

GUILHERME CARUSO NASCIMENTO

DESAFIOS DO PEQUENO VAREJO ALIMENTÍCIO:

Estudo de caso da empresa Caruso Empadas

Trabalho apresentado para conclusão do curso de MBA em Marketing, do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Professor Zaki Akel Sobrinho

Curitiba

2008

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Posicionamento competitivo e segmentação do mercado.	18
Figura 2: Estágios no processo de segmentação e posicionamento.....	20
Figura 3: Etapas na segmentação de mercado, determinação do mercado-alvo e posicionamento.	21
Figura 4: Algumas variáveis determinantes de comportamento para segmentar o mercado para varejistas.	23
Figura 5: Algumas variáveis comportamentais para segmentar o mercado para varejistas.	24
Figura 6: Enfoque de abordagem de marketing.	25
Figura 7: Forças que dirigem a concorrência na indústria.....	27
Figura 8: Logomarca Caruso (antiga).....	37
Figura 9: Nova Logomarca Caruso	37

SUMÁRIO

Lista de figuras	2
1 Apresentação	5
1.1 Objetivos	6
1.1.1 Objetivo geral.....	6
1.1.2 Objetivos específicos.....	6
1.2 Justificativa	7
1.3 Metodologia	7
1.4 Estrutura do trabalho.....	8
2 Revisão teórico-empírica.....	9
2.1 Marketing	9
2.1.1 O mix de marketing.....	10
2.1.1.1 O Ponto.....	11
2.2 Varejo.....	12
2.2.1 Franquias.....	13
2.2.2 Integração rede-franquia	15
2.3 Posicionamento.....	16
2.4 Segmentação de mercado	20
2.5 Estética e imagem de marca.....	24
2.6 Alternativas estratégicas	26
3 Estudo de caso Caruso Empadas.....	29
3.1 Histórico da empresa	29
3.2 Análise da estratégia.....	33
3.2.1 O mercado de serviços especializados de alimentação	33

3.2.2	A empresa	34
3.2.3	Público alvo da Caruso	35
3.2.4	A marca Caruso: posicionamento e imagem	36
3.3	Forma de expansão ideal.....	38
3.3.1	Quiosques de empada.....	40
3.4	Análise do Ponto	42
4	Considerações finais.....	45
	Referências bibliográficas	47
	Anexos	49

1 APRESENTAÇÃO

O presente estudo está inserido no contexto das tendências, no marketing de varejo, do varejo alimentício especializado. Os desafios enfrentados pelos pequenos competidores, para conseguir uma expansão sólida e contínua, frente às grandes redes de *fast-food*.

O estudo de caso a ser feito será da empresa Caruso Empadas, tradicional e familiar empresa curitibana que, tendo completado cinquenta e quatro anos de existência, inicia um processo de expansão e solidificação no mercado.

A empresa Caruso Empadas encontra-se em uma situação decisiva em sua história: deve decidir como vai realizar seu processo de expansão.

Tendo ficado décadas com uma só loja, sem se preocupar com estratégias de crescimento, a empresa viu-se em uma encruzilhada:

- Qual estratégia de crescimento adotar?
- Pode-se admitir continuar parada, deitada “eternamente” em berço esplêndido, colhendo os frutos de um tempo que proporcionou a criação de uma marca forte?
- Ou é necessário iniciar um processo sólido de crescimento, aproveitando-se da vantagem de ter raízes profundas no mercado?
- Sendo assim, qual o melhor caminho a trilhar, que decisões devem ser tomadas para salvaguardar o patrimônio físico e psicológico da empresa?

Este estudo de caso foi realizado para responder a essas e outras questões.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo principal do presente estudo de caso é analisar a atual estratégia de expansão da empresa Caruso Empadas, definir seus pontos fortes e fracos, os desafios a serem enfrentados e propor soluções viáveis para que essa expansão seja concreta e duradoura.

1.1.2 Objetivos específicos

- Esquematizar a forma de expansão ideal, levando em consideração os riscos estratégicos inerentes ao projeto, bem como a manutenção dos valores originalmente criados pelos fundadores.
- Analisar a estratégia da empresa Caruso Empadas, especificamente em relação à expansão por meio de quiosques de empada.
- Avaliar o atual plano de expansão da empresa, propondo sugestões e adaptações para um crescimento contínuo e bem sucedido.
- Realizar uma análise concreta e adequada do Ponto (ou Praça), no que diz respeito ao composto de marketing, à estética de marketing, para que a estratégia seja bem sucedida.

1.2 JUSTIFICATIVA

As principais razões para a realização deste estudo de caso são:

- O vínculo real com a empresa por parte do autor, o que torna óbvio o interesse pelo assunto, visto que este é o responsável pela tomada de decisões na empresa;
- A possibilidade de uma análise verossímil da situação da empresa e da estratégia utilizada;
- A aplicabilidade das ações sugeridas, bem como da estratégia a ser seguida pela empresa;
- Por fim, este estudo pretende, humildemente, preencher uma lacuna teórica no varejo especializado de alimentos, no que diz respeito a serviços de alimentação.

1.3 METODOLOGIA

Para a construção teórica do presente estudo de caso foram consultadas fontes de renomados autores de marketing, varejo, estratégia, do ramo de negócios, enfim, de toda matéria abordada pelo autor. Primeiro foram buscadas as fontes conceituais que ajudaram a entender o contexto no qual se insere este estudo de caso, para então situá-lo do ponto de vista teórico sobre o setor em que a empresa atua. Por fim, foram consultadas as obras específicas sobre o tema do estudo,

possibilitando um maior entendimento das estratégias e táticas adotadas pela empresa e sugeridas pelo autor.

O estudo de caso foi realizado na sede da empresa Caruso Empadas, em Curitiba, entre os meses de fevereiro e maio de dois mil e oito, com observações diárias e exaustivas do movimento da loja. Foram também realizadas visitas à loja licenciada da Caruso no Parkshopping Barigüi, em Curitiba, bem como nas obras do Shopping Palladium, para observação e elaboração de estratégias de crescimento.

Os dados sobre as unidades foram coletados diretamente junto à direção da empresa, bem como as informações sobre decisões estratégicas e táticas.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo de caso foi estruturado de maneira a apresentar o problema estudado de uma forma simples e direta. Em seguida foram definidos os objetivos do trabalho, expondo também as razões para sua realização.

Na primeira parte é feita a revisão teórico-empírica referente aos temas do trabalho, partindo do plano geral para o específico e procurando abordar o assunto da forma mais direta e simples possível. Em seguida é realizado o estudo de caso em si, seguindo os conceitos definidos na parte teórica do trabalho. Esta parte inicia-se com o histórico da empresa, situando-a em um conceito de negócio, para em seguida traçar um retrato do setor em que ela atua. Depois é construída uma análise estratégica referente aos assuntos abordados no trabalho, procurando atender aos objetivos específicos de forma a possibilitar a aplicação das ações ora propostas.

Por fim, são tiradas as conclusões referentes ao estudo de caso, seguidas das referências bibliográficas e dos anexos.

2 REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

Neste capítulo são apresentados os principais fundamentos teóricos relativos aos temas do estudo, a saber:

- Marketing
 - Mix de marketing
 - Ponto (Praça)
- Varejo
 - Franquias
 - Integração rede-franquia
- Posicionamento
- Segmentação de mercado
- Estética e imagem de marca
- Alternativas estratégicas

2.1 *MARKETING*

“Marketing é o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”. (KOTLER E ARMSTRONG, 2007, p. 4)

Atualmente, quando se ouve falar em marketing, as palavras “relacionamento”, “satisfação” e “valor” estão quase sempre presentes. Há tempos se sabe que o conceito de marketing está longe do “vender” e “divulgar”, e como disse Peter Drucker (2006) “O objetivo do Marketing é tornar a venda

desnecessária”. “Fazer” marketing consiste em criar valor para receber valor em troca, ao mesmo tempo estabelecendo relacionamentos entre as partes e gerando satisfação. Os clientes fazem suas escolhas de acordo com as expectativas em relação ao valor e à satisfação a ele proporcionados (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

2.1.1 O mix de marketing

Na elaboração de um programa de marketing, o conjunto de ferramentas utilizadas para implementação da estratégia é conhecido como “mix de marketing”. É o desenvolvimento de relacionamentos com o cliente, transformando a estratégia de marketing em ação (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

Mais comumente conhecidas como os quatro “pês” (4Ps) do Marketing, as ferramentas principais do mix de marketing são o *produto*, *preço*, *praça* e *promoção*. “É o meio pelo qual a empresa transforma sua estratégia de uma declaração de intenção em esforços voltados ao mercado” (HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY, 2005). O mix de marketing consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

Ainda segundo Kotler e Armstrong (2007), as variáveis do composto de marketing são definidas como:

- *Produto* significa a combinação de bens e serviços que a empresa oferece para o mercado-alvo.
- *Preço* é a quantia de dinheiro que os clientes têm que pagar para obter o produto.

- *Praça* envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto aos consumidores-alvo.
- *Promoção* envolve as atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo.

Kotler e Armstrong (2007) completam a explicação ressaltando que um programa de marketing eficaz combina todos os elementos do mix de marketing em um programa integrado desenvolvido para alcançar os objetivos de marketing da empresa por meio da entrega de valor aos consumidores.

O presente estudo de caso aprofundar-se-á exclusivamente na variável “Praça” (ou “Ponto”) do marketing de varejo, sem esquecer, no entanto, de suas inter-relações com as outras variáveis do composto de marketing.

2.1.1.1 O Ponto

Compõem a variável “Praça” os canais de distribuição, cobertura, variedade, localização, estoques, transporte e logística.

No marketing de varejo, autores e empresários concordam ao dizer que os três fatores críticos para o sucesso das vendas no varejo são: *localização, localização e localização* (KOTLER E ARMSTRONG, 2007).

Como explicado por Parente (2000), a seleção da localização deverá estar consistente com o posicionamento mercadológico adotado pela empresa, levando em conta os segmentos que constituem seu mercado-alvo. Ainda de acordo com Parente (2000), diferentemente de outras variáveis do composto varejista, que podem ser alteradas ao longo do tempo, a localização de uma loja não pode ser modificada.

2.2 VAREJO

“Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. (PARENTE, 2000, p. 22)

Para Kotler e Armstrong (2007), varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal.

Existem hoje dois principais tipos de varejo, com loja e sem loja. O varejo sem loja consiste na venda a consumidores finais por mala direta, catálogos, telefone, Internet, televisão, venda de porta em porta, máquinas de venda automática e outras abordagens de venda direta.

