



Universidade de Brasília
CET – Centro de Excelência em Turismo

Pós-graduação Lato Sensu

Curso de Especialização em Gastronomia como Empreendimento.

**“Plano de marketing para a criação de um
restaurante regional em Brasília ”**

Ademir Gudrin

Brasília – DF
Abril / 2006

**Universidade de Brasília
CET – Centro de Excelência em Turismo**

Curso de Especialização em Gastronomia como Empreendimento.

**“Plano de marketing para a criação de um
restaurante Regional em Brasília ”**

Ademir Gudrin

Nome, Titulação
Professor Coordenador

Shirley Pontes, Mestre
Professor Orientador

Nome, Titulação
Professor Examinador

“Trabalho apresentado em cumprimento às exigências acadêmicas parciais do curso de pós-graduação lato sensu em Gastronomia como empreendimento para a obtenção do grau de Especialista”.

DEDICO

*Ao grande amigo e sócio
Gelson Souza Leite.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Prof^a Shyrlei Pontes pelo conhecimento transmitido durante o curso de Gastronomia como Empreendimento e a disponibilidade sempre presente acompanhada de otimismo, simpatia e encorajamento nos momentos de orientação deste trabalho

Ao corpo discente do Curso pelos conhecimentos transmitidos e, em especial, às professoras Raquel, Verônica, Rita e Célia pelo convívio e presteza na construção do raciocínio e desenvolvimento deste trabalho.

Aos colegas da primeira turma do Curso de Gastronomia como Empreendimento da UnB, em especial, Ana Helena, Graça e Jaqueline pelo convívio, respeito mútuo e amizade, minha consideração.

Ao grande amigo Roberto Carlos de Oliveira que contribuiu na revisão deste trabalho e a amiga Solange Alves e o bebê Francisco que em breve chegará neste mundo encantado.

Gudrin, Ademir

Plano de marketing para a criação de um restaurante Regional em Brasília /

Ademir Gudrin

Monografia – Curso de Gastronomia como Empreendimento
Brasília – DF, abril de 2006.

Área de Concentração: Turismo

Orientadora: Shirley Pontes

1. Gastronomia 2. Empreendimento 3. Cozinha nordestina

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO GASTRONÔMICO.....	11
2. METODOLOGIA	13
3. REFERENCIAL TEÓRICO DE MARKETING PARA A PEQUENA EMPRESA..	16
3.1. IMPORTÂNCIA DO PLANO DE MARKETING.....	18
3.2. Oportunidade	19
3.3. Objetivos do Plano de Marketing	21
4. PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO	22
4.1. Análise de mercado	22
4.1.1. Análise do Consumidor	22
4.1.2. Análise do Mercado	26
4.1.3. Análise da Concorrência	30
4.2. Aspectos Legais.....	37
4.3. Posicionamento do Serviço.....	38
5. MARKETING TÁTICO.....	40
5.1. Produto.....	40
5.1.1. Ambientação	43
5.1.2. Cozinha.....	44
5.1.3. Atendimento.....	46
5.1.4. Serviço de Mesa	47
5.1.5. Cardápio	49
5.2. Ponto - Praça	53
5.3. Preço.....	54
5.4. Promoção.....	55
6. PLANO FINANCEIRO	597
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

LISTA DE TABELAS**PÁGINA**

Tabela 1. Número de restaurantes- Brasília maio/2006	10
---	----

LISTA DE FIGURAS**PÁGINA**

Figura 1. Resumo do plano de marketing em formato de fluxo	16
---	----

LISTA DE QUADROS**PÁGINA**

Quadro 1. Análise de concorrência – Cozinha	28
Quadro 2. Análise de concorrência – Cardápio	30
Quadro 3. Análise de concorrência – Atendimento	31
Quadro 4. Análise de concorrência – Preço	32
Quadro 5. Análise de concorrência – Ambientação	33
Quadro 6. Análise de concorrência – Serviço	34
Quadro 7. Análise dos concorrentes	36

INTRODUÇÃO

O presente estudo visa atender as exigências de trabalho final do curso de especialização em Gastronomia como Empreendimento, oferecido pela Universidade de Brasília e coordenado pelo Centro de Excelência em Turismo.

O interesse em participar do curso Gastronomia como Empreendimento nasceu do objetivo de empreender no ramo da gastronomia, abrindo um restaurante de cozinha regional especializada, baseada principalmente na culinária nordestina, a ser chamado no presente estudo de Restaurante “A”.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2000), os nordestinos representam 29% da população Distrito Federal. São mais de 500 mil pessoas espalhadas pelas 19 regiões administrativas.

Pela sua localização no Plano Piloto, o Restaurante “A” encontrará pontos favoráveis para a segmentação por renda, tendo em vista que nessa região administrativa do Distrito Federal concentra uma população com uma das maiores faixa de renda do país, em condições de freqüentar o Restaurante “A”, segundo apontam os indicadores de desenvolvimento humano (CODEPLAN, 2004).

Analisando os dados do Guia de Restaurantes de Brasília (ver Tabela 1), observamos que, dentre as cozinhas nacional e internacional, dos 419 restaurantes referenciados pelo guia, somente 16,94% são representados pelas cozinhas: brasileira (8,11%), churrascaria (7,39%) e feijoada (1,43%), evidenciando desta maneira uma oportunidade de negócio na área de gastronomia regional nordestina, uma vez que dados demográficos apontam que 29% dos habitantes de Brasília são nordestinos, habitantes estes que não são contemplados com suas cozinhas regionais.

O objetivo final desse trabalho é elaborar um plano de marketing para investir nesse empreendimento com maior conhecimento do cenário de atuação empresarial, visando orientar a implantação de um restaurante regional de culinária nordestina, em Brasília, com inauguração prevista para outubro de 2006.

Aplicar a teoria aprendida durante o curso a um projeto real de negócio possibilitou, entre outras finalidades, o exercício de articulação e consolidação, na prática, dos conhecimentos produzidos durante o curso de especialização.

Os objetivos específicos desse estudo são:

- Levantamento bibliográfico de teorias de marketing para a pequena empresa
- Fazer análise de cenário de mercado
- Fazer o plano estratégico de marketing
- Análise comparativa dos concorrentes
- Fazer o Plano tático de marketing
- Plano financeiro explicativo

Para fins de elaboração do referido plano, adotou-se como metodologia um roteiro que contempla os passos mais importantes para identificação da oportunidade, a saber: a contextualização do empreendimento gastronômico, o referencial teórico de marketing para a pequena empresa, o plano de marketing estratégico, o marketing tático e o plano financeiro. De acordo com esse roteiro, o plano de marketing apresentado pretendeu desenhar a situação atual do mercado a fim de identificar se o contexto oferece oportunidade para iniciar um novo negócio e, em seguida, definir os objetivos pretendidos com o serviço a ser implementado.

A Estrutura do texto que se segue está dividida em 6 capítulos. O capítulo 1 é uma abordagem introdutória sobre ramo da gastronomia, o 2 explica a metodologia utilizada, o capítulo 3 apresenta alguns pontos da teoria de marketing que são adequadas ao pequeno empreendimento gastronômico, o capítulo 4 é dedicado à análise de marketing estratégico. Foram levantadas as informações necessárias para desenhar com o máximo de precisão possível o cenário de atuação do plano de marketing.

Essas informações tiveram como objetivo conhecer melhor o consumidor, o mercado, os aspectos legais pertinentes e, finalmente, o posicionamento do serviço. O capítulo 5, dedicado ao plano de marketing tático, aborda os 4ps do negócio estudado, caracterização do serviço (produto), ponto, promoção e preço,

utilizando-se das informações capturadas na fase anterior (marketing estratégico). E assim as atividades se sucederam até chegar na parte do plano financeiro, conforme capítulo. E, finalmente, o capítulo 7, onde são apresentadas as considerações finais.

Cada fase do trabalho foi de suma importância para o sucesso da seguinte, cabendo acrescentar que o plano de marketing se apoiou em teoria de marketing, e especificamente na parte aplicada ao plano de marketing, cujos principais termos foram explicitados, e informações de mercado, pesquisadas nas suas respectivas fontes.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO GASTRONÔMICO

A elaboração deste plano de marketing tem por objetivo implantar o Restaurante “A” baseado na culinária regional, a ser inaugurado em outubro de 2006, em Brasília-DF. O restaurante objeto deste plano de marketing se insere na categoria regional, baseado principalmente na culinária nordestina.

Ao analisar o cenário do Brasil hoje, verifica-se como aspectos econômicos positivos a tendência de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e a perspectiva de redução da taxa de juros. Essa conjuntura favorece a capacidade de maior atuação por parte dos investidores e aumenta o poder de compra da população (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006).

Segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes – ABRASEL (2004), o setor de alimentação fora do lar representa atualmente 2,4% do PIB brasileiro. No turismo, é responsável por 40% do PIB e 53% da mão-de-obra empregada. O setor congrega quase um milhão de empresas entre bares, restaurantes, lanchonetes, padarias, escolas e hospitais e gera seis milhões de empregos diretos em todo o país.

Em Brasília, a mistura de hábitos e tradições é uma herança proveniente dos “candangos”, migrantes de várias regiões do país que vieram construir a cidade e acabaram ficando, edificando aqui suas próprias vidas, estabelecendo suas famílias e incorporando-se à realidade local, numa agradável mistura e combinação principalmente de mineiros, nordestinos e goianos. Esta miscelânea de habitantes traduz-se numa variedade culinária riquíssima, que pode ser encontrada e apreciada nos vários restaurantes da cidade, e mais recentemente, na chamada gastronomia rural, representada, localmente, por aproximadamente 30 chácaras e restaurantes, que enfatizam a cozinha tipicamente brasileira, privilegiando a diversidade de culturas que caracterizam o Distrito Federal, conforme ilustra a Tabela 1, à página 10 (FISBERG, WEHBA e COZZOLINO, 2002).

A exemplo disto, os autores corroboram que, quem vem à Brasília dificilmente escapa de conhecer o aglomerado de templos destinados ao prazer de uma boa refeição, “rua dos restaurantes” localizado na quadra 405 Sul, .

Tabela 1. Numero de restaurantes – Brasília maio/2006

COZINHAS	No.	%
Pizzarias	75	17,90
Variados	69	16,47
Chineses	36	8,59
Brasileiros	34	8,11
Churrascarias	31	7,40
Japoneses	30	7,16
Italianos	27	6,44
Naturais	25	5,97
Peixes e Frutos do Mar	15	3,58
Francêses	12	2,86
Fast Food	11	2,63
Árabes	8	1,91
Portuguêses	7	1,67
Italianos/Cantinas	7	1,67
Feijoada	6	1,43
Espanhois	6	1,43
Alemães	6	1,43
Mexicanos	5	1,19
Founde	4	0,95
Galeterias	3	0,72
Tailandeses	1	0,24
Javanês	1	0,24
TOTAL	419	100

Fonte: *guiabsb O Guia de Brasília*

<http://www.guiabsb.com.br> acessado em 09/05/2006

Dentro desta diversidade gastronômica, destaca-se a parceria da Universidade de Brasília e o Instituto Gastronômico Brasileiro com o *Le Cordon Bleu* visando aperfeiçoar e criar mão de obra qualificada para o setor de hotelaria e restaurantes da cidade (FISBERG, WEHBA e COZZOLINO, 2002).

2. METODOLOGIA

A metodologia adotada nesse estudo baseou-se no plano de marketing sistematizado por Ambrosio e Siqueira (2004). O trabalho abrangeu duas fases: pesquisa bibliográfica na área de marketing, incluindo o marketing aplicado ao segmento de bares e restaurantes, e a elaboração do plano de marketing com base na estrutura proposta neste trabalho.

A coleta de dados específicos da área de bares e restaurantes se deu com base em pesquisa na Internet, livros e visitas às entidades de classes e dissertações acadêmicas.

Na fase de elaboração do plano de marketing, os maiores esforços concentraram-se na parte do marketing tático, uma vez que se considerou que a essência do trabalho está na definição dos 4Ps: produto, promoção, preço e ponto.

Após exposição dos aspectos teóricos, o passo seguinte do trabalho foi desenhar um cenário do mercado e da sua situação a fim de verificar a consistência da oportunidade de negócio. Para tanto, adotou-se como estratégia a utilização de categorias como participação do segmento na formação do PIB, tendências atuais (expansão, estagnação), organização do setor e estabelecimento de parcerias.

Após contextualizar o mercado e verificar se a situação era favorável à implantação do negócio, a próxima etapa foi identificar e segmentar o consumidor.

A linha de raciocínio seguida na análise do consumidor foi, inicialmente, a de definir o público alvo: os nordestinos residentes em Brasília e seus descendentes, não esquecendo que o Restaurante “A” também tem como foco a abrangente gama de clientes não adeptos da comida pronta e padronizada dos *fast foods*. Nesse sentido, para atrair e fidelizar o público alvo, foram considerados os motivos por que as pessoas buscam um restaurante, conforme descreve Fonseca (1999): *status*, ambiente, clima, cardápio, curiosidade, preço, chefe de cozinha e estilo de serviço.

