



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ESTUDO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA EXPANSÃO DE UMA EMPRESA DE
SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO EM JOÃO PESSOA**

PRISCILA SILVA PINTO

João Pessoa – PB

2018

PRISCILA SILVA PINTO

**ESTUDO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA EXPANSÃO DE UMA EMPRESA
DE SERVIÇOS DE ALIMENTAÇÃO EM JOÃO PESSOA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação de
Engenharia de Produção da
Universidade Federal da Paraíba –
UFPB, como parte dos requisitos
necessários para obtenção do título de
Bacharela em Engenheira de Produção.

Orientador: Prof. Jailson Ribeiro de
Oliveira

João Pessoa – PB

2018

P659e Pinto., Priscila Silva

Estudo estratégico voltado para expansão de uma empresa de serviço de alimentação em João Pessoa./ Priscila Silva Pinto. – João Pessoa, 2018.

67f. il.:

Orientador: Prof.º Me Jailson Ribeiro de Oliveira.

Monografia (Curso de Graduação em Engenharia de Produção)

Campus I - UFPB / Universidade Federal da Paraíba.

1. Gestão estratégica de crescimento 2. Demanda 3. Localização
4. Ponto de equilíbrio 5. Esfíharia I. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluna: Priscila Silva Pinto

Título do trabalho: Estudo estratégico voltado para expansão de uma empresa de serviços de alimentação em João Pessoa

Trabalho de Conclusão do Curso defendido e aprovado em **07/06/2018** pela banca examinadora:

Jailson Ribeiro de Oliveira

Orientadora - Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira

Darlan Azevedo

Examinador interno - Prof. Dr. Darlan Azevedo Pereira

Alessandra Berenguer de Moraes

Examinador interno - Profa. Me. Alessandra Berenguer de Moraes

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por tudo que ele tem me oferecido durante toda a minha vida.

A toda minha família, em especial aos meus pais, Ana Maria e João Cleber que sempre se fizeram presentes me ajudando nesta caminhada e são os exemplos em que espelho a minha vida.

Ao professor Jailson Ribeiro, que me orientou de forma atenciosa e paciente. Agradeço todas as suas sugestões e conselhos, que foram de grande ajuda para a realização desse trabalho.

A todos os professores, pelas experiências repassadas com muito dinamismo e conhecimento durante a graduação em Engenharia de Produção da UFPB.

Aos meus irmãos, em especial minha irmã Morgana e ao meu noivo Rodrigo que sempre me ajudaram e me incentivaram.

Aos meus amigos da UFPB, em especial a Maria Helena e Larissa Varela que levarei para toda a vida.

A todas as pessoas que não foram mencionadas, mas que de alguma forma contribuíram para viabilizar este trabalho.

Pinto, Priscila Silva. **Estudo estratégico voltado para expansão de uma empresa de serviços de alimentação em João Pessoa.** 67 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção). UFPB / CT / DEP, Campus I - João Pessoa, 2018.

RESUMO

As empresas buscam expandir seus negócios como parte da estratégia de crescimento. Em segmentos com forte demanda, como é o caso do setor de alimentação investigado nessa pesquisa, além da diferenciação de produtos e serviços, é preciso analisar a estratégia para minimizar riscos e ter assertividade no uso dos recursos, principalmente quando se busca diversificar ou ampliar o negócio. O presente trabalho foi realizado na empresa Pérsia, localizada na cidade de João Pessoa, no segmento de serviço de alimentação. O objetivo da pesquisa é determinar as condições de viabilidade para expansão de uma loja de serviços de alimentação em João Pessoa. Desenvolveu-se um estudo de caso com pesquisa descritiva-exploratória, sendo os dados coletados tanto por meio de pesquisa documental quanto via questionário com clientes, entrevista semiestruturada com o proprietário e observação direta pela pesquisadora. O tratamento dos dados possui abordagem qualitativa, versando sobre estratégia de expansão, segmentação, localização e viabilidade sob o enfoque do ponto de equilíbrio. Foi utilizada a medida de porcentagem para análise de demanda e o método de ponderação para análise de localização. Para análise do ponto de equilíbrio e seu conjunto de informações, foi utilizada a medida de valor em reais. Os resultados alcançados mostram que a estratégia de expansão é assertiva para a região da Zona Sul de João Pessoa, visto que grande parte da demanda da empresa evoluiu na região desde a abertura da loja, sobretudo quanto aos pedidos *delivery*, por representarem fatia significativa do resultado da empresa. O método de ponderação aponta o bairro dos Bancários com indicadores mais oportunos em presença de público, proximidade dos fornecedores, proximidades dos concorrentes e poder aquisitivo da população. Foram levantadas as previsões de vendas, os custos, os investimentos e calculado o ponto de equilíbrio, sendo lucrativa a loja expandida no Bairro dos Bancários a partir da venda de aproximadamente 69% dos pedidos faturados na loja do Bairro de Manaíra. Conclui-se que é viável realizar a expansão do negócio para o Bairro dos Bancários na zona sul de João Pessoa, consolidando a estratégia de crescimento da empresa, com base na evolução da demanda, na segmentação dos clientes e do mercado, na aceitação e recomendação da empresa e de seus produtos e serviços, bem como na estratégia de localização e de equilíbrio financeiro.

Palavras-chave: Gestão estratégica de crescimento. Demanda. Localização. Ponto de equilíbrio.

Abstract

Companies are looking to expand their business as part of their growth strategy. In segments with strong demand, as is the case of the food sector outside the home, investigated in this research, besides the differentiation of products and services, it is necessary to analyze the strategy to minimize risks and assertiveness in the use of resources, especially when looking for diversify and or expand the business. This work was carried out at the company Persia, located in the city of João Pessoa, in the food service segment. The objective of the research is to determine the feasibility conditions for expansion of a food service in João Pessoa. A case study with a descriptive-exploratory research was developed, being the data collected both through documentary research and via questionnaire with clients, semi-structured interview with the owner and direct observation by the researcher. The data treatment has a qualitative approach, focusing on expansion strategy, segmentation, location and viability under the equilibrium approach. The percentage measure for demand analysis and the weighting method for location analysis were used. For the analysis of the break-even point and its set of information, the measure of value in reais was used. The results show that the expansion strategy is assertive for the South Zone of João Pessoa region, since a large part of the company's demand has evolved in the region since the store's opening, mainly regarding delivery orders, since they represent a significant share of the result from the company. The weighting method points to the Banking neighborhood with more timely indicators in the presence of the public, proximity of suppliers, proximity of competitors and purchasing power of the population. Sales forecasts, costs and investments were calculated and the break-even point was calculated. The expanded store in Bairro dos Bancários was profitable from the sale of approximately 69% of orders billed at the Manaíra neighborhood store. It is concluded that it is feasible to expand the business to Bairro dos Bancários in the southern zone of João Pessoa, consolidating the company's growth strategy, based on the evolution of demand, segmentation of customers and the market, acceptance and recommendation the company and its products and services, as well as the strategy of location and financial balance.

Key words: Strategic growth management. Demand. Location. Break-even point.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- CD - Custo Direto
- CF - Custo Fixo
- CI - Custo Indireto
- CV - Custo variável
- Cvu - Custo variável por unidade
- MC - Margem de Contribuição
- MV - Marcos Varanda
- P - Preço Unitário de Venda do Produto
- PE - Ponto de Equilíbrio

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Investimento na Estrutura Física	47
Tabela 2 - Investimento na Instalação	48
Tabela 3 - Investimento Diversos	49
Tabela 4 - Sistema de Financiamento	50
Tabela 5 - Custos de operação	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise comparativa dos fatores críticos de sucesso	22
Quadro 2 - Analise ambiental e variáveis para diagnostico	24
Quadro 3 - Comparativo de demanda (unidades) 2016-2017	33
Quadro 4 - Comparativo da demanda por aplicativo de agosto a dezembro (2016-2017)	34
Quadro 5 - Análise de Segmentação	39
Quadro 6 - Características dos pesos e notas	40
Quadro 7 - Análise dos concorrentes	40
Quadro 8 - Análise dos fornecedores	42
Quadro 9 - Estudo das regiões	44
Quadro 10 - Análise de localização	45
Quadro 11 - Demanda de venda por ano e por mês	46
Quadro 12 - Valores do financiamento	50
Quadro 13 - Cálculo do Ponto de equilíbrio	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comparativo de demanda (unidades) no biênio 2016-2017	33
Gráfico 2 - Bairros onde os clientes residem	35
Gráfico 3 - Profissão dos clientes	36
Gráfico 4 - Frequência dos clientes	37
Gráfico 5 - Faixa de idade dos clientes	37
Gráfico 6 - Frequência de pedido dos bairros	38
Gráfico 7 - Análise dos concorrentes	41
Gráfico 8 - Análise de localização	43

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Delimitação do tema e formulação do problema	14
1.2	Objetivos	14
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	Elaboração de justificativas	15
1.4	Estrutura do trabalho	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Definições de estratégia	17
2.2	Gestão estratégica	18
2.2.1	Estratégia de Crescimento e Expansão	19
2.2.2	Estratégica de decisão de localização	20
2.2.3	Estratégia competitiva	20
2.2.4	Método de pontuação ponderada	21
2.2.5	Estratégia de Marketing	22
2.3	Sistemas de informações gerenciais	24
2.4	Demanda	24
2.4.1	Previsão de vendas	25
2.4.2	Capacidade	26
2.5	Investimento e	27
2.6	Custos	27
2.6.1	Ponto de equilíbrio	28
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1	Tipo de pesquisa	30
3.2	Natureza da pesquisa	30
3.3	Ambiente de pesquisa	31
3.4	Sujeitos da pesquisa	31
3.5	Coleta de dados	31
3.6	Tratamento dos dados	31
4	RESULTADOS	33
4.1	Análise da evolução da demanda	33
4.2	Análise da segmentação	34
4.2.1	Perfil dos clientes	35
4.2.1.1	<i>Perfil do consumidor (presencial)</i>	35
4.2.1.2	<i>Perfil do consumidor (delivery)</i>	38
4.2.1.3	<i>Análise do Público Alvo</i>	39
4.2.2	Análise dos concorrentes	39
4.2.3	Análise dos fornecedores	41

4.3	Estudo de localização para expansão da loja	42
4.4	Análise financeira	45
4.4.1	Investimentos e Recursos	46
4.4.1.1	<i>Previsão de vendas</i>	46
4.4.1.2	<i>Capacidade</i>	46
4.4.1.3	<i>Estrutura física</i>	47
4.4.1.4	<i>Equipamentos e Materiais</i>	48
4.4.1.5	<i>Capital de Giro</i>	48
4.4.1.6	<i>Outros investimentos</i>	49
4.4.2	Financiamento	49
4.4.3	Custos e receitas	51
4.4.4	Ponto de equilíbrio	52
5	CONCLUSÃO	53
5.1	Limitações da pesquisa e recomendações para a empresa	51
5.2	Sugestões de pesquisas futuras	54
REFERÊNCIAS		55
APÊNDICE A	Questionário aplicado aos clientes presentes na lanchonete	57
APÊNDICE B	Questionário aplicado ao responsável da empresa	58
APÊNDICE C	Roteiro de observações	59
APÊNDICE D	Demandas de Bairros	60
ANEXO 1	Consumo de produtos (dados do sistema MV) – 2016/2017	61
ANEXO 2	Quantidade de cliente e faturamento por bairro de 2016 e 2017(sistema MV).	62
ANEXO 3	Quantidade de pedidos para entrega a domicílio (aplicativos Abrafood)	63
ANEXO 4	Fotos da loja Estudada	64

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema e formulação do problema

Um fator determinante na competitividade de empresas é a qualidade dos produtos, atendimento e inovação sendo esses pontos importantes para a sobrevivência de um negócio, sobretudo quando há interação com os clientes como é o caso de um restaurante, segmento foco dessa pesquisa.

Quando o estabelecimento já tem um nível significativo de aprovação dos clientes e é interessante necessário expandir o negócio, faz-se fundamental realizar um estudo estratégico, buscando prever possíveis erros.

De acordo com Barbieri e Machline (2009) demanda é a quantidade de serviço ou bem que um consumidor estaria disposto a comprar sob determinadas condições. E a previsão de demanda tem como principal objetivo prever acontecimentos futuros.

Segundo Oliveira (2015), o conceito simples de estratégia está ligado a organização com o seu ambiente, que é externo e não controlável. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida. De acordo com Drucker(1993) e Ansoff (1993), estratégia consiste em mapear as futuras direções da organização a partir dos recursos que possui.

Cabe esclarecer que recursos não se limitam apenas a dinheiro, mas a conhecimento, marca, *knowhow* e competências. Essa visão vem do conceito proposto por Hamel e Prahalad (1990), no artigo *The Core Competence of the corporations*, afirmando que as competências conferem vantagens competitivas às organizações (FERNANDES E BERTON, 2005).

Nesse contexto, os autores supracitados, enfatizam que a análise estratégica é mais assertiva quando reúne e alinha a análise do ambiente (externo, não controlável) com a análise da organização (interna, gerenciável).