O escopo deste estudo de caso está no varejo com loja, mais especificamente varejo de serviços de alimentação especializados. Os tipos mais importantes de varejo são, de acordo com Kotler e Armstrong (2007): lojas especializadas; lojas de departamentos; supermercados; lojas de conveniência; lojas de desconto; varejistas de ponta de estoque e superlojas. Conforme Parente (2000), instituições varejistas podem ser classificadas segundo vários critérios. As instituições com lojas podem ser alimentícias, não alimentícias e de serviços. Ainda, de acordo com o tipo de propriedade, podem ser independentes, redes, franquias, departamentos alugados e sistemas verticais de marketing.

Nesse estudo, será feito um paralelo entre varejo alimentício por meio de franquias e rede própria. Pequenas empresas podem crescer de maneira organizada e contínua por meio de uma rede de lojas próprias, operando várias lojas por meio de uma mesma direção. Com o número de lojas aumentando, é possível ter uma

considerável vantagem competitiva por meio de economias de escala e poder de barganha. Porém, dificuldades de controle podem surgir no controle das operações, na flexibilidade e na adequação às diferentes características de mercado de cada unidade (PARENTE, 2000).

O crescimento por meio de franquias é um meio de contornar esses desafios.

2.2.1 Franquias

“O *franchising*, ou sistema de franquia, é uma criação inteligente que permite o controle e a expansão rápida da produção ou comercialização de produtos ou serviços consagrados pelo mercado, dispensando o uso de capital próprio significativo da empresa franqueadora e com riscos reduzidos para o novo empreendedor”. (MARICATO, 2006, p. 17)

“Consiste em um sistema contínuo e integrado de relacionamento entre franqueador e franqueado, que permite ao franqueado conduzir um certo negócio de acordo com um padrão de procedimentos e marca definidos pelo franqueador”. (PARENTE, 2000, p. 26)

Entre as vantagens do sistema de franquias está a maior capacidade de controle das operações por parte do franqueador, uma vez que existe um padrão de negócio que deve ser seguido pelo franqueado por meio de regras contratuais e manuais de operação. O controle pode ser realizado por meio de auditorias, que verificam o bom funcionamento do negócio e sua conformidade com as normas estabelecidas.

A remuneração do sistema de franquias se dá por meio do pagamento de *royalties* ao franqueador (o que pode não existir em certas modalidades), pagamento

da taxa inicial de franquia, aquisição de *know-how* e, em certos casos, fornecimento de produto diretamente pelo franqueador. Existe também uma redução significativa nos custos de promoção, uma vez que são cobradas taxas de publicidade dos franqueados, o que pode ser por porcentagem sobre a receita bruta ou um valor pré-definido. Embora o sistema de franquias pareça a solução ideal de crescimento, muitas empresas vão à bancarrota ao tentar embrenhar-se nesse modelo de negócio. As relações entre franqueadores e franqueados nem sempre são amigáveis e, a não ser que aja forte integração entre eles, uma loja pode facilmente não se integrar à proposta da marca, gerando insatisfação e queda no movimento.

Para as grandes redes de franquia, o fechamento de uma ou mais lojas pode não representar um grande problema, uma vez que possuem marca forte, inúmeros pontos de venda e uma lista interminável de interessados em abrir novas lojas.

O desafio para os pequenos empreendedores, notadamente no varejo de serviços de alimentação (*fast-food*), é que em grande parte das vezes sua marca é forte em um nicho específico de mercado, ou não possuem força alguma (existem marcas que foram criadas especificamente com o propósito de franquia, sendo completamente desconhecidas). Ademais, um pequeno *player* pode incorrer no erro de ficar completamente dependente de uma ou mais unidades franqueadas, invertendo a lógica do negócio. O franqueado acaba por ficar mais forte que o franqueador. Nesses casos, o fechamento de uma ou mais lojas pode causar o fim do negócio, ou ele pode acabar nas mãos do franqueado.

Outro problema é que, embora existam regras contratuais quanto ao formato de negócio, registro da marca, identidade visual das lojas e outras inúmeras regras, nada pode impedir que, após o encerramento do contrato de franquia (caso não

ocorra renovação) o franqueado abra o próprio negócio baseado nos moldes da antiga franquia, tornando-se então um concorrente por vezes muito forte.

2.2.2 Integração rede-franquia

Uma possível solução para o desafio do crescimento de pequenas empresas de varejo especializado é a integração entre o sistema de franquias e o crescimento por meio da formação de uma rede varejista.

Uma vez que existem inúmeras barreiras para o crescimento do negócio, principalmente de ordem tributária, isso acaba por dificultar o acúmulo de capital de giro e torna mais difícil atingir os níveis necessários para se obter economia de escala significativa, bem como poder de negociação.

Para iniciar uma expansão por meio de franquias, é necessário construir uma marca forte e possuir um baixo nível de dependência do franqueado. Pode-se iniciar uma expansão segura a partir de uma marca forte em um nicho de mercado. Se uma empresa consegue construir uma marca forte em uma determinada cidade, com posicionamento e imagem adequados ao público-alvo, e chama a atenção de possíveis franqueados, é possível iniciar a expansão por meio de duas ou três unidades franqueadas. Assim, é possível adquirir, nesse processo, capital suficiente para abrir lojas próprias, diminuindo sua dependência dos franqueados e aumentando seu poder de negociação.

Apesar disso, no início do processo de expansão por franquias, é necessário que as regras e cláusulas contratuais de franquia não sejam por demais draconianas (como é o caso de algumas grandes redes de *fast-food*), pois o franqueado precisa ser bem-sucedido, não só porque representa boa parte do faturamento do

franqueador, mas também porque é necessário construir a imagem de uma boa oportunidade de franquia em relação às grandes redes.

2.3 POSICIONAMENTO

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que posicionamento consiste em fazer um produto ocupar um lugar claro, distinto e desejável na mente dos consumidores-alvo em relação aos produtos concorrentes. Ainda de acordo com Kotler e Armstrong (2007), posicionamento do produto é a maneira como o produto é definido pelos consumidores quanto a seus atributos importantes, e “um conjunto complexo de percepções, impressões e sensações que os consumidores têm de um produto em relação aos produtos concorrentes”.

Ries e Trout (2002) definem posicionamento como “o modo como você se diferencia na mente de seu cliente potencial”. Para eles, o posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma companhia, uma instituição ou mesmo uma pessoa. Mas o posicionamento não é aquilo que se faz com um produto. Posicionamento é aquilo que se provoca na mente do cliente potencial. Ou seja, posiciona-se o produto na mente do cliente potencial.

No varejo, de acordo com Parente (2000), posicionamento é resultante dos esforços de diferenciação e consiste em desenvolver características distintas em uma empresa varejista, para que ela possa ser percebida e ocupar uma posição marcante na mente dos consumidores.

Para Berry (1982, citado por PARENTE, 2000):

Posicionamento de mercado significa identificar – e então ocupar – uma posição disponível no mercado. Para se identificar a posição, é

necessário examinar a presença competitiva dentro dos vários segmentos de mercado, e então procurar responder às seguintes questões: Que segmentos estão mais disponíveis?, em que segmentos ainda existe espaço? Ocupar uma certa posição no mercado significa não apenas vender produtos, mas também vender a loja. É a loja que torna-se a marca, com todas as variáveis de marketing – linha de produtos, ambientação, pessoal, propaganda, preço –, tudo isso integrado para reforçar o significado da empresa no mercado, a razão de sua existência. Uma estratégia clara de posicionamento pode contribuir fortemente para o sucesso de um varejista. Em um mercado já congestionado de lojas, um varejista bem posicionado torna-se distinto na mente dos consumidores; esse é um pré-requisito para o sucesso.

Na área de diferenciação, segundo Hooley, Sauters e Piercy (2005), existem duas áreas especialmente importantes: as diferenças entre as ofertas disponíveis no mercado no que diz respeito do ponto de vista dos clientes, isto é, o posicionamento competitivo de fornecedores, produtos, serviços e marcas; e as diferenças entre clientes – em termos de suas características, seus comportamentos e suas necessidades –, que são importantes para os tomadores de decisões de marketing desenvolverem fortes estratégias de marketing, isto é, a segmentação do mercado.

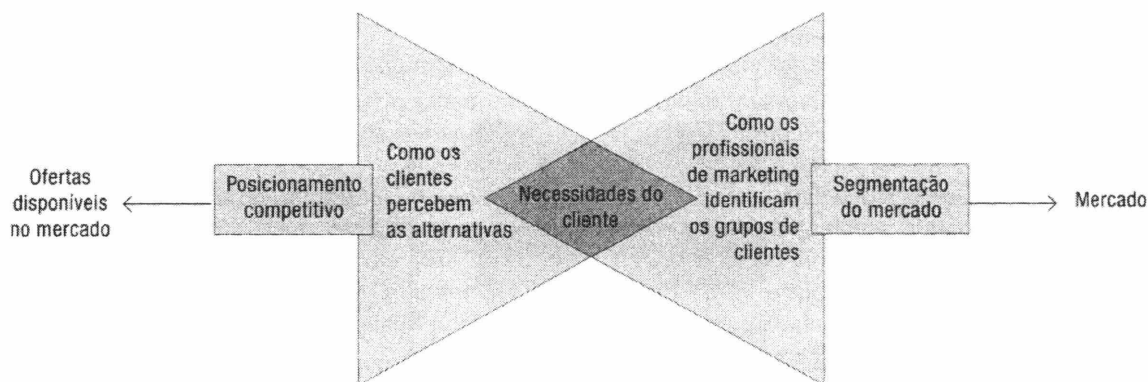


Figura 1: Posicionamento competitivo e segmentação do mercado.

Fonte: HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY (2005).

Como ilustrado na Fig. 1, segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005), a diferença entre o posicionamento competitivo e a segmentação do mercado pode ser explicada como:

Posicionamento competitivo: concentra-se na maneira pela qual os clientes percebem as ofertas disponíveis no mercado, comparadas umas em relação às outras.

Segmentação de mercado: descreve como os profissionais de marketing podem dividir o mercado em grupos de clientes similares, quando existem diferenças significativas entre esses grupos.

Necessidades dos clientes: posicionamento e segmentação são conceitos distintos, mas, no final das contas, eles são conectados pelas necessidades dos clientes, pois a melhor forma de segmentação deve focar os benefícios mais importantes para os diferentes tipos de cliente; já as posições competitivas mais fortes que se pode adotar são aquelas em que os clientes reconhecem que um fornecedor ou um produto é o seu escolhido, pelo fato de ser aquele que satisfaz suas necessidades.