Em relação à análise do mercado, adotou-se como estratégia a utilização de categorias como participação do segmento na formação do PIB, tendências atuais (expansão, estagnação), organização do setor, estabelecimento de parcerias.

Para a análise da concorrência do presente estudo, selecionou-se 04 restaurantes orientados para a culinária regional, sem perder de vista a globalidade do segmento de bares e restaurantes localizados no Plano Piloto de Brasília.

A metodologia utilizada para análise dos concorrentes foi, primeiramente, identificar quem são os principais concorrentes diretos, por meio da lista de restaurantes obtida no Sindicato dos Bares, Hotéis, Restaurantes e Similares do DF (SINDOBAR). Os restaurantes nordestinos foram selecionados por conveniência do autor do presente estudo, a saber: proximidade do local de trabalho e acesso fácil aos mesmos. Os 04 restaurantes estão localizados no Plano Piloto, Asa Sul de Brasília.

Uma vez definidos os restaurantes para análise de concorrência no presente estudo, seguiu-se à visita ao estabelecimento para coleta das informações, utilizando-se as 05 categorias do composto CAPAS (MARICATO, 2004), a saber: cozinha, atendimento, preço, ambientação e serviços. Apesar de ser bastante utilizado no meio empresarial de bares e restaurantes, que se assemelha muito ao que no direito comercial chamamos de aviamento, ou seja, a organização dos fatores tangíveis e intangíveis de uma empresa para atrair clientes e propiciar lucros, no presente estudo, em função das características dos restaurantes visitados, algumas adaptações foram realizadas, a saber:

Para a categoria cozinha ênfase foi dada à especialização da cozinha estudada onde as seguintes variáveis foram analisadas: tipo de pratos oferecidos através da leitura do cardápio do estabelecimento visitado, classificando-a conforme a sua proposta. As outras variáveis estudadas foram a apresentação dos pratos e a qualidade da matéria prima. De posse destas informações/variáveis, o estabelecimento foi classificado quanto sua proposta enquanto serviço e o foco da clientela.

Em relação ao cardápio, embora o composto CAPAS não trate dessa categoria de forma direta, o mesmo foi analisado pela sua importância para

valorização da cozinha através das seguintes variáveis: aspecto visual e forma de organização dos serviços ofertados.

As variáveis de menor valor e maior valor para os pratos contidos nos cardápios foram selecionadas para analisar a categoria preço.

Para a categoria ambientação as seguintes variáveis foram analisadas: ambiente interno (decoração, iluminação, mobília, higiene e limpeza) e ambiente externo (fachada, letreiro), conforme critérios de seleção dos restaurantes adotados no presente estudo.

Quanto ao atendimento, observou-se a variável profissionalização do garçom, englobando características como conhecimento da casa e do cardápio; agilidade, cortesia e recepção dos clientes, ressaltando-se que o conceito de atendimento é mais abrangente, envolvendo outros fatores presentes na análise de outras categorias do composto CAPAS.

Finalmente, a categoria serviços foi analisada através das seguintes variáveis: serviço complementar, localização, cartão de crédito e ticket refeição, manobrista, estacionamento e segurança, itens complementares (telefone, jornais, revistas, etc) e multiplicidade de serviços (a presença de padaria, rotisseria, docerias, fábrica de massas e etc).

Os dados da observação participante na presente análise de concorrência foram registrados em um questionário estruturado durante a visita dos restaurantes visitados pelo presente autor com respectiva compra dos serviços prestados.

De posse desses dados, realizou-se uma análise comparativa entre os restaurantes de modo a identificar pontos fortes e fracos dos mesmos.

Os aspectos legais, o posicionamento do serviço, o marketing tático, o serviço, a ambientação, a cozinha, o atendimento, o cardápio, o serviço, o ponto, o preço e promoção foram trabalhados baseados na literatura estudada como fundamentação para elaboração da metodologia do presente trabalho.

Os resultados encontrados da análise de concorrência encontram-se ilustrados em quadros às páginas 28 a 36.

3. REFERENCIAL TEÓRICO DE MARKETING PARA A PEQUENA EMPRESA

Conforme observaram Kotler e Armstrong (1998), para a maioria das pessoas é muito comum associar o termo marketing apenas a idéia de vendas e propaganda, influenciados pelo bombardeio de comerciais de televisão, anúncios em jornais, mala-direta, entre outros. Na verdade, vendas e propaganda são apenas duas funções do marketing.

Para os autores, “marketing é a função dentro de uma empresa que identifica as necessidades e os desejos do consumidor, determina quais os mercados-alvo que a organização pode servir melhor e planejar produtos, serviços e programas adequados a esse mercado. No entanto, o marketing é muito mais que uma função isolada – é uma filosofia que orienta toda a organização”

Segundo os autores, é importante notar que na sua definição, destacam-se componentes essenciais relacionados a necessidades, desejos, demandas, produtos, valor, satisfação, qualidade, força, transações, relacionamentos, mercados, a serem considerados na elaboração de plano de marketing.

Outra consagrada definição de marketing é da American Marketing Association, citada por Ambrosio e Siqueira (2002):

Marketing é o processo de planejamento e execução quanto a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais.

Os autores advertem que a medida que o mercado se torna mais competitivo, o marketing, se converte numa importante filosofia empresarial focada na satisfação das expectativas do consumidor, com o objetivo de gerar resultados positivos para a organização.

Nesse sentido, Gracioso (1993) também ensina o que os profissionais de marketing cada vez mais deverão estar atentos a tarefa de:

1. Conhecer melhor o seu consumidor, identificando os fatores que influenciam os seus hábitos de compra;
2. Buscar continuamente maneiras de distinguir-se de seus concorrentes;
3. Dar mais atenção ao treinamento e a motivação do seu pessoal;
4. Estabelecer um sistema que conduza a inovação; e
5. Introduzir um estilo de gerência rápida e flexível.

Em outras palavras, o autor ressalta que no atual contexto é imprescindível a flexibilidade e a rapidez de reação à tendência de mercado detectada.

No caso da aplicação da teoria de marketing ao segmento de bares e restaurantes, Maricato (2004) destaca que aquela mentalidade de que marketing é uma ferramenta para empresas de grande porte está se modificando. Hoje, o marketing tem estado presente com mais intensidade em cursos, reportagens e conversas entre pequenos empresários do setor de bares e restaurantes.

O autor propõe alternativas para o pequeno empresário desse segmento que, muitas vezes, não dispõe de recursos financeiros para investir em grandes campanhas de marketing, sugerindo, por exemplo, a utilização da rede de relacionamento ou uso de permutas.

Destaca ainda que, uma das vantagens desse setor é que não depende de grandes campanhas que atinjam o país inteiro e sim de bons planos de marketing, segmentados e localizados.

Ao utilizar a ferramenta de marketing, o empresário do segmento de bares e restaurantes aprende, na prática, que não basta oferecer um bife ao cliente. São essenciais o aroma da comida, a estética do prato, o calor humano no atendimento, o ambiente agradável. Se quisesse somente comer ou beber, o cliente compraria o produto no supermercado e resolveria tudo em casa, gastando-se bem menos (MARICATO, 2004).

3.1. IMPORTÂNCIA DO PLANO DE MARKETING

Na definição de Ambrósio e Siqueira (2002), o plano de marketing é o documento que resume o planejamento de marketing e este, por sua vez, é o resultado da análise e da articulação dos inúmeros elementos que formam a ação empresarial.

O plano de marketing deve ser formulado em função da estratégia de negócios (ou de competição) da empresa. Assim, a função do roteiro ou metodologia de análise consiste em guiar a atenção e o raciocínio do planejador, de uma forma lógica e seqüencial, que imita – na medida do possível – as reações naturais de um empresário no processo de avaliar um problema, propor soluções alternativas e decidir-se finalmente pela que lhe pareça melhor (GRACIOSO, 1993).

Para fins do presente trabalho, foi adotado o roteiro de plano de marketing conforme ilustrado no quadro a seguir.

Figura 1 - Resumo do Plano de Marketing em formato de fluxo



Fonte: (Ambrósio e Siqueira, 2002. -“Plano de Marketing”).

3.2. Oportunidade

Para Ambrósio e Siqueira (2002), o termo oportunidade se refere ao conceito empresarial de uma situação nova que oferece uma circunstância conveniente para que a organização ultrapasse os seus objetivos rotineiros. Dito de outra maneira, “toda oportunidade visa atender a uma necessidade de mercado” (SEBRAE, 2003).

A análise de oportunidade é dividida em 02 seções: situação e objetivos, conforme descritas a seguir.

A despeito de alguns setores se manterem retraídos no lançamento ou expansão de negócios, influenciados pelo clima de desconfiança e incerteza de alguns investidores, registra-se, por outro lado, o franco crescimento de outros segmentos, a exemplo do setor de bares e restaurantes (ABRASEL, 2004).

A expansão do setor de bares e restaurantes pode ser analisada sob vários aspectos. No âmbito federal, a política do Governo voltada para o turismo, tanto doméstico quanto internacional, tem se intensificado nos últimos anos, contemplando no seu planejamento a valorização da culinária nacional como importante atrativo e diferencial estratégico (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006).

Um exemplo que pode ser citado é o apoio do Ministério do Turismo na realização do Festival Gastronômico denominado de Sabor Brasil, evento de caráter nacional lançado no mês de março de 2006. Esse evento ocorre simultaneamente em 22 estados brasileiros e Distrito Federal, perfazendo um total de 60 cidades e com a participação de mais de 1000 restaurantes (ABRASEL, 2004).

Sobre o festival gastronômico e sua relação com o turismo, vale a pena reproduzir o pensamento do Ministro do Turismo, Walfrido dos Mares Guia, por ocasião da abertura do evento:

Países como a França, Espanha, Itália e Portugal apostaram no desenvolvimento do turismo aliado à gastronomia. “Além de ser um diferencial competitivo para o turismo brasileiro (...) a valorização da rica e diversificada culinária brasileira é fundamental para

potencializar os roteiros turísticos do País e torná-los mais competitivos (Agência Sebrae de Notícias, 2006)

Além disso, cabe salientar o incremento do turismo doméstico. Segundo dados levantados por uma pesquisa do Ministério do Turismo (2006), constatou-se que desde a crise da energia e da desvalorização do Real, apenas 1,7% dos brasileiros viajaram no ano passado para o exterior. Nos últimos quatro anos, o movimento para fora do país caiu 30%, enquanto o de brasileiros viajando em território nacional cresceu 11%.

O aumento da massa do turista doméstico aliado à política de incentivo e revitalização da culinária nacional é outro ponto favorável para o segmento de bares e restaurantes (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2006).

Outra demonstração de apoio do Governo Federal ao setor de bares e restaurantes foi a recente parceria entre o Ministério do Turismo, o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE) e a ABRASEL visando desenvolver o setor em relação à qualificação em segurança alimentar, gestão, atendimento e profissionalização da mão-de-obra. Pelo que se vê, o setor está se consolidando no mercado, apesar do extenso rol de reivindicações discutidos no item Mercado. Além desses fatores, análise da situação do mercado do Distrito Federal não pode prescindir de alguns destaques (ABRASEL, 2004).

Com relação ao índice de desenvolvimento humano (IDH), o Distrito Federal se apresenta acima da média brasileira. Em Brasília, o mesmo índice é de 0,936, ocupando, na classificação mundial, o 9º lugar, percentual superior ao de países como Japão, Suíça, França e Reino Unido. (CODEPLAN, 2006).

Quanto ao segmento específico de bares e restaurantes, Brasília é hoje considerada o terceiro pólo gastronômico do país, fato que, por si só, demonstra o elevado grau de desenvolvimento do setor (SEBRAE, 2006).

De acordo com Araújo (2005) citado por Botelho (2006), a cozinha regional tem atraído "atenção de *chefs* conceituados que ressaltam tradições, influências recentes e o equilíbrio que favorece criar". Há, realmente, um movimento de valorização da gastronomia regional, favorecendo esse nicho de mercado. Mais

adiante, no tópico análise do consumidor, será discutida a abrangência e possibilidades da culinária regional como opção de investimento.

3.3. Objetivos do Plano de Marketing

Em termos de marketing, os objetivos são parâmetros utilizados para avaliar os resultados do plano de marketing, observando-se as características de mensurabilidade (ser quantificável), identificação no tempo (ser relacionado com prazo específico) e definição clara (evitar interpretações errôneas) Ambrósio e Siqueira (2004).

Nessa perspectiva, foram definidos os objetivos do Restaurante "A" :

a) A curto prazo:

- fidelizar 100 clientes;
- estabelecer parcerias com 03 agências de turismo, a fim de atrair e conquistar a clientela de turistas;
- implementar 100% das estratégias promocionais;
- implementar o sistema *delivery* e o café institucional

b) A médio prazo:

- Firmar-se no mercado de Brasília como uma das 03 casas de destaque na categoria de gastronomia regional;
- Aumentar em 100% o número de clientes fidelizados inicialmente;

c) A longo prazo:

- obter 100% de retorno do capital investido;
- Configurar entre as 20 casas indicadas para premiações na área de gastronomia (exemplo: Revista Veja Brasília).

