

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

LEANDRO SILVA CAMPOS

OS NOVOS EMPREENDORES E A GESTÃO ESTRATÉGICA

Uberlândia-MG

2018



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

LEANDRO SILVA CAMPOS

OS NOVOS EMPREENDORES E A GESTÃO ESTRATÉGICA

ISNARD MARSHALL JUNIOR , D Sc.

Coordenador Acadêmico

LUCIANO MIGUEL SALAMACHA, D.Sc.

Professor Orientador

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso
MBA em Gestão Empresarial de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização,
do Programa FGV Management como pré-requisito
para obtenção do título de Especialista.

TURMA: MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL: GE - 17

Uberlândia – MG

2018



FUNDAÇÃO
GETULIO VARGAS

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

Coordenador Acadêmico: Isnard Marshall Junior, D Sc.

O Trabalho de Conclusão de Curso - TCC

OS NOVOS EMPREENDORES E A GESTÃO ESTRATÉGICA

elaborado por: Leandro Silva Campos e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para a obtenção do MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL, Curso de Pós-Graduação, *lato-sensu*, Nível de Especialização, do programa FGV Management.

Data da aprovação: ____ de _____ de _____ .

Luciano Miguel Salamacha, D.Sc.



TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Leandro Silva Campos, abaixo-assinado, do Curso de MBA em Gestão Empresarial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISBE - Instituto Sul Brasileiro de Ensino, localizada em Uberlândia-MG, no período de novembro de 2015 a novembro de 2017, declara que o conteúdo do TCC – TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO intitulado OS NOVOS EMPREENDORES E A GESTÃO ESTRATÉGICA, é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

Uberlândia-MG, 10 de janeiro de 2018.

Leandro Silva Campos



DECLARAÇÃO

O aluno Leandro Silva Campos, abaixo-assinado, do Curso de MBA em Gestão Empresarial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISBE - Instituto Sul Brasileiro de Ensino, localizada em Uberlândia-MG, no período de novembro de 2015 a novembro de 2017, AUTORIZA a divulgação de informações e dados apresentados na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, intitulado OS NOVOS EMPREENDORES E A GESTÃO ESTRATÉGICA, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Uberlândia-MG, 10 de janeiro de 2018.

Leandro Silva Campos



Agradecimentos

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar e alegrias e também tristezas, sempre tão necessárias à construção da fé; por me permitir conhecer minha esposa Célida Lúcia, companheira há duas décadas; por me agraciar com a maior de todas as minhas riquezas: meus filhos Augusto, Maurício e Miguel.

Aos meus professores que, com paciência e dedicação, proporcionaram um grande ganho de conhecimento, em especial ao meu orientador Prof. Luciano Salamacha.

Aos colegas de graduação, com quem compartilhei momentos de alegria e grande troca de conhecimento, especialmente aos novos amigos Ariadne Souza, Filippe Melo, João Vítor Alamy, Kamilla Ferreira, Karoline Freitas, Karoline Oliveira e Túlio Alves, companheiros do PIN – Plano Integrado de Negócio.



Dedicatória

Dedico este trabalho à minha amada esposa Célida Lúcia, por compreender minha ausência durante o tempo em que me dediquei à esta pós-graduação e por me incentivar a continuar buscando o que acredito; aos meus filhos Augusto, Maurício e Miguel. Vocês são a luz da minha vida.



RESUMO

O presente trabalho explora a aplicação de técnicas de gestão estratégica na elaboração de um plano de negócios para um novo empreendimento, apresentando os aspectos necessários para desenvolver e manter sua vantagem competitiva. O trabalho pretende evidenciar que o empreendedor deve conter o ímpeto de iniciar um negócio sem o devido planejamento, não prescindindo de um detalhado plano de negócio, amparado em técnicas de gestão estratégica que possam guiá-lo na arena competitiva, mitigando decisões equivocadas e instrumentalizando-o de modo que tenha mais chances de prever os resultados e formular decisões estratégicas mais eficazes. A metodologia de desenvolvimento do trabalho foi amparada em uma pesquisa bibliográfica e em um estudo de caso de aplicação prática do processo de gestão estratégica, discorrendo sobre a experiência vivenciada durante a elaboração de um plano de negócios para um empreendimento do ramo alimentício na cidade de Uberlândia-MG.

Palavras-chave: Gestão estratégica, Plano de Negócios, Empreendedorismo.



ABSTRACT

The present research explores the application of strategic management techniques in the elaboration of a business plan for a new company, presenting the necessary aspects to develop and maintain its competitive advantage. This research intends demonstrate that the entrepreneur must contain the impetus to start a business without proper planning and a detailed business plan, supported by strategic management techniques that can guide him in the competitive arena, mitigating mistaken decisions, so that it is more likely to predict results and formulate more effective strategic decisions. The methodology was supported by a bibliographical research and a case study of practical application of the strategic management process, discussing the experience faced during the elaboration of a business plan for an enterprise of the food sector in the city of Uberlândia - MG - Brazil.

Key words: Strategic Management, Business Plan, Entrepreneurship.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Processo de Gestão Estratégica	18
Figura 2: O Ambiente Externo	20
Figura 3: As Cinco Forças do Competitivas	22
Figura 4: Componentes da Análise dos Concorrentes	25
Figura 5: Componentes da Análise Interna	26
Figura 6: Cenários de gestão com e sem planejamento estratégico	32
Figura 7: Logomarca em 2D para impressos e exemplo de aplicação em 3D em totem e fachada.....	33
Figura 8: Vista em perspectiva do ambiente interno do restaurante	34
Figura 9: Perspectiva completa do restaurante. Área interna e externa.....	34
Figura 10: Exemplos de sanduíches oferecidos no cardápio	35
Figura 11: Planta baixa da cozinha, atendendo a todos os requisitos da Vigilância Sanitária	39
Figura 12: Visões em perspectiva da cozinha	40
Figura 13: Visão da entrada externa da cozinha, com local para higienização, instalações de gás e lixo separado para coleta seletiva.....	40



LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Segmentos e elementos do ambiente Geral	20
Quadro 2: Quatro critérios de Vantagem Competitiva Sustentável	29
Quadro 3: Resultados das combinações dos critérios de Vantagem Competitiva Sustentável.....	29
Quadro 4: Comparativo entre a BeeBop Burger e os concorrentes diretos	45



SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2.	EMPREENDEDORISMO E OPORTUNIDADES EMPREENDORAS.....	15
2.1	Inovação e Empreendedorismo Estratégico	16
3	O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA	17
4	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	19
4.1	Composição do Ambiente Geral.....	20
4.1.1	Ambiente Geral: Oportunidades e Ameaças	21
4.2	O Ambiente da Indústria e as Forças Competitivas.....	21
4.3	Ambiente Externo: Análise dos Concorrentes	24
5	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	25
5.1	Recursos, Capacidades e Competências Essenciais.....	26
5.1.1	Análise De Recursos	26
5.1.2	Capacidades.....	27
5.1.2	Competências Essenciais.....	28
6	MISSÃO E VISÃO	30
6.1	Elaboração da Missão	30
6.2	Elaboração da Visão.....	31
7	ESTUDO DE CASO	32
7.1	A Beebop Burger	32
7.2	Análise do Ambiente Externo	37
7.2.1	Oportunidades e Ameaças	41



7.2.2.	O Ambiente da Indústria e as Forças Competitivas.....	41
7.2.3	Análise dos Concorrentes Diretos	44
7.3	Análise do Ambiente Interno	45
7.3.1	Recursos	45
7.3.2	Capacidades.....	46
7.4	Missão e Visão	47
CONCLUSÕES E DESAFIOS		48
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		49



1 INTRODUÇÃO

Invariavelmente, o impulso empreendedor acaba levando ao ímpeto de iniciar um negócio sem o devido planejamento. É sabido que um maior tempo de planejamento permite conhecer as nuances do mercado que se pretende atuar antes de abrir uma empresa, o que tende a aumentar as chances de sucesso.

Um estudo do SEBRAE (2014), realizado com 1.846 empreendedores no estado de São Paulo, objetivando identificar os fatores que contribuem para as chances de sucesso das empresas do primeiro ao quinto ano de atividade, demonstrou que apenas 31% dos entrevistados abriram o negócio por necessidade. Já 69% dos entrevistados iniciaram o negócio por oportunidade, ao perceber um nicho de mercado em potencial. Isso demonstra que o espírito empreendedor é natural nos brasileiros.

O mesmo estudo apresenta, entretanto, que a principal *causa mortis* das empresas no Brasil é a falta de planejamento prévio, pois:

- Ao abrir a empresa, grande parte dos empreendedores não levantou informações importantes sobre o mercado, tais como o número de clientes, o capital de giro necessário, o número e o perfil dos concorrentes, qual a melhor localização, e nem mesmo informações sobre fornecedores, aspectos legais, investimentos necessários e qualificação necessária da mão-de-obra.
- Mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa. Não planejaram como a empresa funcionaria em sua ausência, não elaboraram um plano de negócio e sequer identificaram com clareza o público-alvo do empreendimento.

Dentre os comportamentos que, segundo o estudo, distinguem os empreendedores de sucesso estão:

- Se antecipar aos fatos, buscar intensamente informações e persistir nos objetivos.
- Ter um plano de negócios com um plano de ação claro para atingir as metas e os objetivos e saber aonde quer chegar.



Este trabalho pretende explorar parte do processo de elaboração de um plano de negócios para um novo empreendimento, amparado em uma pesquisa bibliográfica voltada às melhores práticas de gestão estratégica e em um estudo de caso em que tais práticas foram aplicadas.

A gestão estratégica é um tema amplo, com extensa base teórica e incontáveis casos de estudo. Este trabalho não pretende esgotar todo o imenso universo acadêmico e prático da gestão estratégica, tendo seu escopo limitado aos seguintes temas:

Empreendedorismo, oportunidades e vantagem competitiva:

Apresentar o empreendedorismo como a busca e exploração de oportunidades empreendedoras – aquelas que outros não veem ou das quais não reconhecem o potencial comercial -, e os pontos relevantes da relação entre inovação e empreendedorismo estratégico.

Neste mesmo contexto, serão apresentados os aspectos necessários para desenvolver e manter a vantagem competitiva do empreendimento.