Nesse sentido, o posicionamento e a segmentação podem estar ligados, conforme mostra a Fig. 2. Esse raciocínio sugere o uso de uma seqüência para o planejamento do seguinte tipo:

Segmentação do mercado: identificar as bases mais produtivas para dividir um mercado, identificar os clientes dos diferentes segmentos e elaborar a descrição de cada segmento;

Seleção de mercados-alvo: avaliar a atratividade de diferentes segmentos de mercado, partes de segmentos (nichos) ou grupos de segmentos, e escolher quais devem ser o alvo das atividades de marketing;

Posicionamento competitivo: identificar o posicionamento dos concorrentes (no mercado como um todo e nos segmentos e nichos visados) para elaborar a estratégia de posicionamento da empresa;

Iteração: o fato de compreender o posicionamento dos concorrentes e as possíveis estratégias de posicionamento disponíveis para a empresa deve influenciar seu raciocínio sobre a atratividade de diferentes segmentos de mercado e a seleção de mercados-alvo e, ainda, pode mudar a maneira pela qual se segmenta um mercado, levando a uma revisão dos alvos escolhidos e das abordagens de posicionamento.



Figura 2: Estágios no processo de segmentação e posicionamento

Fonte: HOOLEY, SAUNDERS E PIERCY (2005).

2.4 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

“Segmento de mercado é um agrupamento de consumidores com características homogêneas” (PARENTE, 2000, p. 115).

Para o sucesso empresarial em qualquer área de atuação, e obviamente o varejo está aí incluído, é necessário saber quem são seus clientes. Mas são poucas as empresas que conseguem tratar os clientes individualmente (marketing *one-to-one*), devido às características que os diferem. Ao invés disso, é possível segmentá-los em grupos com características homogêneas que sejam interessantes às empresas.

Como explicado por Kotler e Armstrong (2007), clientes podem diferir em seus desejos, recursos, localizações e atitudes e práticas de compra. Entre as diversas variáveis de segmentação existentes, deve-se tentar diferentes delas, sozinhas ou

combinadas, para encontrar o melhor modo de observar a estrutura do mercado. As principais delas estão descritas na Fig. 3.

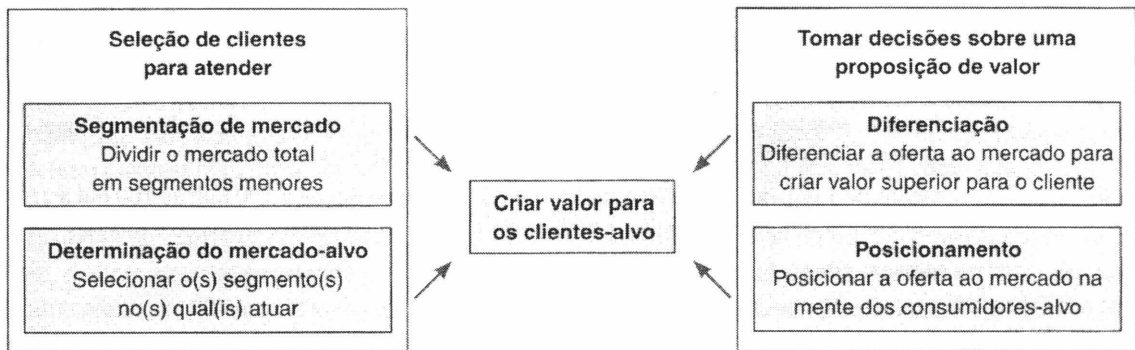


Figura 3: Etapas na segmentação de mercado, determinação do mercado-alvo e posicionamento.

Fonte: KOTLER E ARMSTRONG (2007).

Segundo Hooley, Saunders e Piercy (2005), pode-se descrever três proposições básicas que fundamentam a segmentação do mercado como um componente da estratégia de marketing:

1. Para a segmentação ser útil, os clientes precisam ser diferentes uns dos outros em algum aspecto importante que pode ser usado para dividir o mercado como um todo. Se eles não forem diferentes em algum aspecto significativo, se eles forem totalmente homogêneos, não haverá necessidade de segmentar o mercado, nem bases para fazê-lo. No entanto, na realidade, todos os clientes diferem em algum aspecto. A chave para saber se uma diferença específica é útil para os propósitos de segmentação está em quanto essas diferenças estão relacionadas aos diferentes padrões de comportamento ou a diferentes respostas a diferentes combinações do composto de marketing, isto é, se as diferenças são importantes para a maneira pela qual elaboramos uma estratégia de marketing.
2. O uso operacional da segmentação normalmente exige que os segmentos-alvo possam ser identificados por meio de características mensuráveis, a fim de

permitir que seu valor em potencial como um mercado-alvo seja estimado e para melhor identificação desse segmento. A habilidade do estrategista de marketing em avaliar a atratividade do segmento, bem como os pontos fortes atuais e em potencial que a empresa tem para atender a um segmento específico, é crucial para a utilização da segmentação para melhorar a tomada de decisões de marketing. Dependendo do nível de análise de segmentação, pode ser necessária uma análise interna da empresa ou uma avaliação externa do mercado.

3. A aplicação eficaz da estratégia de segmentação também exige que os segmentos escolhidos sejam isolados do restante do mercado, permitindo direcionar-lhes um composto exclusivo de marketing. Quando os segmentos não são tão distinguíveis, eles não formam um alvo claro para os esforços de marketing da empresa.

Segundo Parente (2000), as variáveis de segmentação podem ser classificadas em duas grandes categorias:

Variáveis determinantes do comportamento do consumidor – são fatores como as variáveis geográficas, demográficas, socioeconômicas, que caracterizam os consumidores como indivíduos. Essas variáveis exercem grande influência nas necessidades e no comportamento de compra dos consumidores. (Fig. 4)

Variáveis comportamentais – a homogeneidade dos segmentos pode também ser caracterizada pelo comportamento de compra. Nessas variáveis, pode-se considerar aqueles aspectos mais visíveis do comportamento de compra (como frequência de compra), ou aspectos mentais (não visíveis) do processo de compra (como atitude para com a variedade da loja). (Fig. 5)

VARIÁVEIS DETERMINANTES DO COMPORTAMENTO	EXEMPLOS DE SEGMENTOS
Geográficas e urbanísticas	
• Região do país	• Norte, Nordeste, Sul
• Estado	• Bahia, Sergipe, Alagoas, Pernambuco
• Região ou bairros da cidade	• Centro, centro expandido, sudoeste
• Clima	• Quente, semitropical
• Tamanho da cidade (habitantes)	• Mais de 1 milhão, de 1 milhão a 300 mil, entre 300 e 100 mil, abaixo de 100 mil
• Tipo de residência	• Casa, apartamento
• Atividade na área de influência	• Zona comercial, zona residencial
• Densidade populacional na área de influência	• Alta, média, baixa
Demográficas	
• Idade	• Abaixo de 12 anos, 12 a 20, 21 a 30, 31 a 45, 46 a 60, acima de 60 anos
• Tamanho da família	• 1, 2, 3 a 4, 5 ou mais
• Raça	• Branco, negro, mestiço
• Sexo	• Masculino, feminino
Socioeconômica	
• Nível de escolaridade	• Analfabeto, 1º grau incompleto, 1º grau completo, 2º grau incompleto, 2º grau completo, universitário incompleto, universitário completo, pós-graduado
• Classe social	• A, B, C, D, E
• Ocupação	• Médico, dentista, advogado, operário, agricultor, aposentado, dona de casa
• Rendimento familiar mensal	• Menos de R\$ 1.000, de R\$ 1.000 a R\$ 2.500, de R\$ 2.500 a R\$ 5.000, de R\$ 5.000 a R\$ 10.000, mais de R\$ 10.000
• Estilo de vida	• Esportista, saudável, alternativo, ecológico, intelectual, conservador, arrojado, moderno

Figura 4: Algumas variáveis determinantes de comportamento para segmentar o mercado para varejistas.

Fonte: Adaptado de KOTLER (1998), por PARENTE (2000).

VARIÁVEIS COMPORTAMENTAIS	EXEMPLOS DE SEGMENTOS
• Frequência de compra na loja	• Diária, 3-5/semana, 1-2/semana, 2-3/mês, mensal, ocasional, nunca
• Taxa de utilização da categoria	• Pouca, média, alta
• Porcentagem dos gastos feitos em certo varejista	• 100% compra, maior parte da compra, menor parte da compra, não compra
• Grau de fidelidade a marcas de produtos	• Alta, média, baixa
• Gastos na loja ou na categoria (ex. mensal)	• Mais de R\$ 100, de R\$ 100 a R\$ 50, de R\$ 50 a R\$ 20, menos de R\$ 20
• Grau de fidelidade a marcas de produtos	• Alta, média e baixa
• Local de compra da categoria	• Supermercados, hipermercados, lojas de departamentos, farmácias, lojas especializadas.
• Meio de transporte	• Carro próprio, ônibus, metrô, andando.
• Forma de pagamento	• Dinheiro, cheque, cartão de crédito, outros
• Concorrente mais utilizado	• Concorrente 1, concorrente 2
• Grau de satisfação com loja ou atributos da loja (ex.: preço, atendimento)	• Muito satisfeito, satisfeito, insatisfeito, muito insatisfeito
• Benefícios e atributos mais valorizados	• Preço, variedade, atendimento, localização
• Estágio para compra	• Não conhece, já ouviu falar, interessado, desejoso, forte intenção de compra
• Distância entre loja e residência do cliente	• Até 1 km, 1-3 km, 3-5 km, mais de 5 km
• Localização da loja freqüentada pelo cliente	• Zona comercial do centro, zona comercial de bairro, <i>shopping center</i> , loja isolada

Figura 5: Algumas variáveis comportamentais para segmentar o mercado para varejistas.

Fonte: Adaptado de KOTLER (1998), por PARENTE (2000).

2.5 ESTÉTICA E IMAGEM DE MARCA

O conceito de “estética de marketing”, proposto por Schmitt e Simonson (2002) prega que a estética é o novo paradigma de marketing. Considerando-se que os clientes não dão valor aos processos empresariais internos ou competências nucleares. O valor é agregado quando necessidades são satisfeitas, e como na atual sociedade as necessidades básicas dos consumidores costumam ser atendidas, é

necessário agregar valor por meio de suas necessidades de percepção, ou necessidades estéticas.