4. PLANO DE MARKETING ESTRATÉGICO

Resumidamente, a essência do marketing estratégico é o estudo detalhado da segmentação do mercado objetivando a seleção do mercado-alvo e posicionamento do serviço (AMBRÓSIO e SIQUEIRA, 2002)

4.1. Análise de mercado

A análise de mercado é feita com o levantamento de informações com o máximo de precisão possível para que o planejador possa elaborar o passo seguinte, o marketing tático.

A seguir, estão descritas as análises do consumidor e do mercado, os aspectos legais e o posicionamento do produto, componentes do marketing estratégico.

4.1.1. Análise do Consumidor

Para Ducker (1988 apud SHETH; MITTAL; NEWMAN, 2001) o propósito dos negócios é criar e manter clientes satisfeitos [...] ganhar dinheiro é uma necessidade, não um objetivo. É, na realidade, o resultado final um efeito desejável de se criar um cliente satisfeito. Para esta satisfação, Cobra (2001) afirma que é preciso saber gerenciar as expectativas do cliente e isto exige um esforço permanente de pesquisa de mercado, pois a maioria das organizações acredita que conhece muito bem seu cliente e suas necessidades, mas isto nem sempre é verdade.

Como ponto de partida, o público-alvo do Restaurante “A” são os nordestinos residentes em Brasília e seus descendentes. Todavia, conforme ensina Mckay (1999), nem todas as empresas são homogêneas na sua classe de compradores. Os sócios do restaurante “A” trabalham com a idéia de diversificar a sua clientela

mediante recursos de adaptação (variação de cardápio, ambientação, entre outras características) capazes de ampliar o seu público-alvo. Tudo isso, com o cuidado necessário em relação à diversificação para que esse recurso não prejudique a consolidação da identidade (marca) do restaurante.

Assim sendo, o público potencial do Restaurante “A” tem também como foco a abrangente gama de clientes não adeptos da comida pronta e padronizada dos *fast-foods*.

Esse objetivo de ampliar a clientela tem por base o fato de que a comida regional, assim como as receitas caseiras, engloba características que lembram situações, ambiente familiar, conforme (Botelho, 2006) e conforme Abdala (2000), apud (Ginani, 2004) onde os autores afirmam que o crescimento do número de pessoas que consomem refeições fora do ambiente doméstico é proporcional ao crescimento de locais que servem comida a quilo ou no sistema de *buffet*, que contemplam comida típica. Esses dados indicam que há uma preferência pelo caseiro/familiar em detrimento a sanduíches e congelados.

As características do caseiro, do familiar e do aconchego mais a ambientação e demais atrativos do restaurante, como lançamentos de livro, música ao vivo, entre outros, serão otimizados para diversificar o tipo de clientela, sempre em sintonia com os desejos e necessidades dos clientes.

Nesse sentido, para atrair e fidelizar o público-alvo, foram consideradas o que, segundo Fonseca (2004), motivam as pessoas a buscarem um restaurante:

- **Status** – Ver e ser visto, restaurante que pessoas importantes ou famosas ou públicas costumam freqüentar;
- **Ambiente** – Apresenta alguma peculiaridade, um estilo de decoração, uma obra interessante, um estilo inovador, entre outros elementos;
- **Clima** – Pode ser dado por diversos aspectos, como estilo dos funcionários, a composição entre ambiente e música, os freqüentadores;
- **Cardápio** – Apresenta preparações interessantes, tradicionais de uma cultura, é inovador em algum aspecto, ou até mesmo um cardápio clássico. O que importa é

que os produtos oferecidos atendem aos anseios daquele que procurou o restaurante;

- **Curiosidade** – Despertada através de alguma inovação, por matérias em jornais, revistas, ou pela opinião de amigos, parentes ou conhecidos;
- **Preço** – A relação preço *versus* qualidade do restaurante; ou dentro de sua proposta, ou em comparação a outros concorrentes, o restaurante apresenta uma vantagem competitiva, oferecendo um melhor produto e/ou serviço;
- **Chefe de cozinha** – Um nome famoso ou um chefe que esteja apresentando um bom trabalho; e
- **Estilo de serviço** – Alguns restaurantes se destacam pelo serviço diferenciado, com jovens atendendo de maneira inusitada ou *barmen* executando *flair* (malabarismos com as garrafas). O tipo de serviço pode variar ainda em função do tempo disponível e até mesmo da formalidade exigida ou esperada.

De acordo com Botelho (2006), diante dessas considerações, percebe-se que a comida regional não é tão restritiva quanto parece à primeira vista, principalmente se o empreendimento agrega outros valores que motivam fortemente o cliente em potencial. Ademais, no aspecto estrito da gastronomia, os ingredientes utilizados na culinária regional nordestina são bastante conhecidos em outras regiões, o que tende a não causar estranheza de paladar a pessoas de outras lugares do Brasil.

O desenvolvimento da culinária regional brasileira confunde-se com os acontecimentos históricos ocorridos dentro e fora do país. O resultado foi o aparecimento de uma nova gastronomia que apresenta preparações diferenciadas nas regiões, marcada por alguns produtos de ligação muito fortes com a identidade brasileira, como a mandioca, por exemplo. (Botelho (2006).

Uma ilustração válida dessa observação é o fenômeno das tapiocarias, que hoje extrapolou as fronteiras do nordeste e alcançou outras regiões do país, caindo no gosto de consumidores de diferentes origens e de faixa etária.

Desse modo, é possível estender o público-alvo do Restaurante “A” para além dos nordestinos e seus descendentes.

Na classe de clientes do Restaurante “A” estarão abrangidos os turistas que vêm a Brasília e que desejam a comida típica brasileira, os consumidores que cultivam o gosto pela culinária nordestina e, dentre esses, o que tem essa preferência, mas que ao mesmo tempo precisa conciliá-la com alimentação saudável, os que buscam o ambiente de bares e restaurantes para a celebração, o encontro com os amigos, os adeptos do sistema *delivery*, os políticos do Congresso Nacional e seus assessores, formadores de opinião, como jornalistas, artistas, *gourmet*.

Ao relacionar o público-alvo do Restaurante “A”, os sócios, em princípio, se depararam com a seguinte questão: não estariam alargando por demais a sua clientela-alvo ao invés de segmentá-la? Após reflexão, concluíram que dentre os nordestinos, seus descendentes, incluem-se também os clientes influenciados fortemente pelo gosto alimentar nordestino. Nesse grupo, também se encontram todas aquelas outras categorias citadas anteriormente (políticos, turistas, e jornalistas).

Dessa forma, a segmentação se deu inicialmente pelos nordestinos, descendentes e todos aqueles que sofreram a influência da comida regional nordestina. Outra variável considerada para a segmentação foi faixa de renda, pois o público-alvo do Restaurante “A” é a classe “A”, “B”, “C” e “D”.

Pela sua localização no Plano Piloto, o Restaurante “A” encontrará pontos favoráveis para a segmentação por renda, tendo em vista que nessa região administrativa do Distrito Federal concentra uma população com uma das maiores faixa de renda do país, em condições de frequentar o Restaurante “A”, segundo apontam os dados da CODEPLAN (2004) e o IBGE (2000).

Em que pese todas as considerações anteriores, cabe acrescentar algumas informações acerca do público-alvo de maior referência (nordestinos e descendentes). Segundo dados do IBGE (2000), os nordestinos representam 29% da população do Distrito Federal. São mais de 500 mil pessoas espalhadas pelas 19 regiões administrativas.

Na sua matéria, de acordo com um professor de antropologia da Universidade de Brasília (UnB), Brasília deu aos nordestinos as mesmas

oportunidades dos migrantes de outras regiões do país. “No início de Brasília, os nordestinos estavam em igualdade de condições com as pessoas das demais regiões. Assim, conseguiram se estabelecer”. É diferente do que ocorreu em São Paulo e no Rio de Janeiro, por exemplo. “Quando o nordestino chegou nesses lugares, a identidade cultural estava estabelecida. Rio e São Paulo estavam colonizados por outros povos, sobretudo com culturas diferentes. E, assim, eles (os nordestinos) foram e são vítimas de preconceito”, diz o professor. “Em Brasília, é diferente. Eles mesmos são os próprios fundadores dessa identidade cultural da cidade” (CAVALCANTI, 2006).

Como se vê, o percentual de nordestinos no Distrito Federal é bastante significativo e, além disso, os pioneiros e seus descendentes estão inseridos numa faixa de renda privilegiada. Outra dedução possível é a influência nordestina nos hábitos e costumes alimentares da cidade.

Muito embora o setor se apresente numa fase de grande expansão, não foi encontrado dados que possam melhor caracterizar o consumidor do segmento nas entidades de classes patronais do setor.

4.1.2. Análise do Mercado

Segundo dados da ABRASEL (2004), o setor de alimentação fora do lar representa atualmente 2,4% do PIB brasileiro. No turismo, é responsável por 40% do PIB e 53% da mão-de-obra empregada. O setor congrega quase um milhão de empresas, entre bares, restaurantes, lanchonetes, padarias, escolas e hospitais e gera seis milhões de empregos diretos em todo o país.

Além disso, o hábito de comer fora de casa é cada vez mais crescente e já corresponde a 26% dos gastos dos brasileiros com alimentos e a projeção é que este gasto atinja 40% entre 2020 e 2025, de acordo com Botelho (2006)

“No Brasil, uma em cada cinco refeições é feita fora de casa; na Europa, duas em cada seis e, nos Estados Unidos da América, uma

em cada duas. Tais estabelecimentos incluem unidades de produção de porte e tipos de organização diferentes: restaurantes comerciais, hotéis, *coffee shops*, lanchonetes, *catering*, entre outros”.

Conforme SOLMUCCI Jr. (ABRASEL, 2004), presidente do Conselho de Administração da ABRASEL, esse setor que emprega tantos brasileiros é também um dos grandes promotores do desenvolvimento social pois emprega em larga escala minorias como negros e pardos, mulheres e, especialmente, mão-de-obra pouco qualificada e, talvez, a única atividade econômica presente em cada um dos 5.600 municípios brasileiros. Nos mais pobres vilarejos é, sem dúvida, a atividade que mais permite o acesso sócio-econômico, absorvendo mão-de-obra pouco ou quase nada qualificada.

Todavia, segundo a associação, é um setor que ainda carece de políticas para o desenvolvimento de atividades relacionadas à qualificação da mão-de-obra, ao levantamento de estatísticas e a uma legislação adequada que permita o crescimento dos negócios. Essa última, então, talvez seja a principal responsável pela informalidade parcial ou total que acaba sendo imposta aos empresários do setor, que esperam do poder público uma resposta rápida a essa situação.

Ainda com relação ao Governo Federal, o setor reclama do desconhecimento do governo sobre a atividade e a ausência de uma política de desenvolvimento específica. Todo o desenvolvimento do setor se deu estimulado por demanda do consumidor e nunca com base numa política pública específica. Em diversos países, o setor alimentação fora do lar está organizacionalmente ligado ao ministério da agricultura, pois grande parte do PIB agrícola flui através deste setor. Pondera que não é possível pensar em uma cadeia produtiva de alimentos desligada do mercado de alimentação fora do lar. Para desenvolver políticas de desenvolvimento conjuntas ou pelo menos considerando a grande *interface* entre os dois segmentos econômicos ABRASEL (2005).

O segmento também enfrenta outros problemas como o abuso de grandes fornecedores que monopolizam o mercado e os prejuízos causados pela indústria do Vale Refeição. Quatro grandes empresas, que, usufruindo dos benefícios do

programa de alimentação do trabalhador do Governo Federal, controlam os bilhões que são distribuídos aos empregados brasileiros por seus empregadores e retiram do faturamento bruto dos restaurantes até 10% em taxas. Certamente o setor não deseja o fim do importante programa de alimentação do trabalhador, mas algo precisa ser feito com urgência (ABRASEL, 2004).

Outra situação que afeta o setor decorre do processo de globalização. Nesse sentido, Maricato (2004) contribui com uma interessante análise sobre esse mercado. Com a globalização, no Brasil, os empresários desse setor concorrem ao mesmo tempo com similares nacionais e com multinacionais, sendo que esses últimos trouxeram como vantagem um produto bem formatado, processos mais modernos de tecnologia, marketing, comercialização, seleção e treinamento de mão-de-obra e gestão. Além disso, tem grande poder de compra, recursos financeiros próprios muito superiores aos das empresas brasileiras e a possibilidade de captá-los no exterior a juros de 3% ao ano ou até mais baixos.

Por outro lado, registra-se como dados positivos no setor um certo avanço na parceria com o Governo. A ABRASEL, o Ministério do Turismo e SEBRAE se articularam para a realização de capacitação dos profissionais do segmento nas áreas de segurança alimentar, gestão e atendimento (ABRASEL, 2004).