De posse dessa abordagem, e levando em consideração Ansoff (1993), Wright et al (2000) e Fernandes e Berton (2005), as organizações podem estudar as estratégias de expansão de seus negócios, por meio de métodos

como: penetração de mercado, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação.

Considerando que o setor estudado é o segmento de serviços de alimentação, a empresa objeto de estudo é uma Esfiaria, caracterizada como empreendimento individual (EIRELI – ME), especializada em produzir e vender (varejo) esfihas em uma lanchonete localizada no Barrio de Manaíra, bairro de classe média na orla marítima de João Pessoa-PB. Nessa loja física, que tem 57 m², também são comercializadas bebidas (alcoólicas e não alcoólicas), a produção conta com 8 funcionários e o estabelecimento funciona das 18h às 23h, de segunda a domingo. A unidade de negócio atende os de diversos bairros da cidade. Tem sido observado que os pedidos de entrega *delivery* nos últimos 30 meses tem aumentado. A estrutura organizacional é relativamente enxuta, tanto pelas instalações (espaço ocupado) quanto pelas características do negócio (individual). A proposta de valor está associada à qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes. O mercado local continua crescendo nesse segmento, pautando-se em diferenciação.

Logo, por se tratar de um estudo de caso em uma empresa com aproximadamente 2,5 anos de atuação no mercado, com significativo crescimento da demanda, tanto em produtos pedidos quanto em abrangência de mercado (novos bairros), mas com algumas restrições de capacidade das instalações atuais, é relevante e pertinente buscar responder a seguinte questão de pesquisa: **em que condições seria viável a expansão de uma loja de serviços de alimentação em João Pessoa?**

1.2 OBJETIVOS

Para o alcance de respostas ao problema definido na pesquisa foram delineados objetivos, tanto geral quanto específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Determinar as condições de viabilidade para expansão de uma loja de serviços de alimentação em João Pessoa.

1.2.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral, desdobrou-se este em objetivos específicos:

- Identificar o potencial de evolução (demanda) da empresa no mercado;
- Analisar a segmentação (clientes, concorrentes e fornecedores) do mercado de atuação da empresa;
- Determinar a melhor localização para expansão da rede de atendimento
- d) Analisar o ponto de equilíbrio financeiro com a estratégia de expansão.

1.3 ELABORAÇÃO DE JUSTIFICATIVAS

Devido ao grande volume de produção e consumo de alimentos, este setor mesmo durante a crise econômica, obteve certo destaque. O faturamento da indústria da alimentação em 2014 atingiu R\$ 529,3 bilhões, respondendo por aproximadamente 9,2% do PIB nacional e criou 17 mil novos postos de trabalho, totalizando mais de 1,6 milhão de empregos diretos (ABIA, 2015).

De acordo com Oliveira (2015), muitas vezes a não expansão na hora certa pode ocasionar a perda de mercado, ou seja, é importante atuar com agilidade e eficiência quando necessário para não perder seu espaço.

Esse estudo foi necessário devido ao aumento da demanda do objeto de estudo, que subiu cerca de 42% em 12 meses. Além disso, a capacidade atual não atende a essa nova demanda. Nos dias mais críticos é necessário a desativação do serviço de *delivery*, o que atualmente representa perdas em receitas e, em um curto prazo, perdas futuras de mercado.

O desenvolvimento do estudo estratégico permite que a empresa Pérsia conheça a sua posição no mercado, recursos físicos, financeiros e humanos para que se obter o desejado, a expansão.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de conclusão de curso foi constituído em cinco capítulos. No primeiro capítulo é descrito a introdução, problemática, objetivo geral e específicos e a justificativa para o desenvolvimento.

No segundo capítulo o referencial teórico no qual o trabalho é embasado, ou seja, uma revisão de literatura apresentando os conceitos básicos de gestão estratégica, custos e engenharia econômica, baseando-se em diversos autores referenciais nos temas abordados.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, quanto a sua classificação: natureza, meios e forma de abordagem.

O quarto capítulo expõe os resultados que são: análise de evolução de demanda, análise de segmentação, estudo de localização para expansão e análise financeira. Por fim, no quinto capítulo, apresentam-se as conclusões que respondem a problemática sugerida no estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia possui várias definições na literatura, porém não há consenso universal para o assunto de estratégia. Segundo Oliveira (2015), o conceito simples de estratégia está ligado a organização com o seu ambiente, que é externo e não controlável. Nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

De acordo com Fernandes e Berton (2012), estratégia empresarial é composta de propósitos, objetivos, metas, políticas e dos planos para realização de uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

O propósito da estratégia é determinar quais os caminhos a serem seguidos, para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos desde o início.

Segundo Costa (2006), uma organização, ao enfrentar o ambiente externo no qual atua ou pretende atuar, criando caminhos para construir o seu futuro, precisa ser capaz de individualizar cada uma das áreas específicas, quais estratégias específicas são mais recomendáveis em cada situação.

Numa empresa, a estratégia está associada à arte de utilizar corretamente os recursos financeiros, físicos e humanos, visando minimizar os problemas e maximizar as oportunidades (OLIVEIRA, 2007).

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Gestão estratégica é o processo metódico, planejado, orientado, executado e acompanhado sob liderança da alta administração da organização, envolvendo e comprometendo todos os gerentes e responsáveis da instituição (COSTA, 2006).

A gestão estratégica é composta por fundamentos essenciais, que são: a análise minuciosa dos ambientes internos (pontos fracos e fortes) e externos (ameaças e oportunidade), a formulação, a implantação da estratégia, a avaliação e o controle. A ligação desses elementos objetiva a formação de um processo estruturado para curto, médio e longo prazo (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2005, HILL e JONES, 2007).

Segundo Costa (2006), o diagnóstico estratégico é um processo formal e sistematizado para avaliar um estabelecimento, sendo fundamental antes de iniciar uma intervenção estratégica. A gestão estratégica é uma forma eficiente de incentivar o crescimento e garantir a sobrevivência da organização, no seu processo de ajuste às modificações no ambiente interno e externo.

De acordo com Costa (2006), os três pontos fundamentais para a elaboração das estratégias corporativas são: o propósito, o ambiente e a capacitação. Sendo que no centro desse triângulo estão as estratégias. Por isso, na formulação da estratégia, os aspectos mais importantes a serem observados são:

- a empresa, com seus pontos fortes, fracos ou neutros, seus recursos, bem como a sua missão, objetivos, propósitos, políticas e desafios;
- o mercado em sua constante transformação, com suas oportunidades e ameaças;
- a integração entre a empresa e seu ambiente planejando a melhor adequação possível, estando inserida neste aspecto a extensão de visão dos administradores da organização.

2.2.1 Estratégia de Crescimento e Expansão

De acordo com Oliveira (2015), muitas vezes a não expansão na hora certa pode ocasionar a perda de mercado e, a única solução acaba sendo a associação com empresas de maior porte ou a venda. Estas situações indicam a necessidade de que a organização mantenha uma orientação constante do seu vetor de crescimento e de que seja efetuado um planejamento correto de cada etapa do processo de expansão.

Geralmente a decisão de diversificação é menos comum que investir na expansão, pois a diversificação envolve uma mudança mais radical dos produtos e de seus serviços, enquanto a expansão aproveita uma situação de sinergia potencial muito forte (OLIVEIRA, 2015).

De acordo com os conceitos expostos, podemos interpretar que as organizações são sistemas abertos que interagem com o meio externo, econômico, tecnologia, entre outros. E certamente tudo isso irá influenciar no planejamento para o processo de expansão.

Levando em consideração Ansoff (1993), Wright *et al.* (2000) e Fernandes e Berton (2005), as organizações podem estudar as estratégias de expansão de seus negócios, por meio de métodos como:

- Penetração de mercado: Consiste em buscar maiores vendas para os usuários atuais sem alterar os seus produtos, por meio de ações como aumento da programada, redução de preço e busca de maior exposição.
- Desenvolvimento de mercado: Deseja identificar e desenvolver novos mercados para os produtos já existentes, como mercados demográficos, geográficos ou institucionais.
- Desenvolvimento de produto: Procurar oferecer produtos novos ou modificados para mercados já existentes.
- Diversificação: Busca iniciar ou comprar negócios estranhos a seus produtos ou mercados atuais.

2.2.2 Estratégica de decisão de localização

Segundo Mattar (1997), a escolha do local estabelecido para situar a empresa deve consistir pesquisas sobre os clientes em potencial do local e da renda da população. Além disto, é fundamental analisar o perfil dos consumidores locais, dando atenção a fatores como comportamentos hábitos da população, a frequência que os clientes vão às compras e a fidelidade deles, de modo a entender como eles influenciarão no sucesso do empreendimento.

De acordo com o Sebrae (2017), para ter certeza se o local escolhido pela empresa é ou não um bom ponto comercial, deve ser observado com atenção as dicas:

- Estabeleça o perfil do consumidor que pretende atingir;
- Cheque a proximidade de concorrentes e similares;
- Observe a facilidade de acesso, a visibilidade e o volume do tráfego.

Claramente pode-se observar que o melhor para uma empresa que pretende expandir seu negócio é fazer um estudo de localização do estabelecimento, estudar o cliente e saber suas características, analisar e comparar se o local escolhido atende aos resultados pesquisa do consumidor em potencial, assim auxiliando na escolha final da localização.

2.2.3 Estratégia competitiva

De acordo Porter (1996), os concorrentes podem facilmente copiar novas tecnologias, técnicas de gestão, modos originais de satisfazer as necessidades dos clientes. Conforme os rivais imitam as técnicas uns dos outros, ciclos de produção ou alianças com os fornecedores as estratégias convergem e a concorrência de maneira que todos seguem o mesmo rumo e ninguém ganha.

A estratégia competitiva significa ser diferente. É escolher intencionalmente um conjunto diferente de atividades para oferecer uma mistura única de valor, que isso significa fazer escolhas de posicionamento competitivo (PORTER, 1996).

Conforme Porter (1996), o sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las. Se não houver adaptação entre as atividades, não há estratégia distintiva nem sustentabilidade. Mais uma vez, os resultados dependeriam da eficiência operacional.

Segundo Oliveira (2007), embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa.

Analizando os conceitos citados acima pode-se dizer que as organizações têm de ser mutáveis para responder de maneira rápida a competitividade do mercado e buscar meios de manter a qualidade, sempre com um diferencial para se manterem à frente das empresas rivais.

2.2.4 Método de pontuação ponderada

As características de desempenho fundamentais capturadas em um conjunto de indicadores típico incluem qualidade do produto, desempenho da entrega, redução de custos, serviços e outros atributos de desempenho que são importantes para a empresa. Muitas vezes os conjuntos de indicadores de desempenho ponderam cada atributo, sendo definida uma escala de classificação para cada um deles. Uma pontuação geral é calculada para cada fornecedor utilizando uma média ponderada (BOWERSOX, 2014, p. 97).

Na Figura 01 é apresentada uma análise comparativa hipotética entre os fatores críticos de sucesso da empresa estudada e os da concorrência. Como o exemplo não é real, serve para o pesquisador completar a lista dos fatores críticos e definir os pesos (ponderação dos fatores) dentro de sua realidade (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Gamble (2012), a pontuação ponderada é calculada da seguinte maneira: Multiplica-se a nota de cada empresa com seu respectivo fator dada pelo peso correspondente. Para produzir uma pontuação da atratividade, uma das condições necessárias é decidir os pesos adequados para as medidas de atratividade do setor, diferentes analistas têm diferentes perspectiva sobre quais pesos são mais apropriados, ou seja, diferentes ponderações podem ser apropriadas para diferentes empresas. (GAMBLE 2012)

Pelo que foi apresentado, entende-se que o método pode ser utilizado em diferentes situações, como por exemplo uma escolha entre bairros para melhor localização.

Figura 1 - Análise comparativa dos fatores críticos de sucesso.

PLANOS		ANÁLISE COMPARATIVA DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO				DATA _/_/_		Nº	
FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	PESO (PONDERAÇÃO DOS FATORES)	Nossa empresa		CONCORRÊNCIA					
		NOTA	DESEM-PENHO (NOTA × PESO)	A		B		C	
Imagen intelectual	6	8	48	8	48	7	42	8	48
Qualidade do produto	4	9	36	7	28	8	32	8	32
Totais/ Balanceamento	10	84 : 10 = = 8,4		76 : 10 = = 7,6		74 : 10 = = 7,4		80 : 10 = = 8,0	

Fonte: Oliveira (2014)

2.2.5 Estratégia de Marketing

Segundo Cobra (2003), em *marketing* os responsáveis dos negócios adotam o ponto de vista do consumidor sendo que as decisões são aceitas com base na necessidade do consumidor. Sendo o questionário uma das formas mais utilizados para a coleta de dados em pesquisas, já que mede com mais precisão o que se deseja, o qual o próprio informante preenche, preservando o anonimato e a confiança.(Cervo *et al.*, 2007),

Para McDaniel (2006), uma maneira eficiente de atingir as metas é a forma de adotar o conceito de *marketing*, que requer orientação do consumidor, orientação de metas e orientação de sistemas. Sendo a orientação do consumidor a busca para identificar indivíduos ou empresas mais propensas a comprar um produto para produzir um serviço que atenda os desejos do público-alvo

Segundo Dolabela (2006), as estratégias de *marketing* ficaram conhecidas como os 4Ps que são elas:

- produto (*product*): características físicas e funcionais do produto, logomarca e embalagem;
- preço (*price*): determinar o preço mínimo e/ou ideal e definir a margem de contribuição e de lucro;
- ponto (*place*): locais de venda do produto, transporte e entrega;
- promoção (*promotion*): tipo de promoção/propaganda utilizada, qual a mídia, frequência e seus custos.