O estilo estético adotado por uma empresa deve ser consistente com todas as suas atividades. A simples associação aos atributos de um produto ou a uma marca forte já não são suficientes para atender às necessidades de percepção dos consumidores, para o que é necessário proporcionar experiências sensoriais, a estética, como mostra a Fig. 6.

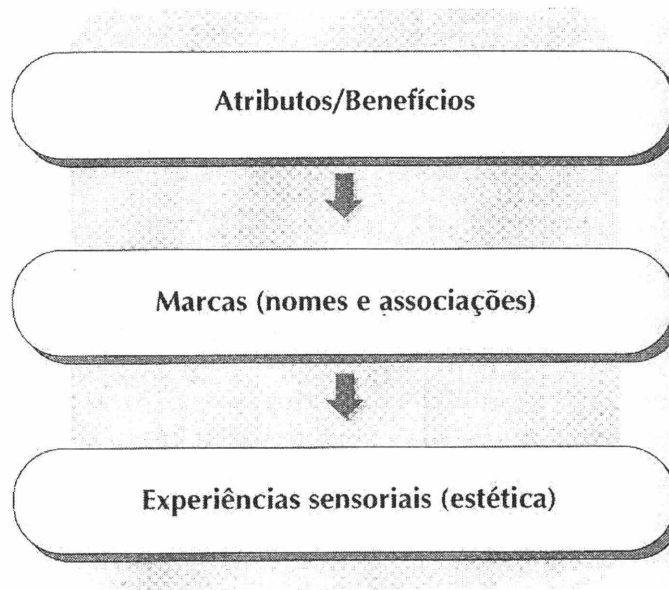


Figura 6: Enfoque de abordagem de marketing.

Fonte: SCHMITT E SIMONSON (2002).

Ainda de acordo com Schmitt e Simonson (2002), a expressão “estética do marketing” refere-se ao resultado do marketing de experiências sensoriais de empresas ou marcas que contribui para a identidade da organização ou da marca. A estética do marketing pode ser caracterizada por três áreas distintas: design de produto; pesquisa de comunicação e design espacial. Cada uma dessas áreas deve ser tratada de forma a atingir uma proposta consistente.

A estética de marketing proporciona benefícios criando fidelidade, permitindo preços elevados, transpondo o excesso de informação, protegendo contra a concorrência, reduzindo custos e aumentando a produtividade.

A estratégia de estética, de acordo com Schmitt e Simonson (2002), distingue-se da estratégia corporativa ou de marketing. Como parte de sua estratégia corporativa, a organização toma decisões sobre a essência de sua força empresarial, sua estrutura corporativa e para onde deseja caminhar no futuro. Como parte de suas estratégias de marketing, a organização toma decisões a respeito de segmentos do mercado, clientes-alvo e principais concorrentes. Uma estratégia de estética utiliza estratégias corporativas e de marketing como dados para expressar a missão da empresa, objetivos de estratégias e cultura através de meios sensoriais. Se implantada com sucesso, uma estratégia de estética cria uma identidade para a organização e suas marcas.

2.6 ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

“A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra as forças competitivas ou influenciá-las em seu favor”. (PORTER, 1986, p. 22)

De acordo com Porter (1986), existem cinco forças competitivas básicas das quais depende o grau de concorrência de uma indústria, como apresentado na Fig. 7, são a rivalidade entre as empresas existentes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes e o poder de negociação dos compradores.

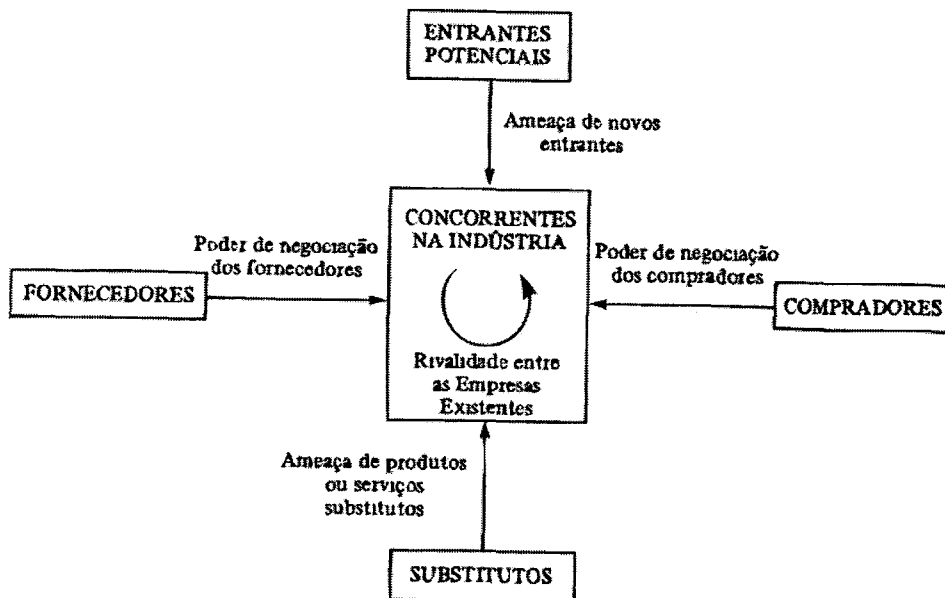


Figura 7: Forças que dirigem a concorrência na indústria.

Fonte: PORTER (1986).

Neste estudo de caso, serão abordadas as estratégias competitivas genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas de Porter. São elas: liderança no custo total; diferenciação e enfoque.

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas. Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas.

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões. Em termos ideais, a empresa se diferencia ao longo de várias dimensões. A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que na liderança de custo.

A última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isto em conta. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico. A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retornos acima da média para sua indústria.

3 ESTUDO DE CASO CARUSO EMPADAS

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A relação da família Caruso com a área de alimentação e serviços começa no início do século XX, mais precisamente em 1904, quando o imigrante italiano Giuseppe Caruso mudou-se com a esposa Rosa Cesarino, grávida de “Nero”, seu terceiro filho, para Curitiba. Depois de ter desembarcado no porto de Santos, em 1895, com apenas 18 anos, vindo da pequena cidade de Cozenza, na região da Calábria, passou por Uberaba, no estado de Minas Gerais, tendo lá desposado a jovem filha de imigrantes e aonde tiveram os dois primeiros filhos.

Alfaiate de profissão, Giuseppe ficou desapontado com seu terceiro filho, agora jovem, que resolveu ganhar a vida como ajudante de confeitiro. Antonio Nerone Caruso, nascido em Curitiba, começou logo cedo a trabalhar com a família Romanó – tradicional casta de grandes confeitiros – e tornou-se especialista em doces e salgados pequenos, os “quitutes” e “acepipes”. Tendo chegado à maioridade, “Nero” – como ficou sendo conhecido – resolveu partir para o Rio Grande do Sul para tornar-se um “mestre” e para conquistar sua independência.

Com o dinheiro que tinha, conseguiu chegar apenas até a cidade de Rio Negro, na divisa com o estado de Santa Catarina. Lá, teve que fazer pequenos “bicos” para conseguir dinheiro. Como era hábil com todo tipo de alimento, não foi difícil de arranjar emprego e, com o tempo, desistiu da idéia de ir mais para o sul, estabelecendo-se então naquela localidade.

Jovem atraente e de boa pinta, logo começou a flertar com a Srta. Erna Victoria Wittig, filha do dentista da cidade, o imigrante alemão Dr. Paul Wittig. Logo se casaram e tiveram o primeiro filho, Nerino Caruso, conhecido como “Bábi” e, seis anos depois, em 1932, Enrico Caruso, o caçula – homônimo do famoso tenor e que, para uns poucos, era conhecido também como “Nêne”, aproveitando o apelido do irmão.

“Seo Nero” havia construído um bom nome, sempre associado à gastronomia, e tornou-se proprietário do “grande” bar da cidade.

Depois de um incêndio que destruiu quase todo o seu patrimônio, em 1939, foi ao Rio de Janeiro para buscar o dinheiro do seguro e, na volta, decidiu restabelecer-se em sua cidade natal (Curitiba) com a família recém formada.

Como seu nome já era conhecido por estas bandas, inaugurou, com o dinheiro que havia resgatado, um estabelecimento chamado Barcarola – misto de bar e restaurante e um reduto da boemia – no Parque Graciosa, bairro do Juvevê. Recebeu então, alguns anos depois, a proposta de administrar o bar e restaurante do Cassino Ahú, onde ficou até abrir seu próprio estabelecimento na Praça Ozório (em frente ao conhecido “Bar Stuart”, ainda não inaugurado na época) que, por causa da II Guerra, foi batizado com o americanizado nome “Bar O.K.” (era o melhor que uma família de alemães e italianos poderia fazer).

Mais tarde, com a experiência adquirida no Cassino e com o dinheiro que havia poupado, resolveu ir para Guaratuba abrir um Cassino próprio, mas não deu sorte e, por ironia do destino, o jogo foi proibido logo no início da empreitada. Tendo perdido novamente quase todas as suas economias, ficou por lá, fazendo suas já conhecidas empadas, que desde 1924 agradavam a todos os paladares.

Com o tempo, Nero e Bábi fundaram, naquela aprazível região litorânea, o bar e restaurante Media Luz (com ênfase na entonação grave do “e”, apesar da ausência de acento).

Nessa mesma época, Enrico Caruso, tendo dado baixa do serviço militar, começou a trabalhar com a família. Conheceu então a curitibana Gladis Heidmann, neta de alemães e italianos, com a qual se casou em 1954.

Nesse mesmo ano, tendo adquirido capital suficiente, voltou para Curitiba e abriu, no agora conhecido endereço da Rua Visconde do Rio Branco, a Mercearia Caruso, à qual logo se juntaram os pais de Enrico, Nero e Erna, já aposentados, mas que na cozinha, junto com Dona Gladis Caruso, continuaram a deliciar as papilas de seus clientes. Passados alguns anos da inauguração, Enrico e Gladis tiveram duas filhas, Sylvana e Rosana Caruso.