A organização dos empresários do setor em entidade de classe, mediante a ABRASEL, representa outro ganho da categoria. Essa entidade surgiu de um movimento originado pela Empresa Brasileira de Turismo (EMBRATUR) para participar junto à instituições como a Associação Brasileira de Agências de Viagens (ABAV), Associação Brasileira de Indústria de Hotéis (ABIH) e Associação Brasileira de Advogados Trabalhistas (ABRAT) do *Trade* Turístico Nacional. Para essa tarefa foi convocado um grupo de empresários do setor de entretenimento (empresas de shows, bares e restaurantes de Recife, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Porto Alegre) para a formação de uma comissão organizadora da nova associação (ABRASEL, 2006).

Após dois anos de existência, com o objetivo de aumentar o número de associados, principalmente de restaurantes, houve a necessidade de criação das

seccionais da ABRASEL nos estados que participaram desde o início do processo de fundação da Associação.

Hoje, a ABRASEL acena com algumas vantagens: mobilização da categoria por políticas públicas que promovam o desenvolvimento do segmento de alimentação fora do lar, compra de gás com desconto, assessoria jurídica, convênios com entidades de saúde, bolsa de emprego, compras a prazo em supermercados, participação em Guias Gastronômicos, linhas de crédito especiais, descontos em diversos estabelecimentos, tudo isso feito em negociações regionais, conforme as necessidades e realidades de cada estado e articulação da cadeia do setor com as instituições do governo nos diversos níveis, (ABRASEL, 2006).

De fato, o setor precisa se organizar urgentemente, pois adquire proporções cada vez maiores. Conforme analisa Brandão (2006), o mercado gastronômico brasileiro hoje viveu uma verdadeira revolução ao longo dos últimos 25 anos. Antes, era um cenário estagnado, com restaurantes muito parecidos em que imperavam pratos regionais e receitas estrangeiras mal adaptadas, para se chegar ao novo milênio com um leque de ofertas que engloba uma boa mostra da culinária mundial.

A autora corrobora que hoje se tem acesso a produtos do mundo inteiro e que, nas nossas cozinhas comerciais, atuam um número cada vez maior de profissionais com formação acadêmica específica, adquirida no exterior e/ou, também, nas escolas e cursos profissionalizantes de Gastronomia que continuam a surgir no país. A cada dia, come-se melhor por aqui.

Continuando, a autora identifica que o mercado editorial também é um segmento que demonstra bem a extensão dessa transformação. Os títulos relacionados à Gastronomia vêm liderando os lançamentos e estão entre os mais vendidos. Os canais de comunicação também se ampliaram. Diversas revistas especializadas, inúmeros programas de tv e mesmo de rádio, além das páginas de Gastronomia dos jornais e da Internet, estão à disposição do público.

Outra importante vertente da transformação por que passou, e segue passando, a Gastronomia do Brasil é a quantidade e variedade de eventos

gastronômicos - festivais, apresentações, exposições, congressos, feiras de negócios, debates, concursos - que, também, acontecem de norte a sul.

A despeito dos desafios enfrentados, o setor da gastronomia está em alta e cada vez mais vem ganhando terreno no mercado. Além disso, vale destacar a necessidade de constantes adaptações às novas demandas de mercado, a exemplo das minorias como diabéticos, celíacos, idosos e outros. De fato, é um setor que favorece o investimento e possibilita grandes oportunidades de investimento.

4.1.3. Análise da Concorrência

Para a análise da concorrência no presente estudo, selecionou-se 04 restaurantes, localizados no Plano Piloto, Asa Sul de Brasília, orientados para a culinária regional, por questões éticas e para preservar a marca dos estabelecimentos, os nomes dos restaurantes foram substituídos por nomes de frutas: restaurante banana, restaurante maçã, restaurante sapoti e restaurante pinha, assim denominados sem trazer nenhum prejuízo para a precisão da análise que é apresentada.

Conforme descrito na metodologia, a análise de concorrência baseou-se no composto CAPAS a fim de identificar os principais pontos fortes e fracos dos concorrentes e o seu posicionamento no mercado.

Quadro 1 - ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA - COZINHA

CONCORRENTE	COZINHA
Restaurante Sapoti	<p>Especialização: Trata-se de uma cozinha regional nordestina, com influência marcante do estado de Pernambuco.</p> <p>Tipos de prato: O prato principal é a carne de sol acompanhada de feijão verde, paçoca, macaxeira, vinagrete, manteiga de garrafa e queijo de manteiga assado.</p> <p>Apresenta uma boa variedade de opções de prato como galinha caipira, carne de sol de bode, escondidinhos e outras opções de bolos, tapiocas, cuscuz, sobremesas.</p> <p>Apresentação dos pratos: Nesse quesito, não se observou nenhuma uma atenção especial em relação ao corte da carne nem em relação à disposição dos alimentos nos seus devidos recipientes.</p>

	<p>Qualidade da matéria-prima: Esse é um dos itens de destaque da casa, todavia demonstram dificuldades na manutenção do padrão de qualidade e na apresentação dos pratos.</p>
Restaurante Pinha	<p>Especialização: É uma cozinha regional, de base nordestina, especializada em tapiocas e alguns lanches, sucos e sobremesas.</p> <p>Tipos de prato: Oferece uma grande variedade de recheios para as tapiocas, entre doces e salgados, desde os típicos do nordeste, como a carne de sol, queijo coalho, além de ingredientes de outras regiões: tomate seco, fungi, entre outros. A extensa variedade de opções, neste caso específico, possibilita atender público com gostos diferenciados, como adultos e crianças. A cozinha desse estabelecimento consegue unir satisfatoriamente elementos nordestinos, com ênfase no estado da Paraíba, e elementos inovadores.</p> <p>Apresentação dos pratos: A apresentação dos pratos é bastante cuidadosa, desde a escolha das louças personalizadas até o uso de arte e finalização do prato.</p> <p>Qualidade da matéria-prima: Apesar da qualidade da matéria-prima, o preparo de modalidades de tapioca deixa a desejar.</p>
Restaurante Banana	<p>Especialização: É uma cozinha que se pretende firmar no mercado como regional nordestina especialista em carne de sol. Contudo, observou-se uma certa confusão na sua proposta ao misturar elementos que mais remetem ao <i>fast-food</i>, sem a preocupação de, primeiramente, destacar os pratos regionais.</p> <p>Tipos de prato: Apresenta uma grande variedade de opções baseada em carnes, saladas, petiscos e elementos que não reforçam a característica de regional.</p> <p>Apresentação dos pratos: Trabalha com a opção de empratados, mas sem grande preocupação com a arte e a finalização.</p> <p>Qualidade da matéria-prima: Esse item foi considerado bom, mas não constitui um diferencial da casa.</p>
Restaurante Maça	<p>Especialização: Cozinha tipicamente nordestina, condizente com a proposta da casa. Trabalha exclusivamente com pratos nordestinos, à exceção de um prato a base de peito de frango. Destaca-se pela fidelidade à culinária nordestina (tempero e sabor) e pela sua simplicidade, o que aproxima essa cozinha da comida caseira nordestina.</p>

	<p>Tipos de prato: Oferece uma variedade equilibrada de opções representada pela buchada, panelada, cabrito, carne de sol, sarapatel, capote (galinha de angola), queijo coalho, paçoca.</p> <p>Apresentação dos pratos: Nesse quesito, não se verificou investimento por parte da casa.</p> <p>Qualidade da matéria-prima: É boa qualidade, influenciando no resultado final dos pratos, também considerado de boa qualidade.</p>
--	---

Quadro 2 - ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA - Cardápio

CONCORRENTE	CARDÁPIO
Restaurante Sapoti	<p>Aspecto visual: É um cardápio criativo. A primeira página apresenta as especialidades da casa, com nomes sugestivos e típicos do estado de Pernambuco. Em geral, os nomes dos pratos homenageiam expressões regionais harmonizados com o tipo dos pratos. A diagramação é bastante cuidadosa, colorida e sugere uma idéia de simplicidade. Na parte inferior do cardápio trazem figuras de artesãos nordestinos.</p> <p>Apresentação do serviço: A divisão do cardápio é funcional: Só Pra Começar (entradas), Soltinhos (petiscos), Só Prá Um, Talvez Prá Dois, Prá Família (pratos principais), Empório (itens para levar para casa) e Que Delícias (sobremesas). Quanto ao pontos desfavoráveis do cardápio, constatou-se dificuldade no seu manuseio, falta de esmero na composição da capa: não correspondia ao conteúdo interno, não trazia o nome do estabelecimento e não apresentava uniformidade de uma capa com a outra.</p>
Restaurante Pinha	<p>Aspecto visual: A preocupação principal do cardápio é o aspecto da funcionalidade. Apresentava uma única folha plastificada de 02 faces. A diagramação não representava a proposta da casa.</p> <p>Apresentação do serviço: Mesmo sendo um cardápio extenso, este oferecia clareza e objetividade quanto às opções disponibilizadas pela casa. O que chamou mais atenção na análise é que o cardápio destoava dos cuidados empregados na decoração do ambiente.</p>
Restaurante Banana	<p>Aspecto visual: Semelhante ao Restaurante Pinha, a composição física do cardápio privilegiava apenas o aspecto da funcionalidade sem a preocupação com a sua harmonização com a proposta do estabelecimento. Apresentava fotografias dos pratos, mas que causava uma certa impressão de cardápio de <i>fast-food</i>. Observou-se que o estado de conservação dos cardápios não eram bons.</p>

	Apresentação dos pratos: Como ponto positivo, apresentava uma boa divisão dos itens, seguindo uma ordem mais recomendada: petiscos, entrada e saladas, pratos principais e sobremesas.
Restaurante Maça	Aspecto visual: No que tange ao aspecto físico é um cardápio bastante simples, de capa preta. Na parte interna, o nome da casa aparece com letra pequena e não destacado. O cardápio não é instrumentalizado para fazer promoção da casa. Apresentação dos pratos: Quanto à apresentação das opções, o cardápio não segue uma sequência lógica recomendada. Iniciava com os pratos principais, seguido de prato executivo, porções, bebidas e sobremesas.

Quadro3 - ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA - Atendimento

CONCORRENTE	ATENDIMENTO
Restaurante Sapoti	<p>A casa não dispõe de um serviço de recepção ao cliente que possa acolhê-lo, oferecer-lhe mesa e dar-lhe informações sobre o estabelecimento e, principalmente, sobre a cozinha.</p> <p>Os garçons têm conhecimento da arte do servir, mas não conseguem estabelecer empatia com o cliente.</p> <p>Identificou-se um garçom iniciante que não possuía conhecimentos de certos itens do cardápio.</p> <p>Constatou-se que o atendimento carece de profissionalização.</p>
Restaurante Pinha	<p>O atendimento pode ser considerado satisfatório.</p> <p>Os garçons denotam que foram preparados para o atendimento. Conhecem o cardápio, conseguem dar informações sobre os itens que o compõem e, de forma não invasiva, sugerem opções da casa.</p> <p>Apresenta como diferencial, a oferta de uma tapioca ao cliente como cortesia da casa.</p>
Restaurante Banana	<p>O atendimento é bastante impessoal. Os garçons não conseguem estabelecer um contato mais caloroso com os clientes, no sentido de acolhê-lo.</p> <p>Denotam conhecimento da arte do servir, mas a executam de maneira fria, sem cortesia.</p> <p>As informações prestadas sobre o cardápio lembram o estilo <i>fast-food</i> (rapidez, praticidade), em detrimento de uma atenção personalizada ao cliente.</p>
Restaurante Maça	<p>O atendimento pode ser caracterizado pelo amadorismo.</p> <p>Os garçons demonstram uma falta de afinidade com a casa e não interagem de uma forma espontânea com os clientes.</p> <p>Além disso, não vendem os produtos da casa.</p>

Quadro 4 - ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA – Preço

CONCORRENTE	PREÇO
Restaurante Sapoti	<p>Os preços do cardápio estão coerentes com o mercado e com a proposta da casa.</p> <p>Oferece variedade nos preços em razão diferentes opções de pratos: individuais, para casal e para família. A variação de preços é de R\$ 13,90 a R\$ 20,90, considerando as opções para uma pessoa.</p> <p>Além disso, oferecem itens individualizados, como tapioca, cuscuz, bolos, biscoitos, que variam de R\$ 2,00 a R\$ 6,30</p>
Restaurante Pinha	<p>A variação de preços é coerente com os valores que a casa agrega e não apresenta diferenças significativas em relação aos concorrentes especializados em tapioca.</p> <p>Os preços variam de R\$ 2,90 a R\$ 11,20, acessíveis a clientes de diferentes classes.</p>
Restaurante Banana	<p>O estabelecimento explora diferentes alternativas de preços na tentativa de torná-los populares.</p> <p>Por exemplo: o prato individual de R\$ 13,90 cai de preço para R\$ 9,90 se for um grupo de 04 pessoas. Os preços variam de R\$ 13,90 a R\$ 22,90.</p>
Restaurante Maçã	<p>A casa trabalha com duas propostas de preços.</p> <p>Para atender a sua clientela vizinha, composta de assalariados de baixa renda, oferece de segunda a sexta-feira pratos executivos no valor de R\$ 8,00.</p> <p>A outra proposta são os pratos, cujos preços variam de R\$ 21,00 a R\$ 46,00 e atende, principalmente, clientela de final de semana, que são freqüentadores cativos do restaurante.</p>