Segundo Las Casas (2011), a formação de segmentos nada mais é do que o agrupamento de características. Essas características mais comuns para agrupamentos de consumidores para bens de consumo são as seguintes:

- características geográficas: regiões, cidades, municípios, etc.;
- variáveis demográficas/socioeconômicas: idade, sexo, raça, nacionalidade, renda, educação etc.;
- variáveis psicográficas: personalidade, estilo de vida, atitudes etc.;

Quadro 2 - Analise ambiental e variáveis para diagnóstico

Economia	Político-legal	Demográfica	Socio-cultural	Tecnológicas	Outras
Tendências de consumo	Legislação (tributária, trabalhista etc.)	Características da população	Fatores religiosos, geográficos e raciais	Mudanças tecnológicas	Concorrência (parcelas, comparações)
Emprego	Política internacional	Taxa de crescimento	Alfabetização	Inovações	Tendências de mercado
Crescimento da indústria	Política partidária	Distribuição populacional	Situação social de cada segmento	Transferências tecnológicas	Filosofia de marketing
Inflação	Política legislativa	Migração	Situação política e sindical	Marcas e patentes	Polução e legislação
Taxa de juros	Distribuição de renda			Pesquisa e desenvolvimento	Ecologia
Balança de Pagamentos	Política			Incentivos do Governo	

Fonte: Las Casas (2011)

2.3 SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

Sistemas de informações gerenciais (SIG) consiste no processo que transformar dados em informações que serão utilizadas no suporte decisório de uma empresa, favorecendo a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados (OLIVEIRA, 2014).

O SIG para o processo de tomada de decisão torna disponíveis informações necessárias para o gerenciamento das empresas, através de relatórios gerenciais, que permite um maior suporte às atribuições de planejamento, controle e operação da organização possam ser realizadas com eficiência (OLIVEIRA, 2013).

2.4 DEMANDA

A flutuação da demanda é um desafio que atinge as empresas que prestam serviços a clientes individuais ou empresariais (ZEITHAML & BITNER, 2003).

Assim como outros elementos importantes da organização, o planejamento e a gestão da capacidade produtiva implicam em definições e decisões de âmbito estratégico, necessitando, portanto, de acompanhamento e controle frequentes por parte dos gestores de operações (JOHNSTON, 2002).

Para atender a uma determinada demanda, o prestador de serviços precisa ter capacidade, que pode ser definida como o potencial produtivo de um processo, representado por uma interação complexa entre elementos tais como espaço físico, equipamentos, taxa de produção, recursos humanos, capacitações do sistema, políticas da empresa e taxas de confiança dos fornecedores/ clientes (HAYES et al., 2008).

2.4.1 Previsão de vendas

A projeção é feita modelando-se matematicamente os dados anteriores, procurando representar o comportamento das vendas por meio de expressões matemáticas e utilizando essas mesmas equações para prever as

vendas no futuro. Esse procedimento é o mais habitual e está presente na maioria dos softwares de previsão de vendas. (CORRÊA, 2007)

Segundo Corrêa (2007), o método de previsão de vendas é provavelmente o mais importante dentro dos usos de gestão de demanda. Mas é vale lembrar que nunca conseguimos uma previsão 100% correta.

Sistema de previsão de vendas é uma união de procedimentos de coleta, tratamento e análise de informações que pretende criar uma estimativa das vendas futuras, medidas em unidades de produtos e em cada unidade de tempo. Os principais indicadores que devem ser considerados pelo modelo de previsão são (CORRÊA, 2007):

- dados históricos de vendas, período a período;
- informações relevantes que expliquem comportamentos atípicos das vendas passadas;
- dados de variáveis correlacionadas às vendas que ajudem a explicar o comportamento das vendas passadas;
- situação atual de variáveis que podem afetar o comportamento das vendas no futuro ou estejam a ele correlacionadas;
- previsão da situação futura de variáveis que podem afetar o comportamento das vendas no futuro ou estejam a ele correlacionadas;
- conhecimento sobre a conjuntura econômica atual e previsão da conjuntura econômica no futuro;
- informações de clientes que possam indicar seu comportamento de compra futuro;
- informações relevantes sobre a atuação de concorrentes que influenciam o comportamento das vendas;
- informações sobre decisões da área comercial que podem influenciar o comportamento das vendas.

2.4.2 Capacidade

Segundo Slack (2018), a capacidade teórica ou projetada de uma operação que um de seus projetistas técnicos tinha em mente quando o contrataram, e a capacidade efetiva é a capacidade de uma operação depois que as perdas planejadas forem contabilizadas. A produção real é a capacidade de uma operação depois que as perdas planejadas e não planejadas forem contabilizadas.

A razão entre produção real e a capacidade teórica é chamada de utilização e a razão entre a produção real e a capacidade efetiva é chamada eficiência (SLACK, 2018).

2.5 INVESTIMENTO E FINANCIAMENTO

Segundo Camargo (2007), entende-se que investimento é todo desembolso financeiro onde uma empresa toma ações para colher benefícios maiores no futuro, ou seja, aumentar seu capital. Para Hastings (2013) o Capital Próprio está relacionado aos valores investidos pelos donos na própria empresa.

Por sua vez, um processo de avaliação de investimentos consiste na avaliação conjunta de duas decisões básicas de Finanças – a própria decisão de investimento, em que aplicar os recursos, em quais ativos – e a decisão de financiamento – de onde virão os recursos que financiarão os investimentos realizados (BRUNI, 2008, p. 143).

Para a pesquisa Ferrari (2012), se utilizou uma amostra de 1351 organizações brasileiras, o estudo apontou o seguinte padrão de financiamento dos investimentos produtivos: uma média de autofinanciamento (capital próprio) de 56,3%; para o financiamento com sistema bancário privado 14,3%; 8,5% para os valores de recursos obtidos junto às fontes creditícias públicas; 4,3% para os recursos mobilizados através da emissão de ações; a contribuição das demais fontes de financiamento existentes na economia brasileira foi de 16,6%.

2.6 CUSTOS

Segundo Bruni (2012), os custos representam gastos relativos a bens ou serviços utilizados na fabricação de um produto ou serviço. Os custos podem ser: os gastos com matérias-primas, aluguel, mão de obra, contador, entre outros.

Em um empreendimento, custo pode ser dividido em algumas categorias, descritas a seguir (BRUNI, 2012):

- Diretos ou primários: são aqueles diretamente incluídos no cálculo dos produtos. Consistem nos materiais diretos usados na fabricação do produto e mão de obra direta.
- Indiretos: necessitam de aproximações, isto é, algum critério de rateio, para serem atribuídos aos produtos. Exemplos: seguros e aluguéis da fabrica.
- Fixos: são custos que, em determinado período de tempo e em certa capacidade instalada, não variam, qualquer que seja o volume de atividade da empresa. Existindo mesmo que não haja produção.
- Variáveis: o valor é alterado em função as atividades da empresa. Quanto maior a produção, maiores serão os custos variáveis. Exemplos: matérias-primas e embalagens.

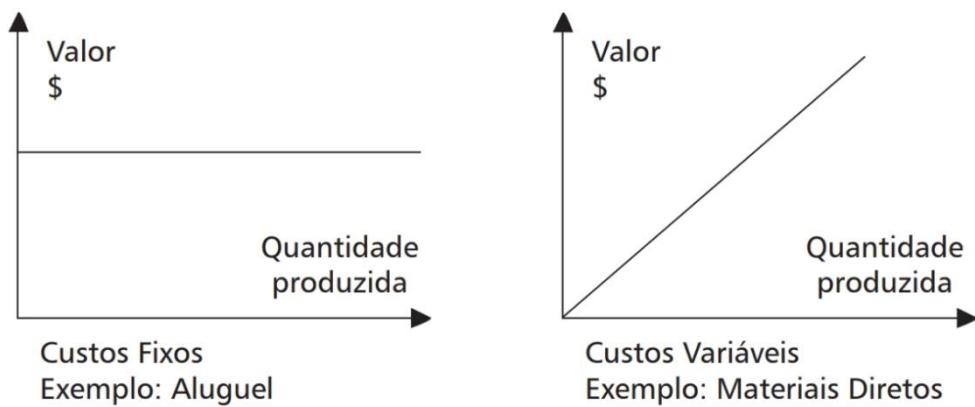


Figura 01 - Exemplos dos tipos de custos
Fonte: Bruni (2012)

2.6.1 Ponto de equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio é a relação entre volume de vendas e lucratividade. Isso determina o quanto deve ser vendido de um produto para se cobrir seus custos totais (custos fixos e custos variáveis). O lucro é nulo no ponto de equilíbrio (LAS CASAS, 2011).

Segundo Weston e Brigham (2000), o estudo do Ponto de Equilíbrio é relevante sobre três categorias de decisões de negócios:

- Decisões sobre novos produtos: ajuda a determinar quanto devem ser as vendas de um novo produto para que a empresa seja lucrativa;
- Estudo de efeitos de expansão na operação da empresa: uma expansão faz aumentar custos fixos e variáveis e vendas esperadas;
- Projeto de modernização e automação: investimentos fixos em equipamentos são aumentados a fim de reduzir custos variáveis, como custos de mão de obra.

Segundo Las Casas (2011) para calcular o Ponto de Equilíbrio é preciso conhecer custos fixos e variáveis, além do preço de venda por unidade de um produto e a margem de contribuição.

O Ponto de Equilíbrio é representado pela fórmula:

$$PE = CF/MC, \text{ sendo}$$

$$MC = P - CV \text{ ou}$$

$$PE = CF/(P - CVu).$$

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os métodos para a realização do desenvolvimento prático da pesquisa, os quais possibilitaram o alcance dos objetivos propostos, já mencionados anteriormente.

A Metodologia científica é o estudo dos métodos que realiza uma descrição detalhada do objeto estudado, ou dos instrumentos necessários para a elaboração de um trabalho científico. É um processo utilizado para dirigir uma investigação da verdade para alcançar o objetivo final.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Há vários tipos de pesquisas que norteiam o modo como se pretende trabalhar a investigação do objeto de estudo e os objetivos perseguidos. Aqui estão descritos os conceitos das metodologias que nortearam, na prática, o projeto de pesquisa (VERGARA, 2007; CHEMIN, 2012).

Segundo Gamble (2012), a pontuação ponderada é calculada da seguinte maneira: Multiplica-se a nota de cada empresa com seu respectivo fator dado, pelo peso correspondente.

3.2 NATUREZA DA PESQUISA

A pesquisa foi produzida em forma de estudo de caso, onde foi feito um estudo de mercado e análise de custo, com intuito de promover viabilidade para o estudo de expansão da empresa, por meio de aplicações estratégicas. A pesquisa também é bibliográfica, pois foi desenvolvida com embasamento teórico realizado para compreensão dos resultados, adquirida em livros, artigos científicos, entre outras fontes relacionadas ao tema abordado.

O estudo permite, escolher técnicas mais adequadas para questões relacionadas à investimentos, custos, estratégia de localização, entre outras. A pesquisa é exploratória, pois tem como propósito conhecer uma área em que se tem pouco conhecimento, descobrindo situações, problemas ou processos, na busca de maior familiaridade com os mesmos, tornando-os mais explícitos,

para que se consiga atingir os objetivos propostos. Este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa (MATTAR, 1996).

3.3 AMBIENTE DE PESQUISA

O ambiente de pesquisa foi realizado, na empresa “matriz” localizada no Bairro de Manaíra (Pérsia). Um estabelecimento onde seu produto principal é a *esfiha* (fabricada e vendida no local), a organização conta com 8 funcionários.

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

O sujeito pesquisado foi o proprietário da empresa, e considerando que também se trata de uma observação direta (uma vez que a pesquisadora utilizou um roteiro de observação).

Nesta pesquisa foi selecionado o setor gerencial da empresa, por possuir os dados referentes a 2016 e 2017 necessários para desenvolver um estudo de expansão da loja.

3.5 COLETA DE DADOS

Uma pesquisa documental onde foram coletados dados de sistemas, questionário (Apêndice A) aplicados aos clientes presenciais, foram registrados fotos do ambiente físico da loja, como observação das instalações, entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa.

3.6 TRATAMENTO DOS DADOS

Com intuito de facilitar o entendimento, o trabalho foi subdividido em algumas etapas descritas a seguir:

- Foram elaborados Gráficos de comparação de demanda, a partir de dados registrados do sistema MV, a fim de facilitar a sua análise e entendimento como um todo. Sendo descritos os motivos da análise e necessidades.
- Foram elaborados Gráficos para o perfil de clientes, a partir de dados adquiridos no questionário aplicado aos consumidores da loja.