Gestão estratégica – Ambiente externo:

O entendimento integrado dos ambientes externo e interno é fundamental para que o empreendedor compreenda o presente e possa tentar prever algo do futuro. Será apresentada revisão bibliográfica de autores importantes em relação ao que as melhores práticas de gestão estratégicas ditam a respeito da necessidade de uma análise estruturada do ambiente em que se encontra o negócio pretendido.

Neste contexto, será abordada a análise da indústria (setor¹) e como as forças competitivas influenciam o potencial de lucros do empreendimento.

Também serão tratados os aspectos de oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como o que levar em conta na análise da concorrência.

Gestão estratégica – Ambiente interno:

A elaboração de estratégias de gestão eficazes sempre deve começar com a auto avaliação das capacidades da empresa. Nesse sentido, será abordada a necessidade de se conhecer e explorar os recursos, as capacidades e as

¹ Uma indústria (setor) é um grupo de empresas que fabrica produtos que são substitutos próximos, influenciando umas às outras (HITT, 2008).



competências essenciais da organização, como base para as vantagens competitivas do negócio.

Também serão tratados os aspectos relevantes que devem ser considerados ao construir a Missão e a Visão da empresa, bem como serão apresentados os motivos para nunca prescindir desses importantes elementos na elaboração do plano de negócios.

Estudo de caso:

Finalmente, como estudo de caso em que o escopo do trabalho foi aplicado, será apresentada a experiência vivenciada durante a elaboração de um plano de negócios para um empreendimento do ramo alimentício na cidade de Uberlândia-MG, desenvolvido por um grupo de 7 alunos do curso de pós-graduação *lato-sensu* MBA em Gestão Empresarial, programa FGV Management no ano de 2017.

O referido plano de plano de negócios trata da implantação da **BeeBop Burger**, um restaurante do tipo hamburgueria artesanal, ambientado na temática *vintage* dos anos 60, na cidade de Uberlândia – MG.

2. EMPREENDEDORISMO E OPORTUNIDADES EMPREENDORAS

Empreendedores são indivíduos, atuando de forma independente ou como parte de uma organização, que veem uma oportunidade empreendedora e assumem os riscos para desenvolver uma inovação e tentar colocá-la em prática (HITT, 2008). Empreendedores tendem a ser otimistas, apresentar grande motivação, disposição e coragem para assumir responsabilidade por seus projetos. Além disso, tendem a demonstrar paixão e emoção no que diz respeito ao valor e à importância de suas ideias. Daí o risco de se deixar levar pelo ímpeto, prescindindo de um bom plano de negócios.

Quando a expressão *entrepreneur*² foi criada pelo economista francês J.B. Say há mais de 200 anos, ele quis criar um manifesto e uma declaração de intenções em que o empreendedor era alguém que “perturba e organiza”, processo

² Entrepreneur: Empreendedor; Pessoa que organiza, opera e assume o risco de em negócio. Fonte: <https://www.thefreedictionary.com>.



descrito mais tarde por Joseph Schumpeter como “destruição criativa” (DRUCKER, 1992).

Já Empreendedorismo é o processo no qual indivíduos ou grupos identificam e buscam oportunidades empresariais sem serem imediatamente restringidos pelos recursos que controlam atualmente (HITT, 2008).

Desde a década de 90, Drucker (1992) já apontava o que para ele eram as duas questões cruciais para os gestores de companhias na então “sociedade do conhecimento”: inovação e espírito empreendedor. Destacava, entretanto, que tais questões deveriam ser tratadas não somente por novos empreendedores, mas também pelas empresas tradicionais:

Confinar o foco da inovação e do espírito empreendedor ao novo empreendedor individual é demasiado restrito. Se as novas empresas fossem o principal, ou o único lugar de inovações, nossas sociedades provavelmente não poderiam sobreviver [...]. Se as instituições existentes não puderem aprender a inovar, as consequências sociais serão quase insuportavelmente severas.

Para Mintzberg (2012) a essência do empreendedorismo é identificar e explorar as oportunidades empreendedoras – ou seja, oportunidades que outros não veem ou das quais não reconhecem o potencial comercial. O autor descreve o empreendedorismo como um processo, da seguinte forma:

Como um processo, o empreendedorismo resulta na “destruição criativa” de produtos existentes (bens e serviços) ou dos métodos para produzi-los e os substituiu por novos produtos e métodos de produção. Assim, as empresas que se dedicam ao empreendedorismo valorizam muito as inovações individuais, bem como a capacidade de inovar continuamente.

Nesse sentido, Hitt (2008) apresenta as oportunidades empreendedoras como as condições nas quais novos produtos ou serviços conseguem atender a uma necessidade do mercado. Segundo esta visão, tais oportunidades existem em função de imperfeições competitivas nos mercados.

2.1 Inovação e Empreendedorismo Estratégico

Na arena competitiva contemporânea, a inovação e o empreendedorismo se

apresentam como condição para que empresas novas e experientes obtenham sucesso em longo prazo, sendo este, uma consequência das sua capacidade de combinar empreendedorismo e gestão estratégica, objeto de estudo deste trabalho.

Nesse sentido, para Torquato (1991), aqueles que desenvolvem as estratégias devem ser, portanto, mais criativos e inovadores, uma vez que têm de desenvolver seu trabalho em ambientes com alto grau de descontinuidades.

Inovação e empreendedorismo podem ser encarados também como um processo de troca do velho pelo novo, sem deixar de lado a atenção às lições aprendidas, como destaca Drucker (1992): “Para conseguir o novo e o melhor, você tem que jogar fora o velho, cansado, obsoleto, assim como os erros, fracassos e más orientações dos esforços no passado”. O autor complementa afirmando que “[..] a chave para a inovação é sentar-se a cada três anos e colocar em julgamento pela vida todos os aspectos da empresa: cada produto, serviço, tecnologia, mercado e canal de distribuição”.

Ao definir empreendedorismo estratégico como “realizar ações empreendedoras utilizando uma perspectiva estratégica”, Hitt (2008), complementa afirmando que, “no cenário competitivo do século XXI, a sobrevivência e o sucesso da empresa são cada vez mais uma consequência de suas capacidades e de continuamente produzir inovações para explorar oportunidades”.

3 O PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Meirelles (1995) apud Lobato et al. (2012), entende que a gestão estratégica evoluiu do planejamento financeiro para o planejamento de longo prazo, passando dele para o planejamento estratégico. Este último foi finalmente incorporado pela gestão estratégica, que uniu, em um mesmo processo, planejamento e administração.

O processo de gestão estratégia é definido por Hitt (2008) como “o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e obtenha o retorno planejado”. Tal processo é apresentado na figura 1.

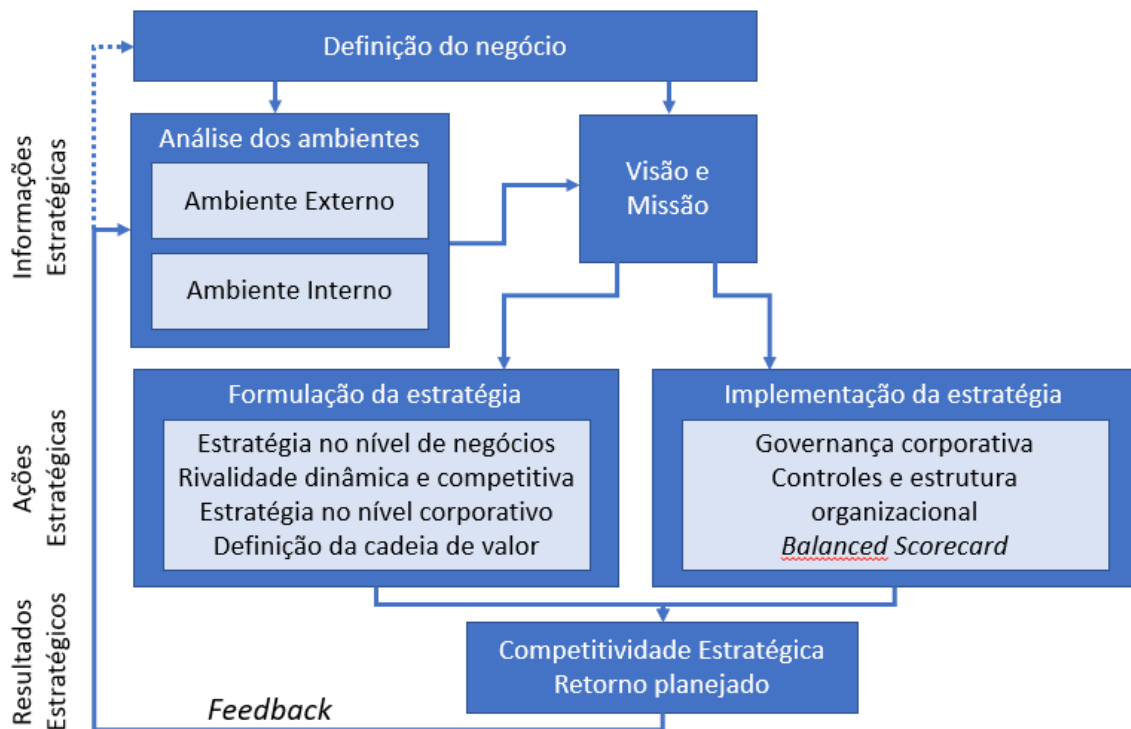


Figura 1: O Processo de Gestão Estratégica.
Fonte: Adaptado de Lobato (2012) e Hitt (2008).

Segundo o processo demonstrado na figura 1, encontrado em Lobato (2012) e Hitt (2008), o primeiro passo, após a definição do negócio, é analisar seus ambientes externo e interno para determinar seus recursos, suas capacidades e suas competências essenciais. Em seguida, deve ser desenvolvida a visão e a missão. Essas etapas são essenciais na gestão estratégica, pois propiciam ao empreendedor detectar os sinais de mudança, identificar as oportunidades e planejar de forma sintonizada com o negócio. Finalmente, para que a empresa atue com uma gestão estratégica que proporcione sobrevivência, crescimento e evolução, ela precisa formular e implantar as estratégias competitivas, as quais devem contemplar, no mínimo, a governança corporativa, os controles e a estruturação organizacional, bem como o *balanced scorecard*³. Ao implantar as estratégias, a empresa estará apta a obter vantagem competitiva e o retorno planejado.