Quadro 5 - ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA - Ambientação

CONCORRENTE	AMBIENTAÇÃO
Restaurante Sapoti	<p>Ambiente externo: A fachada da casa e o letreiro com o seu nome desperta a curiosidade dos transeuntes. A fachada é convidativa a visita e guarda semelhança com a proposta do estabelecimento.</p> <p>Ambiente interno: A parte interna da ambientação não mantém a mesma linha de qualidade da fachada, causando uma certa frustração no cliente. A impressão que se tem é que o responsável pela decoração teve a boa vontade de acertar na ambientação, mas não obteve o êxito necessário.</p> <p>Muito embora a decoração utilize elementos como a madeira, palha, tecido de chitão e o piso de cimento queimado, a combinação não proporciona um ambiente de bom gosto estético. A mobília não é um ponto forte da casa, demandando ajustes nas características de conforto beleza. A iluminação também não se destaca. Pela a aparência do ambiente, a casa mantém um bom padrão de higiene e limpeza.</p>
Restaurante Pinha	<p>Ambiente Externo: A fachada do estabelecimento e o letreiro apresentam bom gosto estético e harmonia com a parte interna do ambiente. Ambos estão em sintonia com a proposta da casa.</p> <p>Ambiente interno: O salão possui boa claridade natural e iluminação de qualidade. É bem arejado, espaçoso, possibilitando boa circulação aos clientes e funcionários. Percebe-se cuidados nos detalhes, no tipo de luminárias, os vasos de mandacarus nas mesas. O ambiente incorporou de maneira harmoniosa o uso de plantas e objetos decorativos de parede.</p> <p>As mesas e as cadeiras são confortáveis e esteticamente agradáveis. As mesas são forradas de branco e preto, numa combinação que resultou em elegância. Chama atenção a mistura de elementos regionais e modernos de forma equilibrada.</p> <p>Destaca-se também na ambientação o fato de a cozinha estar integrada ao salão, com uma divisória de vidro que, ao mesmo tempo, dá privacidade para quem está na cozinha, mas permite aos clientes ver quem está executando os pratos. Homenageiam a cultura da Paraíba com grandes fotografias nas paredes e com música ambiente de artistas nordestinos. Além de confortável, o ambiente denota limpeza, higiene e cuidados.</p>

Restaurante Banana	<p>Ambiente externo: A fachada e os letreiros sugerem uma casa de grande movimento. É uma fachada de grande dimensão.</p> <p>Ambiente interno: O ambiente é bastante privilegiado por ser espaçoso, arejado, com boa claridade natural. A ambientação é funcional e prática. Não há estilização de móveis, paredes e de nenhum outro elemento.</p> <p>De qualquer maneira, a ambientação é coerente com os objetivos que a casa parece ter: venda de pratos regionais aliados ao chop, mas sem preocupação de diferenciá-lo. Os móveis e a iluminação não apresentam diferenciais. Em relação ao aspecto de limpeza e higiene, pode-se considerar razoável.</p>
Restaurante Maça	<p>Ambiente externo: A fachada e o letreiro com o nome da casa se destacam com suas cores vivas, atraindo a atenção.</p> <p>Ambiente interno: A ambientação interna não segue a linha arrojada da fachada. Ao contrário, os elementos não se harmonizam, mais parecem peças isoladas sem nenhuma integração (o pilão, os chapéus velhos como se estivessem jogados no meio do ambiente).</p> <p>A impressão que o ambiente causa é de desleixo e falta de higiene, embora os pratos inspirem cuidados. Os móveis não são confortáveis e não apresentam bom gosto estético. Quanto à iluminação, não se verificou nenhuma preocupação especial com esse item. Ao contrário, algumas áreas do ambiente apresentam pouca claridade. Enfim, a ambientação não valoriza a proposta.</p>

Quadro 6 - ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA - SERVIÇO

CONCORRENTE	SERVIÇO
Restaurante Sapoti	<p>Diversifica o serviço com a venda de produtos integrantes do cardápio, como manteiga de garrafa, pimenta em conserva, biscoitos, entre outros.</p> <p>Quanto à localização, é um ponto bastante privilegiado, próximo a um setor que concentra muitos órgãos públicos, bastante movimentado, além de ser bem conhecido.</p> <p>Um dos maiores problemas da localização diz respeito ao estacionamento e a acirrada concorrência, que cresceu nos últimos tempos.</p>

	<p>Um serviço que facilitaria o problema do estacionamento seria o de manobrista, mas que a casa não oferece.</p> <p>A casa opera com sistema de cartão de crédito.</p> <p>Não se verificou outros serviços complementares.</p>
Restaurante Pinha	<p>No que concerne à localização, o estabelecimento está numa quadra privilegiada, com bom acesso e bastante conhecida na cidade.</p> <p>Dependendo do dia e do horário, há também problemas de estacionamento. Não há serviço de manobrista.</p> <p>A casa aceita cartões de crédito.</p> <p>Não se verificou outros serviços complementares.</p>
Restaurante Banana	<p>A localização é numa quadra movimentada e num ponto de esquina.</p> <p>Não se verifica problemas de estacionamento</p> <p>Aceita cartão de crédito e trabalha com o sistema <i>delivery</i></p> <p>Não se observou outros serviços complementares.</p>
Restaurante Maçã	<p>A localização não pode ser considerada boa, sendo mais adequada para um restaurante <i>self-service</i> orientado para uma clientela bastante localizada.</p> <p>Não há problemas de estacionamento</p> <p>A casa também opera com o sistema de cartão de crédito.</p> <p>Não se observou outros serviços complementares.</p>

Após análise da concorrência com base na metodologia CAPAS, foi feita a identificação dos principais pontos fortes e fracos dos concorrentes.

Quadro 7 - ANÁLISE COMPARATIVA DOS CONCORRENTES

CONCORRENTES	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Restaurante Sapoti	<ul style="list-style-type: none"> - Ponto - Não há concorrente direto de culinária regional na sua área de localização - Qualidade de matéria-prima - Tempo de mercado - Nome (marca) - Preço - Cardápio criativo e funcional, exceção da não uniforme da capa 	<ul style="list-style-type: none"> - Estacionamento - Atendimento - Qualificação profissional dos garçons - Ambientação interna - Cozinha -apresentação dos pratos - Promoção - Manutenção do padrão de qualidade
Restaurante Pinha	<ul style="list-style-type: none"> - Ponto - Ambientação - Promoção - Preço - Atendimento - Apresentação dos pratos - Variedade/atrai clientes diferenciados - Harmonia dos 4Ps 	<ul style="list-style-type: none"> - Estacionamento - Cardápio (aspecto visual)
Restaurante Banana	<ul style="list-style-type: none"> - Ponto - Preço - Dimensão do espaço - Sistema <i>delivery</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento - Harmonia dos vários elementos (ambientação, cardápio, atendimento, entre outros) - Apresentação dos pratos - Especialização, embora posicione no mercado como referência em carne de sol
Restaurante Maça	<ul style="list-style-type: none"> - Marca (está no mercado há alguns anos) - Cozinha representativa da culinária nordestina (ressalva para apresentação dos pratos) - Clientela fidelizada no final de semana 	<ul style="list-style-type: none"> - Atendimento - Ponto - Promoção - Cardápio - Ambientação

4.2. Aspectos Legais

Por se tratar de negócio em fase de implantação, serão descritos principalmente os aspectos relativos à legalização do Restaurante "A", conforme orientação de Maricato (2005) e SEBRAE (2006):

Primeiramente, deve escolher um imóvel em zona apropriada, condição indispensável para obtenção do alvará de funcionamento.

Para se obter o alvará de funcionamento, deve-se, antes, providenciar a inscrição municipal Cadastro de Contribuintes Mobiliários (CCM), encaminhando-a à prefeitura juntamente com o contrato social, o contrato de locação ou título de propriedade do imóvel, fotocópia do Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) do imóvel e taxas de localização, instalação, funcionamento e vigilância sanitária pagas.

No âmbito da Junta Comercial, preliminarmente, é necessário requerer busca para verificar se não há empresas com nome semelhante. Após, apresenta-se o contrato social em várias vias, com firmas reconhecidas e taxas pagas para receber o número do Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), que é um registro da esfera federal.

Semelhantes providências são adotadas no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI), à diferença que nesse órgão se registra a marca, o logotipo, o nome e outros *slogans*, símbolos, produtos ou sistemas que identificam a empresa.

No âmbito estadual, deve-se dirigir à Secretaria da Fazenda a fim de fazer a declaração cadastral e obter registros exigidos por cada estado.

Além do retromencionado, é imperativo a observância do cumprimento das leis trabalhistas, incluindo a implantação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) e do uso obrigatório dos Equipamentos de Proteção Individual (EPI).

Igualmente importante é o cumprimento da Portaria N. 216/04, da Agência de Vigilância Sanitária (ANVISA), que regulamenta as boas práticas de segurança alimentar. Essa norma aponta para implantação do Programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle- APPCC.

4.3. Posicionamento do Serviço

O posicionamento de serviço indica a forma como o consumidor percebe o serviço; é aquela informação que fica na mente das pessoas acerca do que está sendo oferecido a elas. Ambrósio e Siqueira (2004)

Para definir o posicionamento do serviço do Restaurante “A” levou-se em conta a avaliação dos pontos fortes e fracos dos concorrentes e a oportunidade de implementação de vantagens competitivas.

Conforme foi verificado na análise de concorrência, a maioria dos estabelecimentos visitados apresentava dificuldades na integração harmônica dos diversos componentes do seu negócio.

Assim, o posicionamento pretendido pelo Restaurante “A” é tornar-se uma referência destacada na especialidade de culinária regional em Brasília e lembrada também pela excelência do atendimento, da ambientação e dos serviços que estruturam o negócio. Bem como considerar os nove princípios básicos dos serviços e da hospitalidade, que constitui um código de serviços que abrange o cuidado com os clientes, a saber: acolhedor, amigável, cortês; lida com muitas informações; é eficiente; é pontual; é flexível; ;e consciente; supõem comunicação eficiente; inspira confiança e excede expectativa. Prestar serviço é o coração de qualquer negócio desde oficinas de automóveis a cabeleireiros ou restaurantes (INSTITUTO DE CULINÁRIA DA AMÉRICA, 2004).

A idéia do posicionamento é o Restaurante “A” firmar-se no mercado não apenas pela sua marca regional, mas também pelo conjunto integrado e harmônico dos demais componentes de um restaurante.

Dessa forma, quando o consumidor pensar no Restaurante “A”, lembrará da boa cozinha, do atendimento cordial, ágil, do ambiente agradável e de bom gosto, dos bons momentos que o lugar possibilita.

A análise da concorrência identificou o posicionamento dos principais concorrentes diretos:

Quadro 8 - POSICIONAMENTO DOS RESTAURANTES CONCORRENTES

RESTAURANTES	POSICIONAMENTO
Restaurante Pinha	Referência em Brasília na especialidade de tapiocas, com o maior número de variedades. Ambiente agradável para reunir a família e os amigos.
Restaurante Ciriguela	Alternativa diferenciada dos <i>self-service</i> na região onde está localizado. Referência de <i>a la carte</i> regional com preços compatíveis com o seu público, formado, basicamente, por funcionários públicos.
Restaurante Banana	Principal referência regional em Brasília em relação à carne de sol e a única que opera com o sistema <i>delivery</i> .
Restaurante Maça	Autêntica cozinha regional nordestina. Restaurante familiar, caracterizado pela sua simplicidade.

5. MARKETING TÁTICO

O marketing tático representa o ponto de ligação entre o posicionamento e a ação, transformando a síntese estratégica do plano de marketing em realidade. Para tanto, é fundamental não apenas o trabalho de promoção da empresa, mas a ação integrada dos 4Ps e o C de consumidor. Somado a isso, é importante que se desenvolvam táticas de acordo com a realidade e com os prazos previstos no plano, a fim de conquistar o apoio de todas as pessoas que participarão do processo de implementação do plano. (AMBRÓSIO & SIQUEIRA, 2002).

Nessa fase do plano de marketing, serão analisados os 4Ps: Produto (Serviço), Ponto, Promoção e Preço.

5.1. Produto

Dentro da filosofia dos 4Ps, produto é um bem material ou imaterial oferecido a um mercado visando à satisfação de um desejo ou necessidade (AMBRÓSIO & SIQUEIRA, 2002).

O projeto de montar um restaurante de culinária regional, especialmente de base nordestina, surgiu, inicialmente, da observação do mercado realizada pelos sócios do empreendimento.

Um dos maiores atrativos do mercado de bares e restaurantes que motivou os empreendedores foi a constatação de que o setor de alimentação fora do lar vive um momento de crescimento, favorável a investimentos.

Conforme ilustra a Tabela 1, à página 10, nota-se que em Brasília há uma demanda não atendida de clientela desse serviço, em grande parte representada pelo número significativo de nordestinos pioneiros residentes em Brasília e seus descendentes.