- Foram elaborados Quadros para facilitar a análise de fornecedores e concorrentes pelo método de ponderada.
- Na análise de localização foram gerados Gráficos e Quadros (pelo método e ponderamento) para organizar e definir o melhor local para se estabelecer a empresa.
- Após a análise dos dados, foram identificados os custos fixos e variáveis necessários para a expansão da loja, e assim avaliado o valor monetário total para o investimento do novo estabelecimento.
- Para avaliar o método de financiamento foi escolhido o sistema de Price por obter parcelas fixas.
- Para saber a quantidade necessária de unidades de esfihas a serem vendidas no mês para que pague as despesas, foi calculado pelo método de ponto de equilíbrio.

4 RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DA DEMANDA

Durante o tempo de estudo desse trabalho foi analisada a demanda do estabelecimento a partir do histórico de registros obtidos no sistema da empresa MV, sendo os dados obtidos, por sua vez, comparados no biênio 2016-2017, conforme o Quadro 03.

Quadro 3 – Comparativo de demanda (unidades) 2016-2017

Ano	Loja	Delivery
2016		68.152
2017		73.433

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

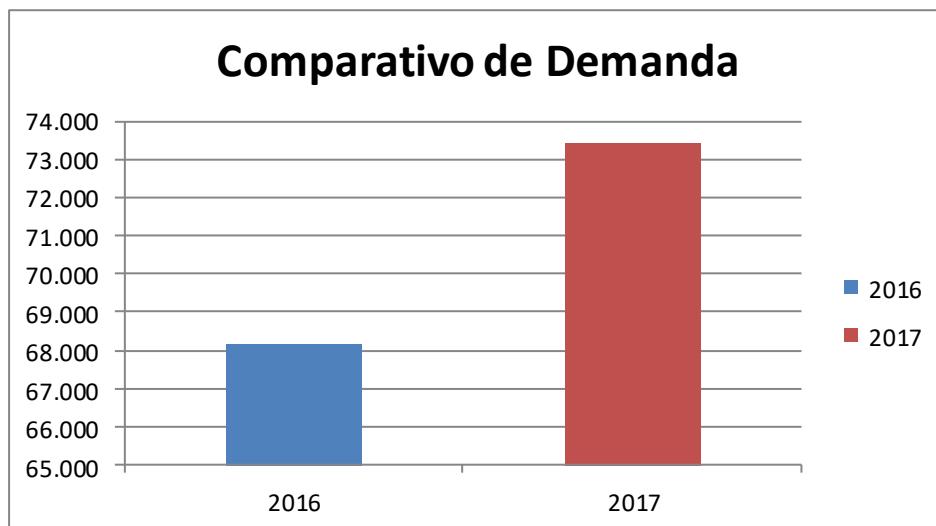
Para visualizar a relevância do crescimento da demanda foi elaborado o comparativo apresentado no gráfico 01. De modo geral, houve um aumento de aproximadamente 8% no período de 2016-2017. Cabe ressaltar que o uso de aplicativo na empresa teve início em setembro de 2016, para fins do serviço de entrega por esse canal de relacionamento com os clientes. Assim, comparando o período equivalente em 2017, tem-se os resultados do Quadro 4.

Portanto, houve crescimento de aproximadamente 210% na demanda de serviço de entrega por aplicativo para o mesmo o período, e reforça a tendência de crescimento. Como é mostrado no Quadro 4, esses valores do faturamento são divididos pela média de preço (por unidade) R\$ 7,00 para se chegar numa quantidade de produtos vendidas.

Somando as demandas do sistema e do aplicativo, se obteve um aumento de aproximadamente 42% entre 2016 e 2017. Para chegar a esse resultado foi calculado a média para os quatro meses no sistema MV.

Dessa maneira pode-se dizer que o estabelecimento possui necessidade de expandir seu negócio, tanto na perspectiva de consolidar-se quanto de expandir-se no mercado, bem como melhorar seu desempenho, elevando o atendimento às áreas onde é demandado, ampliando seu público e consequentemente maximizando seu retorno financeiro e de mercado.

Gráfico 01 – Comparativo de demanda (unidades) no biênio 2016-2017



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quadro 4 – Comparativo da demanda por aplicativo de agosto a dezembro (2016-2017)

Meses	2016	2017
Faturamento	Set/Out/Nov e Dez	R\$19.886,50
Demandas (unidade)	Set/Out/Nov e Dez	2.840

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

4.2 ANÁLISE DA SEGMENTAÇÃO

Para fins de análise de segmentação de mercado e assim melhor compreender essa demanda e os fatores a ela relacionados, a exemplo dos clientes (para conhecer o público – alvo), dos concorrentes e dos fornecedores, elaborou-se uma análise do mercado de atuação da esfiaria.

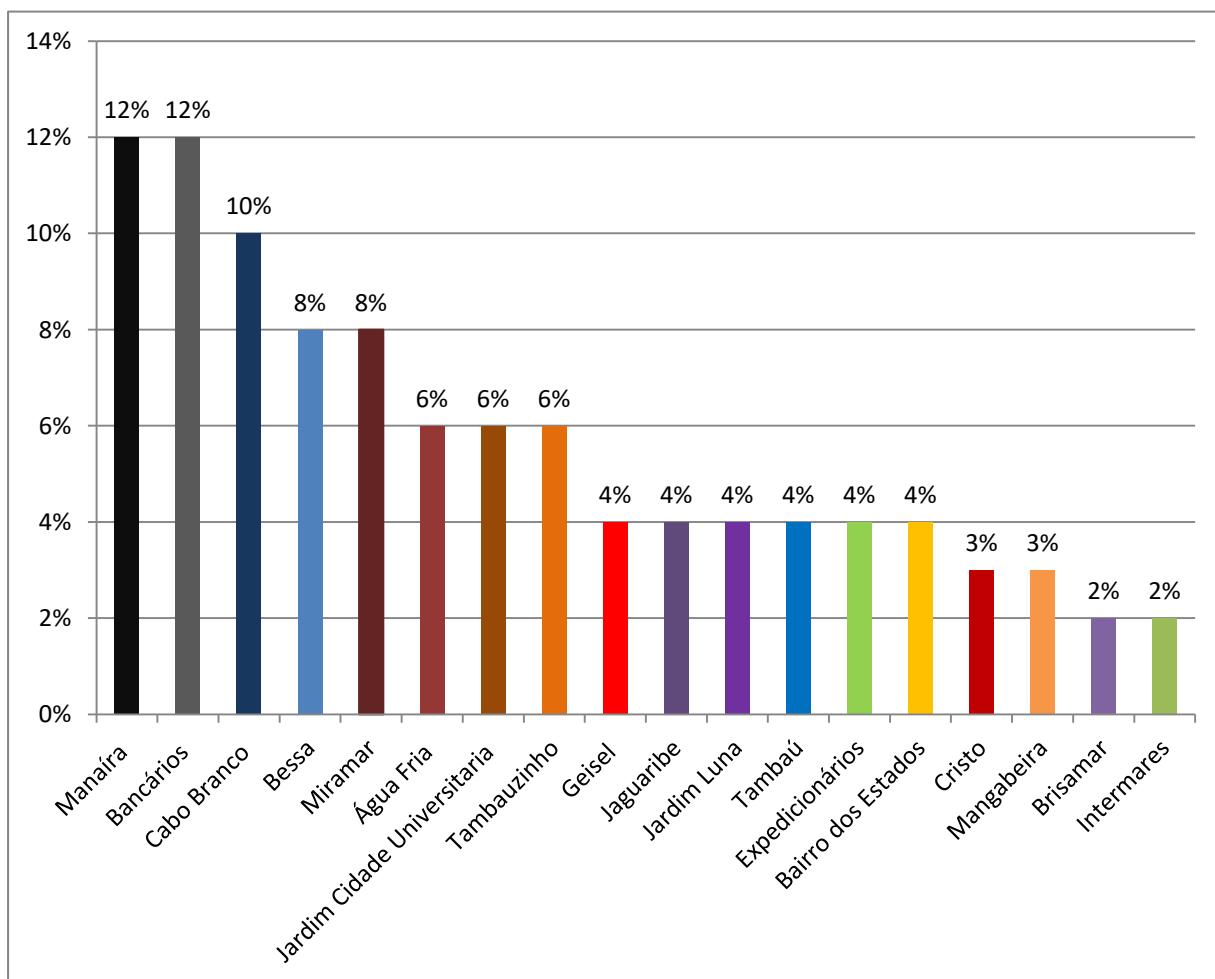
4.2.1 Perfil dos clientes

Este tópico busca estudar o perfil do consumidor que frequenta o estabelecimento, para dar início a análise estratégica que irá nortear o trabalho, para a escolha da localização de expansão.

4.2.1.1 Perfil do consumidor (presencial)

Foi desenvolvido e aplicado um questionário (Apêndice A), presencialmente aos consumidores da loja, com 52 pessoas (clientes), para analisar o perfil do consumidor e buscar desenvolver uma estratégia para a escolha do local mais adequado para expansão. Como se pode observar no Gráfico 2, os bairros com maiores índices de presença são: Manaíra, Bancários, Cabo branco, Bessa, Miramar, Água fria, Jardim cidade universitária e Tambauzinho.

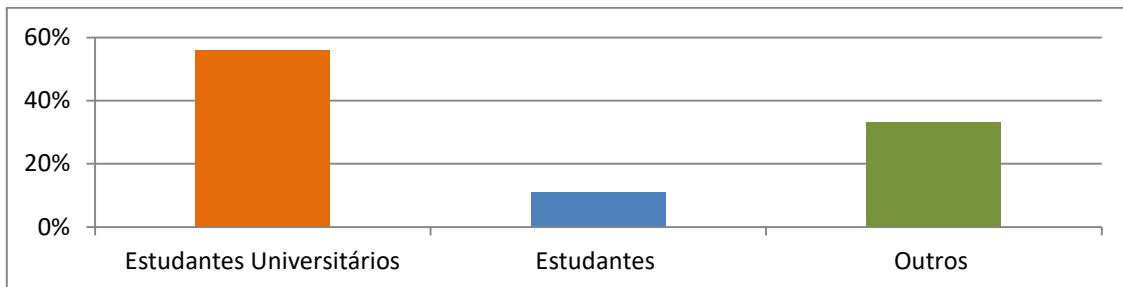
Gráfico 2 – Bairros onde os clientes residem



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

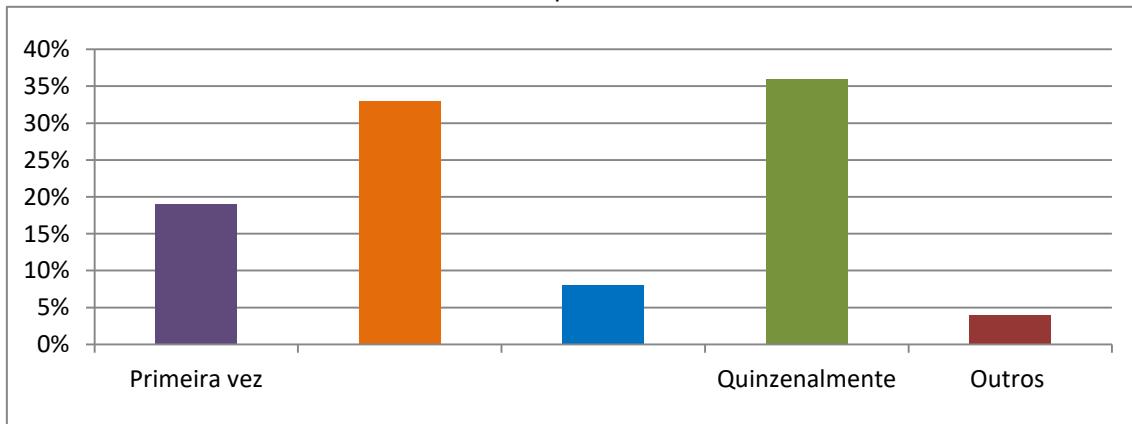
Com o Gráfico 3, podemos afirmar que a maioria dos consumidores que frequentam o estabelecimento são estudantes universitários. Como podemos observar no Gráfico 4, existe uma elevada satisfação do público com o estabelecimento, pois são consumidores que voltam num intervalo de tempo curto, além da entrada de novos clientes.

