



UNIVERSIDADE FEDERAL  
DA GRANDE DOURADOS

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS**

**FAEN – Faculdade de Engenharia**

**ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**VINÍCIUS ROMERO DE OLIVEIRA**

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA HAMBURGUERIA**

**(Trabalho de conclusão de curso)**

**DOURADOS-MS**

**2021**

**VINÍCIUS ROMERO DE OLIVEIRA**

**PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA HAMBURGUERIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na  
Universidade Federal da Grande Dourados para  
formação no curso de Engenharia de Produção.

**Professor Orientador: Dr. Walter Roberto Hernández Vergara**

**DOURADOS-MS**

**2021**

VINICIUS ROMERO DE OLIVEIRA

## **PLANO DE NEGÓCIOS DE UMA HAMBURGUERIA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Grande Dourados, pela comissão formada por:

Dourados, 02 de Setembro de 2021.

---

Orientador: Prof. Dr. Walter Roberto Hernández Vergara

FAEN –UFGD

---

Prof. Dr. Fabio Alves Barbosa

FAEN – UFGD

---

Prof. Dr. Liomar de Oliveira Cachuté

FAEN - UFGD

Dedico este trabalho ao meu Vô Armando (em memória) que sempre me apoiou nos estudos de todas as formas possíveis e foi um segundo pai para mim.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha mãe Luciana, que sempre foi a base de tudo para mim na vida, uma guerreira, que me educou e me ensinou a ser um homem íntegro. Nunca me deixou faltar na vida, cumprindo papel de pai e mãe desde o falecimento do meu pai.

Agradeço também o meu avô Armando (em memória) recentemente, que nunca deixou nada faltar para minha família e sempre foi um exemplo de caráter a ser seguido. Ele me incentivou sempre nos estudos, tanto financeiramente quanto me ensinando Geografia, aliás, foi um excelente professor de Geografia.

Agradeço ao pai Denilson de Oliveira (em memória), mesmo não tendo muitas lembranças, mas sei que ele era um exemplo de pessoa e proveu grande parte do que eu e minha mãe temos hoje.

Agradeço o Tio Rodrigo, que foi um segundo pai para mim quando eu mais precisava e sempre me deu conselhos que vou levar para toda a vida.

Agradeço ao Wellington, marido da minha mãe, que é um excelente companheiro e que considero um pai também.

Agradeço a todos meus amigos que fizeram parte da minha jornada acadêmica durante esses 5 anos, em especial o João Valentim, Uziel Souza, Henrique Hayashi, Leonardo Lima, Everton Viletti, Lucas Vasconcelos e Bruno Conti.

E por fim, agradeço a todos os professores que me ensinaram tudo sobre Engenharia de Produção, em especial o meu orientador Walter R. H. Vergara, que foi o melhor professor e sempre me auxiliou em tudo que eu precisava.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo elaborar um plano de negócios de uma hamburgueria na cidade de Dourados. Sabe-se que o plano de negócios é uma importante ferramenta para o empreendedor, pois o planejamento é crucial na tomada de decisão para abertura de um novo negócio. Visto isso, foi realizada a referência bibliográfica para estruturação do modelo, dividindo-se em três partes principais: plano de marketing, operacional e financeiro. No plano de marketing realizou-se uma análise de mercado para obtenção de dados referentes ao público alvo, concorrentes e fornecedores, de modo a estabelecer as estratégias necessárias para elaboração da projeção de vendas, além da abordagem dos 4P's: produto, praça, preço e promoção. O plano operacional retratou a localização física do estabelecimento e o arranjo físico de todo o processo produtivo, com o objetivo de determinar os custos de produção para todos os cálculos posteriores. Por fim, foi realizado o plano financeiro para projetar a viabilidade do futuro empreendimento, calculando o investimento inicial e aplicando indicadores financeiros (VPL, TIR, *Payback*) nos relatórios gerados a partir da projeção de vendas (Demonstrativo de resultado, Fluxo de Caixa e Balanço Patrimonial). Conclui-se que todos os objetivos foram atingidos, com VPL de R\$619.423,45, TIR de 107% e *Payback* de 1,9 anos, o que demonstra a viabilidade financeira para abertura da hamburgueria obtendo-se o retorno do investimento e atendendo toda demanda da fatia de mercado.

**Palavras chaves:** plano de negócios, hamburgueria, análise de mercado, custos de produção, viabilidade financeira.

## ABSTRACT

*This study aims to develop a business plan for a hamburger shop in Dourados. It is known that the business plan is an important tool for the entrepreneur, because planning is crucial when making the decision to open a new business. Therefore, the bibliographical reference for structuring the model was analyzed, divided into three main parts: marketing, operational and financial plan. On the marketing plan, a market analysis was carried out to obtain data regarding the target audience, competitors and suppliers, in order to establish the necessary strategies for preparing the sales projection, in addition to the 4 P's approach: product, place, price and promotion. The operational plan presented the physical location of the establishment and the physical arrangement of the entire production process, with the objective of determining production costs for all subsequent calculations. Finally, a financial plan was executed to project the feasibility of the future enterprise, calculating the initial investment and applying financial indicators (VPL, TIR, Payback) in the reports generated from the sales projection (Profit Statement, Cash Flow, Balance Sheet). It was concluded that all objectives were achieved, with a VPL of R\$619,423.45, TIR of 107% and 1.9-year payback, which demonstrates the financial feasibility of opening the burger shop, being able to obtain back the financial investment and meet all demands from the hamburger market share.*

**Keywords:** *business plan, hamburger, market analysis, production costs, financial feasibility.*

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> - Matriz SWOT .....	19
<b>Figura 2</b> - Exemplo de organograma de uma empresa .....	22
<b>Figura 3</b> - Exemplo de um fluxograma na fabricação de hambúrguer industrializado.....	32
<b>Figura 4</b> - Estrutura do balanço patrimonial .....	35
<b>Figura 5</b> - Estrutura do DRE.....	37
<b>Figura 6</b> - Organograma da empresa.....	48
<b>Figura 7</b> - Qual sua faixa etária?.....	49
<b>Figura 8</b> - Qual seu gênero?.....	49
<b>Figura 9</b> - Qual sua frequência de consumo de lanches?.....	50
<b>Figura 10</b> - O que você mais leva em consideração em um lanche?.....	50
<b>Figura 11</b> - O que o impacto do ambiente/decoração (temática) interfere em sua escolha da hamburgueria? .....	51
<b>Figura 12</b> - Qual sua aceitação ao auto atendimento (tablet)? .....	51
<b>Figura 13</b> - Qual preço você julga como ideal para um lanche?.....	52
<b>Figura 14</b> - Qual sua opção preferida de hambúrguer? .....	52
<b>Figura 15</b> - Qual sua hamburgueria favorita em Dourados?.....	53
<b>Figura 16</b> - Qual importância de Milk Shake na hamburgueria? .....	53
<b>Figura 17</b> - Qual importância da estética da embalagem no delivery? .....	54
<b>Figura 18</b> - Logo da Capi Burger.....	64
<b>Figura 19</b> - Localização do estabelecimento .....	65
<b>Figura 20</b> - Fluxograma do processo produtivo .....	67

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Análise dos atributos em comparação aos concorrentes.....	24
<b>Tabela 2</b> - Nove estratégias de preço-qualidade .....	27
<b>Tabela 3</b> - Composição da previsão do fluxo de caixa.....	36
<b>Tabela 4</b> - Comparativo de atributos dos concorrentes .....	55
<b>Tabela 5</b> - Fornecedores de pães.....	56
<b>Tabela 6</b> - Fornecedores de carne .....	57
<b>Tabela 7</b> - Fornecedores de queijo .....	57
<b>Tabela 8</b> - Produtos da Frutaria Caxias do Sul .....	58
<b>Tabela 9</b> - Produtos do Sacolão Oshiro.....	58
<b>Tabela 10</b> - Produtos do Atacadão .....	58
<b>Tabela 11</b> - Produtos do mercado São Francisco.....	59
<b>Tabela 12</b> – Produtos da Ambev .....	59
<b>Tabela 13</b> - Projeção de vendas do ano de 2022.....	60
<b>Tabela 14</b> - Projeção de vendas do ano de 2023.....	60
<b>Tabela 15</b> - Projeção de vendas do ano de 2024.....	60
<b>Tabela 16</b> - Projeção de vendas do ano de 2025.....	61
<b>Tabela 17</b> - Preço unitário de lanches e fritas.....	62
<b>Tabela 18</b> - Preço unitário de bebidas .....	63
<b>Tabela 19</b> - Preço de ingredientes .....	68
<b>Tabela 20</b> - Custo unitário de matéria prima .....	69
<b>Tabela 21</b> - Folha salarial e horas trabalhadas dos colaboradores da cozinha .....	70
<b>Tabela 22</b> - Tempo de preparo de cada produto .....	70
<b>Tabela 23</b> - Custo de mão de obra direta.....	71
<b>Tabela 24</b> - Custos indiretos de fabricação.....	71
<b>Tabela 25</b> - Custo indireto de fabricação por produto .....	72
<b>Tabela 26</b> - Custo unitário de produção .....	72
<b>Tabela 27</b> - Investimento de limpeza .....	73
<b>Tabela 28</b> - Investimento na estrutura do estabelecimento .....	74
<b>Tabela 29</b> - Investimento em utensílios para atendimento .....	74
<b>Tabela 30</b> - Investimento em máquinas e utensílios para cozinha.....	75
<b>Tabela 31</b> - Investimento fixo total.....	75
<b>Tabela 32</b> - Projeção de receitas de 2022 .....	76
<b>Tabela 33</b> - Projeção de receitas de 2023 .....	76
<b>Tabela 34</b> - Projeção de receitas de 2024 .....	76
<b>Tabela 35</b> - Projeção de receitas em 2025 .....	77
<b>Tabela 36</b> - Balanço patrimonial do último trimestre de 2022 .....	77
<b>Tabela 37</b> - Demonstrativo do resultado de exercício 2024 .....	78
<b>Tabela 38</b> - Projeção fluxo de caixa 2022 .....	79
<b>Tabela 39</b> - Projeção fluxo de caixa 2023 .....	79
<b>Tabela 40</b> - Projeção fluxo de caixa 2024 .....	79
<b>Tabela 41</b> - Projeção fluxo de caixa 2025 .....	80
<b>Tabela 42</b> - Análise financeira por indicadores .....	81

**LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1</b> - Funções e salário do proprietário .....	44
<b>Quadro 2</b> - Funções e salário do caixa 1 .....	44
<b>Quadro 3</b> - Funções e salário do caixa 2 .....	45
<b>Quadro 4</b> - Funções e salário do chapeiro 1 .....	45
<b>Quadro 5</b> - Funções e salário do auxiliar de cozinha 1 .....	45
<b>Quadro 6</b> - Funções e salário do atendente 1 .....	45
<b>Quadro 7</b> - Funções e salário do atendente 2 .....	45
<b>Quadro 8</b> - Funções e salário do entregador 1 .....	46
<b>Quadro 9</b> - Funções e salário do entregador 2 .....	46
<b>Quadro 10</b> - Funções e salário do caixa 3 .....	46
<b>Quadro 11</b> - Funções e salário do chapeiro 2 .....	46
<b>Quadro 12</b> - Funções e salário do auxiliar de cozinha 2 .....	46
<b>Quadro 13</b> - Funções e salário do entregador 3 .....	47
<b>Quadro 14</b> - Funções e salário do funcionário de limpeza .....	47
<b>Quadro 15</b> - Funções e salário do funcionário de marketing .....	47
<b>Quadro 16</b> - Funções e salário do cozinheiro .....	47

