

# TEMAKI

## A hora de expandir o negócio

Preparado por Felipe Mendes Borini da ESPM-SP<sup>1</sup> e Luís Paulo Stevaux.

Recomendado para as disciplinas de: Estratégia Empresarial, Marketing, Empreendedorismo.

### RESUMO

Paulo é um empreendedor de sucesso, sócio de um restaurante japonês e de temakerias na cidade de São Paulo. Os negócios de Paulo caminham bem até esse momento. Agora o objetivo de Paulo é expandir seu negócio. A concorrência cada vez mais se faz presente, ele não pode perder espaço no mercado. Eis o problema de Paulo: como crescer de maneira sustentável, ou seja, garantindo a rentabilidade da empresa?

### Palavras-chave

Estratégia empresarial; empreendedorismo; crescimento organizacional.

Janeiro/2012

---

<sup>1</sup> Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

## INTRODUÇÃO

Paulo é proprietário de um restaurante japonês e de uma temakeria. No entanto, não é uma simples temakeria. É dele a primeira temakeria na cidade de São Paulo.

Os negócios vão bem. O restaurante japonês, primeiro empreendimento antes de abrir a temakeria, garante a maior parte do faturamento dos negócios de Paulo e a temakeria tem boa aceitação com os consumidores e se encontra bem-estabelecida no mercado. A expansão da rede de temakerias iniciou em 2004 e, até o momento, chegou a seis unidades. Paulo não tem do que reclamar, o dinheiro está entrando. Embora, ele deixe bem claro para os aventureiros: “a vida de dono não é nada fácil, foram e são longas horas de trabalho, além do peso e do estresse de decisões pouco rotineiras”.

Quando Paulo começou, eram poucos os restaurantes asiáticos. Hoje ele não reina mais sozinho no mercado. A concorrência é grande, basta uma volta num shopping ou num bairro badalado para perceber o número de restaurantes do gênero. A concorrência de restaurantes asiáticos é a que mais cresce no Brasil. Por outro lado, ele sabe que tem espaço para crescer, em virtude de todo o know-how e da consolidação da sua marca no mercado. Entretanto, mais do que espaço para crescer, Paulo sabe que expandir seus negócios é um imperativo, caso queira continuar ganhando dinheiro no mercado. Além disso, ele vem recebendo convites de outros empresários que querem se associar ou representar sua marca.

Pobre Paulo! Estava totalmente enganado quando, no começo de toda a sua trajetória, pensou que ganhando dinheiro não teria mais dor de cabeça. Mal sabia que, mesmo ganhando dinheiro, os problemas de administrar um negócio continuariam.

“Quem disse que em time que está ganhando não se mexe é porque nunca esteve ganhando ou aceita o empate como vitória. Eu sei que é a hora da decisão e essa vale mais que um campeonato. O problema é que as opções são tantas que estão me deixando maluco e com várias noites em claro.”

## CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

O setor de restaurantes e bares em São Paulo sempre foi muito aquecido. Em meados da década de 1990 começaram a proliferar os restaurantes de comida japonesa. Não que comida japonesa fosse novidade em São Paulo. É importante lembrar que São Paulo abriga cerca de 50% dos descendentes de japoneses em razão da grande imigração no primeiro quinquênio do século passado (Made in Japan, 2008). Em especial no bairro da Liberdade, reduto dos imigrantes japoneses, a culinária oriental já era famosa. Mesmo fora do bairro, alguns restaurantes existiam e faziam sucesso. Entretanto, a década de 1990 foi o momento em que a culinária japonesa começou a se popularizar e se transformou numa alternativa de alimentação e lazer na cidade de São Paulo, tal como sair para comer uma pizza, ir a uma churrascaria ou bater papo num bar.

Nesse cenário é que surge o empreendimento de Paulo. Especificamente, foi em meados de 1998. Paulo cursava administração de empresas numa faculdade de São Paulo. Um colega de Paulo que já tinha um restaurante de culinária japonesa estava procurando sócios para abrir um restaurante japonês em São Paulo. O convite mexeu com o espírito empreendedor de Paulo, que na faculdade sentia muito mais atração para o fato de ter seu próprio negócio do que ser um executivo.