Gráfico 3 – Profissão dos clientes



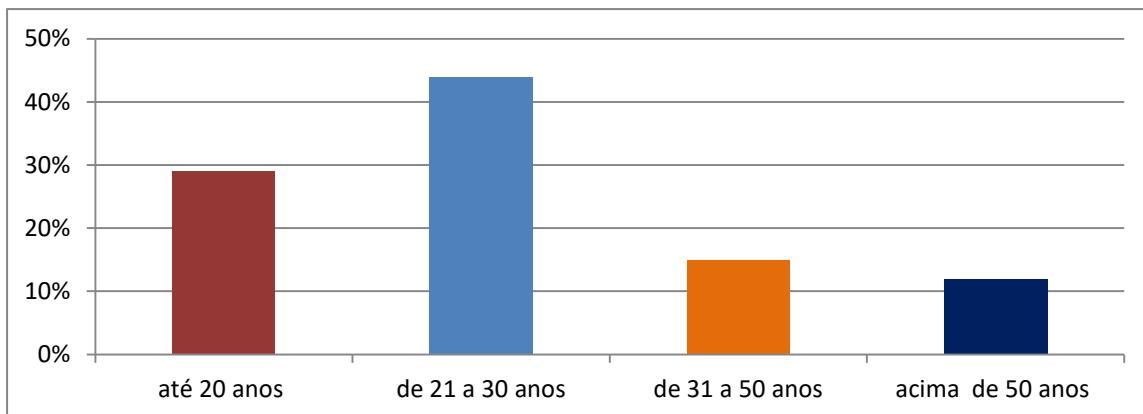
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Gráfico 4 – Frequência dos clientes



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Gráfico 5 – faixa de idade dos clientes



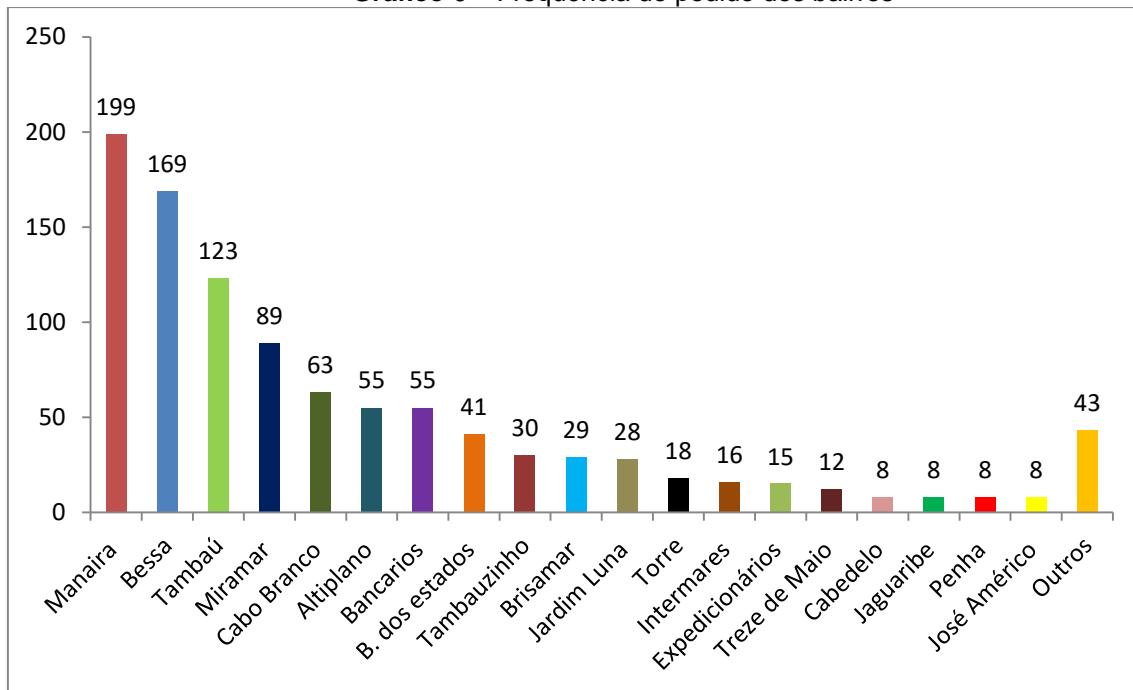
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Como se pode perceber no Gráfico 5, o perfil do cliente que frequenta a *esfiharia*, é um o público jovem (entre 21 a 30 anos). A renda dos clientes se enquadra no grupo considerado classe média. Como os estudantes declaravam que não possuíam renda, ficou difícil de concluir com precisão a faixa de renda da amostra pesquisada, mas com os outros clientes que possuíam uma profissão remunerada a análise permite segurança ao considerar o público de classe média.

4.2.1.2 Perfil do consumidor (*delivery*)

Foram coletados os dados do sistema na empresa (MV) para a análise dos bairros que possuem mais saídas de entregas (*delivery*), como pode-se vê no Gráfico 06.

Gráfico 6 – Frequência de pedido dos bairros



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Com os dados obtidos, pode-se observar que os bairros próximos ao estabelecimento são os que possuem mais relevância (entregas a domicílio), seguidos dos bairros de Miramar, Bancários, Altiplano, Bairro dos estados, entre outros.

4.2.1.3 Análise do Público - Alvo

Com base no tópico 4.2 se chegou a conclusão que o estabelecimento tem como principal objetivo fornecer serviços de alimentação, de qualidade e um custo atrativo, com foco no público – alvo, mas também aberto ao crescimento de públicos novos, isso é definido para uma determinada segmentação do mercado, apresentada no quadro 5.

Quadro 5 – Análise de Segmentação

SEGMENTAÇÃO		
Geográfica	Demográfica	Psicográfica
Região: Situada na cidade de João Pessoa, a esfiharia pretende atender o perfil de clientes que sugere as análises. Os bairros favoráveis: Bessa, Cabo branco, Bancários, Miramar, Bairro dos Estado e Tambauzinho.	Renda: Todas as classes, principalmente as de classe média. Idade: Todas as idades, principalmente o público jovem (de 21 a 30 anos), Ocupação: Estudantes universitários.	Estudantes universitários ou não, pessoas diversas, em busca de um serviço de alimentação de qualidade, prático, com um custo acessível e ambiente agradável familiar. E, no caso da entrega rápida, pessoas que buscam as mesmas definições acima, mas sem sair de suas residências.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

4.2.2 Análise dos Concorrentes

Para uma análise mais precisa, foi desenvolvido um método conferindo pesos para as características que variam entre 1 e 3, correlacionando com notas individuais para cada concorrente direto ou indireto. Desta forma, o que obter maior pontuação dispõe do melhor serviço e configura-se como o principal concorrente. Vale salientar que os dados da esfiharia são baseadas na loja de Manaíra, e os dados referente aos concorrentes são baseados em experiência de consumo da pesquisadora.

Quadro 6– Características dos pesos e notas

Características			
Pesos (relevância)		Notas (Satisfação)	
1	Pouco Relevante	0	Não satisfatória
2	Relevante	1	Pouco Satisfatória
		2	Satisfatória
3	Muito Relevante	3	Muito Satisfatória
		4	Totalmente Satisfatória

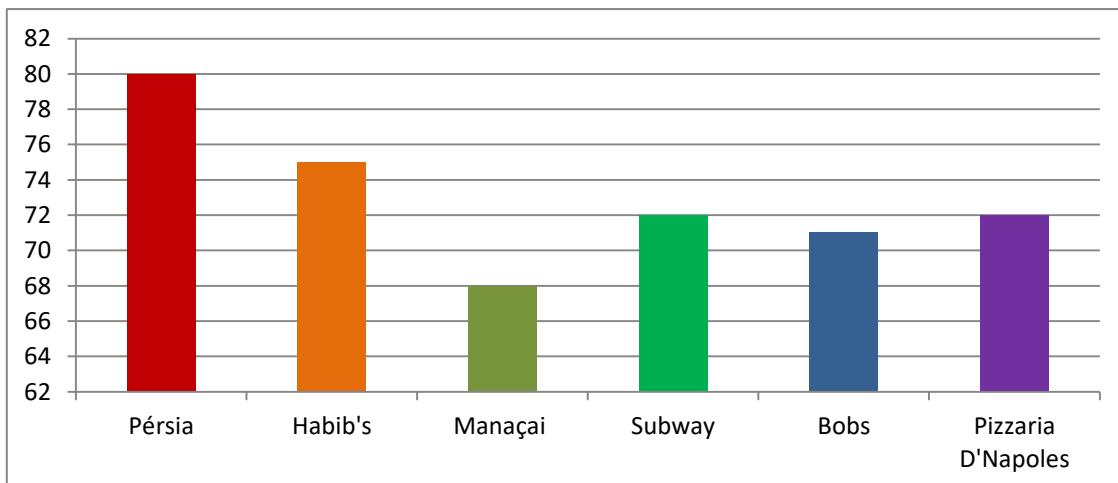
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Quadro 7 – Análise dos concorrentes

Características	Peso	Empresa	Concorrentes Diretos		Concorrentes Indiretos			
			Pérsia	Habib's	Manaçai	Subway	Bobs	Pizzaria D'Napoles
Conforto	3	3	2	2		3	3	2
Localização	3	3	4	3		3	4	4
Atendimento	4	4	3	3		3	3	3
Qualidade do produto	4	4	2	2		3	2	2
Variedade de produtos	3	2	3	3		2	2	2
Preço	4	3	4	3		3	3	4
Agilidade	4	3	3	3		3	3	3
Total		80	75	68		72	71	72

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Com base nos resultados obtidos, desenvolveu-se um gráfico 7 para uma melhor análise dos concorrentes.

Gráfico 7– Análise dos concorrentes

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Sendo assim, é verificado o potencial de crescimento frente aos concorrentes da empresa. O principal concorrente é o Habib's, por oferecer um produto similar ao da Pérsia, entretanto eles trabalham com uma proposta diferente, pois os lanches não são artesanais e frescos. Deste modo, o grande diferencial da esfiaria Pérsia é a produção manual (recheios e massa produzidos artesanalmente, sendo a massa produzida na hora, molho secreto desenvolvido pela loja e atendimento diferenciado) e a qualidade de seus produtos.

4.2.3 ANÁLISE DOS FORNECEDORES

Neste tópico se busca analisar os principais fornecedores, em alguns deles a compra deve ser feita *in loco*, enquanto outros entregam diretamente no estabelecimento, reduzindo custo logístico e tempo. Com esse estudo é possível observar a localização dos fornecedores, onde irá ajudar na escolha do local mais adequado para a expansão da loja.

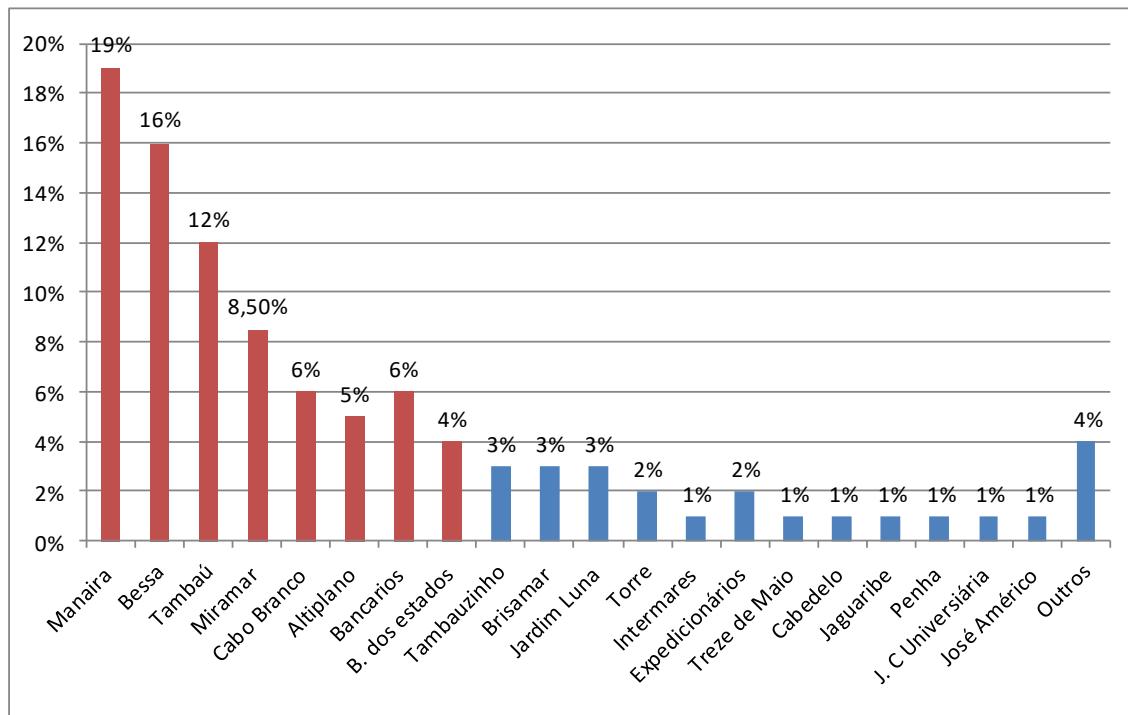
Quadro 8 – Análise dos fornecedores

Fornecedor	Segmento	Entrega	Localidade	Condições de pagamento
Atacadão	Alimentos em geral (cereais, grãos, bebidas...)	Retirada in loco	R. Manoel Lopes de Carvalho, 200 - Ernesto Geisel, João Pessoa	A vista , cartão de Débito.
Makro	Alimentos em geral (cereais, grãos, hortifrúti)	Retirada in loco	BR-230, Km 27, SN - Esplanada, João Pessoa	A vista , cartão de Débito.
Açougue - Rei das Carnes	Carnes	Retirada in loco	Av. Gen. Edson Ramalho, 160 - 103 - Manaíra, João Pessoa	A vista e cartões de debito e credito.
Hortifrúti da loura	Hortifrúti	Retirada in loco	R. Nossa Sra. dos Navegantes, 100 - Tambaú, João Pessoa	A vista e cartões de debito.
GM	Produtos de Limpeza e Descartáveis	Retirada in loco	Av. Princesa Isabel, 991 - Centro, João Pessoa	Á vista, deposito em conta ou boleto
Karne e Queijo	Alimentos (frios, gãos, carne...)	Entrega no local	BR-101, Goiana - PE	Á vista, boleto
Magno Equipamentos	Equipamentos de Cozinha Industrial	Entrega no local	R. Quatrocentos e Setenta e Quatro, 9 - Lot. Progresso, Cabedelo - PB	Á vista, boleto e cartão de crédito
Vó Ita	Alimentos (frios, gãos...)	Entrega no local	Rua Salatiel Marques Fontes, 695 - Sousa - PB	Á vista, boleto
Coca- cola Distribuidora	Bebidas	Entrega no local	Av. Parque, s/n – Distrito industrial- João Pessoa	Á vista, boleto

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

4.3 ESTUDO DE LOCALIZAÇÃO PARA EXPANSÃO DA LOJA

Com sustentação nos tópicos anteriores estudaremos melhor localização para a expansão da loja. Foram somados os bairros onde os clientes presenciais moram (via questionário) com os bairros que mais utilizam o serviço de entrega a domicilio (coletado no sistema MV). Para melhor compreensão foi elaborado o Gráfico 8 para um estudo mais preciso da localização.