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>14</b>
2.1	Objetivo Geral .....	14
2.2	Objetivos específicos .....	14
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>15</b>
4.1	Estrutura de um plano de negócios.....	15
4.2	Sumário Executivo .....	16
4.3	Planejamento Estratégico .....	17
4.3.1	Missão .....	17
4.3.2	Visão.....	18
4.3.3	Objetivos .....	18
4.3.4	Estratégia.....	18
4.3.5	Análise SWOT.....	19
4.4	Estruturação do negócio .....	20
4.5	Plano de Marketing .....	22
4.5.1	Análise de mercado.....	22
4.5.2	Estratégias de marketing.....	25
4.6	Plano Operacional .....	29
4.6.1	Localização.....	30
4.6.2	Arranjo físico.....	30
4.6.3	Custos de produção .....	31
4.6.4	Processos.....	32
4.7	Plano Financeiro .....	34
4.7.1	Balanço patrimonial .....	35
4.7.2	Fluxo de caixa .....	36
4.7.3	Demonstrativo do resultado de exercício .....	36
4.7.4	Valor presente líquido (VPL).....	37
4.7.5	<i>Payback</i> .....	38
4.7.6	Taxa interna de retorno (TIR) .....	38
<b>5</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>39</b>
5.1	Tipo de Pesquisa.....	39
5.2	Universo e Amostra .....	40

	12
5.3 Coleta dos Dados .....	40
5.4 Tratamento dos Dados .....	40
<b>6 ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>41</b>
6.1 Sumário Executivo .....	41
6.2 Planejamento estratégico .....	42
6.2.1 Missão .....	42
6.2.2 Visão.....	42
6.2.3 Objetivos .....	43
6.2.4 Estratégias .....	43
6.2.5 Análise SWOT.....	43
6.3 Estruturação do negócio .....	44
6.4 Plano de marketing.....	48
6.4.1 Análise de mercado.....	48
6.4.2 Estratégias de marketing.....	61
6.5 Plano Operacional .....	65
6.5.1 Localização.....	65
6.5.2 Processos.....	65
6.5.3 Custos de produção .....	67
6.6 Plano Financeiro .....	73
6.6.1 Investimento.....	73
6.6.2 Projeção de receita .....	76
6.6.3 Balanço patrimonial.....	77
6.6.4 Demonstrativo de Resultado do Exercício .....	77
6.6.5 Fluxo de caixa .....	78
6.6.6 Indicadores financeiros .....	80
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>82</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo segundo Cunha é fundamental para a geração de riquezas do país, pois possibilita o crescimento econômico, melhora a condição de vida de trabalhadores, promove a criação de empregos, e por consequência, aumenta a renda da população.

A percepção das oportunidades de mercado para a abertura de um empreendimento é primordial para se obter sucesso. Segundo o levantamento realizado em 2013 na Relação anual de informações sociais, o setor de serviços representa 39% do total de empresas com CNPJ no estado do Mato Grosso do Sul. De acordo com a SEBRAE (2013), no ano de 2012 foi constatado a existência de 75,1 mil micro e pequenas empresas (MPE) no Mato Grosso do Sul, demonstrando a potência dos pequenos negócios na economia do estado.

No município de Dourados/MS especificamente, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) releva que o setor de serviços representa 36,45% do total de empresas e aponta que 98,9% das empresas de todos os setores estão enquadradas como MPE, podendo-se notar a tendência de abertura de negócios de pequeno porte.

O processo de criação de uma empresa exige uma visão sistêmica e práticas de empreendedorismo para estruturação da mesma. O empreendedorismo é definido por Dornelas (2012) como a união de pessoas e processos, que juntos, transformam ideias em oportunidades. Contudo, é imprescindível um planejamento prévio para assumir e mensurar os riscos para aplicação da ideia na prática.

O plano de negócios é uma ferramenta essencial para planejar a elaboração de um empreendimento, sendo definido por Salim (2001) como um documento que caracteriza o negócio a partir de suas operações, estratégias, plano de inserção no mercado e projeções envolvendo finanças em geral. Esta ferramenta também permite a visualização de fatores de implementação no negócio para destacar-se competitivamente perante o mercado concorrente.

O presente trabalho apresenta de forma teórica e prática a elaboração de um plano de negócios de uma hamburgueria gourmet no município de Dourados localizado no estado do Mato Grosso do Sul. A alta concorrência e a exigência dos consumidores na qualidade

desse tipo de produto impõem a estruturação de um plano sólido, viável e diferente das demais hamburguerias da região.

## **2 OBJETIVOS**

Os objetivos definem as problemáticas a serem resolvidas em um determinado tema, sendo dividido no presente trabalho em objetivo geral e objetivos específicos.

### **2.1 Objetivo Geral**

Analisar a viabilidade econômico-financeira do mercado no município de Dourados para abertura de uma hamburgueria gourmet com diferenciais competitivos.

### **2.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos para se atingir o objetivo geral do presente trabalho são:

- a) Revisar a literatura referente ao plano de marketing, plano operacional e plano econômico-financeira;
- b) Realizar uma pesquisa de mercado para definir fornecedores, concorrentes e clientes;
- c) Apresentar diferenciais competitivos para adquirir destaque no mercado;
- d) Definir o plano operacional da empresa;
- e) Analisar a viabilidade econômico-financeira do negócio;
- f) Elaborar uma estratégia de marketing sólida baseada nas características do mercado consumidor.

### **3 JUSTIFICATIVA**

A abertura de hamburguerias *gourmet* no Brasil tornou-se tendência nos últimos anos e o mercado atual apresenta-se em um estado saturado, originando uma necessidade de desenvolvimento de novas técnicas para se sobressair perante a alta concorrência.

É possível notar uma grande disparidade entre os níveis organizacionais das hamburguerias nas diferentes regiões do país. Em grandes metrópoles como São Paulo/SP, a estrutura dos estabelecimentos tem um desenvolvimento muito elevado, com operações padronizadas para atender o grande mercado consumidor com rapidez e qualidade.

Em cidades menores como Dourados/MS, os estabelecimentos possuem uma baixa qualidade devido à ausência de hamburguerias com alto padrão, não estimulando a melhoria das empresas e habituando os consumidores ao mesmo grau de atendimento.

O presente trabalho visa demonstrar a relatividade da palavra “inovação”, pois a aplicação de fatores usuais e obrigatórios nas hamburguerias das grandes cidades, como bom atendimento, rapidez e qualidade poderiam ser considerados fatores inovadores em cidades de menor porte como Dourados/MS.

A elaboração de um plano de negócios auxilia a estruturação da empresa seguindo os moldes das melhores hamburguerias, garantindo facilidade para se destacar em um mercado que já não exige altos padrões.

### **4 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

#### **4.1 Estrutura de um plano de negócios**

O plano de negócios segundo Dornelas (2012) não possui uma estrutura específica, pois cada negócio possui características e aspectos particulares. O mesmo autor (2012) ressalta que não há um modelo que seja universal, todavia, o plano de negócios deve seguir uma sequência linear e lógica para compreensão do leitor.

Na visão de Bernardi (2010) os leitores estão interessados na consistência e nas condições de sustentabilidade do negócio (questões sociais e ambientais), visando a viabilidade econômico-financeira e os riscos existentes em questão.

Para Degen (1989) existem algumas diretrizes a serem seguidas para transmitir uma ideia clara e cativar o leitor, dentre elas estão:

- Evitar o uso de termos técnicos, pois os potenciais investidores podem não ter o mesmo conhecimento sobre o assunto;
- Descrever sucintamente as ideias, pois a mensagem necessita ser transmitida com clareza e não pode ser omitida por assuntos irrelevantes;
- Focalizar o empreendimento, pois primeiramente deve-se desenvolver um único produto para posteriormente diversificar o negócio gradativamente.

De acordo com Chiavenato (2012) o plano de negócios é segmentado da seguinte forma:

1. Sumário Executivo;
2. Análise de Mercado;
3. Plano de Marketing;
4. Plano Operacional;
5. Plano Financeiro;
6. Avaliação Estratégica.

No presente trabalho o plano de negócios foi dividido de maneira próxima a essa estrutura apresentada, porém, modificou-se a ordem e a estrutura para se adaptar à realidade do negócio proposto.

## **4.2 Sumário Executivo**

O sumário executivo é visto por Dornelas (2012) como a principal seção do plano de negócios, pois resume o mesmo e é um aspecto decisivo para continuação da leitura. Conforme o mesmo autor (2012), o sumário é indicado a ser escrito por último, pois há uma dependência dos detalhes presentes nas outras seções.

Para Bernardi (2010) o principal objetivo do sumário executivo é garantir uma impressão positiva e favorável do plano de negócios, partindo-se sempre de uma abordagem geral para uma abordagem específica. Na visão do mesmo autor (2010) o sumário deve conter descrições sobre o estágio da empresa, localização, modo de operação, vantagens competitivas, produto ou serviço ofertado, público-alvo, dentre outras informações existentes.

Peters (2009) acrescenta que o sumário deve conter uma estratégia de saída caso o empreendimento tenha um plano de crescimento posicionado para abrir seu capital nos próximos anos, e, portanto, deve-se utilizar dados pontuais para reforçar essa questão.

### **4.3 Planejamento Estratégico**

O planejamento estratégico segundo Neumann e Scalice (2015) provém da gestão global de uma organização, construindo cenários futuros almeçados a partir de objetivos realistas e viáveis. Para esses autores (2015) o planejamento explica a missão, exprime a visão e a estratégia em objetivos claros, juntamente com indicadores, metas e prazos.

Churchill e Peter (2007) alegam que o planejamento se inicia a partir do uso de informações do setor administrativo sobre o ambiente interno e externo para desenvolver uma visão de longo prazo nas tomadas de decisão.

#### **4.3.1 Missão**

O conceito de missão para Neumann e Scalice (2015) é definido pelo papel que a empresa desempenha na organização. No ponto de vista de Chiavenato (2012) é a razão da abertura e existência do negócio, centrando-se sempre na sociedade.

A missão para Churchill e Peter (2007) deve conter um significado capaz de orientar os membros da empresa a decisão de priorizar determinadas atividades. Chiavenato (2012) afirma que as prioridades são reflexo da definição de produtos/serviços, mercados e tecnologia que a missão determina.

Matos (2004) diz que a compreensão do produto/serviço ofertado ao cliente, o resultado para os acionistas e o ambiente para os funcionários é de suma importância para definir a missão por completo, pois esta não deve oferecer apenas o produto físico, mas também algo que satisfaça todos eles.

### 4.3.2 Visão

Chiavenato (2012) define visão como a imagem que o empreendedor almeja de sua empresa no futuro, permitindo a construção de objetivos e metas para atingir suas projeções futuras.

Segundo Costa (2006) a compreensão da visão na organização resulta em um melhor desempenho da empresa, pois os membros desta entendem as atividades necessárias para atingir o patamar que a organização deseja alcançar.