Nota-se, entretanto, que embora amparado em uma metodologia, trata-se de

³ Balanced Scorecard, ou BSC: É um instrumento de gestão de estratégia e de avaliação do desempenho empresarial, que utiliza indicadores para certificar se a estratégia empresarial está sendo cumprida. (LEME e VESPA, 2008), (LOBATO et al., 2012).



um processo dinâmico e retroalimentado, visto que os mercados passam por constantes mudanças e as estruturas competitivas se alteram rapidamente.

4 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Em um ambiente de negócios, é preciso ter sempre em mente que a previsibilidade será sempre limitada, sendo que tal imprevisibilidade pode, invariavelmente, se tornar uma oportunidade, como destaca Drucker (1992): “Nessa situação, o executivo eficaz precisa ser capaz de correr com as oportunidades, de aprender e atualizar constantemente sua base de conhecimentos”, o que reforça a necessidade de uma análise estruturada do ambiente em que se encontra a negócio pretendido.

Independente da indústria (setor), o entendimento do ambiente externo é fundamental para o êxito de um empreendimento, pois influencia suas opções estratégicas e se soma ao conhecimento do seu ambiente interno para formar sua visão e missão e buscar os resultados planejados (LOBATO et al., 2012).

Segundo Hitt (2008) as empresas entendem o ambiente externo obtendo informações sobre seus concorrentes, clientes e outros *stakeholders* para criar a sua própria base de conhecimento e capacidades. Com base nessas novas informações, as empresas tomam medidas para criar novas capacitações e se proteger contra os efeitos externos ou criar relações com os *stakeholders* no seu ambiente. O autor divide o ambiente externo em ambiente geral e ambiente da indústria (figura 2).

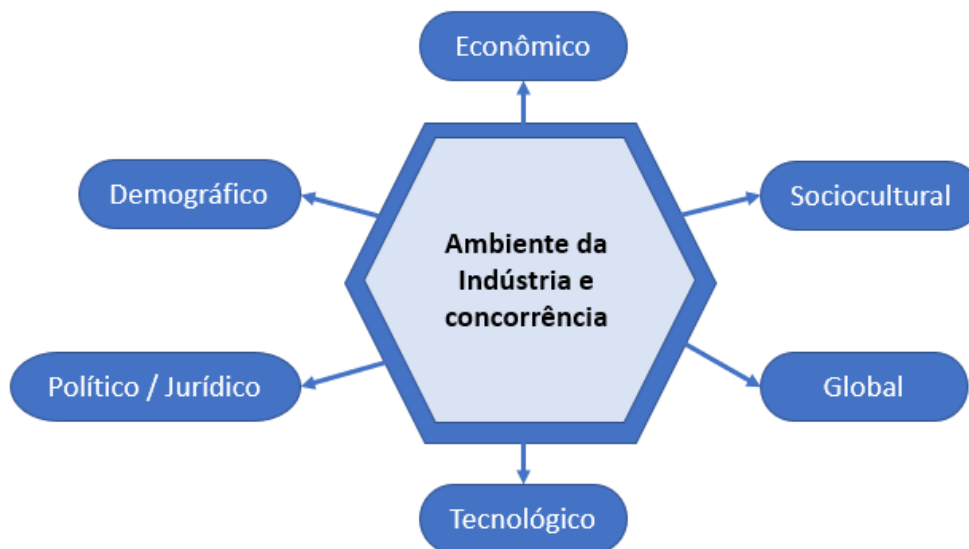


Figura 2: O Ambiente Externo.
Fonte: Adaptado de Hitt (2008).

4.1 Composição do Ambiente Geral

O ambiente geral descrito por Hitt (2008) é composto por dimensões na sociedade geral que influenciam a indústria (setor). Tais dimensões estão agrupadas em seis segmentos ambientais, demonstrados no quadro 1:

Segmento ambiental	Exemplo de elementos do segmento
Demográfico	Tamanho da população, estrutura etária, distribuição de renda.
Econômico	Indicadores econômicos, déficits ou superávits, produto interno bruto.
Político/Jurídico	Legislação tributária, legislação trabalhista, regulamentação ambiental.
Sociocultural	Diversidade de mão-de-obra, Preocupações com o meio ambiente, mudanças nas preferências em relação aos produtos e serviços.
Tecnológico	Inovações dos produtos, gastos com P&D, novas tecnologias.
Global	Acontecimentos políticos importantes, mercados globais essenciais, nível de industrialização dos países.

Quadro 1: Segmentos e elementos do ambiente geral.
Fonte: Adaptado de Hitt (2008).

Devido à sua natureza, não há como controlar diretamente os segmentos e elementos do ambiente geral, todavia, é necessário coletar as informações necessárias para entender como cada segmento pode influenciar o negócio e adaptar o planejamento estratégico tempestivamente.

4.1.1 Ambiente Geral: Oportunidades e Ameaças

Um dos objetivos mais importantes da análise do ambiente geral é identificar as oportunidades e as ameaças ao negócio. Mintzberg (2012) descreve uma oportunidade como “uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica”. O autor descreve ameaça como “uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica”.

Já para Lobato et al. (2012) as oportunidades são “as situações ou os acontecimentos externos à organização que podem contribuir positivamente para o exercício da sua missão e o alcance de sua visão”. Para ele, as ameaças são “situações ou acontecimentos externos à organização que podem prejudicar o exercício de sua missão e o alcance de sua visão”.

Dessa maneira, fica claro a importância de se estabelecer corretamente o mapeamento de oportunidades e ameaças providas pelo ambiente geral, no contexto do ambiente externo.

4.2 O Ambiente da Indústria e as Forças Competitivas

Em Hitt (2008), o ambiente da indústria (setor) é descrito como “um conjunto de fatores que influencia diretamente uma empresa e suas ações e reações competitivas”. Ainda segundo o autor, corroborado por Lobato et al (2012), tal ambiente é permeado por cinco forças predominantes: a ameaça de novos entrantes, o poder dos fornecedores, a ameaça dos produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre os concorrentes. A intensidade da competição e o

potencial de lucros da indústria (setor), são consequências destas cinco forças de competição. Para os autores, o desafio é localizar uma posição em uma indústria (setor) no qual uma empresa possa influenciar favoravelmente esses fatores ou se defender dos seus efeitos na medida em que suas capacidades permitam.

O objetivo central da análise do ambiente da indústria, segundo Porter (2005) apud Lobato et al. (2012), é a predição do nível médio de lucratividade, no longo prazo, dos competidores em uma indústria em particular.

A figura 3 apresenta o modelo das cinco forças competitivas, conhecidas como As Cinco Forças de Porter, que devem ser entendidas pelo empreendedor porque determinam as diferenças intersetoriais de desempenho e o auxiliam a elaborar estratégias de gestão mais eficazes.

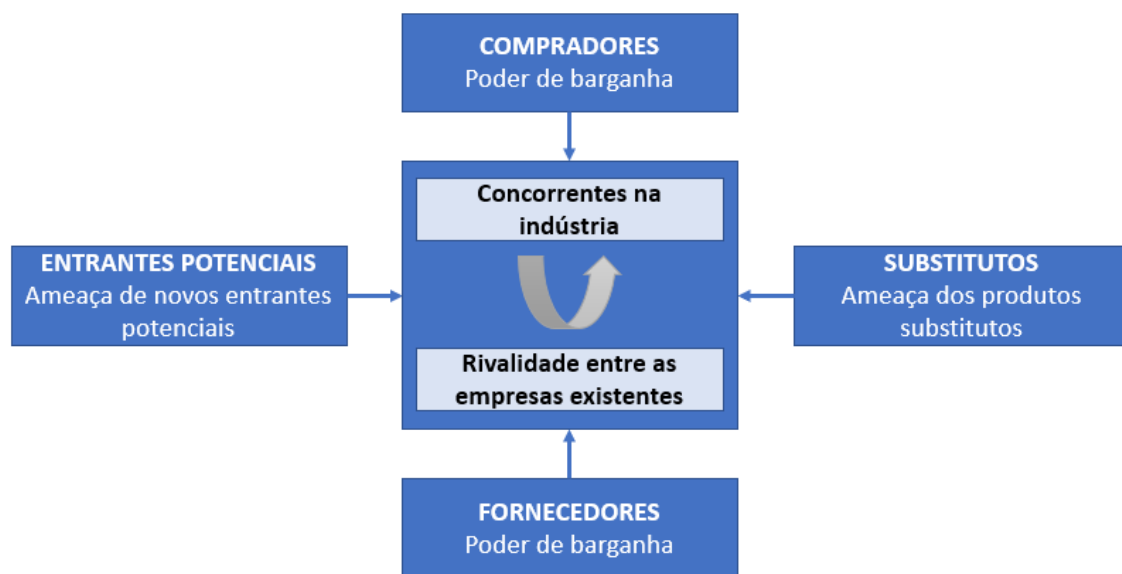


Figura 3: As Cinco Forças do Competitivas.
Fonte: Fonte Porter (2005) apud Lobato et al. (2012).

Uma síntese das cinco forças competitivas do ambiente da indústria (setor), é apresentada a seguir, conforme descrito por Hitt (2008) e Lobato et al. (2012):

Ameça de novos entrantes: Identificar novos entrantes é importante porque estes podem ameaçar a participação de mercado dos já existentes. A rentabilidade média da indústria é influenciada pelos concorrentes existentes e pelos concorrentes em potencial. A probabilidade de as empresas entrarem em uma indústria (setor) depende de dois fatores: as barreiras à entrada e a retaliação



esperada dos participantes atuais da indústria (setor).

O poder de Barganha dos Fornecedores: Aumentar os preços e reduzir a quantidade dos seus produtos são possíveis meios de os fornecedores exercerem poder sobre as empresas que competem em um setor. Esta força está relacionada à capacidade dos fornecedores de negociar e exercer seu poder sobre os compradores, ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade de seus serviços. Fornecedores poderosos podem reter a maior parte da rentabilidade de uma indústria se os compradores forem incapazes de repassar aumentos de preços para os consumidores finais.