Gráfico 8– Análise de localização

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Para melhor entendimento foi elaborado o Quadro 9 agrupando as regiões para descrever e analisar de maneira estratégica. Para escolher o melhor ponto de localização, foram levados em considerações, bairros com o maior índice de consumidores da loja e do delivery, mas como já existe uma loja nessa região da orla marítima, não é interessante para o empreendimento considerar os bairros próximos a Manaíra. Diante disto, os locais que possuem essas características para a instalação do estabelecimento novo são os bairros: Bancários, Bairros dos Estados, Miramar e Altiplano.

Quadro 9 – Estudo das regiões

REGIÃO	DESCRIÇÃO	ANÁLISE DAS REGIÕES
Região da orla e proximidades (Zona leste)	Região da orla – Manaíra 19%, Bessa 16%, Cabo Branco 6%, Tambaú 11%. Proximidades – Brisamar 3%. Miramar 8,5%. Altiplano 5%	Como já existe uma loja nessa região da orla marítima, não é interessante para o empreendimento instalar outra loja nessa área. Mas é considerável analisar os bairros de proximidade.
Zona Norte e proximidades	Bairro dos Estados 4%, Bairro dos ipês 0,5, Tamauzinho 4%, expedicionários 2%, Treze de Maio 1%, , Pedro Gondim 0,5% e Torre 2%	Esses bairros da Zona norte e proximidades apresentam dados de grande relevância, podendo se estudar a possibilidade de expansão para essa região.
Zona Sul	Bancários 6%, Jardim Cidade universitária 1%, Água fria 0,5, Geisel 0,6. José Américo 1%, Mangabeira 1%	Assim como a Zona norte, a Zona sul também apresenta dados relevantes para se analisar uma possível abertura da nova loja, nessa região.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O método de localização usado para escolher o melhor ponto foi o da pontuação ponderada. Utilizando pesos que variam de 1 a 5, onde o 1 possui o menor peso e 5 possui o maior; e atribuímos notas, também variando de 1 a 5, onde é válida a mesma analogia dos pesos, ou seja, 1 possui uma nota mais baixa em relação ao critério analisado e 5 possui uma maior nota.

Os critérios analisados foram: a presença do público-alvo presencial e o público-alvo *Delivery*; a distância dos concorrentes; Proximidade de fornecedores; Poder aquisitivo da população. Segundo o método aplicado, a melhor localização para se estabelecer o empreendimento é no bairro dos Bancários, pois, foi o bairro que se obteve maior pontuação no método de ponderação e corresponde a aproximadamente 60% da demanda da Zona Sul.

Quadro 10 – Análise de localização

Fatores	Peso	Score				Ponderação			
		Bancários	Bairro dos Estados	Miramar	Altiplano	Bancários	Bairro dos Estados	Miramar	Altiplano
Presença do público - alvo	5	5	3	4	3	25	15	20	15
Proximidade do fornecedor	4	3	2	2	2	12	8	8	8
Proximidade dos concorrentes	2	4	2	2	2	8	4	4	4
Poder de aquisitivo da população	3	3	4	4	5	9	12	12	15
TOTAL						54	39	44	42

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

4.4 ANÁLISE FINANCEIRA

Para análise financeira do trabalho, fez-se necessário o levantamento de informações, como a matéria-prima, equipamentos, estrutura física, financiamento, receitas e custos.

4.4.1 Investimentos e Recursos

4.4.1.1 Previsão de vendas

Utilizando o método de média móvel ponderada serão calculadas as vendas recentes atribuída ao peso maior, vendas mais antigas atribuída ao peso menor.

Para o ano de 2016 foram levantadas e somadas as quantidades de *esfihas* produzidas, tanto via sistema MV, quanto aplicativo de *delivery* (*abrafood*) da mesma forma para o ano de 2017.

$$(0,3 \times 70.834) + (0,7 \times 101.249) = 92.124 \text{ unidades}$$

Com base nos dados calculados, se obteve a previsão para o próximo período (2018) de 92.124 unidades.

Quadro 11 – Demanda de venda

Ano	Quantidade por ano	Quantidade por mês (aproximadamente)
2016	70.834	5.903
2017	101.249	8.437
2018	92.124	7.677

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

4.4.1.2 Capacidade

O empreendimento visa oferecer dois tipos de serviços, refeições *in loco* e entrega a domicílio.

A capacidade foi calculada pelo tempo disponível, e a capacidade disponível. O tempo de fabricação de uma esfiha é de 2,4 min, mas essa fabricação é feita por pedido (que em média um pedido possui 5 esfihas) o cálculo a seguir mostra a capacidade disponível:

- Tempo disponível 5h/dia
- Capacidade disponível : $60\text{min}/2,4\text{min} = 25 \Rightarrow 25 \times 5 = 125$ esfihas/hora
- Então a capacidade de produção disponível é de 625 esfihas/dia.
- Capacidade teórica: 150h por mês
- Capacidade efetiva : $150\text{h} - 11\text{h} = 139\text{h/mês}$
- Capacidade real : $139 - 7\text{h} = 132\text{h/mês}$
- Produção real: $132 \times 125 = 16.500 \text{ uni/mês}$

Isto quer dizer que a capacidade de produção real é de aproximadamente 550 esfihas por dia.

Visando atender os consumidores com qualidade, e considerando alguns períodos de maior incidência de clientes, a estimativa é de 550 esfihas por dia, o tempo ocupando por cadeira/mesa em média é de 50 minutos, calculamos a capacidade de assentos necessários para operar.

O estabelecimento contará com 15 mesas, possuindo 4 cadeiras cada, totalizando uma capacidade de lotação de 60 pessoas, considerando a capacidade estimada de vendas *in loco*, tendo que a esfiaria estará preparado para atender em média 300 pessoas por dia. Para que a loja possa atender 60 pessoas por hora, estima-se uma área de aproximadamente 107m².

Portanto, foram levantados equipamentos e materiais, necessários para o bom funcionamento dos serviços prestados e conforto para os frequentadores da lanchonete. Tais equipamentos e materiais terão seus custos detalhados mais adiante no trabalho, e serão adquiridos de acordo com os melhores preços disponíveis.

4.4.1.3 Estrutura física

Os dados levantados de tabela 1 estão relacionados com a estrutura física necessária para se abrir uma loja.

Tabela 1 – Investimento na Estrutura Física

Estrutura Física	Quant.	V. Unit	V. Total
Ar-condicionado	2	1.500,00	3.000,00
Reforma do Ambiente	1	25.000,00	25.000,00
Contratação de Arquiteto	1	4.000,00	4.500,00
Instalação de Segurança	1	2.500,00	2.500,00
Investimento Total			R\$35,00,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

4.4.1.4 Equipamentos e Materiais

Estes dados alcançados de equipamento de materiais na Tabela 2 estão relacionados a área física estudada no tópico da capacidade.

Tabela 2 – Investimento na Instalação

Equipamentos e Materiais	Quant.	V. Unit	V. Total
Mesas e Cadeiras (Conjunto de 4 cadeiras e 1 mesa)	15	300,00	4.500,00
Maquinário de Cozinha Industrial (Fogão Industrial, Fritadeira e Coifa de Exaustão)	1	2.900,00	2.900,00
Forno de esteira	1	14.000,00	14.100,00
Maquinário Auxiliar (Liquidificador Industrial (2), Geladeira(2), Freezer (2))	1	8.450,00	8.450,00
Equipamentos de Cozinha (Conjunto de Panelas, Conjunto de vasilhames e Conjunto de talheres industriais)	1	1.750,00	1.750,00
Maquinário conserva de produtos (Balcão refrigerado)	2	1.779,75	3.559,50
Utensílios de Cozinha (Copos (180), Conjunto de talheres (450), Pratos (180))	1	1.500,00	1.500,00
Equipamentos de Informática (Computador de mesa, Impressora não-fiscal, Software de Implementação)	1	4.900,00	4.900,00
Investimento Total			R\$ 41.659,50

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

4.4.1. Capital de Giro

Além de todos esses investimentos para abertura de uma loja nova, também é necessário o valor do capital de giro que é importante para financiar a continuidade das operações da empresa, como recursos para financiamento aos clientes (nas vendas a prazo), recursos para manter estoques (matéria-prima) e recursos para pagamento aos fornecedores, pagamento de salários e demais custos e despesas operacionais (SEBRAE, 2017).

Para chegar no valor do capital de giro se realizou a soma dos custos totais de operação como é mostrado na Tabela 5, que resultou em aproximadamente R\$ 41.000,00, para garantir a variações de custos e imprevistos, se obteve o valor de R\$50.000,00.

4.4.1.6 Outros investimentos

Por último, mas não menos importante foram calculados dos investimentos em documentação para o funcionamento, primeiro aluguel, Mídia digital entre outros. Como é mostrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Investimento Diversos	
Diversos	V. Unit
Documentação	1.500,00
Materiais de Limpeza	600,00
Materiais Descartáveis	400,00
1º Aluguel	2.000,00
Mídia Digital	500,00
	R\$
Investimento Total	5.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

O investimento inicial está calculado com base nos equipamentos, matérias-primas, instalações físicas, capital de giro e outros gastos, configurados nas Tabelas 1, 2 e 3. De acordo com os dados o valor de investimento total para a abertura do negócio é de **R\$ 131.659,50**.

4.4.2 Financiamento

Com base nas conversas e entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa, se obteve a informação de que o mesmo investirá 60% de capital próprio para o investimento da loja, com isso se pretende minimizar as prestações e os juros adquiridos num financiamento.

Utilizou-se um simulador financeiro online para auxiliar nos cálculos de financiamento, para se obter os valores demonstrados na tabela 4.

Simulados e analisados outros números de períodos, se conclui (juntamente com o proprietário da empresa), que o período de dois anos possibilita um valor de prestação adequado ao negócio.

Quadro 12 – Valores do financiamento

Valor a ser Financiado (R\$)	51.659,00
Prestação pelo sistema Price	R\$ 2.362,63
Taxa da Operação	0,7592% ao mês ou 9,5% ao ano
Nº de Períodos	24 meses

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Tabela 4 – Sistema de Financiamento

Nº	Prestação	Amortização	Juros	Saldo Devedor
1	2.362,63	1.970,46	392,17	49.688,54
2	2.362,63	1.985,42	377,21	47.703,12
3	2.362,63	2.000,49	362,14	45.702,63
4	2.362,63	2.015,68	346,95	43.686,95
5	2.362,63	2.030,98	331,65	41.655,97
6	2.362,63	2.046,40	316,23	39.609,57
7	2.362,63	2.061,93	300,7	37.547,64
8	2.362,63	2.077,59	285,04	35.470,05
9	2.362,63	2.093,36	269,27	33.376,69
10	2.362,63	2.109,25	253,38	31.267,44
11	2.362,63	2.125,26	237,37	29.142,18
12	2.362,63	2.141,4	221,23	27.000,78
13	2.362,63	2.157,65	204,98	24.843,13
14	2.362,63	2.174,03	188,6	22.669,1
15	2.362,63	2.190,54	172,09	20.478,56
16	2.362,63	2.207,17	155,46	18.271,39
17	2.362,63	2.223,92	138,71	16.047,47
18	2.362,63	2.240,81	121,82	13.806,66
19	2.362,63	2.257,82	104,81	11.548,84
20	2.362,63	2.274,96	87,67	9.273,88
21	2.362,63	2.292,23	70,4	6.981,65
22	2.362,63	2.309,63	53	4.672,02
23	2.362,63	2.327,16	35,47	2.344,86
24	2.362,63	2.344,83	17,8	0,03
Total	56.703,12	51.658,97	5.044,15	

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

4.4.3 Custos e receitas

Os custos são classificados em fixos ou variáveis, como também em diretos ou indiretos, estes estão associados a variação conforme a demanda, e como influencia no produto final, respectivamente. Abaixo a tabela expressa os valores e classificações.