### 4.3.3 Objetivos

Os objetivos são definidos para Neumann e Scalice (2015) como resultados quantitativos ou qualitativos a serem atingidos em um prazo determinado, contextualizado em seu ambiente para cumprimento da missão.

Costa (2007) afirma que os objetivos devem ser preferencialmente difíceis de serem atingidos, pois assim estimulam os membros a alcançá-los. O mesmo autor (2007) diz que estes devem ser elaborados em comum acordo entre todos os estratos da empresa para facilitar a interpretação.

De acordo com Chiavenato (2012) as empresas definem hierarquias de objetivos de acordo com suas prioridades, sendo divididos em:

- i. **Objetivos globais:** são objetivos de longo prazo da organização como um todo.
- ii. **Objetivos departamentais:** são objetivos de médio prazo de cada departamento.
- iii. **Objetivos operacionais:** são objetivos de curto prazo de cada atividade da empresa.

### 4.3.4 Estratégia

Neumann e Scalice (2015) definem estratégia como a ação necessária para atingir os objetivos da organização dispondo-se a cumprir sua missão. Rosseto (2008) alega que as empresas se conectam ao ambiente, atingem os objetivos e melhoram a competitividade através das estratégias, e por isso devem operar como sistema aberto.

Como descrito por Chiavenato (2012), a formulação da estratégia é feita a partir do reconhecimento dos fatores dos ambientes interno e externo, descobrindo assim o melhor trajeto para alcançar os objetivos. Conforme o mesmo autor (2012), a estratégia é implementada a partir da explicação dos meios de ação para todos os membros e deve ser avaliada depois de implementada.

#### 4.3.5 Análise SWOT

Segundo Chiavenato (2012) a matriz SWOT apresenta as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente externo, possibilitando a adequação da empresa em relação as oportunidades de mercado e a prevenção das ameaças que este apresenta.

Dornelas (2012) diz que uma maneira de representar a matriz é pela construção de um retângulo dividido em 4 partes iguais em que as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades estão inseridos separadamente em cada parte como mostra a Figura 1.

**Figura 1 - Matriz SWOT**



Fonte: Autoria própria (2021).

O mesmo autor (2012) explica de uma forma prática como relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo do negócio. Primeiramente deve-se identificar os fatores macroambientais (demográficos, econômicos, tecnológicos, políticos-legais, socioculturais) e os fatores microambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a organização e, posteriormente, deve-se selecionar os mais críticos para se inserir na matriz. Para o ambiente interno o empreendedor deve identificar as fragilidades que mais prejudicam o negócio e os pontos fortes que tornam o empreendimento mais sólido.

#### **4.4 Estruturação do negócio**

Todos os recursos físicos de um empreendimento (máquinas, instalações, produtos, etc.) não podem contribuir para a organização sem a presença de pessoas para manejá-los. Chiavenato (2012) afirma que as pessoas proporcionam dinâmica à empresa a partir de seus conhecimentos, habilidades e competências, e assim, garantem excelência, qualidade, produtividade e competitividade para a organização.

De acordo com Dornelas (2012) os investidores tem grande interesse sobre a equipe gerencial, pois é imprescindível uma equipe de qualidade para executar corretamente o plano de negócios. O mesmo autor (2012) alega que alguns fatores e características tem suma importância para montar uma equipe, como a contratação de pessoas com experiência, conhecimento e comprovação na área do negócio e que conhecem o mercado atuante em que a empresa está inserida.

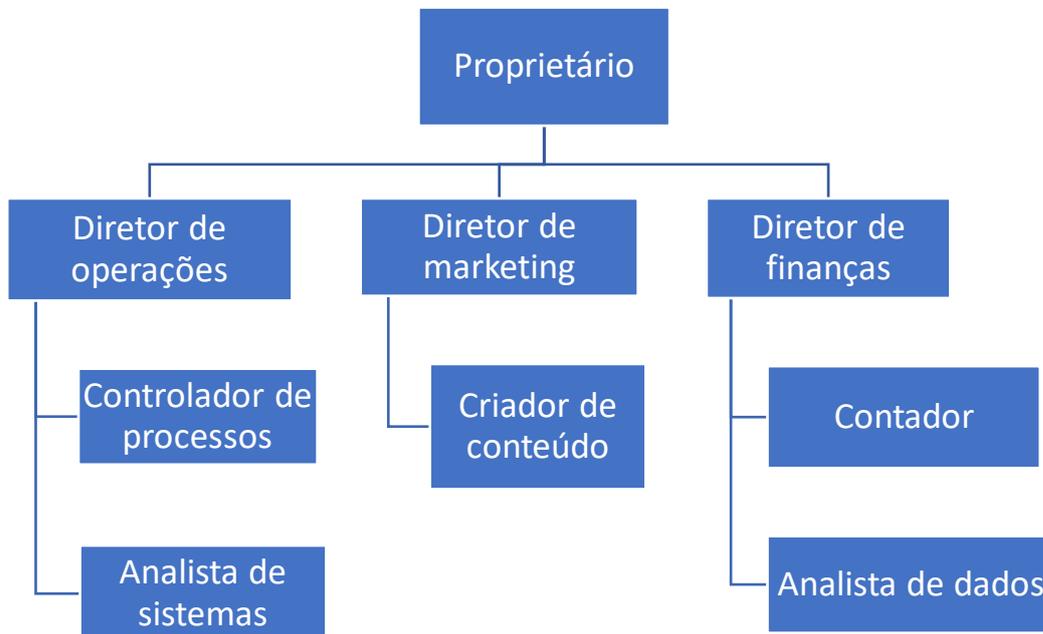
Como caracteriza Bernardi (2010), para a estruturação do negócio é obrigatório a descrição de todas as pessoas, profissionais-chave e proprietários presentes na empresa, como também suas experiências e competências críticas. Na opinião de Dornelas (2012) a melhor maneira para se apresentar a estruturação da empresa é a partir de um organograma funcional que destaca as principais áreas do negócio e as pessoas chave que ocupam os principais cargos, além de suas funções e o número de funcionários que coordenam.

Para construir uma boa equipe Chiavenato (2012) citou algumas ações necessárias que estão descritas a seguir:

- **Recrutamento de pessoas:** consiste em recrutar e selecionar pessoas que possuem competências suficientes e agregam para a empresa alcançar seus objetivos. O recrutamento e critérios de seleção devem se constituir de caráter específico para a execução do cargo e caráter geral para conhecer as características sociais do entrevistado.
- **Desenho das atividades:** é necessário definir os cargos, as funções e os colaboradores responsáveis por cada cargo, de acordo com sua respectiva competência.
- **Treinamento:** um funcionário bem treinado é capaz de realizar as atividades corretamente, e este treinamento pode ser feito dentro da empresa ou externamente.
- **Liderança:** é um fator principal para gerenciar uma equipe à cumprir as metas estabelecidas. Um bom líder orienta, ajuda e garante autonomia aos funcionários, sempre supervisionando-os.
- **Motivação:** para realizar sempre as atividades em um nível elevado, os funcionários necessitam ser motivados a exercer com excelência sua função por meio de recompensas, prêmios, reconhecimento, etc.
- **Remuneração:** é outro fator motivador e deve ser proporcional ao cargo ocupado e sua importância para o rendimento da organização.
- **Avaliação de desempenho:** o monitoramento das atividades dos colaboradores é essencial para identificar os erros e deve-se realizar com periodicamente por um gestor.

A Figura 2 representa a estruturação da empresa:

**Figura 2** - Exemplo de organograma de uma empresa



Fonte: Autoria própria (2021).

#### 4.5 Plano de Marketing

O plano de marketing é descrito por Peters (2009) como a seção do plano de negócios responsável por descrever a maneira dos produtos ou serviços serem distribuídos, cotados e promovidos.

Kotler (2004) afirma que o plano de marketing analisa as oportunidades a partir da pesquisa e seleção de mercados-alvo, definindo estratégias e planejando programas para implementar e controlar com o esforço do marketing.

A análise de mercado, estratégias de marketing e projeção de vendas são os principais pilares para elaboração de um plano de marketing efetivo.

##### 4.5.1 Análise de mercado

A análise de mercado para Dornelas (2012) é difícil de se realizar, porém, é essencial para o plano de negócios, pois o conhecimento de todos os fatores externos garante mecanismos de previsão para tomadas de decisão corretas.

A pesquisa de mercado segundo a SEBRAE (2013) é essencial para analisar o mercado de modo detalhado e identificar o público para quem a pesquisa deve ser aplicada. Os públicos de um mercado podem ser classificados em:

- Clientes;
- Concorrentes;
- Fornecedores.

#### **4.5.1.1 Clientes**

Segundo Chiavenato (2012) o cliente é a principal razão da existência de um empreendimento. De acordo com o mesmo autor (2012), o negócio existe para atender as necessidades do mercado, ou seja, as necessidades que o cliente almeja de determinado produto.

Dornelas (2012) afirma que definir um segmento de mercado permite a empresa intensificar os seus esforços e definir o foco da empresa. O autor (2012) diz que a segmentação deve ser gerada a partir de características semelhantes de um determinado grupo (sexo, idade, renda, etc.).

Os clientes são o público mais fácil de se analisar no mercado, pois a coleta de informações pode ser feita de forma direta através da elaboração e aplicação de um questionário contendo os pontos principais que a empresa necessita para análise.

#### **4.5.1.2 Concorrentes**

Identificar o patamar que o seu produto ou serviço se encontra no mercado perante os concorrentes resulta no reconhecimento dos atributos que a empresa deve melhorar. Dentre estes atributos Dornelas (2012) cita alguns como:

- Qualidade do produto ou serviço;
- Preço do produto ou serviço;
- Localização;
- Canais de vendas;
- Capacidade de produção;

- Eficácia de publicidade.

O mesmo autor (2012) ressalta que alguns empreendedores possuem dificuldade na coleta de informações, entretanto, deve-se utilizar fontes em comum para obtê-las, como clientes, fornecedores e distribuidores. Para complementar os meios de coleta de informações, Peters (2009) indica a busca de informações dos concorrentes em artigos universitários, os quais podem conter informações específicas ou nome de pessoas entrevistadas que podem ser contatadas para se obter informações não reveladas.

A Tabela 1 mostra a comparação dos atributos através de uma tabela baseando-se em Dornelas (2012) e Peters (2009):

**Tabela 1 - Análise dos atributos em comparação aos concorrentes**

<b>Atributos</b>	<b>Concorrente A</b>	<b>Concorrente B</b>	<b>Concorrente C</b>
Capacidade instalada			
Flexibilidade			
Qualidade			
Tempo de entrega			
Localização			

Fonte: Autoria própria (2021).

#### **4.5.1.3 Fornecedores**

Toda empresa requer uma rede de fornecedores confiáveis e que facilite a logística de modo a minimizar os custos de transporte e o prazo de entrega. Os fornecedores podem variar de acordo o tipo de recurso que a empresa solicita, dentre eles:

- Matéria-prima;
- Insumos;
- Matéria-prima secundária (embalagem);
- Equipamentos;
- Móveis.

De acordo com a SEBRAE (2013), os principais atributos a serem analisados entre os fornecedores são:

- Tempo de atuação no mercado;
- Principais clientes;
- Preço;
- Frete;
- Forma de pagamento;
- Tempo de entrega;

Vale ressaltar que grande parte dos atributos podem ser analisados a partir do contato direto com o fornecedor, porém, os dados podem variar de acordo com o interesse do mesmo. Para garantir informações reais e confiáveis de cada fornecedor deve-se utilizar fontes em comum, como empresas parceiras ou concorrentes indiretos.