O poder de Barganha dos Compradores: Os clientes (grupos de compradores) têm poder quando: i) compram uma grande parte da produção total de uma indústria; ii) as vendas do produto são uma parte significativa das receitas anuais do vendedor; iii) eles poderiam mudar para outro produto a um custo baixo ou sem custo nenhum; iv) os produtos da indústria não são diferenciados ou não são padronizados. O poder do comprador permite que os consumidores diminuam as margens da indústria, pressionando os competidores a reduzir preços ou aumentar o nível de serviço oferecido.

A Ameaça dos Produtos Substitutos: Produtos substitutos são bens ou serviços externos a uma determinada indústria (setor), que executam funções iguais ou semelhantes às de um produto que uma indústria (setor) produz. Os produtos substitutos se tornam mais ameaçadores quando: i) há pouco ou nenhum custo para a mudança; ii) quando o preço do produto substituto é mais baixo; iii) quando a qualidade e capacidade de desempenho são iguais ou maiores do que o produto concorrente. A existência de produtos substitutos, que desempenham as mesmas funções que os produtos e serviços que estão sendo oferecidos, é uma situação que limita o montante de valor que uma indústria pode criar.

A Intensidade da Rivalidade entre Concorrentes: Em várias indústrias (setores) as empresas competem ativamente entre si. A rivalidade competitiva se intensifica quando é desafiada pelas medidas de um concorrente ou quando uma empresa reconhece uma oportunidade de melhorar a sua posição no mercado. A intensidade da rivalidade entre as empresas é a mais óbvia das cinco forças na indústria, e a única que os estrategistas enfocam historicamente. Essa força ajuda a

determinar em que extensão o valor criado pela indústria será dissipado na luta das empresas pelo mercado, sendo, portanto um dos principais fatores determinantes da rentabilidade média da indústria.

4.3 Ambiente Externo: Análise dos Concorrentes

A análise dos concorrentes é um importante componente da gestão estratégica. Não é possível prescindir do conhecimento sobre quem são e como atuam cada um dos *players* na arena na qual a estratégia competitiva será estabelecida.

Hitt (2008) destaca que a análise dos concorrentes deve se concentrar, a princípio, em cada companhia com a qual a empresa concorre diretamente. O empreendedor deve se interessar em entender os objetivos, as estratégias, hipóteses e capacidades das demais empresas do ambiente de competição. Na análise dos concorrentes, a empresa deve tentar entender, para cada um dos seus concorrentes diretos: i) quais seus objetivos futuros?; ii) qual a estratégia atual de cada um?; iii) quais as premissas de seus concorrentes?; iv) Quais suas capacitações?. Ainda segundo Hitt (2008):

As informações sobre essas quatro dimensões ajudam a empresa a preparar um perfil antecipado de reações de cada concorrente. Os resultados de uma análise eficaz dos concorrentes ajudam uma empresa a entender, interpretar e prever as ações e reações de seus concorrentes. Entender as ações dos concorrentes contribui claramente para a capacidade da empresa de concorrer com sucesso na indústria (setor).

A figura 4 sintetiza, na visão de Hitt (2008) os componentes da análise dos concorrentes.

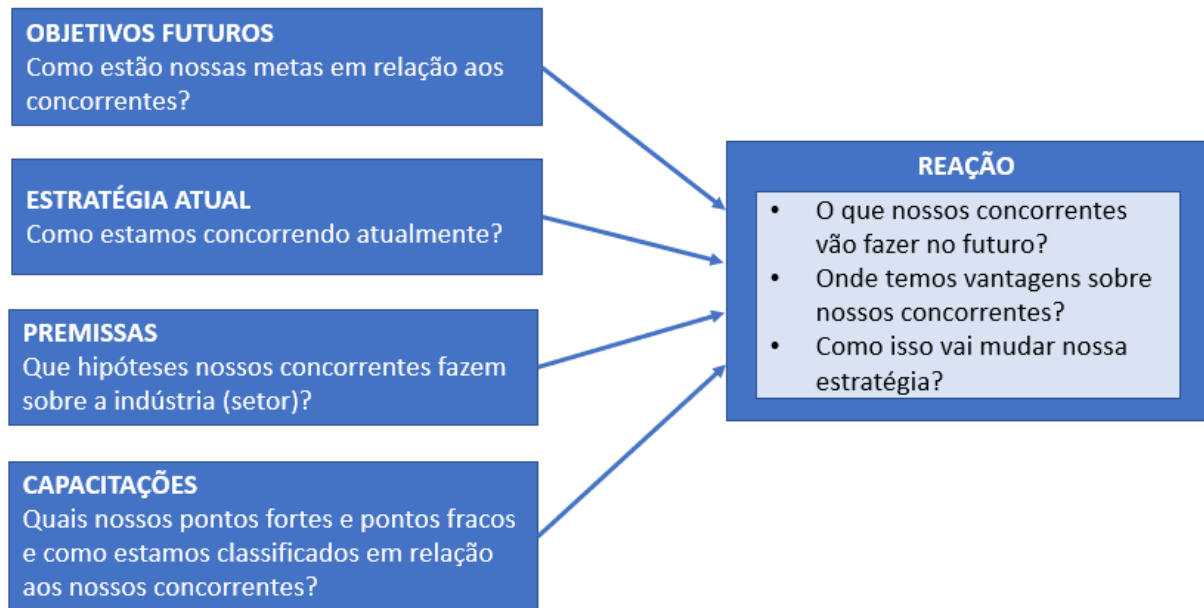


Figura 4: Componentes da Análise dos Concorrentes.

Fonte: Adaptado de Hitt (2008).

5 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

No desenvolvimento de estratégias empresariais, várias abordagens destacam que a gestão estratégica deve começar com a auto avaliação das capacidades da empresa, tal como descrito em Lobato et al. (2012). Drucker (1998) apud Lobato et al. (2012) já lançava o desafio: “o que tem valor naquilo que a empresa faz?”. Espera-se que o empreendedor tenha condições de propor as estratégias que respondam a essa questão e às demais que se apresentam na elaboração plano de negócio.

A análise do ambiente interno passa pela avaliação da relação entre os recursos, capacidades e competências essenciais (figura 5), componentes necessários para se estabelecer a vantagem competitiva e a competitividade estratégica, para segundo Hitt (2008) “pelo menos atender, se não superar, os padrões exigentes da concorrência, criando valor para seus clientes”.

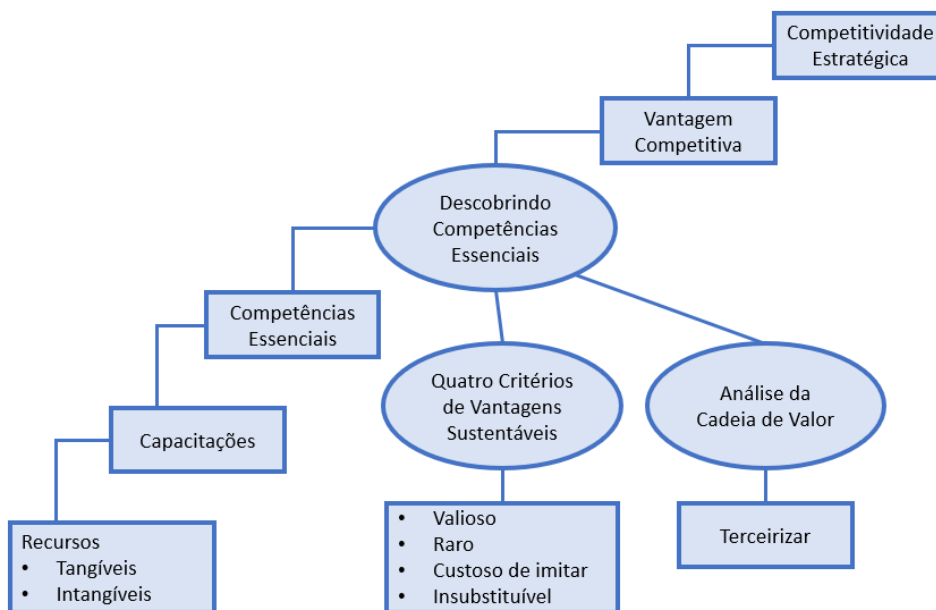


Figura 5: Componentes da Análise Interna.

Fonte: Adaptado de Hitt (2008) e Lobato et al. (2012).

5.1 Recursos, Capacidades e Competências Essenciais

Os recursos, capacidades e competências essenciais formam a base da vantagem competitiva. Para Hitt (2008) e Mintzberg (2012), os recursos são a fonte das capacidades de uma empresa, sendo agrupados para criar capacitações organizacionais que, por sua vez, são a fonte das competências essenciais de uma empresa, que forma a base das vantagens competitivas.

Lobato et al., (2012) cita a *resource-based view* (RBV), escola que preconiza que a base para a vantagem competitiva reside primariamente no gerenciamento dos recursos e capacidades que estão disponíveis para a organização.

5.1.1 Análise De Recursos

No diagnóstico estratégico, os recursos são a unidade básica de análise da organização, primeiro conceito a ser avaliado. Pode-se entender o conceito de recursos como “as entradas no processo de produção da organização” (TORQUATO, 1991).

Entretanto, conforme se observa em Hit (2008) e Lobato e al. (2012), Os recursos por si só não podem criar vantagem competitiva quando não se souber utilizá-los adequadamente. Isso se deve ao fato de que uma vantagem competitiva normalmente se baseia no agrupamento e na combinação exclusiva dos recursos disponíveis, que podem ser tangíveis e intangíveis.

Exemplos de recursos tangíveis são as máquinas, equipamentos e matérias-primas. Como exemplos de intangíveis estão a marca, as patentes, a confiança por parte dos funcionários e a tradição no mercado.

Os recursos tangíveis são ativos que podem ser vistos e quantificados. O valor de muitos recursos tangíveis pode ser estipulado mediante demonstrações financeiras, porém essas demonstrações não representam o valor de todos os ativos porque elas ignoram alguns recursos intangíveis. Como tal, cada uma das fontes de vantagem competitiva da empresa não é totalmente refletida nas suas demonstrações financeiras (HITT, 2008).

Os recursos intangíveis incluem ativos que normalmente estão profundamente enraizados no histórico da empresa e foram acumulados com o tempo. Comparados com os tangíveis, os recursos intangíveis são uma fonte superior e mais potente de competências essenciais (TORQUATO, 1991).