Tabela 5 – Custos de operação

Descrição	CD	CICF	CV	Quant.	V. Unit	V. Total
Aluguel	CI	CF		1	2.000,00	2.000,00
Pró-labore dos Sócios	CI	CF		1	2.000,00	2.000,00
MO – esfihaiolo (Salário, Encargos Trabalhistas e demais despesas)	CD	CF		1	1.548,00	1.548,00
MO – Cozinheiro (Salário, Encargos Trabalhistas e demais despesas)	CD	CF		1	1.548,00	1.548,00
MO – Auxiliar de Cozinha (3) (Salário, Encargos Trabalhistas e demais despesas)	CD	CF		3	1368,00	4.104,00
MO – Garçom (3) (Salário, Encargos Trabalhistas e demais despesas)	CI	CF		3	1218,00	3.654,00
MO – Caixa (Salário, Encargos Trabalhistas e demais despesas)	CI	CF		1	1312,00	1.312,00
Manutenção de Software	CI	CF		1	150,00	150,00
Contador	CI	CF		1	957,00	957,00
Sistema de Segurança	CI	CF		1	100,00	100,00
Mídia Digital	CI	CF		1	500,00	500,00
Cooperativa de Entregadores	CI	CF		1	400,00	400,00
Total de Custos Fixos						18.273,00
Matéria – Prima	CD	CV		-	18.200,00	18.200,00
Bebidas	CD	CV		-	1.500	1.500
Água e Esgoto (R\$/m³)	CI	CV		1	346,00	346,00
Energia (R\$/Kwh)	CI	CV		1	1400,00	1400,00
Gás de Cozinha	CD	CV		1	600,00	600,00
Telefone/Internet	CI	CV		1	280,00	280,00
Materiais de Limpeza	CI	CV		1	300,00	300,00
Materiais descartáveis	CI	CV		1	400,00	400,00
Total de custos variáveis						23.026,00
	Custo Total				R\$	41.299,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

4.4.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio foi calculado com base na previsão vendas (tópico 4.4.1.1) que correspondeu a aproximadamente 7.677 produtos por mês, a média calculada das *esfihas* vendidos atingiu R\$ 7,00/uni.

O cálculo apresentado no quadro 13 confirma que a empresa deverá vender no mínimo 5.876 unidades de esfihas/mês para cobrir todos os seus custos. Relacionando o ponto de equilíbrio obtido com a demanda (2017) da loja já existente, pode-se dizer que a loja nova deverá vender aproximadamente 70% das vendas da loja de Manaíra. Este resultado vai proporcionar ao administrador da empresa informações necessárias para tomada de decisões relacionadas ao produto e lucro.

Quadro 13 – Cálculo do Ponto de Equilíbrio

	Características	Preço unitário	Total R\$
(+)	Preço de venda	R\$ 7,00	R\$ 53.739,00
(-)	CVu	R\$ 3,90	R\$ 29.172,00
(=)	Margem de contribuição	R\$ 3,10	R\$ 24.567,00
	Custos Fixos		R\$ 18.273
CF/CVu	Ponto de Equilíbrio (uni)		5.894
PE x P	Ponto de equilíbrio (R\$)		41.260

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

5 CONCLUSÃO

Perante os resultados expostos, avaliou-se que há uma grande oportunidade de expansão para a empresa por meio de uma análise estratégica. De modo que a demanda analisada é pertinente para que se obtenha um crescimento do negócio.

Para isso, foi realizada uma pesquisa de mercado com o objetivo de promover a garantia que a empresa será instalada no local mais indicado. Nessa análise de localização os resultados mostram que a estratégia de expansão é assertiva para a região da Zona Sul de João Pessoa (que equivale 10% da demanda), o método de ponderação aponta o bairro dos Bancários com indicadores mais oportunos em presença de público-alvo, proximidade dos fornecedores, proximidades dos concorrentes e poder aquisitivo da população e se confirmou que o projeto atende à necessidade da região. Além disso, foram levantadas as previsões de vendas, os custos, os investimentos e calculado o ponto de equilíbrio, sendo lucrativa a loja expandida no Bairro dos Bancários a partir da venda de aproximadamente 70% dos pedidos faturados na loja do Bairro de Manaíra.

Conclui-se que é viável realizar a expansão do negócio para o Bairro dos Bancários na cidade de João Pessoa, consolidando a estratégia de crescimento da empresa, com base na evolução da demanda, na segmentação dos clientes e do mercado, na aceitação e recomendação da empresa e de seus produtos e serviços, bem como na estratégia de localização e de equilíbrio financeiro.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa se limitou em dados quantitativos referente as demandas da empresa, e qualitativas relacionadas a segmentação de mercado.

Sugere-se um estudo de viabilidade financeira com base nos princípios de engenharia econômica, usando os métodos de Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e *payback*.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA

Para o setor gerencial são sugeridas pesquisas relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos, de modo que essa estratégia de *marketing* provoque a chegada de novos clientes ao estabelecimento.

Recomenda-se que a empresa através de publicidade faça uma divulgação de sua marca, para se obter maior público, de tal modo que atrairiam investidores interessados em franquias.

Um estudo para expansão de franquias seria interessante, reduzindo o custo médio de produção e preço pelos insumos, pelo fato do volume de compras aumentarem junto com o poder de negociação com fornecedores e baixo investimento próprio, uma vez que o investimento será feito pelos franqueados. Com franquias abertas a tendência é uma maior consolidação da marca no mercado.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, G.S e RONCHETI, M.R.C. **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: ELEMENTOS PARA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES**. Disponível em: <<http://seicесucol.edu.br/revista/index.php/facider/article/viewFile/31/82>> Acessado em: 02 de outubro de 2017.
- BALLOU, R.H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. 5^a ed. Porto Alegre. Bookman, 2006.
- BOWERSOX, D.J; CLOSS, D. J; COOPER, M. B; BOWER, J. C. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. 4^a ed. Porto Alegre. AMGH, 2014.
- BARBIERI, J.C; MACHLINE, C. **logística hospitalar: teoria e pratica**. 2 ed. São Paulo: saraiva 2009.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BLANK, L; TARQUIM, A. **Engenharia econômica** . 6^aed. Porto Alegre. AMGH, 2011.
- BRUNI, A.L; FAMÁ, R. **A matemática das finanças**: Com aplicações na calculadora HP 12c e excel. 3^a ed., Atlas, 2008.
- BRUNI, A.L; FAMÁ, R. **Gestão de custos e formação de preços**: Com aplicações na calculadora HP 12c e excel. 6^a ed., Atlas, 2012.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6^a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COBRA, M. **Administração De Marketing No Brasil**. 2 ed. COBRA,2003
- CORRÊA, H.L; GIANESI, I. G, N; COAN, M. **Planejamento, programação e controle da produção**. 5^a ed. São Paulo: Atlas S.A. 2013.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica** 6^a. ed., São Paulo. Saraiva, 2006.
- DOLABELA, F. **O segredo de Luísa** 30^a. ed., São Paulo, Cultura , 2006.
- FERNANDES, B.H.R e BERTON, L.H. **Administração Estratégica**: Da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2 ed. Saraiva, 2012.
- FERRARI, V.E. **O padrão de financiamento dos investimentos produtivos e dos gastos com pesquisa e desenvolvimento das empresas brasileiras**. Revista de Estudos Sociais, Nov 27, Vol 14 Pag. 67. 2012. Disponível em:<<http://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/1818/1362>>
- GAMBLE, J. E; THOMPSON JR, ARTHUR A. **Fundamentos da administração estratégica: a busca pela vantagem competitiva**. 2^a ed. Porto Alegre. AMGH, 2012.
- Hastings, D. F. **Análise Financeira de Projetos de Investimento de Capital**. 1^a ed. São Paulo: Saraiva. 2013.
- MENEZES, L. **gerenciamento de capacidade e demanda em operações de serviços: um estudo exploratório em uma central de atendimento ao cliente**. Disponível em :

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_sto_113_746_16851.pdf>
Acessado em: 27 de maio de 2018.

LAS CASAS, A.L. **Plano de Marketing para micro e pequena empresa.** 6^a ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

MCDANIEL, Carl D.; GATES, Roger. **Pesquisa de marketing.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

OLIVEIRA, D.P.R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva.** 9^a ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais:** estratégicas, táticas, operacionais. 16^a. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, metodologia, práticas. 33^a ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** Campus: Rio de Janeiro, 8^a ed. 1996.

SLACK, N.; JONES, A. B; JOHNSTON, R.,. **Administração da Produção.** 8^aed. São Paulo, Atlas.2018.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos de administração financeira.** São Paulo: Makron Books, 2000.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARSELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE: **O que é e como funciona o capital de giro.** Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acessado em: 27 de maio de 2018.

APÊNDICE A - Questionário aplicado aos clientes presentes na lanchonete

1. Bairro onde mora: _____

2. Frequentia quantas vezes a Pérsia:

Quinzenalmente() 1 a 2 vezes na semana() 3 a 4 vezes na semana() Primeira vez() Outros()

3. Profissão: _____

4. Faixa de renda:

De R\$ 880,00 a R\$ 2.000,00()

De R\$ 2.000,00 a R\$ 5.500,00()

De R\$ 6.000,00 a R\$ 10.000,00()-

Acima de R\$ 10.000,00()

5. Escolaridade:

Ensino fundamental()

Ensino médio incompleto()

Ensino médio completo()

Ensino superior incompleto()

Ensino superior completo()

6. Costuma pedir delivery? Se sim, quantas vezes:

Quinzenalmente() 1 a 2 vezes na semana() 3 a 4 vezes na semana() Outros()

3 Gênero:

Masculino()

Feminino()

Outro()

4 Faixa etária:

Até 20 anos() De 21 a 30 anos()

De 31 a 42 anos() Acima de 43 anos()

5 Como conheceu a Pérsia:

Redes sociais() Placas de propaganda()

Indicações de amigos() Outros()

Muito Obrigado pela sua colaboração!!

APÊNDICE B – Entrevista semiestruturada com o proprietário da empresa

Qual o ticket médio da loja?

Qual o tamanho físico da loja?

Na sua opinião, o aumento de demanda é relevante para a expansão da loja?

Na sua opinião, as instalações físicas da loja estão comportando a demanda que a loja possui?

Para abrir uma nova loja, você pretende investir capital próprio? Se sim, qual o valor.

APÊNDICE C – Roteiro de observações

TEMAS	ASPECTOS OBSERVADOS
ANÁLISE DE CRESCIMENTO	A demanda de clientes
ANÁLISE DE MERCADO	Instalações físicas da empresa O perfil de cliente que frequenta a loja Atendimento e satisfação dos clientes
ANÁLISE DE LOCALIZAÇÃO	Os bairros que mais saem para delivery
ANÁLISE FINANCEIRA	Instalações físicas da empresa Tempo que o cliente permanece na loja

APÊNDICE D – Demanda de Bairros

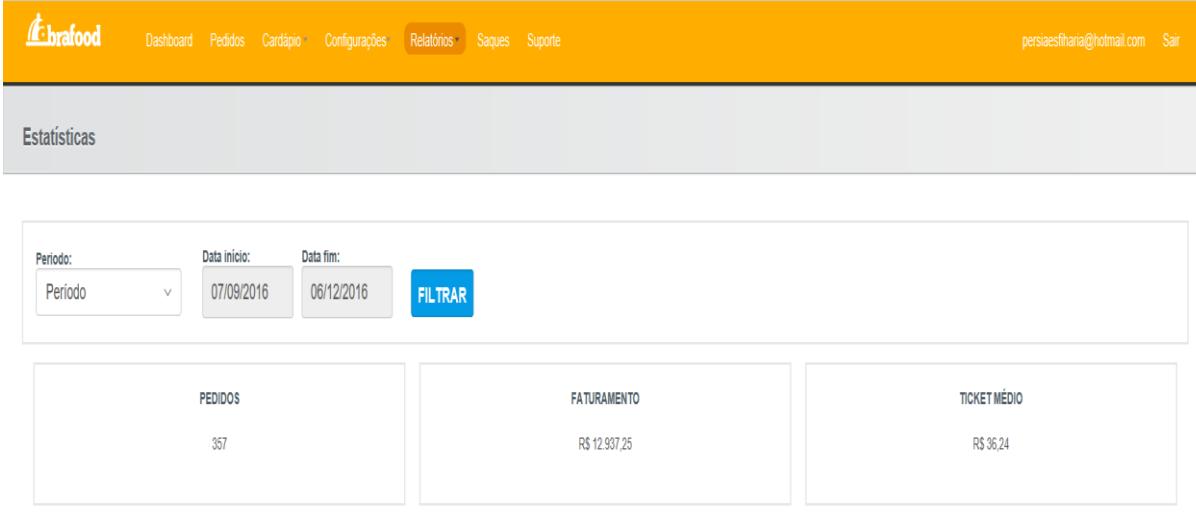
Bairros	Quantidade em Porcentagem
Manaira	19%
Bessa	16%
Tambaú	12%
Miramar	8,50%
Cabo Branco	6%
Altiplano	5%
Bancarios	6%
B. dos estados	4%
Tambauzinho	3%
Brisamar	3%
Jardim Luna	3%
Torre	2%
Intermares	1%
Expedicionários	2%
Treze de Maio	1%
Cabedelo	1%
Jaguaribe	1%
Penha	1%
José Américo	1%
Cristo	0,20%
Água fria	0,50%
J.cidade univeritaria	1%
Geisel	0,50%
Mangabeira	1%
Bairro do ipes	0,50%
Castelo branco	0,50%
Quadramares	0,50%
Pedro Gondim	0,50%

ANEXO 1 – Consumo de produtos (dados do sistema MV) – 2016/2017**CONSUMO POR TIPO****ALIMENTO****68152****438.853,50****BEBIDA****4053****28.272,50****CONSUMO POR TIPO****ALIMENTO****73433****501.603,00****BEBIDA****6940****37.164,00**

ANEXO 2 – Quantidade de cliente e faturamento por bairro de 2016 e 2017(sistema MV).