#### **4.5.2 Estratégias de marketing**

Após a coleta de informações das variáveis ambientais, deve-se estabelecer estratégias de marketing para aplicar no plano de marketing, sendo descritas por Dornelas (2012) como métodos que a empresa adota para atingir seus objetivos.

Segundo Peters (2009) as decisões de curto prazo são estabelecidas pelo mix de marketing, composto por 4 fatores principais:

1. Produto;
2. Preço;
3. Praça;
4. Promoção.

##### **4.5.2.1 Produto**

Kotler (2004) define produto como algo que pode ser disponibilizado a um mercado de modo a satisfazer suas necessidades ou desejos. O autor (2004) afirma que os produtos podem ser bens físicos, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

Segundo Dornelas (2012) a empresa deve estabelecer uma imagem do produto frente aos clientes de maneira a apresentar um diferencial deste diante dos concorrentes, podendo criar variações do produto, complementos, kit completo ou unidades individuais para cativar o cliente.

Como caracteriza Peters (2009), as decisões críticas do produto são:

- Qualidade dos componentes;
- Características;
- Opções;
- Nome de marca;
- Embalagem;
- Tamanho;
- Disponibilidade de serviços e garantia.

#### **4.5.2.2 Preço**

Armstrong (2007) define preço como a quantia em dinheiro que se cobra para adquirir um produto ou serviço. Na visão de Dornelas (2012) o preço é o meio mais tangível de ação no mercado, pois pode criar uma determinada demanda, segmentar o mercado e definir a lucratividade da empresa. O autor (2012) ressalta que o preço é referente ao que o consumidor está disposto a pagar e não o que a empresa acha justo.

De acordo com Kotler (2004), o preço é o único fator do mix de marketing que gera receita e também um dos mais flexíveis, pois pode ser alterado com rapidez. O mesmo autor (2004) elaborou estratégias relacionando preço e qualidade que estão dispostas na Tabela 2.

**Tabela 2** - Nove estratégias de preço-qualidade

		<b>Preço</b>		
		<b>Alto</b>	<b>Médio</b>	<b>Baixo</b>
<b>Qualidade</b>	<b>Alta</b>	Estratégia de preço <i>premium</i>	Estratégia de alto valor	Estratégia de supervalor
	<b>Média</b>	Estratégia de preço excessivo	Estratégia de valor médio	Estratégia de valor bom
	<b>Baixa</b>	Estratégia de "assalto ao cliente"	Estratégia de falsa economia	Estratégia de economia

Fonte: Kotler (2004).

Como caracteriza Peters (2009), as decisões críticas do preço são:

- Quantidade;
- Descontos;
- Possibilidades de pagamento rápido;
- Condições de crédito;
- Período de pagamento.

Dornelas (2012) cita um exemplo para conquistar o mercado consumidor, onde o empreendedor estabelece um preço abaixo do valor de mercado para garantir uma quantidade significativa de clientes rapidamente e, posteriormente, aumenta o preço de forma gradual.

#### 4.5.2.3 Praça

Também conhecido como canais de distribuição, é definido por Chiavenato (2012) como os meios que os produtos ou serviços fluem da empresa até os consumidores, sendo assim os intermediários deste fluxo.

Para Dornelas (2012) os canais podem ser diretos, ou seja, a empresa vende o produto diretamente ao consumidor final, e também podem ser indiretos, utilizando atacadistas, varejistas ou distribuidores para destinar o produto ao cliente. O mesmo autor (2012) cita a internet, telemarketing, dentre outros meios que estão como intermédios de distribuição da empresa, mas que não contatam diretamente vendedor e cliente.

Como caracteriza Peters (2009), as decisões críticas da praça são:

- Quantidade de canais;
- Tipos de atacadistas ou varejistas;
- Extensão do canal;
- Cobertura geográfica;
- Estoque;
- Transporte.

Chiavenato (2012) ressalta que a empresa deve conhecer os diversos *mark-ups* das etapas do canal de distribuição de modo a estabelecer um preço final do produto que seja competitivo no mercado. O autor (2012) define *mark-up* como a porcentagem inserida no preço de custo para alcançar o preço de venda do produto.

#### 4.5.2.4 Promoção

Segundo Kotler (2004) a promoção incorpora todas as atividades de comunicação e promoção da empresa para o segmento de mercado selecionado. O autor (2004) divide a comunicação em cinco elementos:

- **Propaganda:** forma paga de promover o produto por um anunciante. De acordo com Chiavenato (2012) a propaganda pode ser divulgada através da televisão, rádio, revista, etc.
- **Promoção de vendas:** incentivo de curto prazo para incentivar a compra do produto. Para Chiavenato (2012) a promoção pode ser feita diretamente ao cliente a partir de amostra grátis, feiras, etc; ou indiretamente por meio de material fornecido aos revendedores, como folhetos, catálogos, dentre outros.
- **Relações públicas e publicidade:** programas feitos para promover e proteger a imagem da empresa e de seus produtos;
- **Vendas pessoais:** interações pessoais para apresentação dos produtos;
- **Marketing direto:** comunicação direta ou solicitação de resposta direta com clientes específicos por meio da Internet, correio, telefone, e-mail ou fax.

Como caracteriza Peters (2009), as decisões críticas da promoção são:

- Alternativas de mídia;
- Orçamento de mídia;
- Papel da venda pessoal;
- Promoções de venda;
- Interesse da mídia na publicidade.

#### **4.5.2.5 Projeção de vendas**

Chiavenato (2012) conceitua a projeção de vendas como o número de produtos ou serviços que a empresa almeja vender ou inserir no mercado em um determinado espaço de tempo, geralmente calculada mensalmente ou anualmente.

Segundo Bernardi (2010) essa é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois deriva estudos futuros sobre retorno de investimento, capacidade produtiva, dentre outros. O autor (2010) complementa que a projeção está diretamente ligada a análise de demanda, definida a partir do público-alvo estabelecido na análise de mercado.

Um ponto importante destacado por Dornelas (2012) para projeção de vendas é a percepção da sazonalidade variável de cada produto e a consideração dos índices de retenção de clientes para cada período. O autor (2012) indica o uso de tabelas para uma elaboração prática de projeção e também o uso de gráficos, os quais demonstram visualmente as diferenças de projeções de cada tipo nos períodos aplicados.

#### **4.6 Plano Operacional**

O plano operacional segundo Peters (2009) é a união do plano de produção com todos os recursos necessários para desenvolvê-lo. O processo de fabricação está inserido dentro deste plano e é definido por Chiavenato (2012) como o meio de transformação da matéria-prima em mercadoria final.

Peters (2009) cita alguns itens necessários para elaboração do plano operacional, dentre eles:

- Localização;
- Arranjo físico;
- Custos de produção;
- Processos.

#### **4.6.1 Localização**

A localização é um dos pontos principais para o sucesso de um empreendimento e normalmente é decidida por uma análise de fatores. Chiavenato (2012) cita alguns fatores para decisão de uma localidade comercial, como:

- Proximidade dos clientes;
- Facilidade de acesso;
- Facilidade de transporte;
- Facilidade de estacionamento;
- Visibilidade;
- Aparência do local.

Rocha (2008) destaca que alguns desses fatores podem sofrer alteração ao longo do tempo e por isso, os custos e consequências devem ser analisados a longo prazo. Para Chiavenato (2012) é imprescindível a satisfação de praticamente todos os fatores, podendo existir um fator predominante aos demais de acordo com os objetivos estabelecidos pela empresa.

Dornelas (2012) alega que além da localização, é necessário se atentar com a disponibilidade de infraestrutura, que muitas vezes pode oferecer benefícios e diferenciais competitivos para o empreendimento.

#### **4.6.2 Arranjo físico**

Para que uma instituição tenha competitividade no mercado e seja eficiente quanto às suas operações, deve-se realizar um planejamento prévio de seu arranjo físico de modo

que se eliminem atividades não agregadoras de valor aos processos, tais como movimentações desnecessárias provenientes da má alocação dos recursos produtivos.

Seguindo essa lógica, Slack, Jones e Johnston (2007) explicitam que o arranjo físico de uma operação consiste na maneira como os seus recursos transformadores são alocados entre si e de que modo as tarefas das operações são designadas a esses recursos. São essas decisões que irão ditar o fluxo dos recursos em processamento conforme eles avançam pelas operações.

Existem quatro tipos básicos de arranjo físico que podem ser adaptados conforme as necessidades da instituição, sendo eles:

- **Linear:** segundo Vieira (1976), neste tipo de arranjo as máquinas são posicionadas conforme a sequência de operações a serem realizadas e a matéria prima se move enquanto os equipamentos permanecem fixos.
- **Funcional:** conforme Moura (2008), no arranjo do tipo funcional as máquinas com funções semelhantes são agrupadas em centros de produção e o material a ser processado percorre esses centros de acordo com a necessidade das operações.
- **Posicional:** para Vieira (1976), no arranjo do tipo posicional o produto se mantém em posição fixa enquanto que os operadores e máquinas se movimentam ao seu redor; uma vez que seria contraproducente mover tal produto.
- **Celular:** Rocha (2008) alega que neste tipo de arranjo os postos estão organizados em uma única área, formando uma célula de produção.

#### 4.6.3 Custos de produção

Custo de produção é definido por Reis (2018) como o valor de bens e serviços consumidos na produção de produtos acabados. De acordo com o mesmo autor (2018), o custo de produção é calculado pela soma de:

1. **Custo de mão de obra:** considera-se o preço da mão de obra acrescida aos encargos sociais, uniformes, equipamentos e treinamentos.
2. **Custo de matéria-prima:** inclui toda matéria-prima primária e secundária, além dos custos de frete e impostos.

- 3. Custos gerais de fabricação:** são todos os gastos relacionados a fábrica, como aluguel, energia, depreciação, manutenção, dentre outros.

De acordo com Oliveira (2018), o custo de um produto influencia diretamente do no preço de venda do mesmo, logo, a realização de um cálculo correto do custo de produção pode acarretar em uma organização de vendas e dos preços de mercado.

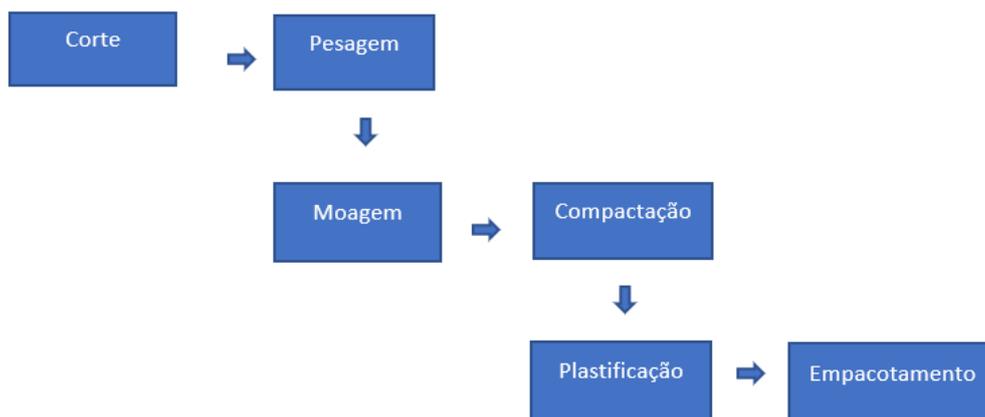
#### 4.6.4 Processos

É a parte mais complexa do plano operacional visto que agrega outros fatores além da descrição dos processos produtivos, como armazenamento, capacidade e compras.