Além dos nordestinos residentes, considerou-se também que o fluxo migratório de nordestinos para Brasília é bastante regular e está sempre se renovando, incluindo a clientela-alvo do Restaurante “A”.

Por ser a capital do Brasil, Brasília também acolhe um expressivo quantitativo de líderes políticos, assessores e atrai brasileiros de todos os estados motivados pelo processo político.

Além disso, observou-se que o gosto pela culinária regional nordestina não se restringe apenas aos próprios nordestinos e seus descendentes, conforme discutido no item Análise do Consumidor.

Considerou-se, ao final, que o segmento de bares e restaurantes era uma boa área de investimento e com a vantagem de que os sócios se identificavam com o tipo de empreendimento e possuíam habilidades e competências importantes para tanto.

Com relação à formação dos gestores, o Restaurante “A” será constituído de 03 sócios com competências e conhecimentos complementares. Dos três, dois já possuem formação em nível superior, sendo que um deles, está concluindo curso de especialização na área de Gastronomia como Empreendimento e outro cursa faculdade de Gastronomia, além de forte vínculo com a culinária regional nordestina.

Os três sócios preocuparam-se em agregar, às suas aptidões e habilidades, novos conhecimentos aplicados à área de gestão de bares e restaurantes, mediante cursos realizados pelo SEBRAE, ABRASEL e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), dentre outros, em diferentes áreas: Segurança Alimentar, Formação de Cozinheiro, Padeiro, Qualidade no Atendimento, Gestão de Pessoas, Administração Financeira, Iniciando um Pequeno Grande Negócio, Planejamento Estratégico e outros cursos na área de gastronomia com *chefs* renomados de Brasília.

A realização de cursos e estudos tinham como objetivo desenvolver importantes características essenciais ao empreendedor.

No que tange ao estabelecimento de parcerias, a formação de rede de contatos e apoiadores foi uma das iniciativas dos sócios durante a fase de planejamento do negócio.

Integram a rede contatos, colegas de curso na área de bares e restaurantes (cozinheiro, garçom, gerentes de bares e restaurantes), entidades como ABRASEL e SEBRAE.

Na atual fase, estão fazendo contatos com a consultoria júnior da UNB (ADM) com o propósito de realizar pesquisa de mercado.

Para uma melhor compreensão do produto, o Restaurante “A” se enquadra na categoria de restaurante de especialidades (típicos) e de pequeno porte.

Os restaurantes típicos podem apresentar diversas variações. No caso, o regional, se caracteriza pelos elementos de culinária de determinada região de um país. Segundo Fonseca (2004), “os restaurantes regionais utilizam não só a culinária como elemento de cultura, mas diversos outros, como artesanato, música, vestuário, decoração, hábitos sociais e de comportamento”

Embora não se caracterize pela culinária de fusão, também conhecida como *fusion food*, (combinação de elementos de várias culturas, como métodos de cocção e apresentação de alimentos), o Restaurante “A” mesclará elementos distintos da cultura regional nordestina.

Como característica principal do produto, o Restaurante “A” se destacará pela integração harmônica da cozinha, qualidade da matéria-prima, atendimento, ambientação e promoção.

Será dado o máximo de atenção aos detalhes, equilibrando os vários componentes do restaurante, tendo em vista que o descuido em um desses aspectos pode comprometer a imagem do empreendimento perante os clientes externos e internos.

A valorização de um aspecto não deverá sobrepor-se em grande escala ao do outro. Não raro, observa-se em algumas empresas o estabelecimento de prioridade em algumas áreas como atendimento ao cliente externo e um tratamento

desigual para a política de gestão de pessoas, relegada ao segundo plano. A seguir, serão relacionadas as principais características do serviço (produto).

5.1.1.Ambientação

Segundo Maricato (1997), todo o cliente gosta de estar e ser visto em gostosos e belos cenários. Por isso, uma decoração correta é sempre importante para complementar a ambientação que se der ao estabelecimento. Em alguns casos, ela é imprescindível para caracterizar a casa e satisfazer o público alvo.

O estilo de decoração do Restaurante “A” será inspirado nas casas de barro e taipa do nordeste, misturado com elementos que denotem zelo, higiene e bom gosto.

Serão utilizados elementos como barro, madeira e vidro combinados de maneira equilibrada e harmônica, a fim de que resulte num ambiente atraente, agradável, confortável, alegre e adequado a sua finalidade.

Cada componente do ambiente será otimizado ao máximo: piso, teto, paredes, fachada, letreiro, iluminação, ventilação e iluminação. Incluem-se o tipo e a disposição dos móveis, do balcão e das prateleiras.

O projeto de iluminação é fundamental para cativar e reter o cliente e facilitar o trabalho dos funcionários. Até há pouco tempo não se dava atenção a este aspecto. A luz era usada simplesmente para iluminar o ambiente. Hoje, a iluminação é uma verdadeira arte que pode ser determinante para o sucesso de um estabelecimento. Em estabelecimento comum a iluminação é usada apenas para que os clientes e os funcionários possam enxergar. No diferenciado, mais que isto, ela integra a decoração, contribui para criar um clima acolhedor, ressaltar detalhe, realçar a beleza dos pratos, integrar o obra estética global que é o projeto arquitetônico (MARICATO, 1997).

Como parte da decoração, o paisagismo será bastante explorado, com utilização equilibrada de plantas e arranjos coerentes com ambiente.

Algumas ambientações em estilo regional tendem a se tornar “pesadas” ou “densas”. Um dos cuidados a serem observados na decoração é o de evitar esse tipo de resultado. A idéia, portanto, é misturar elementos regionais com leveza, simplicidade e refinamento.

Justamente a fusão de elementos aparentemente contraditórios é uma das principais tônicas dessa ambientação.

O que se espera da decoração, portanto, além das qualidades ditas anteriormente, é que ela reforce a identidade do restaurante: de um estabelecimento regional e moderno ao mesmo tempo, de um lugar que ofereça boa comida, excelente atendimento, bom gosto, boa música, conforto, local de encontros de pessoas interessantes e divertidas, representantes de diversos grupos. Tudo isso, associado a idéia de um lugar de introversão e intimismo, num planejado jogo de contrários.

O projeto de ambientação será idealizado em parceria dos sócios com um profissional experiente na área de decoração de interiores de bares e restaurantes, a fim de que essa idéia seja traduzida com maior fidelidade possível. Reforçando o posicionamento de MARICATO (1997), onde a escolha do mobiliário deve atender a três objetivos: servir, guarnecer e embelezar devendo ter os móveis o mesmo estilo e estar harmoniosamente integrados à decoração.

O Restaurante “A” proporcionará aos seus clientes, como serviço complementar, ambiente com música ao vivo, de diferentes estilos, desde Música Popular Brasileira, *jazz*, *blues* até a música de sanfona. Além disso, o espaço do restaurante será disponibilizado para eventos culturais (lançamento de livro e exposição de artes).

5.1.2. Cozinha

Segundo Maricato (1997), o sucesso de um estabelecimento diferenciado, personalizado está estritamente relacionado à qualidade de sua cozinha. Existem, é certo, lugares aonde se vai apenas para comer, matar a fome, mas quando dizemos

“diferenciado” estamos nos referindo àqueles onde as pessoas vão para transformar o ato de comer num prazer. Neles, a qualidade da cozinha torna-se fundamental em virtude do refinamento cada vez maior da clientela e do acirramento da concorrência.

A cozinha do Restaurante “A” seguirá a linha regional nordestina, incluindo itens de outras regiões, como o empadão do centro-oeste.

Serão utilizados os ingredientes mais utilizados na culinária regional em referência, como por exemplo, o milho, a mandioca, o jerimum, a carne de sol, o queijo coalho, o queijo manteiga, a manteiga de gado, a rapadura e o modo de preparo típico da região.

O *chef* da cozinha será um dos sócios, auxiliado por profissionais com identificação e experiência na área.

Serão observados os princípios e rotinas da área de segurança alimentar, ressaltando que os sócios têm formação nessa disciplina.

Dentro da filosofia dos sócios, o ato de cozinhar se assemelha a um ato mágico de que participam diversos componentes para resultar no produto de uma grande alquimia. Assim, além da escolha criteriosa da matéria-prima, o ambiente, os sentimentos e as sensações de quem prepara o alimento refletirão diretamente na sua qualidade. Pergunta-se: Por que não cozinhar estimulado por uma suave música? Ou cozinhar movido por algum sentimento que esteja de acordo com “aquele prato”?

Na visão dos sócios, a cozinha é um lugar sagrado independentemente de qualquer situação, nível e intensidade de movimento na casa. Por isso, o espaço da cozinha precisa ser funcional e também possuir, na medida do possível, conforto, clima agradável para que o cozinheiro e seus auxiliares possam estar inspirados no momento de elaboração e produção dos pratos.

5.1.3. Atendimento

Um ponto de honra para qualquer casa é um bom atendimento para o cliente. Tratado como um “rei”, o cliente sai satisfeito, retorna, indica o estabelecimento. Se não sentir atenção, carinho, eficiência não voltará. Há uma diferença entre Deus e o cliente mal atendido: Deus perdoa. Pesquisas indicam que 70% dos clientes são perdidos por má qualidade dos serviços, embora, destes, apenas 4% reclamam (MARICATO, 2001).

Os sócios do Restaurante “A” concebem o atendimento como o conjunto de fatores que levam à satisfação do cliente e não apenas o trabalho realizado pelo garçom. Por estar na linha de frente, certamente o serviço do garçom é essencial porque, em grande parte, representa o cartão de visitas de um restaurante.

Por isso, serão redobrados os esforços no controle do atendimento, desde a fase de seleção de profissionais para atuarem como garçom. Não bastam o diploma e a experiência; o perfil do profissional a ser escolhido deverá reunir diversas qualidades: dominar a técnica do servir, cordialidade, afetividade, respeito, espontaneidade, sem ser invasivo, e agilidade.

Dentro da proposta do Restaurante “A”, é necessário que o garçom tenha uma visão sistêmica do restaurante, portanto, que conheça a missão, os valores, a cozinha, os pratos, enfim, todos os componentes que configuram o estabelecimento. É importante que saiba dar informações seguras ao cliente sobre a casa, sobre um prato ou quaisquer outra informação nesse nível.

Para o perfil do profissional desejado, será imprescindível, além do processo de recrutamento baseado nas citadas características, um cuidadoso treinamento.

O garçom e todos os colaboradores do restaurante serão motivados e treinados para perceberem como a sua atuação reflete no todo da empresa.

Um dos diferenciais da casa em relação a escolha dos garçons é que será dada a preferência para os candidatos da terceira idade (homens e mulheres), desde que preencham os requisitos necessários, inclusive agilidade. Essa iniciativa parte da premissa de que pessoas nessa faixa etária têm uma tendência maior para

o atendimento afetivo e para formar vínculos fortes com os clientes, de forma espontânea e verdadeira, favorecendo o atendimento personalizado. Ademais, essa prática tem reflexos na questão da responsabilidade social.

Para os sócios, do atendimento de excelência fazem parte a aparência das instalações, do pessoal, dos equipamentos, as facilidades de estacionamento ou recurso que o valha, o conforto das acomodações, a qualidade do prato, o tempo de atendimento, tudo que contribua para o atendimento das expectativas do cliente.

Na compreensão dos sócios, atrair cliente é apenas o primeiro passo; o mais importante é a conquista e a fidelização. Entende-se que um cliente satisfeito impacta diretamente na promoção da casa; torna-se o seu maior defensor e propagandista, conhecido como o marketing boca a boca positivo, conforme descreve Cobra (2001), onde para manter um cliente satisfeito é preciso saber gerenciar suas expectativas. E isto exige um esforço permanente de pesquisa de mercado, pois a maioria das organizações acredita que conhece muito bem seus clientes e suas necessidades, mas isto nem sempre é verdade.

5.1.4. Serviço de Mesa

O conceito de serviço adotado nesse item refere-se à maneira de apresentar a refeição ao cliente. Há vários estilos de serviço de mesa: francês, russo, inglês, americano, mordomo, *buffet*, balcão e *self service* ou cafeteria. De modo geral o tipo de serviço oferecido em um restaurante é determinado, basicamente, pelo tipo de mercado que o restaurante pretende atingir. Nenhum estilo de serviço é melhor que outro. Cada forma procura atender as necessidades e demandas específicas de uma determinada circunstância. Qualquer combinação de estilos pode ser usada se coerente com o conceito do restaurante (INSTITUTO DE CULINÁRIA DA AMÉRICA, 2004).

Assim, o Restaurante “A” disponibilizará aos seus clientes a combinação dos serviços a *la carte* e *buffet*, onde o cliente montará suas próprias refeições de acordo com os pratos oferecidos no menu, pedindo a *la carte*, ou seja, diretamente da carta ou do menu. Os preços dos pratos serão individuais e os clientes poderão

montar suas refeições da forma que quiserem. O serviço de *buffet* será disponibilizado através de mesas compridas compostas por pratos frios e quentes, onde os clientes pagarão por um preço fixo e se servirão à vontade (INSTITUTO DE CULINÁRIA DA AMÉRICA, 2004).