Para Quinn (1996) apud Hitt (2008) o êxito de uma corporação depende mais das capacidades intelectuais e de sistemas do que dos seus ativos físicos. O autor destaca ainda que:

Como os recursos intangíveis são menos visíveis e mais difíceis de serem entendidos, comprados, imitados ou substituídos, as empresas preferem depender mais deles do que dos recursos tangíveis como a base para as suas capacidades e competências essenciais.

5.1.2 Capacidades

E conforme já explorado neste trabalho, a verdadeira vantagem competitiva é gerada por meio da combinação dos recursos disponíveis. Gerenciar estes recursos

em um ambiente complexo, imprevisível e muitas vezes novo ao empreendedor, é denominada capacidade.

Segundo Lobato et al. (2012), as capacidades de uma organização derivam das interações ao longo do tempo, entre os recursos tangíveis e os intangíveis e baseiam-se, essencialmente, nas informações e no conhecimento retido pelo capital humano da organização.

Essenciais para a criação de vantagens competitivas, as capacitações normalmente se baseiam na elaboração, transmissão e troca de informações e conhecimento por meio do capital humano da empresa (Hitt, 2008). Para o autor:

O conhecimento que o capital humano possui é uma das capacitações mais significativas de uma organização e pode, enfim, estar na raiz de todas as vantagens competitivas. Dada essa realidade, o desafio da empresa é criar um ambiente em que as pessoas integrem o seu conhecimento individual de forma que a companhia possua um conhecimento organizacional considerável.

5.1.2 Competências Essenciais

Um empreendimento obtém a chamada vantagem competitiva quando consegue conceber e implementar uma estratégia difícil de ser copiada pelos concorrentes, ou que sejam custosas demais para imitar. Mintzberg (2012) destaca que, após identificar oportunidades, os empreendedores devem agir para desenvolver as capacidades que irão se tornar a base das competências essenciais e vantagens competitivas de sua empresa.

Para explorar de forma bem-sucedida uma oportunidade, uma empresa deve desenvolver capacidades valiosas, raras, difíceis de imitar e insubstituíveis (quadro 2). Ao atender a esses quatro critérios, a empresa terá uma ou mais vantagens competitivas para explorar as oportunidades identificadas (HITT, 2008; LOBATO et al., 2012).

Capacidades	Características
Valiosas	Ajudam a empresa maximizar forças, neutralizando ameaças ou explorando oportunidades.
Raras	Quando nenhum ou poucos concorrentes dispõem do recurso.
Difícil de imitar	Quando outras organizações não conseguem obter a competência essencial em discussão ou necessitam incorrer em desvantagem de custos para obtê-la.
Insubstituíveis	Quanto não existem equivalentes estratégicos ou estruturais.

Quadro 2: Quatro critérios de Vantagem Competitiva Sustentável.

Fonte: Adaptado de Hitt (2008) e Lobato et al. (2012).

A quadro 3 mostra as consequências no desempenho decorrentes das combinações dos quatro critérios de vantagem competitiva:

O recurso ou capacidade é...				Consequências competitivas	Implicações no desempenho
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Insubstituível?		
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Retornos abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade competitiva	Retornos médios
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem competitiva temporária	De retornos médios a retornos acima da média
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Retornos acima da média

Quadro 3: Resultados das combinações dos critérios de Vantagem Competitiva Sustentável.

Fonte: Adaptado de Hitt (2008).

Com base nas suas competências essenciais, as organizações atingem desempenhos superiores aos dos competidores, agregando valor para os clientes e criando vantagens competitivas sustentáveis (LOBATO et al., 2012). Logo, o



empreendedor deve pautar suas decisões em termos dos seus recursos, capacidades e competências essenciais, o que terá impacto determinante na capacidade da empresa em atingir sua visão e cumprir sua missão.

6 MISSÃO E VISÃO

Depois de analisar os ambientes externo e interno, a empresa tem as informações de que precisa para formar uma missão e uma visão. Os *stakeholders* aprendem muito sobre uma empresa analisando a sua visão e missão. Na verdade, uma das finalidades-chave das declarações de visão e missão é informar aos *stakeholders* o que a empresa é, o que pretende realizar e a quem pretende atender. (HITT, 2008).

Para Lemes e Vespa (2008) a missão e a visão devem ser coirmãs, pois não há como haver uma visão desconexa da missão. Os autores destacam ainda que muitas empresas optam inclusive por omitir os termos missão e visão e utilizar apenas o termo missão, cujo teor, neste caso, traz embutida a visão.

6.1 Elaboração da Missão

A missão especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender. A missão da empresa é mais concreta do que sua visão (MINTZBERG, 2012). Porém, assim como a visão, a missão deve definir a individualidade de uma empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os *stakeholder*. Juntas, a visão e a missão formam a base que a empresa precisa para selecionar e implantar uma ou mais estratégias (HITT, 2008).

Segundo Lemes e Vespa (2008) a missão é o que a empresa faz, porque ela existe, qual é o seu diferencial como empresa. Na missão, deve ser encontrada a resposta do porquê um cliente deve comprar um produto ou serviço da sua empresa, em vez de comprar do concorrente. Na missão, deve estar claro qual é o seu diferencial competitivo, algo que somente a empresa tem ou que seja tão difícil de ser copiado pelo seu concorrente que não vale a pena o investimento.



Para Lobato et. al, (2012) “a missão é a expressão da razão de existência da organização; é a função que esta desempenha no mercado, de modo a tornar útil sua ação, justificar seus lucros do ponto de vista dos acionistas e da sociedade em que está inserida”.

Segundo Drucker (1980) apud Lobato et al. (2012), elaborar a missão da empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas só assim é possível estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. Com uma missão norteadora, uma empresa pode ser administrada visando ao ótimo desempenho.

6.2 Elaboração da Visão

A visão é a explicação do que se idealiza para a organização. O conceito de visão expressa a maneira pela qual a organização deseja ser reconhecida no futuro. Uma espécie de sonho que deve ser viável na implementação e ter um conteúdo altamente inspirador e positivo, que motive toda a organização em torno da construção do futuro almejado (LOBATO et al., 2012).

Para Hitt (2008), a visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar. Consequentemente, uma declaração de visão articula a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido. Em outras palavras, uma declaração de visão direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos. As pessoas sentem o que devem fazer quando a visão da sua empresa é simples, positiva e tocante. A visão força e desafia as pessoas e evoca emoções e sonhos.

O caminho que a empresa percorrerá do “hoje” para atingir sua visão (o futuro) deve ser delineado por meio da gestão estratégica. Esta é a prática observada na gestão de empreendimentos consolidados e deve ser a regra para novos empreendedores. Nesse sentido, destaca Lemes e Vespa (2008):

A estratégia vai apresentar o que precisa ser feito para conduzir a empresa para atingir a visão. Mas se não houver um alinhamento claro, as ações poderão estar desencontradas, desajustadas. A empresa até poderá atingir a visão, mas haverá um grande desperdício de tempo e energia, o que é

fatal em um mercado competitivo e globalizado em que vivemos.

A figura 6 apresenta os dois cenários citados por Lemes e Vespa (2008), evidenciando o desperdício de tempo e energia ao buscar a visão sem um planejamento estratégico:



Figura 6: Cenários de gestão com e sem planejamento estratégico.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Leme e Vespa (2008).

Visão e empreendedorismo se relacionam na medida em que a estratégia é elaborada como um processo visionário, conduzido pelo líder ou fundador da organização, como destaca Lobato et al. (2012), ao descrever a Escola do Empreendedorismo:

Esta escola propõe que a estratégia é elaborada a partir do julgamento, da sabedoria, das experiências e da intuição do líder. É a estratégia como perspectiva, associada com o senso de direção, a imagem e o foco presentes na construção da visão de futuro da organização.

7 ESTUDO DE CASO

7.1 A Beebop Burger

O estudo de caso do presente trabalho trata da experiência vivenciada durante a elaboração de um plano de negócios para um empreendimento do ramo alimentício na cidade de Uberlândia-MG, desenvolvido por um grupo de 7 alunos do

curso de pós-graduação *lato-sensu* MBA em Gestão Empresarial, programa FGV Management no ano de 2017.

O referido plano de plano de negócios descreve a implantação da **BeeBop Burger**, um restaurante do tipo hamburgueria artesanal, ambientado na temática *vintage* dos anos 60, situado em Uberlândia – MG, cuja logomarca é apresentada na figura 7.



Figura 7: Logomarca em 2D para impressos e exemplo de aplicação em 3D em totem e fachada.

Fonte: Elaboração própria.

Com uma proposta lúdica, ambiente familiar, pratos de alta qualidade e atendimento diferenciado, o empreendimento apresenta um conjunto de características únicas na cidade e região, o que o torna um importante competidor em um cenário de consumidores ávidos por experiências fora do lugar comum.

O ambiente do restaurante, inspirado na temática *vintage* dos anos 60 ao estilo americano, é um meio de promoção importante. Durante as pesquisas na região, foram encontrados poucos empreendimentos com ambiente temático semelhante (figuras 8 e 9).