Conversa vai, conversa vem, várias reuniões, a formação de um plano de negócios e passou quase um ano para Paulo iniciar seu empreendimento: um restaurante de culinária japonesa na capital paulistana.

O local escolhido foi o bairro da Vila Olímpia. Paulo vislumbrou que o bairro iria cres-

cer, em especial porque estava em andamento o projeto de importantes avenidas como a Av. Nova Faria Lima e a Av. Hélio Pellegrino. Além disso, várias incorporadoras estavam comprando os terrenos e casas residenciais para a construção de prédios. “Isso era um indicativo de que o bairro iria crescer, e cresceu”. Hoje o bairro abriga vários escritórios comerciais de importantes multinacionais estrangeiras, casas noturnas, bares e restaurantes, além de importantes centros comerciais, como o Shopping Vila Olímpia e a Daslu.

Em 1998, na Rua Pequetita já existia um restaurante, o Nakombi. Tratava-se de um restaurante com uma kombi dentro, daí o nome Nakombi. Assim, a busca por um ponto na Vila Olímpia não significaria o primeiro restaurante japonês, porém seria o primeiro do gênero a implantar o self service de comida japonesa na região.

Um ponto comercial no bairro foi alugado e lá começou a saga de Paulo. Era um restaurante relativamente grande, com 120 lugares, 30 funcionários (considerando os dois turnos) e um investimento de cerca de 500 mil reais (aluguel, reforma, compra de móveis e equipamento, além do capital de giro). A equipe do restaurante era comandada no balcão por um sushimanchef, e na cozinha por um chef de cozinha. O sushiman-chef foi recrutado de outro estabelecimento, pois seria a figura central do restaurante e o responsável pela compra dos alimentos. O mesmo aconteceu com alguns garçons que foram trazidos de outros restaurantes para atrair a clientela e passar a experiência que já tinham no ramo.

O restaurante, quando abriu causou alvoroço, porque os seus produtos para almoço e jantar se diferenciavam dos demais estabelecimentos da cidade. Até então os restaurantes do ramo eram com serviço à la carte. O restaurante de Paulo iniciou oferecendo almoço para executivos por meio do sistema de buffet self service. Como previsto no plano de negócios, os primeiros quinze dias funcionaram no sistema soft open, ou seja, o preço cobrado correspondia a 50% do valor real. Tal estratégia era necessária não só para atrair clientes, mas para dar margem para a aprendizagem nos primeiros dias de operação do restaurante.

Além disso, foi feito um forte investimento em assessoria de imprensa e em relações públicas. O objetivo era atrair famosos usando o sistema de concessão. Por exemplo, o restaurante tinha parcerias com as agências Ford, Mega e Elite, o que garantia todo dia almoço de graça para duas modelos de cada agência. Tal ação garantia uma clientela atraente para o público executivo. Como diz Paulo: “coisa de moleque que está começando, mas que deu certo”.

O lançamento foi um sucesso. Em três meses o restaurante atingiu sua capacidade total atendendo em média 300 pessoas por dia e formando filas nos finais de semana, quando o público chegava a 400 pessoas.

No jantar, o restaurante, também inovou e implantou o sistema de rodízio de sushi. Como no almoço, o modelo de negócio deu certo e foi aceito rapidamente pela clientela e passou a ser muito procurado pelos baladeiros da Vila Olímpia. Tanto que o restaurante, ainda no início de suas operações, acabou estendendo suas atividades madrugada adentro para atender não só quem estava indo, mas, também quem saía da balada.

Desse modo, entre 2000 e 2002, o restaurante apresentou-se como um negócio bem lucrativo e sem muita sazonalidade. Isso fez a alegria de Paulo, que percebia que realmente estava ganhando dinheiro. Além disso, o restaurante passou a prestar alguns serviços adicionais como o atendimento de eventos na cidade de São Paulo. Os eventos mais comuns eram festas de casamento, reuniões de negócios e festas pessoais.

“Maravilhoso evento” diz Paulo. Maravilhoso, pois foi num desses eventos que encontrou uma nova oportunidade de negócio.