##### 4.6.4.1 Fluxograma Operacional

Bernardi (2010) afirma que o fluxograma é a melhor forma de visualizar o funcionamento dos processos produtivos, pois apresenta as relações e sequências entre as operações.

**Figura 3** - Exemplo de um fluxograma na fabricação de hambúrguer industrializado



Fonte: Autoria própria (2021).

#### 4.6.4.2 Capacidade

Chiavenato (2012) segmenta o termo capacidade em dois tipos:

- **Capacidade instalada:** refere-se ao potencial que o empreendimento possui para produzir produtos utilizando seus recursos estáticos, como equipamentos e instalações.
- **Capacidade de produção:** é a soma da capacidade instalada com os recursos dinâmicos da empresa, como matéria-prima, mão de obra e fundos financeiros.

Segundo Bernardi (2010), deve-se calcular a capacidade instalada a partir da soma dos tempos de ciclo de cada equipamento, especificando a utilização de cada um para determinado processo.

#### 4.6.4.3 Armazenagem

Santos (2015) define armazenagem como o recebimento, descarregamento, carregamento, ordenação e conservação de matérias-primas, produtos e semiacabados e mercadorias em um armazém. De acordo com Chiavenato (2012) os armazéns se dividem em:

- **Almoxarifado:** setor que armazena recursos que serão consumidos internamente.
- **Depósito:** setor que armazena os produtos acabados que serão comercializados no mercado.

O mesmo autor (2012) relaciona o termo rotação de estoque com a armazenagem, sendo o termo definido como movimentação de entradas e saídas de um determinado item no estoque, calculado pelo número de renovações do item em um período específico.

#### 4.6.4.4 Compras

Slack (2007) estabelece a função de compra como os contratos com fornecedores para obtenção de materiais e serviços que serão utilizados na produção ou no auxílio da empresa.

Chiavenato (2012) divide as compras em 7 fases:

1. Pesquisa de mercado de fornecedores;
2. Recebimento da ordem de compra;
3. Cotação de preços e de condições de pagamento;
4. Escolha do fornecedor mais adequado;
5. Pedido de compra;
6. Acompanhamento do pedido de compra;
7. Recebimento do material.

Na visão de Slack (2007) os materiais comprados devem ter qualidade, entrega rápida, quantidade exata solicitada, flexibilidade e preço justo. Urge notar que o setor de compras tem responsabilidade para organização como um todo, pois atinge todos os estratos do empreendimento, desde a administração até a produção.

#### **4.7 Plano Financeiro**

De acordo com Gitman (2004) o plano financeiro tem maior destaque em uma empresa, pois orienta para a direção, a coordenação e o controle das estratégias que a organização adota para atingir seus objetivos.

Segundo Peters (2009) o plano financeiro fornece ao empreendedor um panorama da quantidade de entradas financeiras, revelando suas orientações e posições relacionadas a projeção. O mesmo autor (2009) afirma que o plano financeiro explica para os investidores como cumprir as obrigações financeiras, manter liquidez e garantir um bom retorno do investimento.

Dornelas (2012) alega que o plano financeiro deve refletir em números todas as descrições das seções anteriormente elaboradas, de modo a atingir seus objetivos estabelecidos. O mesmo autor destaca os principais demonstrativos financeiros:

- Balanço patrimonial;
- Demonstrativo do Resultado de Exercício;
- Fluxo de Caixa.

Os demonstrativos são analisados a partir dos seguintes indicadores:

- Valor Presente Líquido (VPL);
- Taxa Interna de Retorno (TIR);
- *Payback*.

#### 4.7.1 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial é definido por Chiavenato (2012) como uma demonstração financeira do patrimônio da organização de um determinado período. Dornelas (2012) afirma que o balanço é constituído pelos ativos, passivos e patrimônio líquido, sendo os ativos a soma dos passivos com o patrimônio líquido.

De acordo com Peters (2009) os elementos do balanço patrimonial têm a seguinte definição:

- **Ativos:** tudo que tem valor e é propriedade da empresa, podendo ser tangível ou intangível.
- **Passivos:** todos os valores que a empresa necessita pagar aos credores.
- **Patrimônio líquido:** representa o valor líquido do negócio, ou seja, a diferença entre os ativos e passivos.

**Figura 4 - Estrutura do balanço patrimonial**

<b>Ativo</b>	<b>Passivo</b>
<p><b>Circulante:</b> são contas constantemente em giro, sendo que a conversão do dinheiro será no máximo, no próprio exercício social.</p>	<p><b>Circulante:</b> são obrigações exigíveis, liquidadas no próprio exercício social.</p> <p><b>Exigível no longo prazo:</b> obrigações liquidadas com prazo superior a um ano.</p>
<p><b>Realizável no longo prazo:</b> bens e direitos que se transformarão em dinheiro no próximo exercício.</p> <p><b>Permanente:</b> são bens e direitos que não se destinam à venda e têm vida útil; no caso dos bens, vida longa.</p>	<p><b>Patrimônio líquido</b> São os recursos dos proprietários aplicados na empresa.</p>

Fonte: Dornelas (2012).

### 4.7.2 Fluxo de caixa

Degen (1989) define o fluxo de caixa como variações sobre o caixa relacionadas as entradas e saídas. Chiavenato (2012) afirma que a previsão e o controle de gastos são feitos pelo fluxo de caixa, e a previsão deste permite prever e planejar as necessidades de caixa de curto prazo, pois consegue-se visualizar os recebimentos e pagamentos em um certo período.

Dornelas (2012) compara a administração das compras individuais com o fluxo de caixa executado nas empresas, pois ambas gerenciam o fluxo para adquirir um caixa positivo. Também, ele ressalta que a diferença entre o indivíduo e a empresa é que a última possui uma quantidade maior de itens para gerenciar.

**Tabela 3 - Composição da previsão do fluxo de caixa**

	Itens	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
	Recebimentos												
(menos)	Pagamentos												
(igual)	Fluxo líquido de caixa												
	Saldo Inicial de caixa												
(mais)	Saldo final de caixa												
	Saldo mínimo de caixa												
(igual)													
(menos)													
(igual)	Financiamento necessário												
(ou)	Saldo de caixa excedente												

Fonte: Chiavenato (2012).

### 4.7.3 Demonstrativo do resultado de exercício

De acordo com Dornelas (2012), o DRE é a classificação ordenada e sintetizada das receitas e despesas em um determinado período.

No ponto de vista de Hoji (2007) a demonstração de resultados apresenta o fluxo de receitas e despesas, gerando variações no patrimônio líquido entre um período.

Peters (2009) ressalva que o primeiro passo para elaborar um demonstrativo do resultado é calcular a receita bruta a partir das projeções de vendas calculada. Posteriormente, o autor (2009) indica que devem ser descontados custos, despesas e impostos para obtenção do valor final.

**Figura 5** - Estrutura do DRE

<b>Item</b>	<b>Explicação</b>
Receita bruta	- Total geral das vendas
(-) Deduções	- Impostos, devoluções e abatimentos
= Receita Líquida	
(-) Custos do período	- Gastos referentes à produção e à comercialização ou aos serviços prestados
= Lucro bruto	
(-) Despesas	- São gastos necessários para que a atividade seja desenvolvida (atividades administrativas, de vendas e financeiras)
= Lucro Operacional	
(+/-) Receita/Despesa não operacional	- Não proveniente das operações
= Lucro antes do imposto de renda	
(-) Imposto de renda	
= Lucro Líquido	

Fonte: Dornelas (2012).

#### 4.7.4 Valor presente líquido (VPL)

Hoji (2007) define superficialmente o valor presente líquido como a soma das entradas e saídas de um fluxo de caixa no período inicial.

De acordo com Dornelas (2012), para medir o VPL deve-se estimar um valor atual para os fluxos futuros reais e abater o investimento inicial. O autor (2012) ressalta que se valor for positivo, o projeto é viável, pois os valores futuros do fluxo de caixa são maiores que os investimento feito no período inicial, sendo a fórmula descrita:

$$VPL = \left[ \frac{F_1}{(1+K)^1} \right] + \left[ \frac{F_2}{(1+K)^2} \right] + \left[ \frac{F_3}{(1+K)^3} \right] + \dots + \left[ \frac{F_n}{(1+K)^n} \right] - INV$$

No qual:

VPL = Valor presente líquido

$F_n$  = Fluxo de caixa após imposto no ano  $n$

$n$  = Vida do projeto em anos

$K$  = Taxa de desconto (taxa de retorno exigida para o projeto)

INV = Investimento inicial

#### 4.7.5 *Payback*

Souza e Clemente (2006) definem o *payback* como o número necessário de períodos para alcançar o capital inicial investido. Dornelas (2012) alega que atratividade de um projeto é inversamente proporcional ao *payback*, pois quando menor o valor mais rápido se recupera o investimento inicial.

O *payback* se dá pela divisão do investimento inicial pelo resultado do exercício em um determinado período, sendo o resultado expresso na mesma unidade do resultado do exercício. O Portal Contábeis (2016) descreve a fórmula simplificada como:

$$\text{Payback} = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Ganho no Período}}$$

#### 4.7.6 **Taxa interna de retorno (TIR)**

De acordo com Dornelas (2012) a TIR é o resultado percentual quando se iguala o valor presente líquido a zero. O autor (2012) releva que uma forma de descobrir esta taxa é partir de tentativa e erro, até se obter um valor próximo ou igual a zero.

Souza e Clemente (2006) descrevem o TIR como:

$$VPL = \sum_{j=0}^n \left[ \frac{CF_j}{(1+i)^j} \right] = 0$$

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos procedimentos metodológicos de pesquisa, definimos o tipo de pesquisa, o universo da amostra, coleta de dados e o tratamento de dados.

### 5.1 Tipo de Pesquisa

Os diferentes tipos de pesquisa acolhem diversas informações que funcionam como uma ferramenta confiável possibilitando ao pesquisador organizar o processo de coleta dos dados, registros e tratamento dessas informações para que assim sejam feitas análises para a fundamentação da solução do problema. (LIMA, 2004).

Segundo Vergara (2000) a pesquisa surge através da necessidade de se resolver problemas e estes devem ser bem claros e definidos para que sua fundação tenha sentido.

Assim sendo Lima (2004) descreve os tipos de pesquisa mais comuns:

- Pesquisa Bibliográfica: É a consulta de diversas fontes de informações a fim de orientar o pesquisador a coletar materiais específicos sobre seu tema. Essas fontes são consultadas em livros, revistas, teses, monografias, jornais, artigos.
- Pesquisa de Campo: São apresentações dos fatos investigados da maneira como ocorrem, podendo ser qualitativas como observações diretas e intensivas e quantitativas em observações diretas extensivas utilizando questionários.
- Pesquisa Documental: Análise de materiais que ainda não receberam um estudo profundo podendo ser originários de arquivos públicos, arquivos estatísticos, diários.
- Pesquisa de Laboratório: São análises que ocorrem em situações controláveis como luz e calor, que fazem com que o pesquisador interfira nessa situação através da coleta de dados.