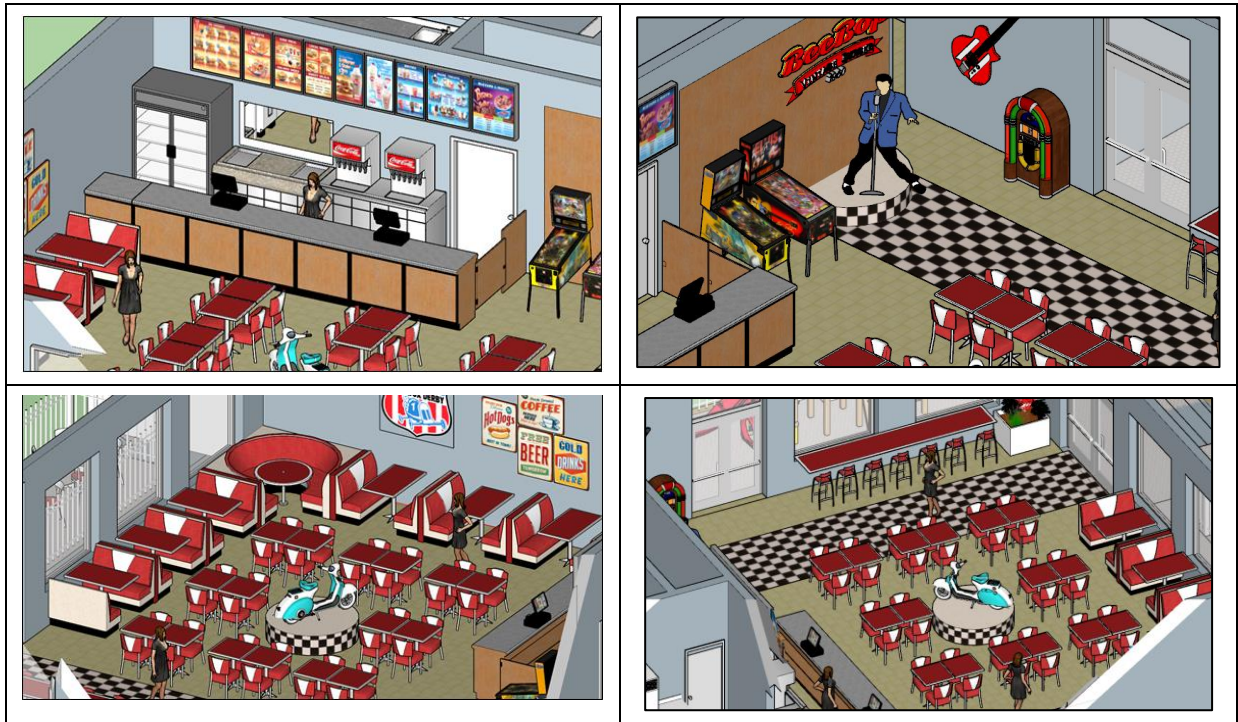


Figura 8: Vista em perspectiva do ambiente interno do restaurante.

Fonte: Elaboração própria.

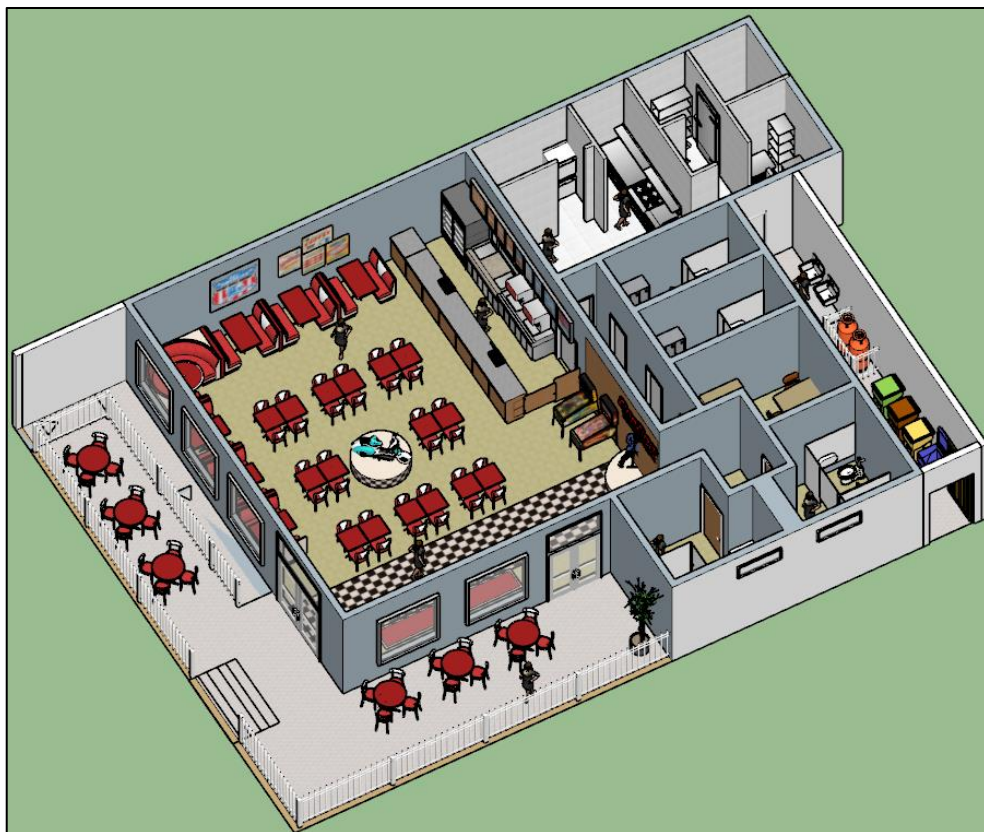


Figura 9: Perspectiva completa do restaurante. Área interna e externa.

Fonte: Elaboração própria.

A intenção é oferecer ao público a experiência de estar em um espaço aconchegante, organizado, com músicas ambiente da época, enquanto desfruta de sanduíches de hambúrguer artesanal de alta qualidade (figura 10), preparados na casa com carnes selecionadas, além de um atendimento diferenciado e marcante.



Figura 10: Exemplos de sanduíches oferecidos no cardápio.

Fontes: Fotos dos pratos - www.guiadohamburger.com, www.johnnyrockets.com, www.mastercook.com, www.burgerking.com, www.rubysdiner.com.

O projeto do empreendimento inclui um veículo do tipo *food truck* com o mesmo cardápio do restaurante, visando ampliação de faturamento e publicidade móvel da marca na cidade de Uberlândia-MG e na região.

Também objetivando ampliação de faturamento e alinhamento com o mercado concorrente, o projeto contempla ainda a venda por *delivery*.

Principais resultados financeiros

Partindo de um investimento inicial de R\$ 363.250,00, dos quais R\$ 200.000,00 (55%) de capital próprio e R\$ 163.250,00 (45%) proveniente de financiamentos bancários, o empreendimento demonstrou viabilidade em todo o período analisado, por meio de detalhada projeção financeira.

Considerando a ponderação entre três cenários (otimista, pessimista e provável), baseados no potencial de mercado da região e em dados de extensa pesquisa de mercado, o empreendimento apresentou entre seus resultados um *payback* de 2,52 anos, bastante adequado como retorno esperado em serviços, que



é de cinco anos. Apresenta ainda taxas internas de retorno (TIR e TIRM) de 32,66% e 22,08%, respectivamente, e rentabilidade de 26,02% nas projeções de cinco anos.

Motivação para o plano de negócios amparado em gestão estratégica

Entretanto, mesmo parecendo potencialmente uma boa ideia, nenhum dos componentes do grupo detinha conhecimento no ramo alimentício, tampouco experiência consolidada como empreendedores. Percebeu-se então a necessidade de se elaborar um plano de negócios amparado nas melhores práticas de gestão estratégica, de modo a mitigar os erros comuns e melhorar a previsibilidade quanto a viabilidade do negócio.

Outros aspectos estratégicos do Plano de Negócios

A estratégia do negócio foi amparada por uma extensa análise de mercado e um plano de marketing coerente com a proposta de diferenciação. Houve também a preocupação em alinhar a estratégia considerando todos os aspectos legais, tributários, administrativos, gestão de pessoas e gestão da qualidade, bem como a responsabilidade social e ambiental.

Houve ainda atenção especial com a análise financeira do empreendimento, elaborada por meio de uma extensa e detalhada estrutura, com o seguinte teor:

- Investimentos e fontes de financiamento.
- Despesas fixas e despesas com pessoal.
- Receita do empreendimento – parâmetros de cálculo.
- Faturamento no primeiro ano do empreendimento.
- Impostos sobre o faturamento.
- Custos diretos variáveis.
- Projeção de crescimento anual das receitas.
- Outros investimentos e despesas previstas após o primeiro ano.
- Outros parâmetros financeiros.

- Análise dos indicadores econômicos e financeiros.

A seguir serão apresentados os aspectos do plano de negócios da **Beebop Burger** que se relacionam com o objeto de estudo do presente trabalho.

7.2 Análise do Ambiente Externo

Para a análise do ambiente externo, foi realizado um estudo do macro ambiente, com os seguintes itens:

O mercado de alimentação fora do lar no Brasil:

- Os fundamentos do crescimento do segmento de alimentação fora do lar.
- O Crescimento do mercado de *food service*.
- O tamanho do mercado de *food service* em R\$.
- Percentual de gastos com alimentação fora do lar em relação ao total gasto com alimentação.
- Variação do faturamento nominal da alimentação fora do lar no Brasil.
- Evolução do número de lojas de *food service*.

Participação das hamburgueria no mercado de alimentação fora do lar.

- Participação das hamburgueria no faturamento das redes de *fast-food*.
- Percepção dos motivos de preferência pelas hamburgueria, na visão das associações de classe do ramo de alimentação.

Aspectos a respeito do município de Uberlândia-MG.

- Aspectos demográficos e socioeconômicos do município.
- PIB per capita ao longo dos últimos anos.
- População residente e agrupamento por classes de rendimento.

Com o objetivo de fundamentar as decisões do projeto quanto ao ambiente externo, conhecer a concorrência e o mercado consumidor da região, bem como criar parâmetros para as análises financeiras, foram realizadas três pesquisas de mercado:

- **Pesquisa Q1 – Empresas:** 11 empresas pesquisadas. Concorrentes diretos, empreendedores do ramo de hamburguerias em Uberlândia,



buscando as seguintes informações:

- Número de funcionários.
 - Tempo de funcionamento e tipo do negócio.
 - Volume diário de atendimento e sazonalidade semanal e mensal.
 - Preço médio dos pratos e formas de pagamento.
 - Modo de preparo e itens do cardápio.
 - Percepção dos entrevistados sobre seus concorrentes diretos.
- **Pesquisa Q2 – Cliente Consumidor Hamburgueria:** 97 participantes. Clientes dos concorrentes diretos e indiretos.
 - Perfil dos entrevistados.
 - Alimentação fora de casa – locais e frequência.
 - Necessidades não atendidas no segmento de hamburguerias.
 - Horários preferidos pelo público entrevistado.
 - Preferência por local.
 - Sobre o ticket médio.
 - Mídias para publicidade.
 - Sobre a identificação do público com hamburguerias temáticas.
 - **Pesquisa Q3 – Cliente *Food Truck*:** 161 participantes. Clientes e não clientes ativos de *food trucks*.
 - Perfil dos entrevistados.
 - Conhecimento sobre o ambiente de food trucks.
 - Influências das redes sociais e da indicação de amigos na divulgação.