Em meados de 2002 uma pessoa contratou o restaurante para servir comida japonesa na sua festa. Entretanto, como eram muitos convidados e o espaço não era tão grande, essa pessoa queria algo simples, ou seja, uma comida que os convidados pudessem comer sem a

necessidade de pratos ou hashi (os palitinhos que substituem o garfo e a faca na culinária japonesa). Assim, o pedido para o evento foi servir temaki, que as pessoas poderiam comer com a mão e em pé. Embora estranho à primeira vista, o evento foi ótimo, mas o que sucedeu depois foi melhor.

Paulo percebeu que vender somente temaki poderia ser um negócio lucrativo e com uma estrutura bem enxuta. O evento mostrou isso. A estrutura foi simples: dois sushimen para preparar os temakis, ou seja, nada de cozinha para preparar pratos quentes. Além disso, os temakis poderiam ser padronizados (no caso do evento, três tipos de temakis e pronto, mais nada), tal como um sanduíche do McDonalds, você pode escolher do número um até o cinco, mas não pode montar o seu individual. Isso fazia o serviço rápido e sem erros.

“Agora pare e aplique isso para um restaurante de rua. A redução da operação seria drástica. Se o restaurante funcionava com cerca de 15 pessoas/turno, uma temakeria poderia funcionar como três pessoas/turno, ou seja, dois sushimen e um garçom. Além disso, a operação seria muito simples, uma vez que não seria necessário ter uma cozinha em cada estabelecimento, pois os temakis seriam pré-preparados em uma cozinha e levados para a montagem no estabelecimento. Impressionante, não?”

Eis que Paulo inicia o projeto de sua nova empreitada. Apesar de parecer atraente, viabilizar o negócio não foi fácil. Se Paulo percebeu uma oportunidade disfarçada naquele evento e viu que poderia gerar um bom negócio, a distância entre a oportunidade e a implementação levou praticamente um ano e meio.

Paulo, embora tenha percebido que o negócio era simples na ponta, ou seja, uma loja de temaki ocuparia um pequeno ponto, com pouca estrutura e com poucos funcionários, de outro lado, era necessária uma retaguarda que abastecesse a temakeria. Em outras palavras, a cozinha do restaurante precisaria fazer o “recheio” dos Temakis para serem levados para as temakerias, já que essas não teriam cozinha. Entretanto, a cozinha do restaurante não daria conta disso. Seria necessária uma cozinha central para preparar o recheio dos temakis. “O problema era que a conta não fechava. Uma cozinha central para uma loja era muito investimento e uma grande capacidade ociosa”.

Diante disso, Paulo começou a estudar onde estabelecer uma cozinha e como tornar essa cozinha central sustentável. Claro que a primeira ideia foi ter um grande número de temakerias, mas então vinha o receio: será que daria certo? Paulo lembra que “o conceito do negócio era novo e eu nem ninguém sabia se aquilo iria cair no gosto do consumidor”. Desse modo, Paulo ponderou e verificou que o lançamento das temakerias teria que ser gradual. Primeiro, verificar se o negócio daria certo e depois expandir as lojas.

## FATOS

Essa oportunidade do novo negócio da temakeria deixou Paulo pensativo e receoso por um bom tempo. No entanto, os fatos do mercado deram um empurrão em sua decisão.

Era início de 2003, e um imóvel a poucos metros do restaurante ficou vago. Um imóvel grande que poderia abrigar uma cozinha central, a primeira temakeria, além de um escritório para administrar os negócios. A situação era alugar ou não alugar o imóvel. Paulo não deu as costas para a situação. “Era o empurrão que faltava para iniciar o negócio de temakerias”.

O imóvel foi alugado e foi aberta a primeira temakeria. No início, o objetivo era que a temakeria funcionasse somente à noite. Seria uma alternativa para o público que ia ou voltava da balada. Assim, abria por volta das 18h e fechava entre 3h e 6h da madrugada. Como lembra Paulo: “terça-feira fechava às 3h, mas com o andar da semana, as baladas se estendiam sendo que de sexta e sábado a temakeria virava a madrugada”.

O início foi bem animador. Como no início do restaurante, logo nos primeiros três meses o negócio ganhou a preferência dos clientes. Ademais, é importante lembrar que, nessa época, o bairro da Vila Olímpia se consolidava como um ponto importante para o entretenimento, com vários bares, restaurantes, teatros, cinemas e casas de show. Isso, sem dúvida, impulsionou o negócio da temakeria.