A presente dissertação apresentou uma pesquisa de campo, abordou fatores econômicos e sociais da cidade de Dourados, como população e regiões estratégicas para o negócio além das pesquisas exploratórias em logo para a observação do fluxo em um restaurante industrial, também coletou custos e despesas reais necessários para a formulação dos resultados.

## **5.2 Universo e Amostra**

Vergara (2000) relata que o universo e amostra se tratam da definição da população amostral, ou seja, dos componentes de estudo do trabalho. Assim, o universo do estudo compreendeu fornecedores e concorrentes da região de Dourados/MS, população onde se implementará o restaurante popular, todos os custos e despesas para as projeções.

## **5.3 Coleta dos Dados**

Lima (2004) expõe as diversas formas de se obter a coleta dos dados necessários podendo ser através de questionários com perguntas livres, de múltipla escolha, semi-abertas, de opinião, formulários e bibliográficos.

O trabalho foi feito através da coleta de pesquisas bibliográficas, informações investigativas com empresas desse segmento de mercado a fim de se conhecer os custos, quantidade de matéria-prima, equipamentos, instalações.

O estudo foi realizado na cidade de Dourados/MS para analisar a viabilidade econômico-financeira da implantação da hamburgueria. A população da pesquisa de mercado para o plano de marketing constatou um total de 148 pessoas, a fim de identificar a persona a partir de questões de múltipla escolha de caráter qualitativo e quantitativo.

## **5.4 Tratamento dos Dados**

O tratamento dos dados quantitativos aparece de forma probabilística, através de estatísticas, análises por intervalos. (LIMA, 2004). E também pode ser qualitativo, demonstrando os resultados em formas mais estruturadas e analisando-os. (VERGARA, 2003).

Assim sendo os dados serão tratados em planilhas do Excel onde se conseguiu obter os parâmetros da receita, projeção de vendas, investimento e demonstração do resultado do exercício.

O plano financeiro foi elaborado a partir da criação de planilhas no Excel para simulação da Demonstração de Resultados do Exercício (DRE), fluxo de caixa e balanço patrimonial e, também, para o cálculo de indicadores financeiros como VPL, TIR e Payback.

## **6 ESTUDO DE CASO**

Após a revisão dos dados teóricos, são abordados todos os tópicos necessários para constituição da empresa, estruturados em:

- Sumário Executivo;
- Planejamento Estratégico;
- Estruturação do Negócio;
- Plano de Marketing;
- Plano Operacional;
- Plano Financeiro.

### **6.1 Sumário Executivo**

A Capi Burger é uma empresa do ramo alimentício especializada na produção de lanches com hambúrguer artesanal localizada na Rua Monte Alegre n55 em Dourados-MS. A cidade possui outros estabelecimentos do mesmo nicho de mercado devido à grande demanda. Por se tratar de uma cidade universitária há o carecimento do público por produto de qualidade, com um custo acessível. Para que haja viabilidade de concorrência com as demais empresas, a hamburgueria contará com custo benefício, além do diferencial de ter um ambiente temático, inspirado nas características do estado em que se localiza.

Através de uma pesquisa de mercado, fundamentaram-se os produtos que serão oferecidos no estabelecimento, bem como os preços dos mesmos. Tal pesquisa expôs o público alvo da hamburgueria, que são jovens na faixa etária compreendida entre 18 e 30 anos e o que levam em consideração no momento da escolha de um estabelecimento para consumir tal produto, que, em suma, foi a qualidade do produto oferecido, seguido do preço. Ademais, foi constatada a aceitação do público com o auto atendimento (tablet) e a relevância do investimento em embalagens para o delivery dos produtos.

A empresa conta com um quadro de 16 funcionários, divididos em 3 turnos, dentre esses, há o turno de preparação, em que haverá o preparo dos alimentos que serão fornecidos, o segundo turno, sendo disponibilizadas as opções tanto de consumo no local, quanto de delivery e o terceiro turno, que disporá apenas de delivery, por se tratar de uma área residencial.

A empresa será cadastrada no plano do Simples Nacional e o empreendimento irá constituir um capital social equivalente a R\$ 180.000,00 (cento e oitenta mil reais), advindo de um investidor anjo. Do total do capital investido, R\$ 118.567,48 é equivalente ao investimento fixo e R\$ 61.432,52 corresponderá ao capital de giro. Por conseguinte, é possível observar que a empresa dispõe de capital suficiente para cobrir os gastos iniciais, não necessitando de outros investimentos.

## **6.2 Planejamento estratégico**

### **6.2.1 Missão**

Oferecer hambúrgueres de qualidade, a um preço justo, com excelência no atendimento em um ambiente agradável e temático, conquistando, dessa forma, a satisfação dos clientes.

### **6.2.2 Visão**

Conquistar a posição de destaque na região, dispondo de lanches detentores do melhor custo benefício para o público alvo.

### 6.2.3 Objetivos

Foram listados abaixo objetivos globais, departamentais e operacionais para a Capi Burger, de forma a estabelecer metas de longo, médio e curto prazo:

- Aumentar o faturamento anual em pelo menos 10%;
- Investir em equipamentos de última geração para melhoria da qualidade;
- Reduzir o número de reclamações de clientes mensalmente;
- Reduzir preço das matérias primas;
- Diminuir o tempo de preparo de lanches e fritas;
- Reduzir mensalmente o número de perdas na produção.

### 6.2.4 Estratégias

De acordo com os objetivos traçados, identificou-se a necessidade de aplicar estratégias, as quais serão:

- Obtenção de indicadores de desempenho nos processos críticos da produção;
- Criação de pesquisa de satisfação do cliente;
- Estreitamento de relações com fornecedores;
- Retirada de parte do lucro para investimento;
- Reajuste periódico da padronização de processos.

### 6.2.5 Análise SWOT

A Capi Burger sempre estará sujeita às influências internas e externas, e para planejar-se mediante a este fato, realizou-se a análise SWOT:

#### **Ameaças**

- Aumento do preço de matéria prima;
- Instalação de concorrentes próximo ao estabelecimento;
- Surgimento de novos concorrentes.

#### **Oportunidades**

- Aumento da demanda de mercado;
- Surgimento de novos fornecedores com preços mais acessíveis;
- Investimentos em novos meios de divulgação.

### Fraquezas

- Baixo mix de produtos;
- Alto custo indireto de fabricação;
- Atraso de funcionários.

### Forças

- Qualidade de produto e atendimento;
- Alta taxa de divulgação;
- Flexibilidade de horário;
- Localização.

## 6.3 Estruturação do negócio

A Capi Burguer contará com um quadro de 16 funcionários, separados em 3 turnos, sendo turnos de atendimento o primeiro (18h até 00h) e segundo turno (00h até 4h) e turno de preparação o terceiro turno (14h até 18h). Os quadros abaixo dispõem todos os cargos, como suas respectivas funções, cargas horárias e salários:

#### Quadro 1 - Funções e salário do proprietário

<b>Cargo:</b> Proprietário
<b>Carga Horária:</b> Não definida
<b>Função:</b> responsável por gerenciar as finanças, comprar matérias primas, pagar todos os funcionários e auxiliar todas atividades operacionais.
<b>Salário:</b> R\$ 1.500,00/mês

Fonte: Autoria própria (2021).

#### Quadro 2 - Funções e salário do caixa 1

<b>Cargo:</b> Caixa 1
<b>Carga Horária:</b> 18h-00h
<b>Função:</b> responsável pelo atendimento presencial dos clientes para pagamento de contas.
<b>Salário + Encargos trabalhistas:</b> R\$ 1.600,00/mês

Fonte: Autoria própria (2021).

**Quadro 3 - Funções e salário do caixa 2**

<b>Cargo:</b> Caixa 2
<b>Carga Horária:</b> 18h-00h
<b>Função:</b> responsável pela realização do atendimento dos clientes no iFood e WhatsApp.
<b>Salário + Encargos trabalhistas:</b> R\$ 1.600,00/mês

Fonte: Aatoria própria (2021).

**Quadro 4 - Funções e salário do chapeiro 1**

<b>Cargo:</b> Chapeiro 1
<b>Carga Horária:</b> 18h-00h
<b>Função:</b> responsável pelo preparo e execução final de todo hambúrguer dos lanches e limpeza dos equipamentos.
<b>Salário + Encargos trabalhistas:</b> R\$ 2.000,00/mês

Fonte: Aatoria própria (2021).

**Quadro 5 - Funções e salário do auxiliar de cozinha 1**

<b>Cargo:</b> Auxiliar de cozinha 1
<b>Carga Horária:</b> 18h-00h
<b>Função:</b> responsável pela montagem de lanches/fritas e fritura de batatas.
<b>Salário + Encargos trabalhistas:</b> R\$ 1.600,00/mês

Fonte: Aatoria própria (2021).

**Quadro 6 - Funções e salário do atendente 1**

<b>Cargo:</b> Atendente 1
<b>Carga Horária:</b> 18h-00h
<b>Função:</b> responsável por levar os pedidos até a mesa dos clientes e auxiliá-los em pedidos do auto atendimento.
<b>Salário + Encargos trabalhistas:</b> R\$ 2.000,00/mês

Fonte: Aatoria própria (2021).

**Quadro 7 - Funções e salário do atendente 2**

<b>Cargo:</b> Atendente 2
<b>Carga Horária:</b> 18h-00h
<b>Função:</b> responsável pela higienização das mesas, repondo todos os acessórios necessários para novo atendimento.
<b>Salário + Encargos trabalhistas:</b> R\$ 1.600,00/mês

Fonte: Aatoria própria (2021).

**Quadro 8 - Funções e salário do entregador 1**

<b>Cargo:</b> Entregador 1
<b>Carga Horária:</b> 18h-00h
<b>Função:</b> responsável pela entrega dos pedidos do delivery até o consumidor.
<b>Salário:</b> R\$ 600,00/mês + todas as taxas de entrega dos pedidos entregues

Fonte: Autoria própria (2021).

**Quadro 9 - Funções e salário do entregador 2**

<b>Cargo:</b> Entregador 2
<b>Carga Horária:</b> 18h-00h
<b>Função:</b> responsável pela entrega dos pedidos do delivery até o consumidor.
<b>Salário:</b> R\$ 600,00/mês + todas as taxas de entrega dos pedidos entregues

Fonte: Autoria própria (2021).

**Quadro 10 - Funções e salário do caixa 3**

<b>Cargo:</b> Caixa 3
<b>Carga Horária:</b> 00h-4h
<b>Função:</b> responsável pela realização do atendimento dos clientes no iFood e WhatsApp, além do fechamento do caixa diariamente.
<b>Salário + Encargos trabalhistas:</b> R\$ 1.900,00/mês

Fonte: Autoria própria (2021).

**Quadro 11 - Funções e salário do chapeiro 2**

<b>Cargo:</b> Chapeiro 2
<b>Carga Horária:</b> 00h-4h
<b>Função:</b> responsável pelo preparo e execução final de todo hambúrguer dos lanches e limpeza dos equipamentos.
<b>Salário + Encargos trabalhistas:</b> R\$ 2.000,00/mês

Fonte: Autoria própria (2021).