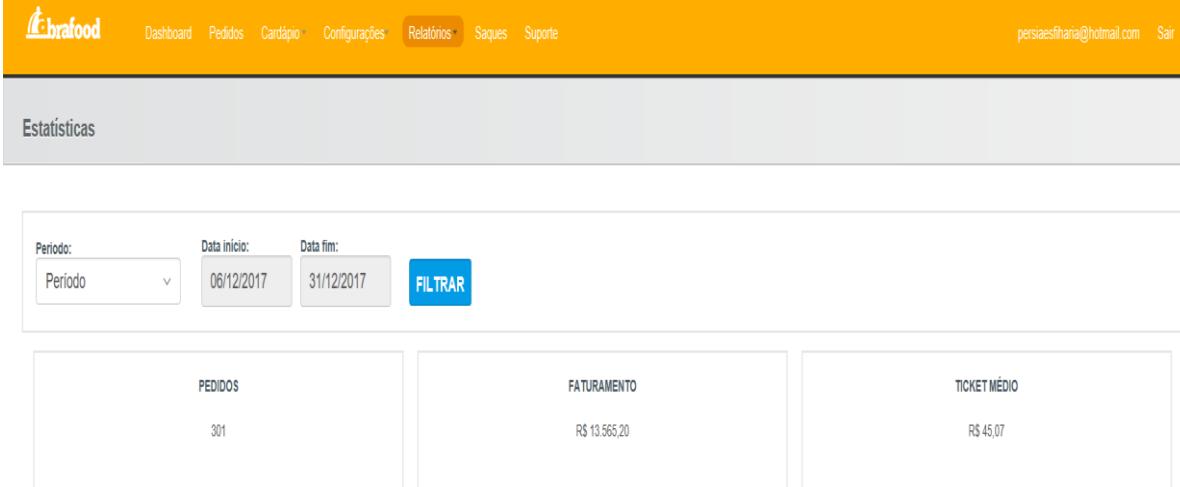
Estatística de Bairros			PAG 1
De: 16/01/2016 Até: 31/12/2017			DATA 25/05/2018
			HORA 18:02
Bairro	Quant	Valor	
MANAIRA	199	16.878,00	
BESSA	169	14.528,50	
TAMBAÚ	123	13.185,10	
MIRAMAR	89	8.344,00	
CABO BRANCO	63	8.250,50	
ALTIPLANO	55	6.646,70	
BANCARIOS	55	6.108,00	
B. DOS ESTADOS	41	5.005,00	
TAMBAUZINHO	30	3.291,50	
BRISAMAR	29	2.153,00	
JARDIM LUNA	28	3.008,00	
TORRE	18	1.129,50	
INTERMARES	16	2.743,00	
EXPEDICIONÁRIOS	15	1.124,50	
TREZE DE MAIO	12	1.147,00	
	12	1.289,50	
CABEDELO	8	680,50	
JAGUARIBE	8	537,50	
PENHA	7	1.159,50	
JOSÉ AMÉRICO	7	560,00	
PEDRO GONDIM	6	1.067,00	
B. DOS IPES	5	520,00	
CASTELO BRANCO	5	711,50	
QUADRAMARES	5	408,00	
	4	345,00	
MANGABEIRA	4	299,00	
JARDIM OCEANIA	2	194,00	
PORTAL DO SOL	2	149,00	
BAR	1	152,00	
BAYEUX	1	135,50	
CRISTO	1	44,00	
JARDIM CIDADE UNIVERSITARIA	1	32,50	
RANGEI	1	112,00	
PONTA DE CAMPINA	1	35,00	
JOAO AGRIPINO	1	188,50	
PADRE ZE	1	54,50	
COLIBRIS	1	41,00	
CRUZ DAS ARMAS	1	105,00	
GEISEL	1	45,00	

ANEXO 3 – Quantidade de pedidos para entrega a domicilio (aplicativos Abrafood)



The screenshot shows the Abrafood dashboard with the following data for the period from 07/09/2016 to 06/12/2016:

PEDIDOS	FATURAMENTO	TICKET MÉDIO
357	R\$ 12.937,25	R\$ 36,24



The screenshot shows the Abrafood dashboard with the following data for the period from 06/12/2017 to 31/12/2017:

PEDIDOS	FATURAMENTO	TICKET MÉDIO
301	R\$ 13.565,20	R\$ 45,07

Estatísticas

Periodo: Data inicio: Data fim: **Filtrar**

PEDIDOS	FATURAMENTO	TICKET MÉDIO
1206	R\$ 49.055,75	R\$ 38,15

Estatísticas

Periodo: Data inicio: Data fim: **Filtrar**

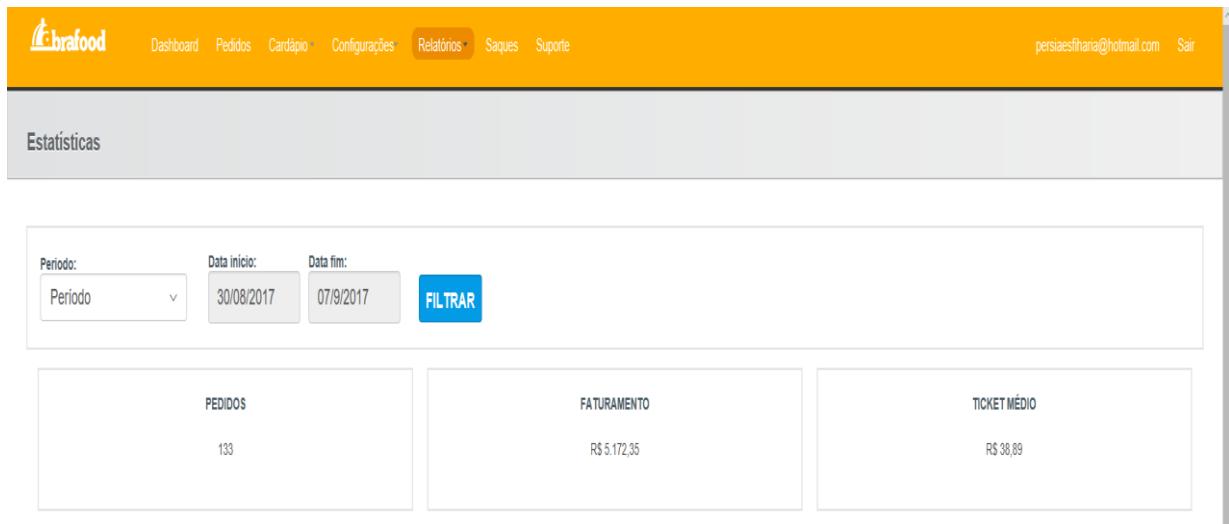
PEDIDOS	FATURAMENTO	TICKET MÉDIO
1198	R\$ 48.970,75	R\$ 40,88

FATURAMENTO POR DIA

Estatísticas

Periodo: Data inicio: Data fim: **Filtrar**

PEDIDOS	FATURAMENTO	TICKET MÉDIO
179	R\$ 7.179,85	R\$ 40,11



brafood

Dashboard Pedidos Cardápio Configurações Relatórios Saques Suporte

persiaesfharia@hotmail.com Sair

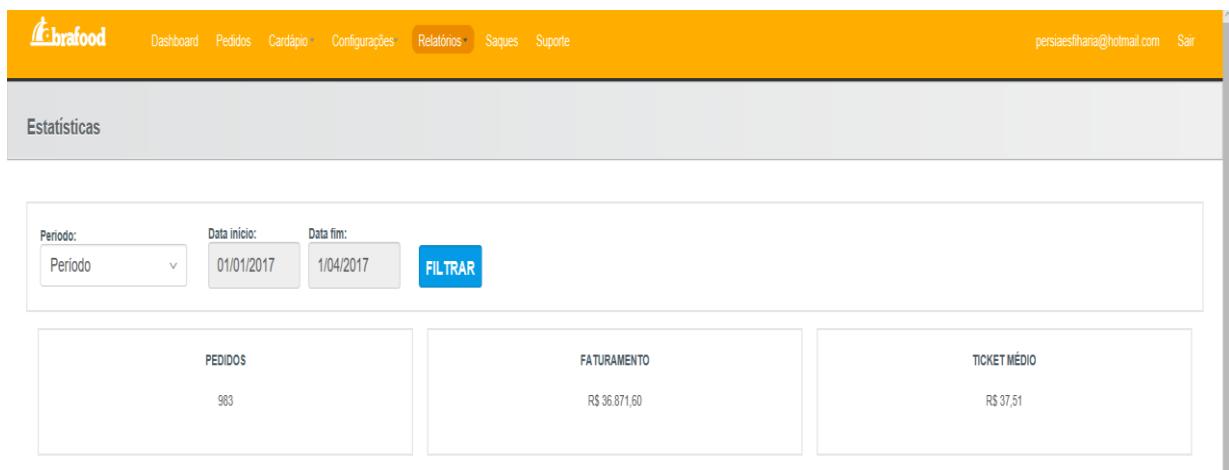
Estatísticas

Periodo: Data início: 30/08/2017 Data fim: 07/09/2017

PEDIDOS
133

FATURAMENTO
R\$ 5.172,35

TICKET MÉDIO
R\$ 38,89



brafood

Dashboard Pedidos Cardápio Configurações Relatórios Saques Suporte

persiaesfharia@hotmail.com Sair

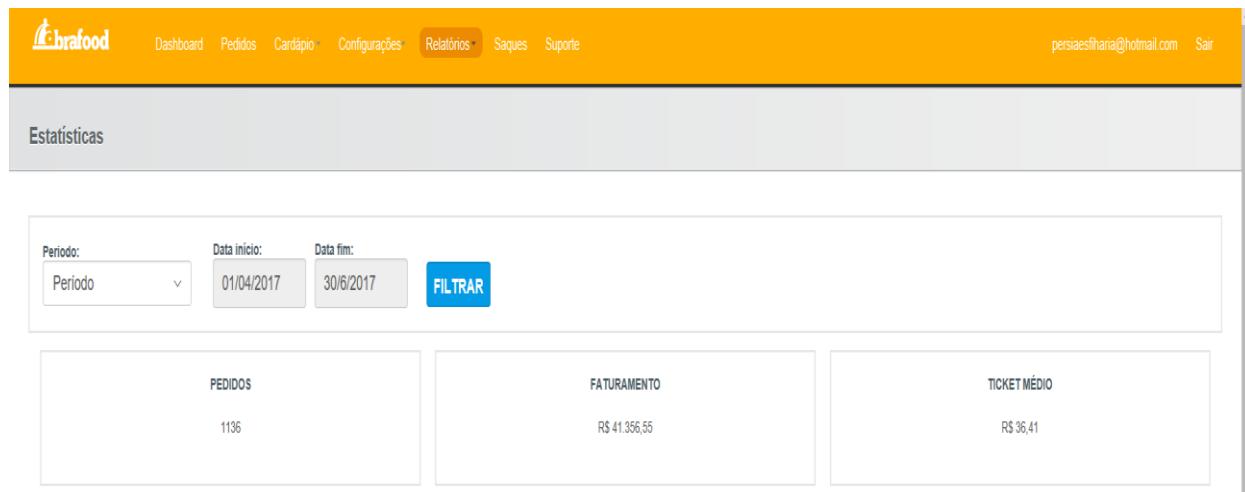
Estatísticas

Periodo: Data início: 01/01/2017 Data fim: 1/04/2017

PEDIDOS
983

FATURAMENTO
R\$ 36.871,60

TICKET MÉDIO
R\$ 37,51



The screenshot shows the Brafood software interface. At the top, there is a navigation bar with the following items: Dashboard, Pedidos, Cardápio, Configurações, Relatórios (which is highlighted in orange), Saques, and Suporte. On the right side of the top bar, there is an email address: persiaesfaria@hotmail.com and a 'Sair' (Logout) link. The main content area is titled 'Estatísticas' (Statistics). It features a search bar with fields for 'Periodo' (Period), 'Data inicio' (Start Date) set to '01/04/2017', 'Data fim' (End Date) set to '30/6/2017', and a blue 'Filtrar' (Filter) button. Below the search bar are three summary boxes: 'PEDIDOS' (1136), 'FATURAMENTO' (R\$ 41.356,55), and 'TICKET MÉDIO' (R\$ 36,41).

ANEXO 4 – Fotos da loja Estudada