No começo, a Mercearia Caruso vendia de tudo. Produtos como salames finos, presuntos, queijos dos mais variados tipos, enlatados e embutidos eram encontrados apenas naquela pequena casa. Enrico orgulha-se em dizer que, juntamente com o “mestre” Nero, ensinou gerações de curitibanos a apreciar produtos das mais variadas origens e gêneros, coisas que não faziam parte da dieta da maior parte da população. Em meio a essa infinidade de produtos, algumas especialidades – de fabricação própria – começaram, quase sem querer, a se sobressair. Sorvetes cremosos feitos com o mais puro leite e ingredientes naturais, “apfelstrudell” (strudell de maçã), sonhos feitos com nata batida na hora e, é claro, as empadas de massa folhada, desenvolvidas por Nero.

A qualidade de tais produtos tornou-os notórios, os “carros-chefe” da Mercearia, que ainda mantinha sua vocação de delicatessen.

Nesses anos todos, muitos personagens ilustres passaram por aquelas portas na certeza de encontrar sabores maravilhosos e inusitados. Políticos como Moisés Lupion, Paulo Pimentel, Bento Munhoz da Rocha, José Richa (e seu filho, nosso atual prefeito), Parigot de Souza, Jaime Lerner, Roberto Requião, Rafael Greca de Macedo e tantos outros senadores, deputados, vereadores, diretores, professores, artistas, atores, empresários... Tradicionais famílias e ilustres desconhecidos.

Essa miscelânea de personalidades que freqüentaram e freqüentam a Caruso talvez também se deva ao fato de não tomar partido sobre qualquer assunto que seja, principalmente em assuntos polêmicos como política e futebol.

Com o tempo, os produtos típicos de uma mercearia foram desaparecendo, tendo seu espaço tomado pelas especialidades da casa, principalmente as empadas (e também pela concorrência que começava a surgir, nos supermercados e afins).

Foi assim que, tendo enxugado sua gama de produtos para ficar apenas com os doces e os salgados (e também com os mais variados doces miúdos e derivados de coco vindos da pequena fábrica de Baby, primogênito de Nero), na década de 80 a Mercearia transformou-se numa Confeitaria. Uma confeitaria, sim, mas diferente de todas as outras, pois não fazia bolos ou outras coisas mais comumente associadas a essa atividade. Tratava apenas de fazer aquilo que fazia bem, e construiu assim um diferencial.

Como alguns problemas de interpretação do gênero “Confeitaria” eram inevitáveis, a casa terminou por adotar simplesmente o título “CARUSO” que, pela tradição construída ao longo do século, a tornava em si um gênero de negócio. Uma “Casa de Empadas”, mas não somente...

Nos anos 90, produtos que satisfizessem a necessidade de pessoas que procuravam uma refeição balanceada e de qualidade fizeram com que a empresa

adotasse o “almoço executivo”. Esses “pratos feitos”, porém de grande qualidade, supriram a deficiência das empadas e demais salgados (quibes, coxinhas, pastéis e rissoles) no horário do almoço dos curitibanos. Acabaram por se tornar, também, especialidades da casa.

Em 2003, tendo adotado um sistema de licenciamento da marca Caruso, a empresa conseguiu chegar ao Parkshopping Barigüi, e agora prepara uma nova investida, com o conceito de quiosque de empadas, no recém-inaugurado Shopping Palladium.

3.2 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

Neste capítulo será feita uma análise do mercado no qual se insere a Caruso Empadas, a situação atual da empresa e sua estratégia de crescimento, com enfoque em sua recente decisão de expansão por quiosques de empada.

3.2.1 O mercado de serviços especializados de alimentação

Em um mercado altamente competitivo como o varejo especializado de serviços de alimentação (*fast-food*), fixar-se como um *player* à altura é tarefa das mais desafiadoras. Não somente é necessário esforçar-se para conseguir uma atuação no mercado, como é mister estabelecer-se de forma competitiva, em um setor altamente volátil e com *players* extremamente fortes do ponto de vista de pontos de venda, custos, preços e uma verdadeira horda de vantagens competitivas.

Novas empresas chegam a toda hora no mercado, com grande aporte de capital, estratégias formalizadas, marcas fortes, projetos de franquia atraentes, um verdadeiro arsenal mercadológico.

Ademais, existem as grandes empresas do setor, já estabelecidas, estruturadas e bem posicionadas na mente do consumidor. Estas empresas criam barreiras virtualmente intransponíveis para pequenos competidores, e desafiadoras até mesmo para grandes empresas que pretendam atuar no mercado brasileiro.

É nesse contexto que se insere a Caruso Empadas, tradicional empresa do ramo de *fast-food* especializado, precursora na venda de empadas como alternativa aos tradicionais “lanches” e sanduíches, mas que tem uma atuação tímida no que diz respeito à concorrência.

3.2.2 A empresa

Como empresa familiar, com poucas unidades, não possui envergadura para competir frente a frente com as grandes empresas do setor. Tampouco para formatar uma rede de franquias que possa fazer frente às oportunidades de franquia já existentes.

A empresa Caruso Empadas encontra-se em uma situação confortável até o presente momento, mesmo com todos os pontos fracos. Por existir a mais de cinquenta anos, e por ter conquistado gerações de clientes, tem um posicionamento de produto com tradição e qualidade que tem se fixado na mente de seus clientes ao longo dos anos. Como dizem Ries e Trout (2002), é praticamente impossível demover o consumidor de uma idéia, uma vez que ela já está fixada em sua mente.

Portanto a Caruso Empadas possui a vantagem competitiva de ter um grande número de clientes fiéis e mesmo evangelizadores, pois não raro é encontrar pessoas que propagam e defendem os produtos da empresa. Estes clientes são responsáveis por trazer novos clientes à empresa. Familiares e colegas de trabalho, pessoas que mantêm contato mais direto com esses clientes, são os casos mais óbvios.

O problema é que, tendo ficado estagnada em um único ponto de venda e sem nenhum tipo de estratégia de marketing durante tanto tempo, os clientes evangelizadores da Caruso começaram, literalmente, a morrer.

É preciso conquistar novos clientes, de uma nova forma, pois não se pode depender apenas de uma fraca estrutura de propaganda boca-a-boca. É necessário estruturar-se para crescer, investir em imagem, arquitetura. É preciso estudar a concorrência e definir estratégias de competição.

3.2.3 Público alvo da Caruso

A primeira ação a ser tomada, do ponto de vista do marketing, é a definição do público-alvo da empresa, para possibilitar uma melhor estratégia de posicionamento e, como consequência, o caminho a ser trilhado pela empresa.

O público alvo da empresa consiste de homens e mulheres das classes A, B e C1, com faixa etária entre 31 e 60 anos, com alto grau de escolaridade e com família formada.

Estas são as características que melhor refletem o perfil do cliente médio da Caruso Empadas, embora em sua atuação alcance também clientes com outras características.

O cliente médio da Caruso Empadas preza pela tradição e qualidade, dando valor a aspectos como: conforto e visual das instalações; apresentação dos produtos; embalagem; simpatia dos atendentes; higiene e segurança alimentar. Não é fortemente ligado à variável preço, mas sabe reconhecer o valor do que está comprando.

A marca representa um aspecto importante no comportamento do consumidor, uma vez que se trata de um produto que só é visto como único e especial uma vez que a experiência de consumo é realizada. “Empada” existe na cultura brasileira como um quitute típico de festas de aniversário, insosso e ressecado, e com pouca diferenciação de uma empresa para outra.

Assim como no setor de “cafés especiais”, o desafio é mostrar ao novo cliente que o produto é diferenciado, de qualidade superior e não comparável aos produtos similares. Nesse aspecto, a força da marca representa uma arma importante do arsenal mercadológico.

3.2.4 A marca Caruso: posicionamento e imagem

Para atingir o público alvo, a Caruso Empadas optou em posicionar-se como mantenedora de valores de tradição e qualidade, em tudo o que faz. Mas tradição não é sinônimo de estagnação, portanto, deve-se encontrar um caminho pelo qual possa haver crescimento sem descartar a tradição.

A solução para esse desafio é fazer com que, tanto em aspectos de arquitetura quanto imagem de marca, toda e qualquer alteração seja tão bem feita, e tão de acordo com o posicionamento de tradição e qualidade, que as pessoas não

percebam a mudança, do contrário, tenham a impressão de que as coisas sempre foram daquele jeito.

Para que isso seja possível, é necessário estruturar e documentar a marca e o conceito visual da Caruso.

O primeiro passo realizado para adequar a marca foi o estudo da logo, que foi redesenhada para refletir os valores da empresa, tomando o devido cuidado para manter o desenho de modo que os clientes não percebam a mudança.

Foi contratada uma empresa de publicidade para realizar o projeto. Partindo da logo original (Fig. 8) foi realizado um estudo de cores, ficando definidas as cores principais como vermelho-escura, que transmite elegância e requinte, e amarela, que transmite tradição, calor e energia.

Para deixar a logo mais atualizada, limpa, de fácil aplicação e mantendo a estrutura original, ela foi redesenhada, alterando as fontes utilizadas, bem como o seu tamanho, e redesenhando os arabescos que compõem o desenho. A nova logomarca da Caruso (Fig. 9) foi melhorada, porém mantendo o conceito original, o que facilita seu reconhecimento, mas torna difícil para o cliente comum reconhecer a mudança. A primeira aplicação da nova logo é mostrada no anexo A.



Figura 8: Logomarca Caruso (antiga)



Figura 9: Nova Logomarca Caruso

Para que a aplicação da marca seja feita sempre do modo correto e mantenha o conceito proposto, foi elaborado um “Manual de uso da marca” (anexo B), que descreve todas as regras para a correta aplicação de cores, fundos, tamanho e forma. Esse manual deverá ser utilizado para toda e qualquer aplicação da logo, e servirá como guia para a elaboração de qualquer projeto que envolva identidade visual.

3.3 FORMA DE EXPANSÃO IDEAL

A diretoria da empresa Caruso Empadas possui planos de expansão para diversas frentes de negócio. Serão ora abordadas as principais delas e, por fim, será decidida aquela que se mostrar como o tipo ideal de expansão para a empresa neste momento, levando em consideração as limitações e possibilidades permitidas pelo contexto no qual ela se insere.

Sendo uma empresa de marca forte, porém somente em Curitiba (embora seja conhecida em outros mercados), a Caruso Empadas pretende – sem levar em consideração o prazo de implantação – expandir pelas seguintes frentes de negócios: licenciamento de lojas de empada; criação e licenciamento de quiosques de empada; aumento da rede por meio de lojas próprias; criação de PDV's padronizados para venda de mini-empadas em lojas de conveniência; fornecimento de massas, recheios de empadões, empadas congeladas e outros itens de sua culinária para supermercados e delicatessens; criação de uma segunda marca para ingressar no serviço de *catering* e *Buffet*, porém com a assinatura da Caruso; e por fim, um projeto mais ousado, de aproveitar sua experiência em refeições para

ingressar, com uma terceira marca, no mercado de refeições coletivas para empresas.