De segunda a sexta-feira, o restaurante funcionará com o serviço de *a la carte* tanto para as opções de café da manhã ou da tarde, como para os pratos executivos, prato do dia e petiscos.

Para o café da manhã, o cliente terá a opção de escolher no balcão produtos de sua preferência. Dentre as opções oferecidas, algumas já estarão prontas, como a paçoca de carne, a canjica, o arroz doce, o cural, a coalhada, os bolos, os biscoitos, os pães serão preparadas na hora, após o pedido do cliente, a exemplo da tapioca, do cuscuz, da cartola ou do queijo assado na brasa.

Para o almoço, serão oferecidos concomitantemente os itens fixos do cardápio e o prato do dia, que será oferecido apenas no almoço.

O prato do dia integra o cardápio fixo, com a diferença de que num dia da semana ele é o destaque, tendo como vantagem a rapidez na sua preparação.

Durante a noite, o cardápio toma uma forma mais enxuta, oferecendo opções de petiscos, carne de sol e picanha com acompanhamentos, e alguns itens do café (cuscuz, tapioca, carne de sol, carne e outros), se o cliente desejar um lanche.

Embora o serviço de café ou de lanche a noite pareça estranho a um restaurante, no caso de um regional de base nordestina levar-se-á em conta o hábito alimentar dessa região de, por exemplo, ser servida uma carne de sol com cuscuz nesse momento do dia. Além disso, o Restaurante “A”, pelas suas características de pequeno porte e aconchego, importa alguns elementos de um *bistrô*.

No final de semana (sábado e domingo), o café da manhã e da tarde serão servidos no sistema *buffet* (o cliente serve a vontade e paga um valor fixo), mantendo ainda o serviço *a la carte*. O cliente escolhe.

Os demais itens do cardápio (almoço, petiscos e prato do dia), durante o final de semana, continuarão sendo disponibilizados pelo serviço a *la carte*.

Outro serviço oferecido pelo restaurante é o sistema *delivery* de Cesta de Café da Manhã ou da Tarde, contendo alguns itens do café regional. Haverá a opção de cesta sugerida pelo restaurante e a cesta com itens escolhidos pelo cliente, que poderá solicitar o serviço ou presentear quem ele quiser com a cesta de café.

Após seis meses de funcionamento, o Restaurante “A” estará ampliando a sua área de atuação, disponibilizando o serviço de café da manhã institucional, realizando o *buffet* de café nas empresas.

5.1.5.Cardápio

O cardápio ou *menu* é um termo de origem latina que engloba a lista de preparações previamente definidas e dispostas em seqüências para compor uma refeição completa. A origem da palavra remonta o Século XVIII no reinado de Luis XV quando se fizeram uma relação de pratos para atender um grupo de financistas. Posteriormente observou que esta relação fora descrita em tábuas as quais os garçons carregavam-na à cintura BOTELHO, GINANI E AKUTSU (2005).

Maricato (1997), afirma que o cardápio deve, pois, oferecer os produtos certos para a demanda de cada local, de cada público, de cada dia e horário. A clientela procurada deve definir a elaboração do cardápio: o objetivo é atender bem ao público-alvo.

Na escolha dos itens do cardápio será observada o seu impacto operacional, razão por que será dada preferência a um cardápio “enxuto”, porém especializado, sem prejuízo de contemplar os principais itens da culinária regional nordestina e nem a impressão de “fartura”, que é uma imagem bastante associada ao nordeste.

A fim de atender uma clientela diversificada, o cardápio oferecerá alternativas *lights* para o tipo de consumidor que, a despeito de apreciar a culinária

nordestina, tem restrições quanto à dieta alimentar. No entanto, a opção de pratos *lights* não será divulgada amplamente, haja vista as possíveis associações que o tradicional *gourmet* da comida nordestina possa fazer com os pratos *lights*.

Quanto ao *lay out* do cardápio, este será confeccionado de acordo com o estilo do restaurante, atentando-se para os detalhes de capa, cores, diagramação e ordem de apresentação das opções.

Por meio do cardápio, o Restaurante “A” prestará uma homenagem aos poetas regionais, como Cora Coralina, Manoel de Barros e tantos outros famosos e anônimos. Na capa do cardápio, terá estampada uma foto deles e, no seu interior, poesias em meio as opções.

A arte do cardápio poderá ser modificada periodicamente a fim de homenagear outros poetas e renovar a sua aparência.

O cardápio conterà uma divisão de itens disponíveis durante o dia e durante a noite.

A seguir apresentamos uma relação dos itens que poderão compor o cardápio após pesquisa de preferência do público alvo:

a) Café da manhã

- tapiocas salgadas e doces com algumas variedades de recheios (carne de sol desfiada, queijo coalho, queijo manteiga, côco, banana, entre outros),
- cuscuz de massa branca e cuscuz de milho,
- canjica, arroz doce, cural de milho e pamonha,
- inhame, macaxeira, batata doce, milho cozido, banana cozida e frita,
- carne de sol e carne de charque,
- cartola (banana com queijo de manteiga, açúcar e canela),
- ovo caipira,
- bolos de milho, macaxeira, puba, arroz, tortas de banana, entre outros,
- paçoca de carne,
- queijo coalho e requeijão,
- pães de milho, macaxeira, abobará, queijo e pães comuns,

- biscoitos de polvilho, nata, de fubá e outros,
- empadão goiano,
- coalhada fresca,
- manteiga de garrafa, mel, melado de cana e rapadura,
- geléias de frutas da estação,
- café, leite, chocolate, chás de ervas frescas e sucos de frutas da estação,
- frutas frescas,
- outros itens que poderão variar o cardápio.

b) *A la carte* (almoço)

- galinha caipira (cabidela, com quiabo e ao molho simples)
- cozido de legumes e carne,
- carne de sol,
- picanha de sereno,
- picadinhos diversos,
- escondidinhos e arrumadinhos,
- rabada,
- sarapatel,
- *suau* de porco,

c) **Prato do dia (*Menu de preço fixo*)**: segundo o Instituto de Culinária da América (2004), o *menu* de preço fixo oferece uma determinada refeição por um determinado preço, normalmente sem opção de escolha, embora às vezes existam algumas, com preço adicional para itens de luxo. Em geral, o preço deste *menu* é relativamente mais baixo porque o custo da produção é reduzido, permitindo que a cozinha trabalhe com ritmo e fluxo predeterminado. Abaixo listamos os possíveis pratos do dia a serem oferecidos no Restaurante “A”:

- cozido de legumes e carne (segunda-feira),
- galinha caipira (terça-feira),
- carne de sol (quarta-feira),
- dobradinha (quinta-feira),
- feijoada (sexta-feira),
- rabada (sábado),

- sarapatel (domingo)

d) Acompanhamentos e Guarnições:

- galinha caipira com quiabo (arroz branco e angu de milho),
- galinha caipira a cabidela (arroz branco e farofa de ovo),
- galinha simples (arroz branco e farofa de ovo ou pirão do próprio caldo),
- carne de sol (baião de dois, macaxeira, paçoca de carne, vinagrete e queijo coalho),
- picanha de sereno (arroz branco, farofa de ovo e macaxeira cozida),
- rabada (arroz branco, polenta de milho e opção de pirão do próprio caldo e de macaxeira),
- picadinhos (de abóbora com carne de sol, quiabo com carne moída, maxixe com carne de charque) acompanhando de arroz branco e feijão de corda,
- cozido de carne e legumes (legumes – batata inglesa, batata doce, banana, cenoura, jerimum, macaxeira, tomate, couve) acompanhado de arroz branco, podendo fazer pirão do caldo,
- sarapatel (arroz branco e farinha de mandioca),
- *suan* de porco (arroz branco, macaxeira cozida e farinha de mandioca),
- feijoada (arroz branco, couve, farofa de alho, laranja),

Todos os itens serão acompanhados de salada simples de alface, tomate, rúcula, almeirão ou outras folhas e tomate. A composição poderá variar, mas sempre com o cuidado na apresentação.

e) Petiscos:

- carne de charque acebolada, acompanhada de macaxeira,
- carne de sol acebolada ou ao alho, acompanhada de fatias de pão,
- picanha fatiada, acompanhada de macaxeira frita ou cozida e queijo coalho assado,
- moela ao molho, acompanhada de fatias de pão,
- torresmo,
- carne de porco de lata, acompanhada de macaxeira cozida ou pão,
- macaxeira frita,
- sarapatel em porção,
- lingüiça de porco, acompanhada de fatias de pão,

- isca de filé de sereno acebolado, acompanhado de fatias de pão,

f) Sobremesas:

- doces variados, de leite, de côco, de abóbora, de mamão, de banana,
- doce de goiaba com queijo coalho,
- queijadinha,
- pudins,
- arroz doce,
- ambrosia,
- tortas doces,
- outros.

Os itens do cardápio serão devidamente organizados em grupos, receberão tratamento de nomes e serão seqüenciados para elaboração do cardápio definitivo, sob a orientação de profissional.

5.2. Ponto - Praça

A escolha do ponto é de extrema relevância para bares e restaurantes, já que devem se instalar em locais que seu público gosta de freqüentar, de fácil acesso e condições de estacionamento. Além disso, uma série de detalhes precisam ser observados em função do tipo de bar ou restaurante. Por exemplo: um bar ou restaurante sofisticado e badalado teria dificuldades de ser bem-sucedido fora de bairros com tradição em estabelecimento do mesmo nível. (MARICATO, 2004).

Para fins deste plano de marketing, o conceito de ponto será adequado às necessidades do Restaurante "A" e do mercado de Brasília, de modo que a idéia de ponto se refere basicamente à localização.

O endereço escolhido para instalação do Restaurante "A" será o Plano Piloto, em razão de que o seu público-alvo, em sua maior parte, reside ou trabalha nessa região.

Cabe mencionar que, em se tratando da região do Plano Piloto em Brasília, a escolha do ponto não é uma tarefa fácil. Prova disso, é que os classificados de jornais anunciam regularmente o comércio de venda de ponto (aluguel) a preço bastante elevado. Ademais, quando se busca aluguel de lojas fora do “esquema de venda de ponto”, geralmente essas não possuem infra-estrutura adequada para atender as exigências legais, como as da Vigilância Sanitária.

Cientes da importância da localização para o sucesso do negócio, os sócios do Restaurante “A”, durante a escolha do ponto, estarão atento às características que deve ter o local, tais como: área comercial movimentada, estado de conservação do imóvel, facilidade de estacionamento, segurança, histórico do local, localização da rua, preço do aluguel, tempo de contrato, acesso, entre outras fundamentadas à missão do Restaurante “A” que é a excelência nos serviços prestados.

5.3. Preço

Segundo Kotler e Armstrong (1998), o preço é um volume de dinheiro cobrado por produto ou serviço. Em um sentido mais amplo, preço é a soma dos valores que os consumidores trocam pelo benefício de possuírem ou usarem um produto ou serviço. Para os autores, a fixação de preço deve ser considerada observando os fatores internos e externos. Os fatores internos são: objetivos de marketing, estratégia do *mixing* de marketing, custos e considerações organizacionais, já os fatores externos: natureza do mercado e da demanda da concorrência, bem como outros fatores ambientais (economia, revendedores, políticas de governo).

Convém lembrar que o cliente avalia se o preço é justo pela comparação entre a qualidade dos pratos, cozinha, atendimento, preço, ambientação, serviços, os preços praticados pelos concorrentes e até os valores dos ingredientes e o preço cobrado no supermercado ou na feira livre (MARICATO, 2004).

As características do serviço oferecido pelo Restaurante “A” se ajustará ao preço de modo que o cliente se sinta satisfeito com a sua conta. A fixação dos

preços observará os praticados pelos concorrentes diretos, com a devida análise do valor agregado dos itens semelhantes.

Para manter um padrão de preços adequado, a estratégia a ser adotada é a redução ou manutenção dos custos e pesquisa regular de preços a fim de realizar boas compras juntamente aos fornecedores.