**Quadro 12 - Funções e salário do auxiliar de cozinha 2**

<b>Cargo:</b> Auxiliar de cozinha 2
<b>Carga Horária:</b> 00h-4h
<b>Função:</b> responsável pela montagem de lanches/fritas e fritura das batatas.
<b>Salário + Encargos trabalhistas:</b> R\$ 1.600,00/mês

Fonte: Autoria própria (2021).

### Quadro 13 - Funções e salário do entregador 3

<b>Cargo:</b> Entregador 3
<b>Carga Horária:</b> 00h-4h
<b>Função:</b> responsável pela entrega dos pedidos do delivery até o consumidor.
<b>Salário:</b> R\$ 600,00/mês + todas as taxas de entrega dos pedidos entregues

Fonte: Aatoria própria (2021).

### Quadro 14 - Funções e salário do funcionário de limpeza

<b>Cargo:</b> Limpeza
<b>Carga Horária:</b> 14h-18h
<b>Função:</b> responsável pela limpeza de todo estabelecimento, exceto equipamentos.
<b>Salário + Encargos trabalhistas:</b> R\$ 1.600,00

Fonte: Aatoria própria (2021).

### Quadro 15 - Funções e salário do funcionário de marketing

<b>Cargo:</b> Marketing
<b>Carga Horária:</b> não definida
<b>Função:</b> responsável pela criação, postagem e impulsão de publicações.
<b>Salário:</b> R\$ 1.500,00

Fonte: Aatoria própria (2021).

### Quadro 16 - Funções e salário do cozinheiro

<b>Cargo:</b> Cozinheiro
<b>Carga Horária:</b> 14h-18h
<b>Função:</b> responsável pela preparação de todos os acompanhamentos de lanches e fritas.
<b>Salário + Encargos trabalhistas:</b> R\$ 2.000,00

Fonte: Aatoria própria (2021).

O custo total de funcionários é de 24.300 reais, sendo divididos em três categorias:

- Pró labore: retirada mensal de salário do proprietário no valor de 1.500 reais;
- Mão de Obra Direta: todos os funcionários que participam diretamente na produção de lanches e fritas (Chapeiros, Auxiliares de Cozinha e Cozinheiro), totalizando um custo de 9.200 reais;
- Mão de Obra Indireta: todos os outros funcionários que participam indiretamente do processo produtivo, totalizando um custo de 13.600 reais.

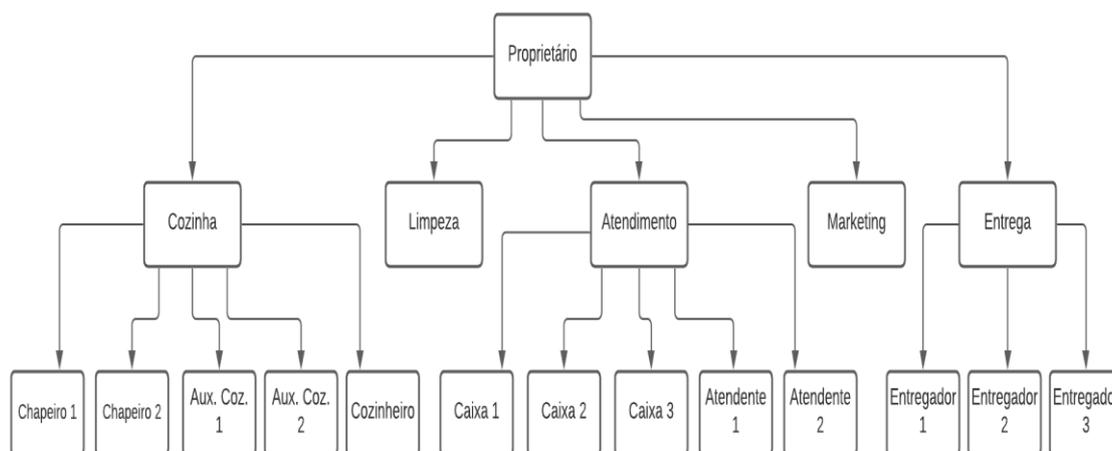
O alto salário dos funcionários (em relação ao número de horas trabalhadas) tem como objetivo o incentivo para que, conseqüentemente, a qualidade do serviço de atendimento tenha um padrão elevado.

O anúncio do recrutamento de funcionários será publicado no Instagram para atingir um público jovem. Os critérios de avaliação dos participantes serão:

- Idade: faixa etária de 20 a 28 anos;
- Escolaridade: Ensino Médio Completo;
- Experiência Profissional no setor inscrito;
- Comunicatividade;
- Proatividade.

A Figura 6 apresenta o organograma da empresa:

**Figura 6 - Organograma da empresa**



Fonte: Autoria própria (2021).

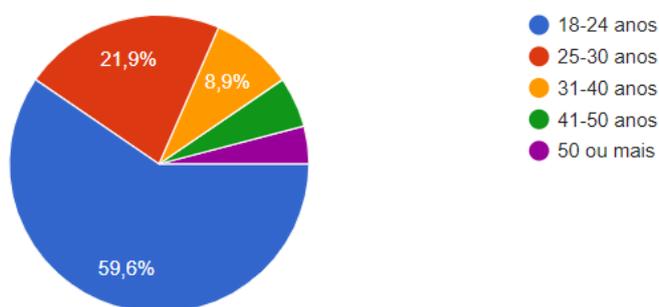
## 6.4 Plano de marketing

### 6.4.1 Análise de mercado

### 6.4.1.1 Análise de Clientes

Foi realizada uma pesquisa de mercado através de um formulário no Google Forms para identificar o público alvo e suas preferências, a fim de estruturar todo o empreendimento para satisfazer as necessidades dos clientes. O questionário contou com 12 perguntas de múltipla escolha e foi respondido por 148 pessoas. Segue abaixo todas as perguntas e respostas do questionário:

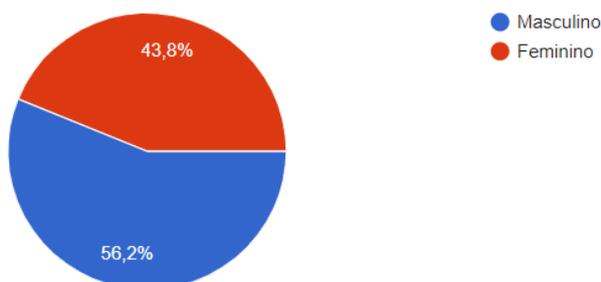
**Figura 7 - Qual sua faixa etária?**



Fonte: Google Forms (2021).

Esta pergunta foi uma das mais importantes, pois retratou inicialmente qual será o público alvo, onde 81,5% pessoas que responderam ao questionário têm entre 18 e 30 anos. Isso retrata um público jovem, e em sua grande maioria universitário, que buscam opções mais baratas e práticas para consumo.

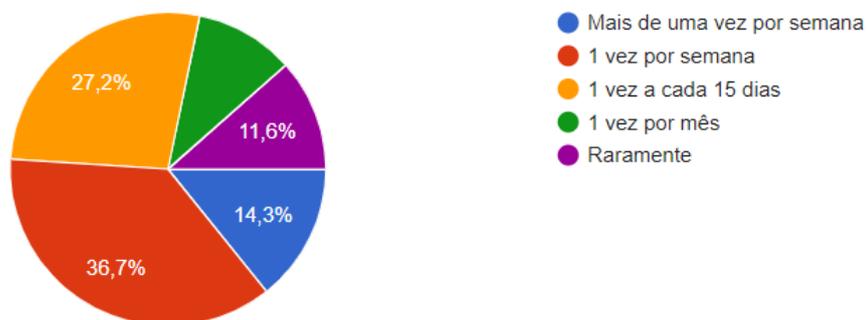
**Figura 8 - Qual seu gênero?**



Fonte: Google Forms (2021).

Foi possível notar uma ligeira superioridade no público masculino, mas que não interfere em tomadas de decisão para estruturação do negócio.

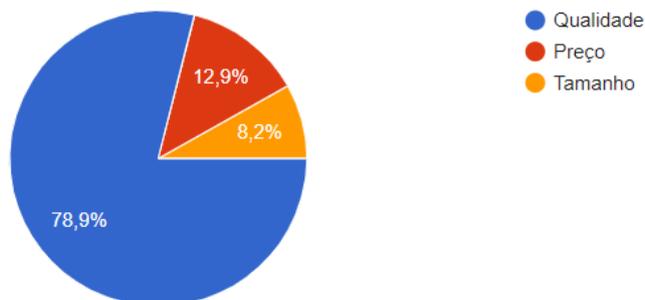
**Figura 9** - Qual sua frequência de consumo de lanches?



Fonte: Google Forms (2021).

Nota-se que 51% das pessoas consomem lanche pelo menos uma vez por semana, retratando o grande mercado consumidor desse ramo em Dourados.

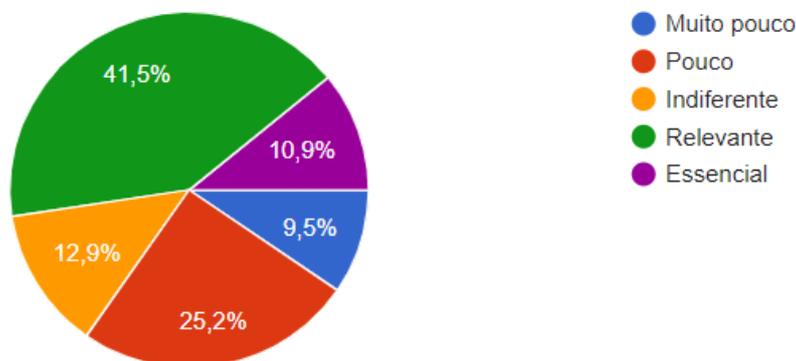
**Figura 10** - O que você mais leva em consideração em um lanche?



Fonte: Google Forms (2021).

A grande maioria das pessoas consideram a qualidade como principal atributo na escolha de um lanche. Porém, é necessário salientar que o preço interfere diretamente na compra do produto, pois pessoas com menor poder aquisitivo buscam lanche com preço mais baixo, mas também com qualidade.

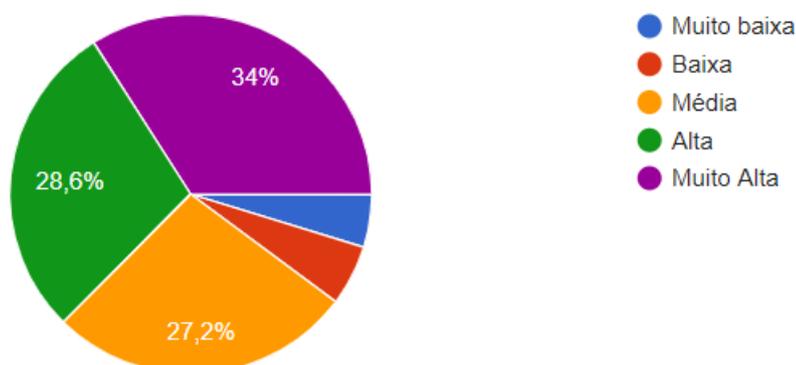
**Figura 11** - O que o impacto do ambiente/decoração (temática) interfere em sua escolha da hamburgueria?



Fonte: Google Forms (2021).