Claro que as dimensões dos negócios eram bem diferentes. Enquanto o restaurante tinha um ticket médio de R\$ 50,00, a temakeria tinha um ticket médio de R\$ 20,00. Se o restaurante funcionava com as rotinas definidas, a temakeria ainda estava começando e os processos sendo estabelecidos. “Várias experiências e muita tentativa e erro”.

Entretanto, como salientado acima, o imóvel não só abrigou a temakeria, mas também o escritório administrativo e a cozinha central. Isso deu mais espaço para o atendimento no restaurante, pois a parte de pré preparação do restaurante também passou a ser executada na cozinha central. No entanto, embora atendesse à temakeria e ao restaurante, que em 2003 funcionava a pleno vapor, a cozinha central ainda apresentava capacidade ociosa de cerca de 60%. Paulo precisava aumentar o uso da cozinha.

Assim, no ano de 2003, foi decidido expandir a entrega delivery. Calcado na fama do restaurante e no relativo crescimento e reconhecimento da temakeria, Paulo investiu divulgação do delivery. A priori, ele teve receio, pois imaginou que pudesse canibalizar as vendas da temakeria e do restaurante. Entretanto, Paulo arriscou. E o que Paulo percebeu é que o público do delivery, embora, fosse o mesmo do restaurante, fazia a opção pelo delivery como alternativa para um dia corrido ou sem tempo de preparar algo para se alimentar. O importante é que não era um substituto do restaurante.

No mesmo ano, tendo como objetivo ampliar ainda mais o uso da cozinha, Paulo abriu uma nova frente: a venda de produtos para supermercados.

“Nós vendíamos itens que tinham boa aceitação no restaurante e que poderiam ser preparados e/ou consumidos em casa sem perder muito o sabor e características: sashimis – atum e salmão, carpaccio de salmão, yakissoba, rolinho primavera, guioza, salmão, filé oriental, shimeji, shitake, tempurá de banana e tempurá de sorvete. Foram desenvolvidos processos e embalagens especiais para que os produtos quentes pudessem ser aquecidos direto na embalagem, seja no forno convencional ou no micro-ondas. O canal foi aberto pelo departamento comercial do grupo, que entrou em contato com alguns supermercados (Pão de Açúcar, Emporium São Paulo, Santa Luzia, Empório Santa Maria) cujos clientes faziam parte do nosso público-alvo”.

Essas estratégias garantiram que a cozinha de Paulo ganhasse um pouco mais de escala, porém ainda tendo uma capacidade ociosa de cerca de 40% a 45%.

Entretanto, tal como os números do mercado mostravam (veja logo adiante a análise do mercado), o crescimento do negócio de Paulo teria que ser realizado não por meio de novos produtos e serviços. A concorrência crescia e Paulo precisava expandir sua temakeria antes que ocupassem seu espaço.

Tendo a experiência da temakeria, que em 2004 tinha seus processos bem delineados e um funcionamento “redondo”, Paulo sabia que era a hora de expandir o negócio. Assim, iniciou em 2004 a abertura de novas lojas da temakeria no formato da primeira loja, com uma estrutura enxuta, feita para ser um estabelecimento fast food.

A segunda loja própria foi aberta em 2004 nos Jardins, seguida pela Temakeria do Itaim e Vila Olímpia em 2005. Por fim, em 2006 foi aberta a unidade de Sumaré e Moema.

A operação das temakerias, embora fácil, não era compatível com as proporções do restaurante. O faturamento das três temakerias em conjunto era o equivalente ao do restaurante. Embora a capacidade ociosa da cozinha central tivesse diminuído para cerca de 30%, ainda existia espaço para crescer. E, diferentemente do restaurante que era só um ponto de venda, as

temakerias demandavam a administração dos pontos de venda diferentes, com contratos de aluguel diferenciados e espalhados pela cidade, conseqüentemente, a necessidade de supervisionar todos os negócios próprios.

Entretanto, a marca ficou bem fixada na mente dos consumidores, consolidou-se como uma marca forte. Tanto que, outros empresários já procuraram Paulo com o intuito abrir uma franquia da temakeria.

## CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA

O número de restaurantes de comida japonesa em São Paulo é maior que o número de churrascarias. São mais 600 restaurantes de culinária japonesa contra cerca de 500 churrascarias. Em quinze anos, o número de estabelecimentos cresceu 400%. Para se ter uma noção, em 1998, quando começaram a ser lançados os guias de melhores bares e restaurante da revista Veja, foram indicados apenas 65 restaurantes em todo o País (Revista Bares e Restaurantes, 2011). Uma projeção do crescimento do setor pode ser observada na figura 1. A linha vermelha mostra a projeção do crescimento do número de estabelecimentos de 438 em 2005 para 652 em 2010. Um crescimento de quase 50% comparando 2005 com 2010. A linha verde mostra o faturamento dos restaurantes em milhões de reais, que mais que dobraria nesses cinco anos.

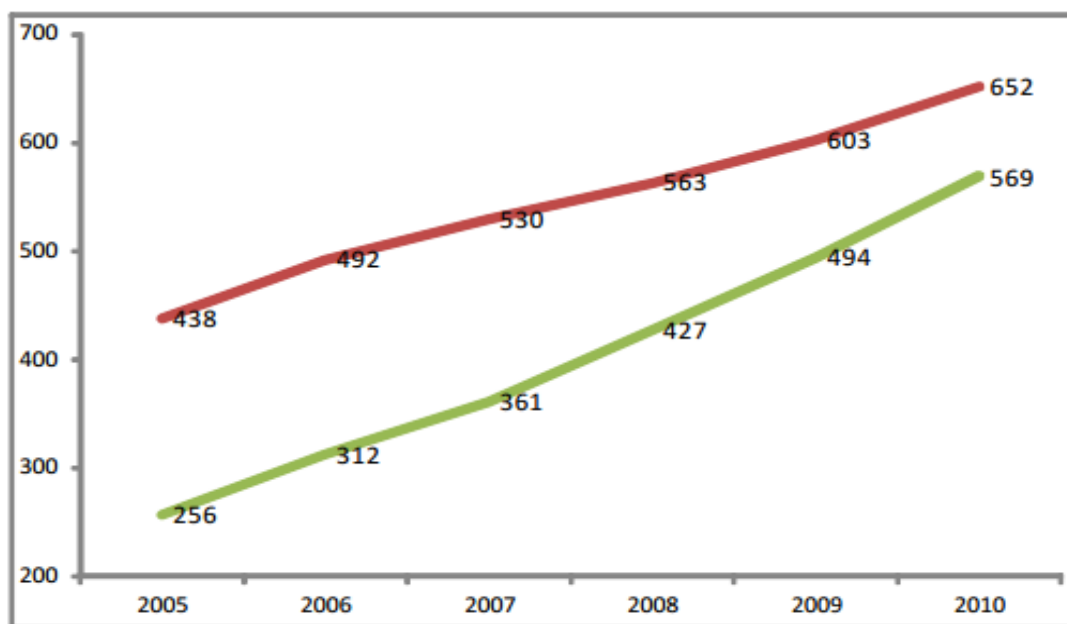


Figura 1: Projeção do Crescimento do Número de Restaurantes Asiáticos<sup>2</sup>.

Os restaurantes antigos mais conhecidos do ramo são:

1. Nakombi;
2. Shintori;
3. Aoyama;
4. Koi;
5. Hakka;
6. JAM;
7. Japengo;
8. Jun Sakamoto;

2 Fonte: Euromonitor (2011).

9. Kinoshita;
10. Kosushi;
11. Nagayama;
12. Sea House.

As temakerias são:

1. Yoi
2. Koni Store
3. Temakeria e Cia
4. Makis Place

Alguns motivos explicam esse crescimento vertiginoso dos restaurantes de comida japonesa, entre os quais dois merecem destaque. Primeiro, a associação da comida japonesa com o título de uma culinária mais saudável. Num contexto em que a preocupação com boa forma e saúde ganham cada vez mais espaço, a culinária japonesa, preponderantemente sem fritura e com pratos leves, cresceu na decisão do consumidor. A maior parte dos clientes procura o restaurante em busca do sushi e sashimi. Clientela essa caracterizada por um público predominantemente jovem (mais da metade dos consumidores têm menos de 35 anos) e feminino (70%) (Fujikawa, 2008).