Ainda sobre o ambiente externo, outras questões abordadas no plano de negócios foram:

- Legislação: documentos necessários para a abertura da hamburgueria e do *food truck*.
- Licenças adicionais específicas para o *food truck*.
- Abertura do negócio:
 - Natureza Jurídica.
 - Atividade Econômica.
 - Regime tributário.

- Alíquotas incidentes sobre o faturamento nos cinco anos de planejamento financeiro.
- Resoluções e normas da Anvisa.
- Plantas baixas do empreendimento, adequadas à legislação quanto a acessibilidade e normas sanitárias.
- Procedimentos operacionais de higienização, controle de pragas e instruções de trabalho para os manipuladores de alimentos.

As figuras de 11 a 13 apresentam a planta baixa da cozinha, planejada para atender a todos os requisitos da Vigilância Sanitária e também de modo a estabelecer um fluxo contínuo de produção dos pratos, observado como melhor prática durante as pesquisas do plano de negócios:

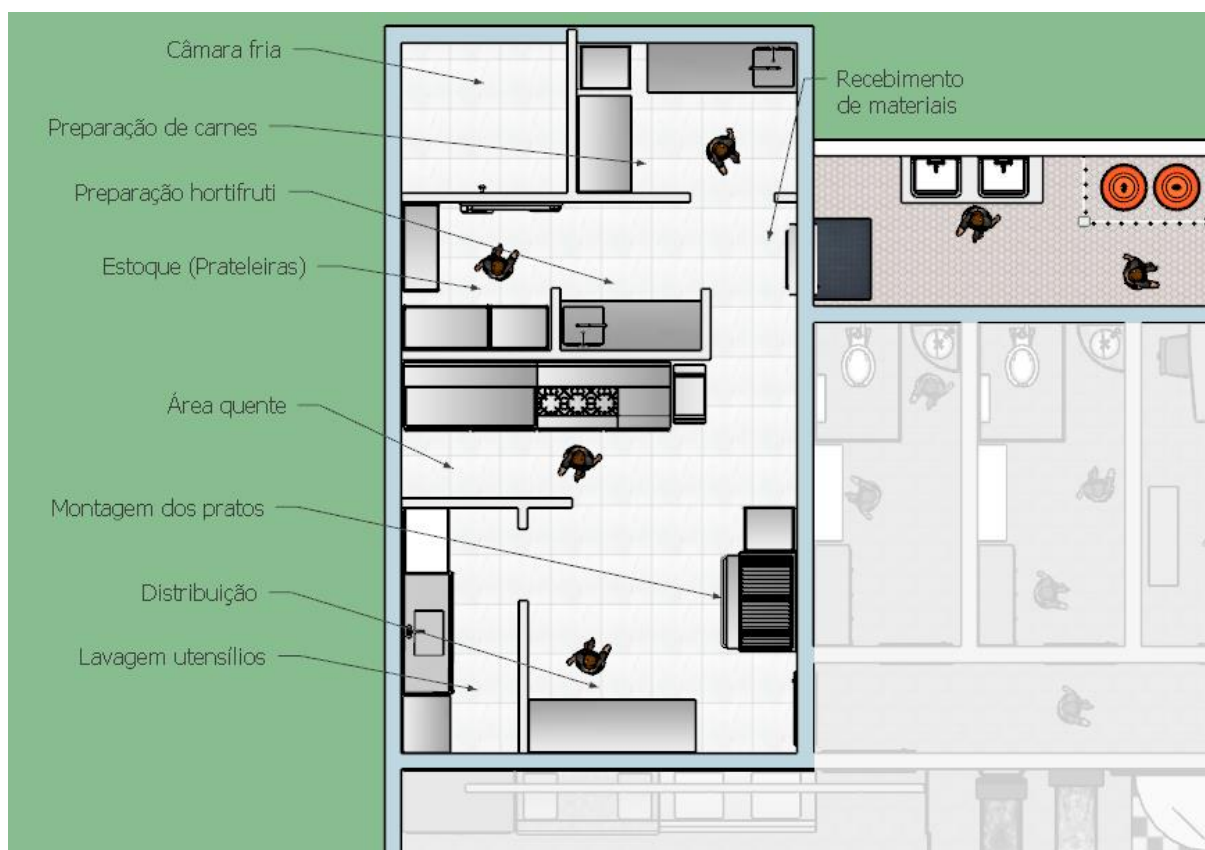


Figura 11: Planta baixa da cozinha, atendendo a todos os requisitos da Vigilância Sanitária.

Fonte: Elaboração própria.

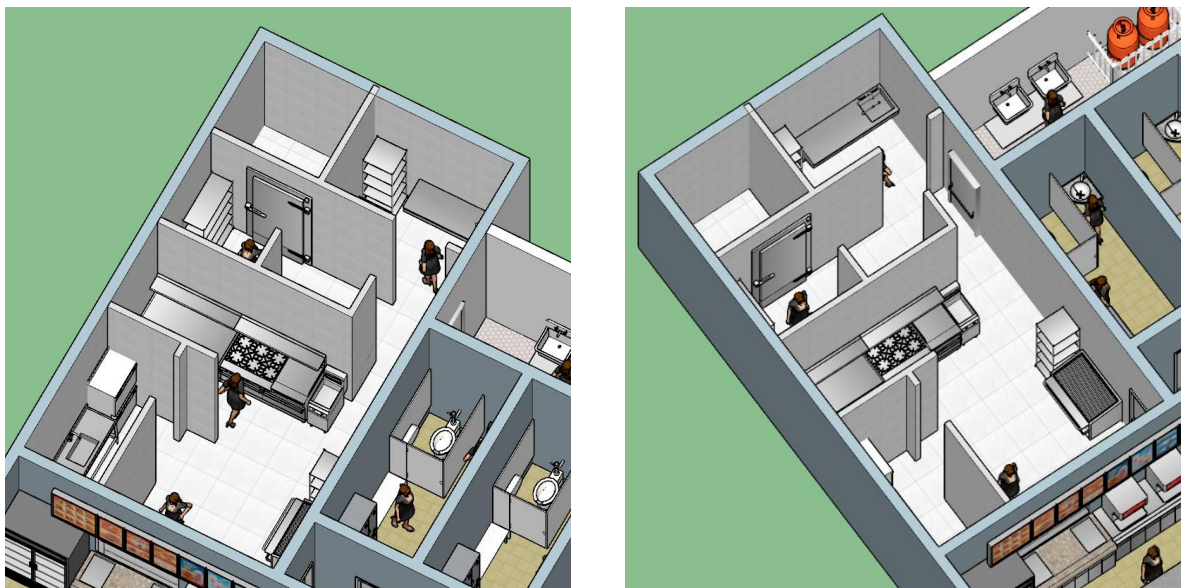


Figura 12: Visões em perspectiva da cozinha.

Fonte: Elaboração própria.



Figura 13: Visão da entrada externa da cozinha, com local para higienização, instalações de gás e lixo separado para coleta seletiva.

Fonte: Elaboração própria.

7.2.1 Oportunidades e Ameaças

As oportunidades e ameaças elencadas no plano de negócio foram:

Oportunidades:

- Baixa no preço dos itens de fabricação.

- Busca por experiência gastronômica e ambiente temático.
- Preferência por um bom atendimento.
- Aumento na procura por refeições noturnas e fora de casa.

Ameaças:

- Crise econômica.
- Aumento da demanda por alimentação saudável.
- Alta concorrência.
- Surgimento de novos concorrentes.
- Violência na cidade.
- Contaminação de alimentos.

7.2.2. O Ambiente da Indústria e as Forças Competitivas

Também como parte do entendimento ambiente externo, seguindo os preceitos da gestão estratégica, o plano de negócio abordou o modelo desenvolvido por Michael Porter (figura 10), posicionando a empresa em relação aos cinco fatores competitivos, detalhados a seguir.

Poder de Barganha dos Fornecedores

A hamburgueria BeeBop Burger, apesar de ter pratos selecionados e um hambúrguer artesanal, não é a pioneira na cidade de Uberlândia, ou seja, existem vários fornecedores no mercado com grande demanda no ramo de alimentação. Dessa forma, a BeeBop Burger está em um setor com fácil aquisição de insumos sem limitar-se a um determinado fornecedor, aumentando o poder de barganha da empresa. Um resumo do que é positivo (↑) e negativo (↓) para a empresa neste fator competitivo é apresentado a seguir:

- ↑ Vários fornecedores no mercado para os insumos comuns.
- ↓ Única fragilidade está no fornecimento de pães, que é limitado.



- ↑ Exceto pelos pães, não há insumos escassos ou críticos.
- ↑ Baixa dependência de fornecedores.
- ↑ Maior poder de barganha da empresa.

Ameaça de produtos substitutos

Apesar do segmento de alimentação na cidade de Uberlândia ser amplo e com muitas opções, a BeeBop Burger traz uma proposta diferente, amparada nos diferenciais de alto padrão de qualidade e atendimento, em um ambiente familiar e temático. Uma possível ameaça de produtos substitutos, citada na análise SWOT é a busca por alimentação saudável que exclua sanduíches, por haver um mito de que se trata de *junk food*, o que não é o caso das hamburguerias artesanais. Resumo dos pontos positivos (↑) e negativos (↓) para a empresa neste fator competitivo:

- ↑ Segmento de alimentação na cidade é amplo.
- ↓ O ramo de hamburguerias está se tornando concorrido.
- ↓ Generalização de que sanduíche é *Junk Food*.
- ↑ Proposta diferente de ambiente tematizado.
- ↑ Foco no atendimento de qualidade.
- ↑ Cardápio variado.
- ↑ Hambúrguer artesanal.
- ↑ Restaurante fixo.
- ↑ *Delivery*.
- ↑ *Food truck*.