Como esse estudo de caso trata da expansão no curto e médio prazo, serão abordadas aqui apenas as primeiras duas opções, uma vez que os outros projetos são para o longo prazo, quando a empresa já tiver atingido um patamar que permita um maior aporte de capital.

A primeira iniciativa de expansão da Caruso Empadas ocorreu em 2004, quando inaugurou o ParkShopping Barigüi em Curitiba. Havia a oportunidade de abrir uma loja Caruso na praça de alimentação deste shopping, porém, a empresa não dispunha do capital necessário para a abertura da loja. Surgiu então a oportunidade de licenciar a loja, com uma parceria formada com a empresa de cafés especiais “Caffé Metrópolis”. Esta empresa era a proprietária do ponto, e já havia licenciado sua loja na praça de alimentação. Como já havia um relacionamento entre as duas empresas, decorrentes de um período em que a Caruso forneceu empadas para o quiosque do Caffé Metrópolis do shopping Crystal, os proprietários das duas empresas resolveram formar uma parceria para a expansão da Caruso Empadas, mediante participação na receita proveniente da taxa de licenciamento e uma futura sociedade para criação de uma cozinha industrial, que forneceria a matéria-prima para todas as lojas licenciadas.

A operação foi bem sucedida, e o proprietário da loja licenciada do Caffé Metrópolis mostrou-se interessado em investir na Caruso Empadas. Para tanto, foi elaborado um projeto com oito cenários possíveis, do mais pessimista ao mais otimista (anexo C). A loja, no entanto, superou todas as expectativas, tendo uma receita bruta de quase cem mil reais somente nos dez primeiros dias de funcionamento (a loja foi inaugurada no dia 20 de dezembro daquele ano). Embora

esse desempenho não tenha mais se repetido, a loja faturou em torno de cem mil reais por mês nos meses seguintes, com filas que chegavam a trinta minutos de espera – coisa rara para uma praça de alimentação de shopping, aonde existem muitas opções de lanches rápidos.

No ano seguinte surgiram mais duas oportunidades, e a Caruso licenciou mais duas lojas, nos shoppings Crystal e Curitiba. Essas lojas, no entanto, devido à inexperiência no setor – tanto da Caruso Empadas quanto do Caffé Metrópolis, não foram bem sucedidas, tendo fechado algum tempo depois. A loja do shopping Curitiba não teve o estudo de público-alvo necessário, e a loja do shopping Crystal teve problemas tanto no movimento da loja quanto no relacionamento com o licenciado.

O investimento exigido para este tipo de loja é alto, principalmente no primeiro ano de funcionamento, e o licenciamento, por um lado, dá mais liberdade tanto ao licenciador quanto ao licenciado, mas dificulta o controle.

Pensando nos custos de implantação, bem como no controle das lojas, e na dificuldade de se encontrar interessados no licenciamento, frente à concorrência das grandes redes de franquias, a Caruso Empadas desenvolveu uma estratégia de expansão por meio de quiosques de empadas, que possuem um custo de implantação significativamente mais baixo e, por serem padronizados, permitem um maior controle por parte do licenciador.

3.3.1 Quiosques de empada

Os atuais planos de expansão da Caruso Empadas têm como alvo principal os shoppings, que têm se multiplicado de forma quase exponencial, principalmente

nos grandes centros urbanos. Como opção segura às ruas comerciais, uma vez que aumenta a preocupação e o medo da violência, aliada à conveniência, diversidade, multiplicidade de atividades e conforto, os shoppings representam um filão interessante para serviços de alimentação especializados.

Praças de alimentação de shopping são interessantes tanto para as empresas quanto para os consumidores, e indispensáveis para os administradores de shoppings, pois permitem que o cliente passe mais tempo dentro do shopping, uma vez que existem limites para o tempo que uma pessoa pode dedicar exclusivamente à experiência de compra (UNDERHILL, 2004). Praças de alimentação, porém, são espaços não muito confortáveis, com uma cacofonia de altos decibéis que nem sempre agrada aos visitantes. Os aluguéis e luvas cobrados pelos shoppings para lojas na praça de alimentação são os mais altos do shopping, e grandes redes de *fast-food* tendem a roubar a cena. Uma alternativa à praça de alimentação são os quiosques de alimentos, que ao contrário dos famigerados quiosques de variedades – que criam aglomerações negativas e ferem a vista (UNDERHILL, 2004), proporcionam uma experiência de consumo agradável, conveniente e podem, inclusive, dispor de mesas ou bancadas exclusivas.

A idéia da Caruso Empadas de colocar quiosques de empada em shoppings surgiu com a constatação do sucesso de quiosques de empada nas praias do Rio de Janeiro, e com os cafés e quiosques de chope presentes nos shoppings brasileiros.

O objetivo é aproximar a experiência de consumo das pessoas que transitam pelo shopping, aproveitando também o aluguel reduzido, bem como a liberdade de aproveitamento do espaço (quiosques são como ilhas, com quatro frentes que podem ser otimizadas para melhorar a experiência do cliente), ao contrário das lojas

de praça de alimentação, que estão condicionadas à arquitetura do espaço locado e freqüentemente possuem frente muito estreita.

O projeto arquitetônico dos quiosques da Caruso Empadas seguirá um padrão determinado e registrado junto ao INPI, em conformidade com a identidade visual da marca, podendo variar de acordo com o tamanho do quiosque contratado com a administradora do shopping.

Os produtos ofertados nos quiosques da Caruso Empadas estão condicionados ao tamanho do quiosque, sendo os principais deles (e presentes em todas as modalidades) a empada e o chope.

3.4 ANÁLISE DO PONTO

Como os quiosques de empada da Caruso seguirão um padrão de forma e terão uma linha de produtos similar (que irá variar de acordo com o tamanho do quiosque), será tomado como padrão o quiosque a ser inaugurado no shopping Palladium.

Os quiosques da Caruso Empadas serão construídos de modo a refletir o conceito de posicionamento da empresa, buscando atrair seu público-alvo e criando valor para ele.

A localização do quiosque será próxima à praça de alimentação, podendo fazer parte dela se a arquitetura do shopping permitir e se houverem locais disponíveis.

O quiosque será projetado de maneira a tornar a visualização da marca possível de vários locais, mas sem cair no exagero, o que comprometeria sua imagem.

Na parte interna da loja serão utilizados móveis e equipamentos em aço escovado, evidenciando a idéia de higiene e segurança alimentar e, quando possível, cobertos com madeira escura ou granito. A disposição dos equipamentos será feita de modo a tornar lógica a operação, bem como a separação de “área suja” (louças para lavar, por exemplo) da área de preparação e atendimento. A área de exposição de produtos será de frente para a circulação do mall, e terá duas estufas quentes em posição mais alta para exposição de empadas, e uma estufa fria, em posição mais baixa, para exposição de doces. Essas estufas terão detalhes em metal dourado fosco, e sua iluminação (bem como toda a iluminação do quiosque) será feita com luzes amareladas, ideais para a exposição de alimentos.

Na área do caixa, na parte lateral da loja, serão colocados também os produtos secos e de venda conveniente, como cigarros, balas, chicletes e outros.

Na parte oposta à exposição de produtos serão colocados a chopeira e o forno de empadas, em posição que possibilite a visualização do preparo por parte do cliente, evidenciando a qualidade dos produtos e o zelo para com eles.

O balcão da loja, que circunda o quiosque, será feito em granito com detalhes nos cantos do quiosque, incentivando o consumo no local.

Se permitido pela administração do shopping, serão colocados bancos na parte traseira da loja (em relação ao mall), bem como mesas e cadeiras na área próxima ao quiosque.

Na parte externa, o quiosque será coberto com madeira escura e terá detalhes também nesse material. O toldo faz parte do mobiliário que mais chama a atenção dos clientes, e será num tom verde-escuro, seguindo o contraste permitido de acordo com o anexo B.

Esse tipo de design permite não só a boa visualização da loja, como reflete o posicionamento da empresa e isola o quiosque de outras lojas ou quiosques próximos a ele.

Todo o projeto foi idealizado de forma a criar um padrão aplicável em qualquer shopping center, e de modo a minimizar os custos da operação e maximizar a capacidade de operação da loja.

O objetivo é criar valor não só para o cliente final, mas também para aqueles interessados no licenciamento da Caruso Empadas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo de caso, conclui-se que a empresa possui uma estratégia coerente em termos de expansão e manutenção dos valores originais propostos pelos fundadores.

Embora tenham ocorrido erros de implantação de lojas no início da expansão, seu efeito foi mínimo, e permitiu à empresa rever sua estratégia, chegando à forma atual de expansão por quiosques, para depois partir para outras frentes de negócio.

A Caruso Empadas é uma empresa reconhecida localmente e com tradição no ramo de serviços de alimentação, e soube utilizar-se de diferenciais estratégicos e características únicas para iniciar seu processo de expansão, que não poderia ser de uma forma rápida e forçosa, tanto pelo capital exigido quanto pelo risco de, em uma expansão desse tipo, serem perdidos os valores e as características que tornaram o negócio bem sucedido.

Um dos maiores desafios na expansão de empresas familiares é a perda das características que tornaram essas empresas bem sucedidas. Existe um sem-número de empresas familiares – não só no Paraná, mas em todo lugar – que foram à bancarrota exatamente no momento em que decidiram se expandir ou profissionalizar seu negócio.

A pequena empresa tem o grande desafio de crescer e profissionalizar-se mantendo as características de um pequeno negócio. Obviamente, existem casos em que esse processo foi um sucesso, mas dificilmente as características originais foram mantidas. Ou perderam completamente a identidade original ou foram vendidas para grandes conglomerados que, em seguida, as absorveram.

Recomenda-se que a empresa, quando possível, formalize sua estratégia, quer por meio da contratação de uma consultoria especializada, quer por meio de profissionalização da administração e dos modelos adotados.

Foi possível verificar que, embora esteja em expansão, a empresa ainda possui características de informalidade de processos e falta de organização de sua estrutura interna.