5.4. Promoção

A promoção de vendas consiste em incentivo de curto prazo que visam a estimular a compra ou venda de um produto ou serviço. É importante diferenciar propaganda de promoção onde, a propaganda oferece razões para a compra de um produto ou serviço, já a promoção de vendas oferece razões para compra ou venda ser feita imediatamente (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

As atividades promocionais do Restaurante “A” serão direcionadas para o seu público-alvo, conforme descrito na análise do consumidor, observadas as características da boa comunicação (conteúdo, estrutura, forma, adequação ao meio onde vai ser veiculada, capacidade de atrair o cliente e prender sua atenção), serão utilizados, para promover e divulgar o Restaurante “A”, os seguintes canais:

- a) Mala direta endereçada para clientes potenciais, selecionados pela região, nível de renda, faixa etária e atividade profissional;
- b) *E-mail*. Veículo bastante em voga e com alto grau de rapidez, será adotado regularmente para manter os clientes informados sobre a agenda do restaurante, as novidades do cardápio, as promoções e também para atrair novos clientes, utilizando-se das mesmas informações encaminhadas aos clientes cativos;
- c) *Site*. Será criado um site para divulgar o restaurante e com *links* que despertem o interesse dos clientes. Poderá, por exemplo, ter um *link* com fotos dos clientes que freqüentaram o restaurante em determinada semana, a comemoração de aniversário, como se fosse uma espécie de coluna social eletrônica dos clientes;

- d) Espaço para lançamento de livros, CD's, exposição de quadros bem como homenagens a personalidades. Esses eventos costumam atrair novos clientes e divulgar positivamente a imagem do estabelecimento. Outra idéia de promoção nessa linha é um evento a ser criado pelo próprio restaurante, denominado de "entrega do copo". Uma sátira a entrega do oscar, mas com objetivo sincero de homenagear os clientes fidelizados, dentro de um clima de muita descontração;
- f) Assessoria de imprensa. Esse tem sido um recurso bastante utilizado pelos donos de bares e restaurantes diferenciados de Brasília. Será adotada pelo Restaurante "A" para fins de divulgação do estabelecimento nos jornais, revistas e colunas;
- g) *Promoter*. Considerou-se a parceria com um promotor bastante positiva, sobretudo no início do negócio, já que esse profissional tem habilidades como relações públicas e sabe onde se localiza o público do seu segmento; e
- h) Outras formas de promoção. Divulgação no próprio interior do estabelecimento com a distribuição de folhetos disponibilizados nos balcões e mesas, mensagens no cardápio, propaganda com adesivos em carros, entre outros.

6. PLANO FINANCEIRO

Segundo Vaz (2002), o gestor ou o gerente é o profissional que tem a responsabilidade de maximar a satisfação das partes envolvidas nos negócios, otimizando a utilização de recursos na produção dos serviços e/ou produtos que negociam.

Segundo a autora, se forem feitas perguntas a esses gestores sobre os diferentes custos de sua produção ou prestação de serviços, sobre suas margens de lucros obtidas em determinado período, ou outros dados financeiros ficaremos surpresos ao constatar que grande parte desses profissionais não sabe responder com precisão.

Os conhecimentos básicos que o gestor deve ter para realizar a gestão financeira, segunda a autora, são: como apurar os custos dos produtos/serviços ou mercadorias produzidas ou vendidas; como calcular o preço da venda bruto e líquido; como calcular o lucro e margem de lucro.

1. Custos dos produtos/serviços ou mercadorias produzidas ou vendidas: custos é a soma dos gastos necessários à produção de alimentos. Com relação aos produtos produzidos, os custos podem ser diretos ou indiretos. Em um restaurante os custos são constituídos por cinco componentes: matéria prima, materiais descartáveis, custos gerais de produção, mão-de-obra e impostos.

2. Cálculo do preço de venda bruto e líquido: o preço de venda bruto, também conhecido como preço, é o valor pago pelo consumidor e sobre o qual se incidem os impostos. Para uma definição acertada, para um preço de venda, deve-se considerar vários fatores, sendo os principais: os custos que incorrem sobre a produção e a distribuição dos produtos; os custos com impostos; uma análise dos preços dos seus concorrentes.

PREÇO BRUTO DE VENDA = custo unitário de produção / [1 – (percentual de impostos incidentes sobre o preço de venda + percentual de margem de lucro)]

O preço líquido de venda é o preço bruto da venda depois de abatidos os custos dos impostos. Assim, para encontrar o preço líquido de venda, aplica-se a fórmula seguinte, com base no preço bruto de venda, calculado anteriormente, e na alíquota de impostos da unidade federada na qual o restaurante está inserido.

$$\text{PREÇO LÍQUIDO DE VENDA} = \text{preço bruto de venda} - (\text{preço bruto de venda} \times \text{percentual de impostos})$$

3. Margem de lucro: algumas empresas relacionam a margem de lucro com o preço líquido da venda. Assim, aplica-se a fórmula:

$$\text{MARGEM DE LUCRO} = (\text{lucro} / \text{preço líquido de venda}) \times 100$$

4. Outro conhecimento básico que se deve ter na gestão financeira é o valor da receita ou venda bruta e da receita/venda líquida. Onde receita/venda bruta é o valor apurado com a venda de produtos ou com a prestação de serviços ao cliente, antes de abater os impostos que serão pagos. É apurado multiplicando-se a quantidade de produtos vendidos ou serviços prestados pelo preço unitário destes. Esses dados ao serem relacionados na nota fiscal recebem o nome de faturamento. Para termos estas informações, utilizamos a seguinte fórmula:

$$\text{RECEITA OU VENDA BRUTA} = \text{quantidade de serviço} \times \text{preço unitário}$$

5. Já a receita/venda líquida é o valor da receita bruta menos o valor dos impostos a serem pagos, incidentes sobre as vendas.

$$\text{RECEITA OU VENDA LÍQUIDA} = \text{receita bruta} - (\text{receita bruta de venda} \times \text{percentual de impostos})$$

Conforme descrito por Vaz (2002), um dos grandes desafios da gestão é o controle financeiro, sendo essencial ter o conhecimento preciso do que ocorre com o dinheiro nos negócios e se ter controle da empresa que se gerencia ou de que se é proprietário. Ou seja, o plano financeiro reúne desta forma importantes ferramentas e informações sobre os resultados financeiros e análise de equilíbrio, necessárias à tomada de decisão, bem como para a sua implementação e controle, conforme descrito anteriormente.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi elaborar um plano de marketing para um empreendimento gastronômico. Para tanto foi feito uma detalhada pesquisa de marketing com foco na abordagem de marketing para pequena empresa visando orientar a implantação de um restaurante regional de culinária nordestina, em Brasília, com inauguração prevista para outubro de 2006.

A análise do consumidor demonstrou um dado interessante, não cogitado antes no planejamento de marketing. A segmentação inicial do mercado-alvo se deu com base nos nordestinos e seus descendentes. Após estudo com mais elementos, percebeu uma maior abrangência do público-alvo ao considerar a influência exercida pelos nordestinos na cultura alimentar de Brasília, somada ao fato de que a culinária regional brasileira é composta de ingredientes muito similares em diversas regiões.

Cabe uma ressalva para as organizações de classe do segmento de bares e restaurantes, no sentido de proceder a pesquisas e estudos sobre hábitos, comportamentos do consumidor e tendências de mercado. As entidades representativas em Brasília não têm esses dados para fornecer. Essa constatação é lamentável, considerando que a informação cada vez mais é tida como um recurso tão importante quanto o financeiro, material e humano para uma empresa ou para o investidor.

Conclui-se, por fim que, por mais promissor que seja o mercado analisado, quem faz diferença é quem, de fato, posiciona seu serviço após criterioso planejamento e definição de estratégias baseadas em informações precisas.

Assim, ao pesquisar a oportunidade de negócio, foram identificadas razões suficientes para levar adiante o projeto do restaurante e, conseqüentemente, definir os objetivos.

Importante foi o estudo comparativo dos concorrentes onde foram levantados os pontos fortes e fracos de cada restaurante o que dá visão abrangente sobre as falhas que não deverão ser repetidas no novo empreendimento. Tanto os pontos fracos quanto os fortes sinalizaram para o que não deve ser feito e o que deve ser melhorado no planejamento de marketing, respectivamente. Ficou evidenciado que o posicionamento do serviço somente é possível após ter em mente as informações precisas sobre a segmentação do mercado, do mercado-alvo e da concorrência.

A elaboração do presente plano de marketing resultou num grande exercício de reflexão e enfrentamento da realidade mercadológica. Evidenciou que um dos maiores desafios do empreendedor nos dias atuais é acompanhar o dinamismo do mercado, adequando seu negócio às demandas emergentes. Logicamente, não é diferente para quem está iniciando seu negócio.

Investir no mercado exige uma atenta análise dos diversos elementos que o compõem, sob pena de se chegar a resultados que não espelham a realidade e, conseqüentemente, tomar decisões inadequadas.

Nesse ponto, o roteiro de plano de marketing adotado contemplou a análise dos aspectos cruciais necessários à avaliação de conveniência de implantação do negócio pretendido.

O estudo do mercado revelou o segmento de bares e restaurantes como um setor extraordinário em termos de geração de renda e emprego, de participação no PIB, sem mencionar os números do mercado informal. Não é à toa que esse segmento reúne quase um milhão de empresas em todo o Brasil. Por outro lado, enfrenta algumas dificuldades. Falta, por exemplo, uma política de desenvolvimento específica para o setor e uma legislação condizente. Há também problema de monopólio de fornecedores e de qualificação de mão-de-obra. De qualquer maneira, o segmento está se organizando, ganhando força com a união, articulação e mobilização da categoria e parcerias que começaram com o Governo Federal, carreado pelo fenômeno do turismo.

Ficou evidenciado que o posicionamento do serviço somente é possível após ter em mente as informações precisas sobre a segmentação do mercado, do mercado alvo e da concorrência.

Com o Plano tático de marketing contemplando os 4 Ps, verificou-se que a concepção de produto/serviço é uma tarefa posterior a segmentação do mercado-alvo e da concorrência, com o objetivo de atender as necessidades do consumidor e definir vantagens competitivas. Mas conceber um excelente produto, definindo suas características, benefícios e tudo aquilo que é recomendado no roteiro de plano de marketing, não é a garantia de sucesso se este não estiver fundamentado em dados reais e se não estiver integrado com os demais Ps.

Nesse ponto, merece lembrar que Ambrósio e Siqueira (2002) chamam atenção para que na fase do marketing tático (elo entre o posicionamento e ação) haja um trabalho de interação entre os 4Ps: produto, ponto, preço e promoção.

As considerações gerais após o estudo é que é um bom momento para empreender em Brasília, apesar da identificação de alguns pontos de ameaças, inerentes à complexidade da atividade humana. Tomando por base as informações estudadas, o setor de bares e restaurantes é bastante privilegiado, sem problemas graves de sazonalidade e em franco crescimento, destacando-se o segmento de restaurantes temáticos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRASEL, Uma questão para empresários e consumidores. 2004.
www.abrasel.com.br

AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA, R. **Plano de marketing passo a passo: serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed. 2002.

BOTELHO, R.; GINANI, V.; AKUTSU, R. **Planejamento de cardápio**. Apostilha do Curso de Especialização em Gastronomia como Empreendimento. UNB, Brasília, 2005.

BOTELHO, R.A. **Cultura alimentar e alimentação saudável**. 2006. Tese (Mestrado - Departamento de Nutrição, Faculdade de Ciências da Saúde. Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

BRANDÃO, V. **Gastronomia no Brasil**. O mercado gastronômico brasileiro de hoje. Correio Gourmand, 2006.

CAVALCANTI, I. Oxente Brasília. os nordestinos são um terço da população do Distrito Federal e ninguém mais que eles influencia a identidade cultural brasiliense. **Correio Brasiliense**, Brasília, 16 de mar. 2006.

COBRA, M. **Marketing de turismo**. São Paulo: Cobra, 2001.

COBRA, M. **Plano Estratégico de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1986, 125p.

FISBERG, M., WEHBA, J., COZZOLINO, S.M.F. **Um, Dois, Feijão com Arroz**: A alimentação no Brasil de Norte a Sul. São Paulo: Editora Atheneu, 2002, 418p.

FONSECA, M.T. **Tecnologias Gerenciais de Restaurantes**. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2004.

GDF – CODEPLAN. **Dados Demográficos**: regiões administrativas, 2004.
www.codeplandf.gov.br

GRACIOSO, F. **Contato Imediato com Marketing**. São Paulo: Ed. Global Editora e Distribuidora Ltda, 1993, 151p.

IBGE. **Censo Populacional 2000**: população e domicílio, 2004.
www.ibge.gov.br

INSTITUTO DE CULINÁRIA DA AMÉRICA. **A arte de servir**: um guia para conquistar e manter clientes destinados a funcionários, gerentes e proprietários de restaurantes. São Paulo, Roca 2004, 327p

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Ed. Prentice-Hall do Brasil, 1998, 527p.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARICATO, P. **Como Montar e Administrar Bares e Restaurantes**. São Paulo: TQC Comunicação e Editora, 2001, 2ª Edição.

MARICATO, P. **Marketing para Bares e Restaurantes**. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2004, 176p.

McKAY, E. **A mística do marketing**. São Paulo: Ed. McGraw – Hill do Brasil, 1977, 244p.

MINISTÉRIO DO TURISMO. A crise da energia e da desvalorização do Real. 2006. www.mt.gov.br

SEBRAE – Programa Iniciando um Pequeno Grande Negócio. **ANÁLISE DE MERCADO** – MÓDULO 3 – Brasília: Ed. SEBRAE, 2001.34p.

SEBRAE. - **Análise e Planejamento Financeiro**: manual do aluno, curso pela Internet. SEBRAE-2004.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWUMAN, B. L. **Comportamento do Cliente**: indo além do comportamento do consumidor. São Paulo: Atlas, 2001.

VAZ, C.S. **Alimentação de coletividade**: uma abordagem gerencial. Brasília, 2002, 208p.