O segundo motivo seria a popularização do preço da comida japonesa com o aumento da concorrência e novas formas de restaurantes do tipo temakerias e fast foods da área. Enquanto há cinco anos o ticket médio era de 70 reais, atualmente é possível fazer uma refeição num fast food de comida asiática por 26 reais (Revista Bares e Restaurantes, 2011).

## DILEMA

Mediante o crescimento do mercado de restaurantes de comidas asiáticas e o sucesso do empreendimento do restaurante e da temakeria, Paulo, embora bem-estabelecido, começou a perder noites de sono. Paulo sabe que é a hora de crescer: “A hora é agora, senão perco o bonde. Já tem gente batendo na porta querendo ser franqueado. Querem por que querem abrir franquias com a minha marca. Eu quero crescer, mas o que vou fazer? Pegar dinheiro emprestado, usar meu dinheiro ou fazer parcerias. Isso me tira o sono! Pensei que ser grande seria mais fácil. Doce ilusão”.

Como pode ser observado pela fala de Paulo, ele enxerga três caminhos para sua expansão.

1) O primeiro é o crescimento próprio, como Paulo veio fazendo até agora, ou seja, investindo seu próprio capital para abrir lojas. Entretanto, esse crescimento é pautado pela necessidade de capital próprio, logo torna o avanço das temakerias bem gradual. Será esse o mais adequado para o crescimento vertiginoso do mercado?

2) O segundo caminho que Paulo enxerga é a alavancagem financeira de sua empresa. Em toda a trajetória, Paulo sempre trabalhou com dinheiro próprio sem realizar grandes financiamentos. Isso fez com que a empresa ganhasse crédito com os bancos com que trabalha. As ofertas de financiamento para a expansão estão na mesa do gerente, mas Paulo teria que mudar todo o seu estilo de gestão financeira. Será que Paulo está preparado para essa mudança de gestão?

3) Finalmente, Paulo pensa em expandir seu negócio abrindo franquias da marca. A marca é reconhecida no mercado e ele já recebeu interessados em representar a marca na cidade de São Paulo e fora dela. Será que Paulo está pronto para ser um administrador desses

parceiros?

Enfim, esse leque de opções anda tirando o sono de Paulo. Você pode dar uma ajuda para o Paulo? Caso você estivesse no lugar de Paulo, qual das três opções escolheria? Ou será que você teria outra alternativa para a expansão das temakerias?



## REFERÊNCIAS

Made in Japan. IBGE. Resistência e integração: 100 anos de imigração japonesa no Brasil apud IBGE tra- ça o perfil dos imigrantes; 21 de junho de 2008 (em português). Made in Japan. Página visitada em 4/9/2011.

Vila Olímpia. Um pouco da história do bairro Vila Olímpia – São Paulo. 2011 <<http://www.bairrovilolaolimpia.com.br/htmHISTORIA/HISTORIA.htm>>.

TRevista Bares e Restaurantes. Comida Japonesa em Alta. Página visitada em 5/9/2011. <[http://www.revistabaresrestaurantes.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=372:comida-japonesa-em-alta-&catid=41:juridico&Itemid=1](http://www.revistabaresrestaurantes.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=372:comida-japonesa-em-alta-&catid=41:juridico&Itemid=1)>.

Euromonitor. Análise do setor de restaurantes asiáticos. Dados Euromonitor. 2011.

Fujikawa, F.Y. Um panorama sobre o consumidor da culinária japonesa no Brasil. Relatório de pesquisa de mercado. Página visitada em 20/9/2011. <[http://www.cozinhajaponesa.com.br/v04/artigosjaponeses\\_d.asp?s=2&c=424](http://www.cozinhajaponesa.com.br/v04/artigosjaponeses_d.asp?s=2&c=424)>.

ABF. Pesquisa mostra que redes de alimentação cresceram 16,8%. Portal do franchising. Página visitada em 5/9/2011. <<http://www.portaldofranchising.com.br/site/content/interna/index.asp?codA=10&codC=1591>>.