Uma coisa pôde ser notada durante a realização deste estudo de caso: a virtual inexistência de bibliografia específica para esse ramo do varejo, que acaba por mesclar-se com o ramo de serviços e diferencia-se do varejo tradicionalmente abordado pela literatura, que se resume a varejo alimentício com ou sem lojas, varejo não-alimentício e varejo virtual. O varejo/serviço de alimentação carece de literatura específica e não costuma ser abordado em teses ou estudos de caso. No entanto, é um ramo de espantoso crescimento e que deveria ser alvo de estudos mais aprofundados.

Mesmo com todas as dificuldades, este estudo de caso conseguiu traçar um perfil da expansão da Caruso Empadas, bem como demonstrar os desafios e riscos mercadológicos de tal empreitada.

Espera-se que a empresa siga à risca sua estratégia de crescimento e consiga superar as barreiras, desafios e riscos enunciados, chegando a um patamar que permita a continuidade dessa expansão por outras frentes de negócio.

Da mesma forma, espera-se que esse estudo de caso possa servir de base para estudos mais aprofundados sobre o tema principal e sobre os temas secundários, assim como para outros estudos de caso semelhantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F.. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. Tradução: Robert Brian Taylor. 3ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 464p.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Tradução: Cristina Yamagami. 12ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 600p.

MARICATO, Percival. **Franquias**: Bares, restaurantes, lanchonetes, *fast-foods* e similares. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2006. 285p.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388p.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: A Batalha por Sua Mente, edição do 20º Aniversário. Tradução: Roberto Galman. São Paulo: Pearso Makron Books, 2002. 223p.

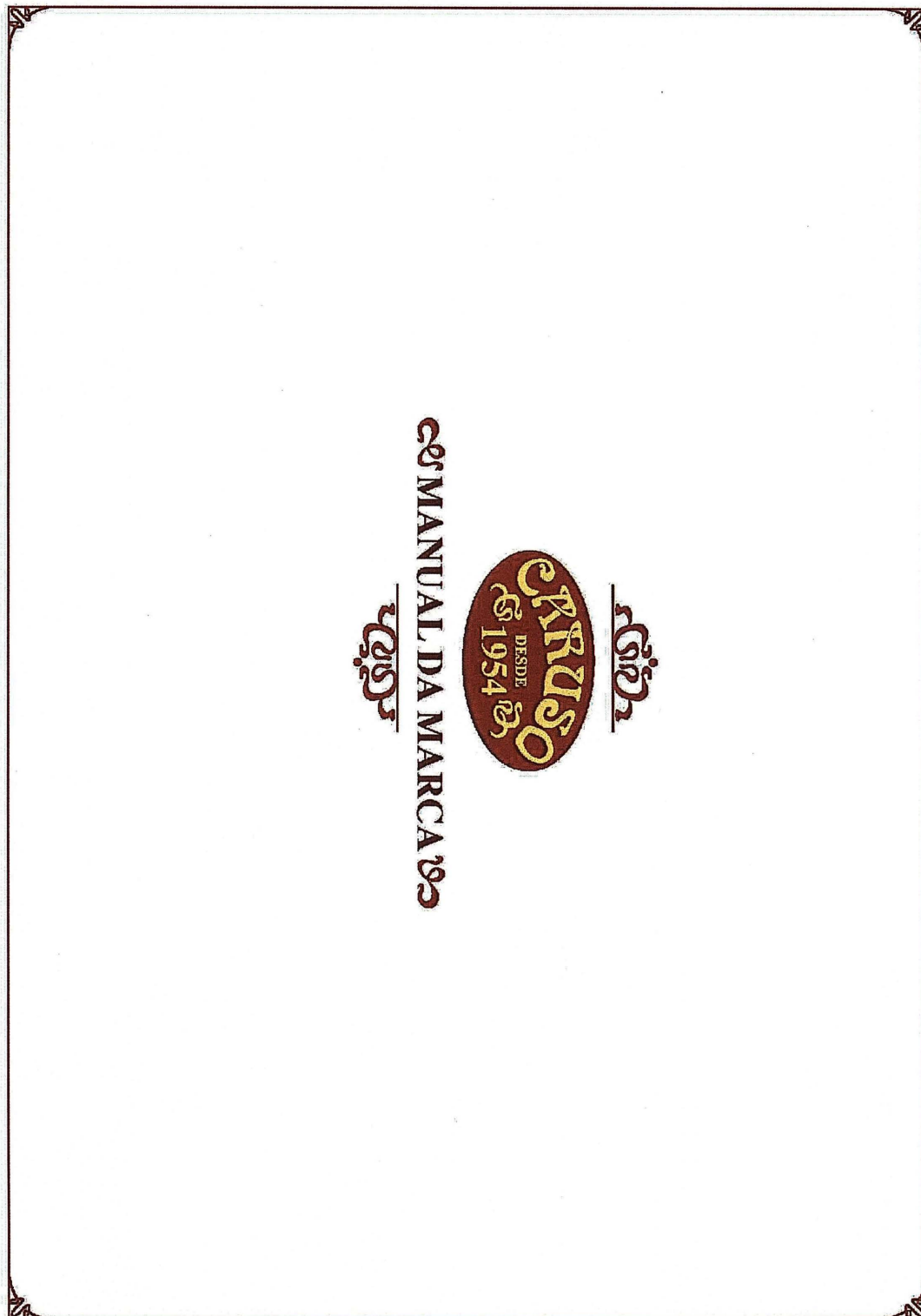
SCHMITT, Bernd; SIMONSON, Alex. **A Estética do Marketing**: Como criar e administrar sua marca, imagem e identidade. Tradução: Lúcia Simonini. São Paulo: Nobel, 2002. 340p.

UNDERHILL, Paco. **A Magia dos Shoppings**: Como os shoppings atraem e seduzem. Tradução: Ana Beatriz Rodrigues. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 253p.

ANEXOS

ANEXO A – CARTÃO DE VISITAS DA LOJA CARUSO DO CENTRO DA CIDADE

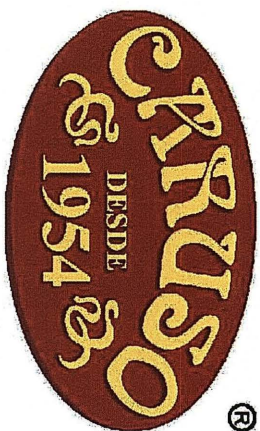


ANEXO B – O MANUAL DA MARCA CARUSO

MANUAL DAMARCA CARUSO



A marca Caruso foi desenhada para representar tradição e qualidade. A marca deve ser preservada e apresentada sempre em conformidade com o padrão e as normas deste manual.

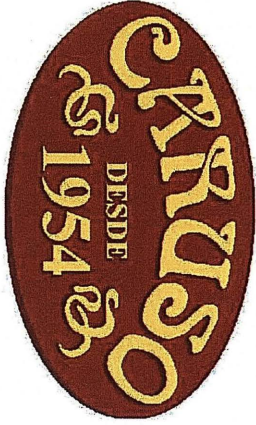




A cor é um componente fundamental da identidade visual da marca desenvolvida, por isso deve ser sempre utilizada de maneira correta e consistente.

A versão em policromia (CMYK) serve para orientar a correta aplicação dessas cores. E a versão em Pantone apresenta a aplicação ideal de cores especiais na marca.

Versão CMYK



■ C=0	■ C=0	■ C=0
M=10	M=90	M=81
Y=100	Y=100	Y=100
K=0	K=51	K=77

Versão Pantone



■ Pantone	■ Pantone	■ Pantone
109C	1815C	4695C

VERSÃO EM ESCALA DE CINZA



A versão escala de cinza só deve ser utilizada nas situações em que as limitações de reprodução impeçam outra opção.

Admite-se, excepcionalmente, a utilização de outra cor se essa for a única cor no processo de impressão.

Versão em escala de cinza

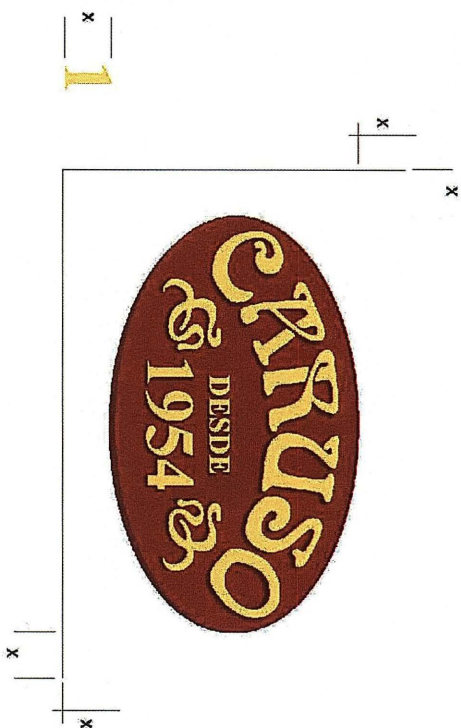


■ Preto 15% ■ Preto 79% ■ Preto 87%



Para garantir a integridade e a legibilidade da marca, uma área em volta dela deve ficar livre de qualquer elemento gráfico ou tipográfico. Para isso, deve ser reser-

vada uma distância mínima de suas bordas externas. Essa distância deve ser igual ou maior que a altura do número "1" da marca, conforme ilustrado abaixo.





Para preservar a legibilidade e a integridade da marca, é preciso respeitar um limite máximo de redução.



2 cm



Escala real

VERSÕES TRACÇO POSITIVO E NEGATIVO

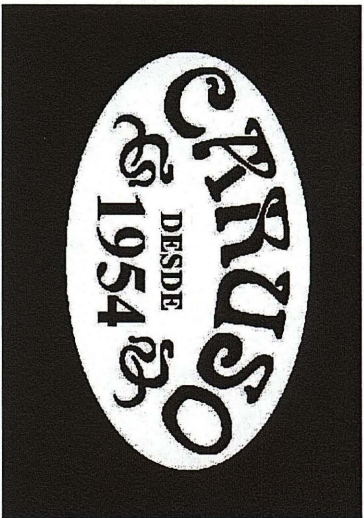
A versão traço positivo deverá ser utilizada apenas em casos especiais em que o processo de impressão impeça o uso de mais de uma cor.

A versão em negativo deve ser utilizada somente sobre fundo escuro quando houver a possibilidade de aplicação de tinta branca.