Poder de barganha dos clientes

O poder de barganha dos clientes é alto, visto que a opção de lanchonetes e

hamburguerias é vasto. Isso faz com que os clientes busquem por mais qualidade e um preço menor. O empreendimento BeeBop Burger buscará atrair e reter seus clientes por meio de seus diferenciais, para assim ser indicado entre amigos e tornar-se a referência em hamburgueria em Uberlândia. Pontos positivos (↑) e negativos (↓) para a empresa em relação ao poder de barganha dos clientes:

- ↓ Opção de lanchonetes e hamburguerias é vasto.
- ↓ Clientes buscam mais qualidade e menor preço.
- ↓ Poder de barganha dos clientes alto.
- ↑ Boa localização do restaurante.
- ↑ Mobilidade do *Food Truck* atinge clientes variados.

Ameaça de novos entrantes

Em relação a um estabelecimento de alimentação, existem algumas barreiras para a atuação na área, como por exemplo os exigentes requisitos da vigilância sanitária, tanto no comportamento dos colaboradores, quanto na estrutura do estabelecimento. Por se tratar de um ramo alimentício, conforme já mencionado, existem muitos concorrentes, e se faz necessário que um novo empreendimento nessa área seja atraente ao público, com diferencial superior aos demais. Conseqüentemente, pode se tornar um investimento alto e minucioso, inviabilizando potenciais entrantes inseguros e aventureiros. Pontos positivos (↑) e negativos (↓) para a empresa neste último fator competitivo:

- ↓ Investimento baixo para lanchonetes comuns.
- ↓ Investimento baixo para *food trucks*.
- ↑ Custo alto para pequena escala.
- ↑ Investimento alto para ambiente temático no nível BeeBop Burger.
- ↑ Investimento alto para restaurante + *food truck*.

↑ Curva de experiência empresarial necessária é elevada.

7.2.3 Análise dos Concorrentes Diretos

Para a análise dos concorrentes diretos, foram identificados aqueles que atuam no mesmo mercado, oferecem produtos com as mesmas características que a BeeBop Burger, atendendo ao perfil de público similar. Em seguida, realizou-se um comparativo entre os concorrentes e a proposta do empreendimento. A seguir, um resumo dos critérios da análise:

- **Localização:** Avaliado se a empresa está situada em um lugar com grande fluxo de carros e pessoas.
- **Qualidade do produto:** Avaliadas as opções de pratos, tipos de pães, carne e combinações de ingredientes.
- **Espaço físico:** Avaliou-se como negativo aqueles concorrentes com espaço físico menor ou igual a 50% da área de atendimento da BeeBop Burger.
- **Atendimento:** Avaliada a quantidade de pessoas no atendimento aos clientes, considerando garçons, caixas e funcionários dedicados à limpeza.
- **Temática:** Verificou-se se os concorrentes possuem alguma temática em específico.
- **Food Truck:** Verificado quais concorrentes possuem *Food Truck*.
- **Delivery:** Pontuado positivamente aqueles que oferecem *delivery*.
- **Estacionamento:** Pontuação para aqueles que possuem estacionamento privativo.

O quadro 4 apresenta graficamente o resultado do comparativo dos principais critérios avaliados entre os concorrentes diretos e a BeeBop Burger.

COMPARATIVO BEEBOP BURGER x CONCORRENTES DIRETOS									
	Localização	Qualidade do produto	Espaço Físico	Atendimento	Temática	Food Truck	Delivery	Estacionamento	Nota final
BeeBop Burger	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↓	7
King's Rock	↑	↑	↑	↑	↑	↓	↑	↓	6
Hamburgueria do Barão	↑	↑	↑	↑	↓	↓	↑	↓	5
Z Burgers	↑	↑	↓	↑	↓	↓	↑	↓	4
Toco Fome	↑	↑	↓	↑	↓	↓	↑	↓	4
Angelo's Burger	↑	↑	↑	↓	↓	↓	↑	↓	4
Burger Club	↑	↑	↓	↓	↑	↓	↓	↓	3
Le Pinguê	↑	↑	↑	↓	↓	↓	↓	↓	3
Reino Burger delivery	↑	↑	↓	↓	↓	↓	↑	↓	3
Dear Burger	↑	↑	↓	↓	↓	↓	↑	↓	3
La Hamburguesa	↑	↑	↑	↓	↓	↓	↓	↓	3
Bali	↑	↑	↓	↓	↓	↓	↓	↓	2

Quadro 4: Comparativo entre a BeeBop Burger e os concorrentes diretos.
Fonte: elaboração própria.

7.3 Análise do Ambiente Interno

7.3.1 Recursos

Os recursos tangíveis e intangíveis elencados no plano de negócio foram:

Recursos Tangíveis:

- Infraestrutura temática que remete a lembranças das pessoas de mais idade e desperta a curiosidade das crianças e jovens.
- Decoração do restaurante que permite uma experiência temática e diversão ao mesmo tempo.
- Instalações que permitem o manuseio e preparo de alimentos *in loco*.
- BeeBop Burger *Food Truck* como forma de alcançar novos locais,

inclusive novas regiões e estar presente em diversos eventos na cidade de Uberlândia e nas cidades próximas.

- *Delivery* de baixo custo.
- Matéria-prima e ingredientes selecionados.

Recursos Intangíveis:

- Localização em avenida central de grande movimento.
- Cardápio variado, podendo agradar a variados tipos de paladares e de interesses especiais dos clientes.
- Equipe com treinamento focado em qualidade no atendimento.
- Qualidade dos produtos.
- Capacidade de oferecer uma experiência gastronômica, e não apenas mais um simples um restaurante.

7.3.2 Capacidades

Quanto às capacidades do empreendimento, destaca-se o seguinte:

Estrutura física e localização:

Com uma proposta lúdica, área de atendimento ampla, bem iluminada e colorida, a BeeBop Burger apresenta-se como mais uma opção de ambiente familiar na cidade.

A estrutura será horizontal com área total de 343 m², a qual aloca todos os ambientes, sendo eles: cozinha, estoques, preparação dos alimentos, vestiários, escritório, banheiros e área de atendimento.

A área dedicada ao atendimento ao público é muito superior aos concorrentes do segmento, também identificados por meio de pesquisa de mercado. Somadas as áreas de atendimento interna e externa, são 210 m² com 21 mesas de 4 lugares, para até 86 clientes simultâneos.

A localização do restaurante, em via de grande movimentação de pessoas, foi determinada a partir da preferência dos clientes consumidores, identificada por meio de pesquisa de mercado.



Foco em capacitação das equipes de atendimento:

O projeto prevê intenso treinamento e cuidado na seleção das equipes de cozinha, garçons e caixas, visando oferecer um atendimento rápido e eficiente.

Diferenciais do empreendimento:

Conforme demonstrado ao longo do plano de negócios, a BeeBop Burger apresentou-se como um empreendimento diferenciado pela experiência temática, alto padrão de qualidade dos produtos e elevado nível de atendimento.

Devido ao seu conjunto de características únicas na cidade e região, o empreendimento apresenta-se competitivo em um ambiente de consumidores ávidos por experiências fora do lugar-comum.

7.4 Missão e Visão

Missão:

Oferecer atendimento e alimentos de alta qualidade, proporcionando aos nossos clientes uma experiência gastronômica saborosa e marcante, em um ambiente temático e aconchegante.

Visão:

Ser referência no ramo de hamburguerias na cidade de Uberlândia - MG, atendendo as necessidades implícitas e explícitas dos nossos clientes e colaboradores, mantendo consistente histórico de rentabilidade e crescimento.



CONCLUSÕES E DESAFIOS

O processo de gestão estratégica se apresenta como uma abordagem racional na busca pela diferenciação em um mercado cada vez mais exigente. Por meio de sua aplicação, os empreendedores têm mais chance de prever os resultados e formular decisões estratégicas mais eficazes.

Foi possível concluir que o pensamento estratégico se mostra, por sua natureza, bastante desafiador. Não obstante a existência de ferramentas, técnicas e referências diversas, é preciso 'pensar fora da caixa', desligar-se do pensamento linear, do cotidiano, do senso comum.

Ficou claro que para buscar a vantagem competitiva e prosperar, o novo empreendedor deve investir mais tempo e estudo para compreender e aplicar a gestão estratégica.

Mesmo estando certo de que tem uma ideia de negócio inequivocamente perfeita, o empreendedor deve conter o ímpeto de inicia-lo sem o devido planejamento. Não deve de maneira nenhuma prescindir de um detalhado plano de negócio, amparado em técnicas de gestão estratégica que possam guia-lo na arena competitiva, mitigando decisões equivocadas e instrumentalizando-o de modo que possa reagir tempestivamente às mudanças nos diversos elementos internos e externos que impactam seu negócio.

Entretanto, como em qualquer ramo de negócio, a observação constante do mercado e das forças competitivas do ambiente em que está inserido, é mandatória como requisito para sua manutenção como empreendimento viável, ajustando as variáveis sob seu controle para mitigar ameaças, explorar novas oportunidades e proteger sua posição contra concorrentes, seja para conseguir ou para manter sua vantagem competitiva.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, Peter Ferdinand. Administrando para o futuro : os anos 90 e a virada do século. Tradução de Nivaldo Montigelli Jr. 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1992.

_____. Administração em tempos turbulentos. São Paulo : Pioneira, 1980.

HITT, Michael A. Administração estratégica : Competitividade e globalização / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland,. Robert E. Hoskisson. Tradução All Tasks. 2. ed. São Paulo : Editora Cengage Learning, 2008.

LEME, Rogério.; VESPA, Marcia. Gestão de desempenho integrando avaliação e competências com o Balance Scorecard. Rio de Janeiro : Qualitymark, 2008.

LOBATO, David Menezes et al. Gestão Estratégica. Rio de Janeiro: Editora Fgv. Gestão Empresarial - FGV Management, 2012.

MEIRELLES, A. M. O planejamento estratégico no Banco Central do Brasil e a viabilidade estratégica em uma unidade descentralizada da autarquia : um estudo de caso. Dissertação. UFMG. Belo Horizonte, 1995.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações Eficazes. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. São Paulo : Editora Atlas, 2012.

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva : criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro : Elsevier, 1989.

QUINN, J. B.; ANDERSON, P. Making the most of the best. Harvard Business Review, 1996.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Sobrevivência e Mortalidade das empresas. Julho de 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

TORQUATO, Gaudêncio. Cultura, poder, comunicação e imagem. São Paulo : Editora Pioneira, 1991.