Versão Traço Positivo



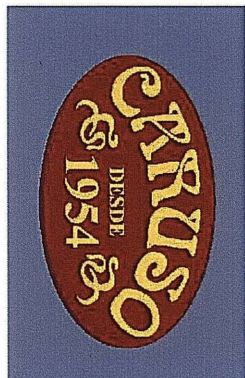
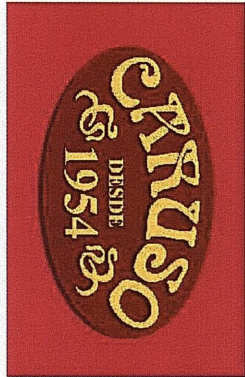
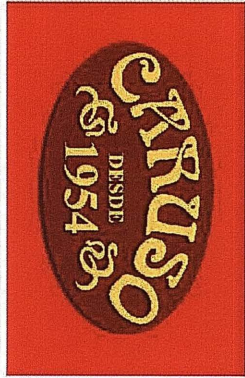
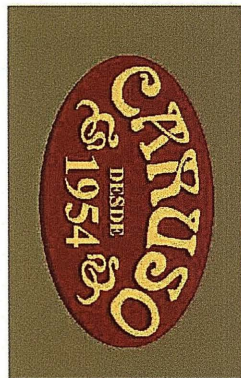
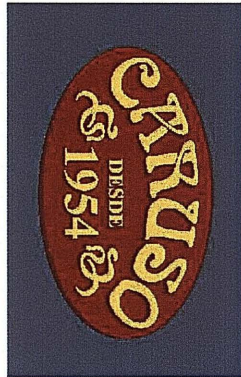
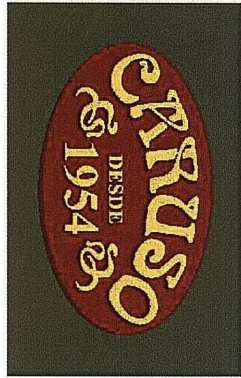
Versão Traço Negativo






 APLICAÇÃO SOBRE FUNDOS COLORIDOS

Com o objetivo de proporcionar maior impacto visual na comunicação, a marca pode ser aplicada sobre fundos coloridos.






 FONTE E TIPOGRAFIA

A Logomarca Caruso possuiu dois tipos diferentes de fontes. A fonte do nome é modificada portanto não possui uma tipografia específica.

A data e a palavra "desde" utilizam a fonte Times em negrito.

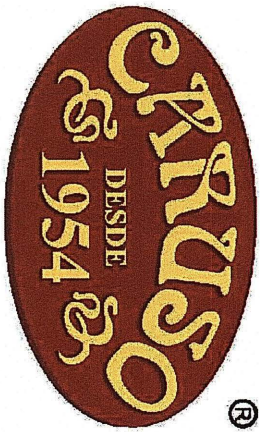
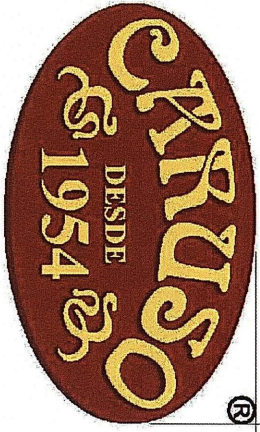


Times Bold

abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 1234567890

——
APLICAÇÃO COM SÍMBOLO DE MARCA REGISTRADA

O símbolo de marca registrada deve estar sempre na lateral superior direita, seguindo o alinhamento das extremidades laterais da marca, conforme a ilustração abaixo.





A marca não deve sofrer nenhuma alteração



A marca não deve sofrer nenhuma modificação na proporção de seus elementos



ANEXO C – PROJETO CARUSO PARA O PARKSHOPPING BARIGÜI

Caruso II

Metragem da Loja	22,4	m ²
Capacidade da casa	1500	pessoas/dia
Dias Trabalhados por mês	30	(360/ano)
Custo dos Produtos	35%	do preço de venda
Custos dos Cartões	5%	do preço de venda
Custo médio por sócio trabalhando	500	pro-labore
Custo médio por funcionário	600	salário mais encargos
Aluguel Mínimo	3250	por mês

Média de ocupação diária (anual) Número de funcionários necessários Número de sócios trabalhando	Giro Baixo (Pessimista)			Giro Médio (Esperado)			Giro Alto (Otimista)		
	20%	30%	40%	8	8	8	2	2	2
Previsão sobre a variação da Receita	Pessimista	Esperada	Otimista	Pessimista	Esperada	Otimista	Pessimista	Esperada	Otimista
Gasto por pessoa/dia	4,50	6,50	8,80	4,50	6,50	8,80	4,50	6,50	8,80
Quantidade de pessoas/dia	300	300	300	450	450	450	600	600	600
Receita Bruta por dia	1.350,00	1.950,00	2.640,00	2.025,00	2.925,00	3.960,00	2.700,00	3.900,00	5.280,00
Dias trabalhados por mês	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Receita Bruta Mensal	40.500,00	58.500,00	79.200,00	60.750,00	87.750,00	118.800,00	81.000,00	117.000,00	158.400,00
Receita Bruta Anual Prevista	486.000,00	702.000,00	950.400,00	729.000,00	1.053.000,00	1.425.600,00	972.000,00	1.404.000,00	1.900.800,00
Custos									
Produtos	14.175,00	20.475,00	27.720,00	21.262,50	30.712,50	41.580,00	28.350,00	40.950,00	55.440,00
Cartões	1.215,00	1.755,00	2.376,00	1.822,50	2.632,50	3.564,00	2.430,00	3.510,00	4.752,00
Total dos Custos 38%	15.390,00	22.230,00	30.096,00	23.085,00	33.345,00	45.144,00	30.780,00	44.460,00	60.192,00
Lucro Bruto Mensal	25.110,00	36.270,00	49.104,00	37.665,00	54.405,00	73.656,00	50.220,00	72.540,00	98.208,00
Custos e despesas fixos									
Aluguel	3.250,00	3.250,00	3.928,32	3.250,00	4.352,40	5.892,48	4.017,60	5.803,20	7.856,64
Condomínio + Fundo de Promoção	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Água, Luz e Gás	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
Telefone	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Internet	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Contador	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Outros Serviços	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Total dos custos e despesas fixos	7.000,00	7.000,00	7.678,32	7.000,00	8.102,40	9.642,48	7.767,60	9.553,20	11.606,64
Folha de pagamento									
Pro labore	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Empregados	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Total da folha de pagamento	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
Total dos fixos + Salários	14.000,00	14.000,00	14.678,32	14.000,00	15.102,40	16.642,48	14.767,60	16.553,20	18.606,64
Total geral de custos e despesas	29.390,00	36.230,00	44.774,32	37.085,00	48.447,40	61.786,48	45.547,60	61.013,20	78.798,64
Lucro líquido antes dos impostos	11.110,00	22.270,00	34.425,68	23.665,00	39.302,60	57.013,52	35.452,40	55.986,80	79.601,36
Impostos e taxas									
Taxas da Prefeitura (1200/ano)	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
FGTS	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00
SIMPLES (varia com a receita)	1.355,94	2.103,66	3.044,45	2.636,55	4.243,59	6.334,42	3.917,16	7.992,84	14.472,77
Total dos impostos	2.065,94	2.813,66	3.754,45	3.346,55	4.953,59	7.044,42	4.627,16	8.702,84	15.182,77
Lucro líquido após os impostos	9.044,06	19.456,34	30.671,23	20.318,45	34.349,01	49.969,10	30.825,24	47.283,96	64.418,59
Divisão dos lucros 2 sócios	4.522,03	9.728,17	15.335,62	10.159,23	17.174,51	24.984,55	15.412,62	23.641,98	32.209,30

Receita por pessoa:	Giro Baixo (Pessimista)			Giro Médio (Esperado)			Giro Alto (Otimista)		
	20%			30%			40%		
	4,50	6,50	8,80	4,50	6,50	8,80	4,50	6,50	8,80
	Pessimista	Esperado	Otimista	Pessimista	Esperado	Otimista	Pessimista	Esperado	Otimista
ATIVO									
Ativo Circulante									
Caixa	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Bancos	8.044,06	18.456,34	29.671,23	19.318,45	33.349,01	48.969,10	29.825,24	46.283,96	63.418,59
Estoques	14.175,00	20.475,00	27.720,00	21.262,50	30.712,50	41.580,00	28.350,00	40.950,00	55.440,00
Total do ativo circulante	23.219,06	39.931,34	58.391,23	41.580,95	65.061,51	91.549,10	59.175,24	88.233,96	119.858,59
Ativo Imobilizado									
Loja (benfeitorias e mobiliário)	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00	80.000,00
Capital de Marca + Know How	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00	140.000,00
Repasse Shopping	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00	16.000,00
Ponto	85.000,00	85.000,00	85.000,00	85.000,00	85.000,00	85.000,00	85.000,00	85.000,00	85.000,00
Total do ativo imobilizado	321.000,00	321.000,00	321.000,00	321.000,00	321.000,00	321.000,00	321.000,00	321.000,00	321.000,00
TOTAL DO ATIVO	344.219,06	360.931,34	379.391,23	362.580,95	386.061,51	412.549,10	380.175,24	409.233,96	440.858,59
PASSIVO									
Passivo Circulante									
Fornecedores	14.175,00	20.475,00	27.720,00	21.262,50	30.712,50	41.580,00	28.350,00	40.950,00	55.440,00
Total do passivo circulante	14.175,00	20.475,00	27.720,00	21.262,50	30.712,50	41.580,00	28.350,00	40.950,00	55.440,00
Passivo de Longo Prazo									
Empréstimos LP (Patrocínio)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total do passivo de Longo Prazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DO PASSIVO	14.175,00	20.475,00	27.720,00	21.262,50	30.712,50	41.580,00	28.350,00	40.950,00	55.440,00
PAT. LÍQ.									
Capital Social	321.000,00	321.000,00	321.000,00	321.000,00	321.000,00	321.000,00	321.000,00	321.000,00	321.000,00
Resultado do exercício	9.044,06	19.456,34	30.671,23	20.318,45	34.349,01	49.969,10	30.825,24	47.283,96	64.418,59
TOTAL DO PAT. LÍQ.	330.044,06	340.456,34	351.671,23	341.318,45	355.349,01	370.969,10	351.825,24	368.283,96	385.418,59
TOTAL DO PASSIVO + PAT. LÍQ.	344.219,06	360.931,34	379.391,23	362.580,95	386.061,51	412.549,10	380.175,24	409.233,96	440.858,59
RENTABILIDADE SOBRE O CAPITAL	2,82%	6,06%	9,55%	6,33%	10,70%	15,57%	9,60%	14,73%	20,07%
Payback em anos	3,0	1,4	0,9	1,3	0,8	0,5	0,9	0,6	0,4