As pessoas muitas vezes buscam não só consumir o produto, mas também toda a experiência do consumo, o que inclui o ambiente e o atendimento, sendo que 52,4% das pessoas confirmam que o ambiente é pelo menos relevante na escolha da hamburgueria.

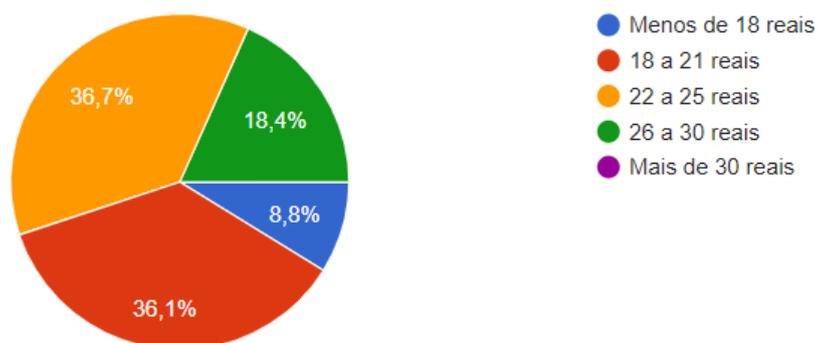
**Figura 12** - Qual sua aceitação ao auto atendimento (tablet)?



Fonte: Google Forms (2021).

O uso de tablets para auto atendimento garante maior praticidade e redução na possibilidade de erro nos pedidos, além da economia no custo de funcionários para a realização dos pedidos. Pelo menos 62,6% das pessoas têm uma alta taxa de aceitação a esse tipo de atendimento e 10,2% das pessoas têm muito baixa ou baixa aceitação, podendo este problema ser resolvido através do atendimento convencional.

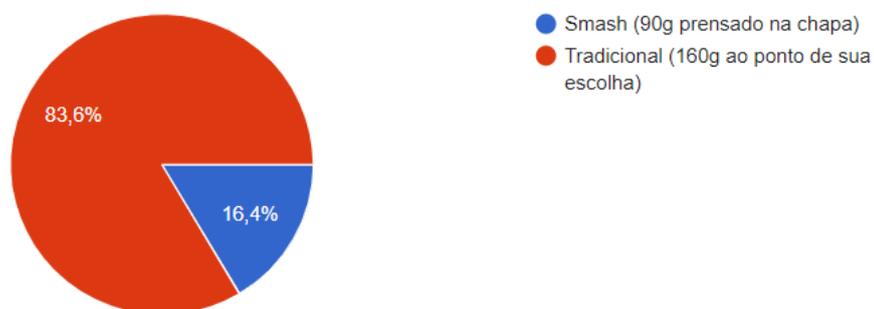
**Figura 13** - Qual preço você julga como ideal para um lanche?



Fonte: Google Forms (2021).

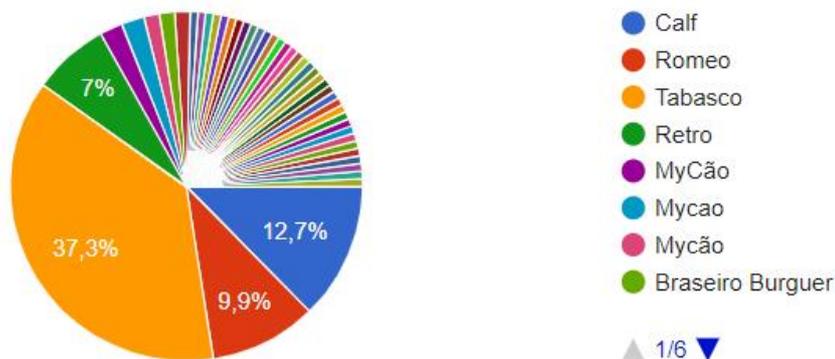
Nota-se que 72,8% das pessoas consideram o preço ideal de um lanche entre 18 e 25 reais, sendo assim, o custo de cada lanche deve levar em consideração essa média de preço. Também vale ressaltar a utilização de promoções para atender a minoria que considera o preço ideal menor que 18 reais.

**Figura 14** - Qual sua opção preferida de hambúrguer?



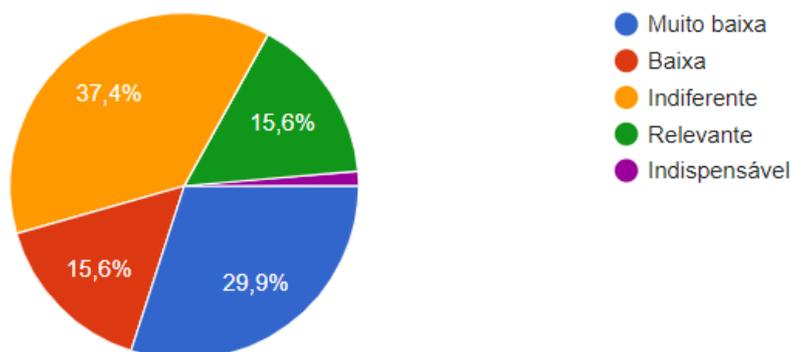
Fonte: Google Forms (2021).

A grande parte das pessoas preferem o hambúrguer tradicional do que o smash, e, portanto, o cardápio deve ser elaborado sobre a preferência do público alvo, facilitando os processos e garantindo melhor qualidade.

**Figura 15** - Qual sua hamburgueria favorita em Dourados?

Fonte: Google Forms (2021).

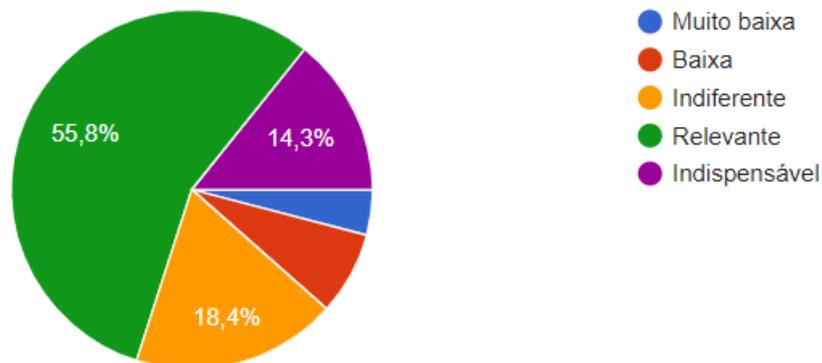
Esta questão foi elaborada para estabelecer os principais concorrentes, e, analisar seus pontos fortes e fracos. No caso, os principais concorrentes são Tabasco Burger, Calf Burger, Romeo Burger e MyCão Meat Burguer.

**Figura 16** - Qual importância de Milk Shake na hamburgueria?

Fonte: Google Forms (2021).

A grande parte das hamburguerias de Dourados não possuem Milk Shake em seu cardápio, sendo necessária a análise dos consumidores a este tipo de produto, porém, conclui-se que 83% das pessoas não têm a necessidade de consumo de Milk Shake em hamburguerias.

**Figura 17** - Qual importância da estética da embalagem no delivery?



Fonte: Google Forms (2021).

O cuidado da estética da embalagem para os produtos no delivery pode trazer uma experiência semelhante ou próxima ao de consumo no estabelecimento, garantindo a percepção do cliente no esforço da empresa em proporcionar a melhor experiência gastronômica possível. No questionário em questão, nota-se a importância da estética da embalagem, pois 71,1% das pessoas consideram este atributo pelo menos relevante.

#### 6.4.1.2 Análise de concorrentes

Os principais concorrentes foram estabelecidos através do resultado da pesquisa de mercado:

- X;
- Y;
- Z;
- W.

Foram criados alguns atributos (experiências pessoais) para avaliar os pontos fortes e fracos de cada concorrente, sendo:

- Muito bom = 5;
- Bom = 4;
- Regular = 3;
- Ruim = 2;

- Muito ruim = 1.

A Tabela 4 mostra o comparativo dos atributos dos principais concorrentes:

**Tabela 4 - Comparativo de atributos dos concorrentes**

<b>Atributos</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>	<b>W</b>
Qualidade do produto	4	5	5	5
Preço	5	1	2	3
Tamanho do produto	4	2	4	5
Localização	3	5	4	2
Ambiente	5	4	4	4
Tempo de entrega	4	4	4	2
Marketing	3	5	5	3
<b>Total</b>	4,00	3,71	4,00	3,43

Fonte: Aatoria própria (2021).

Nota-se que todos os produtos possuem uma excelente qualidade e que outros atributos definem as disparidades entre estes.

O concorrente Z é o mais constante entre todos os atributos, porém, o elevado preço define o empate com o concorrente X. Entre os principais pontos estão a qualidade do produto, a localização e o marketing.

O concorrente Y é bem semelhante ao concorrente Z entre os atributos, entretanto, possui o menor tamanho e o maior preço se comparado com os outros concorrentes. Entre os principais pontos estão a qualidade do produto, a localização e o marketing.

O concorrente W possui lanches grandes e de excelente qualidade que inferem em um preço um pouco alto, mas condizente com os atributos anteriores. A localização e o tempo de entrega são os pontos negativos que diminuem a média da totalidade dos atributos.

O concorrente X é o único concorrente que não possui algum atributo abaixo de regular e o que detém o melhor preço. Além disso possui o melhor ambiente (mesmo os concorrentes possuindo bom ambiente) com um amplo estacionamento e uma temática no estabelecimento. Se comparado com os concorrentes, possui a qualidade do produto um pouco inferior, além de localização e marketing medianos.

É possível concluir que o preço é um dos principais atributos para escolha de uma hamburgueria em Dourados, pois o concorrente X foi disparadamente o mais votado na pesquisa de mercado e possui este atributo como principal. Vale destacar que possuir todos atributos acima da média também é importante na hora da escolha da hamburgueria.

#### 6.4.1.3 Análise de fornecedores

A análise de fornecedores foi realizada considerando os atributos de qualidade e preço, pois todos os fornecedores estão localizados na cidade (exceto fornecedor de bebidas). Os fornecedores foram segmentados pelos principais tipos de matéria prima, como é demonstrado abaixo:

- **Pão**

A cidade possui dois fornecedores que fabricam o pão de brioche, sendo o principal fabricante para as outras hamburguerias a Pão da Hora. Entretanto, a Padaria Central produz o pão com a mesma qualidade e com um custo unitário 35 centavos mais barato. Considerando a média de 3200 hambúrgueres por mês, a escolha da Padaria Central resulta em uma redução de 1120 reais no custo de matéria prima, e, portanto, optou-se pela mesma.

A compra do pão de forma será realizada no mercado São Francisco por possuir o melhor preço, e, pela baixa quantidade de aquisição do produto. A Tabela 5 mostra os fornecedores de pães e os respectivos preços:

**Tabela 5 - Fornecedores de pães**

<b>Fornecedores</b>	<b>Produto</b>	<b>Custo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Unidade</b>
Padaria Central	Pão de brioche	R\$ 1,00	1	pão
São Francisco	Pão de forma	R\$ 5,15	400	g

Fonte: Autoria própria (2021).

- **Carne**

A carne é a principal matéria prima do estabelecimento, logo, a qualidade é a atributo na escolha de compra.

Foi realizada uma pesquisa dos melhores açougues da cidade, e, a Tabela 6 apresenta o custo da carne de cada um:

**Tabela 6 - Fornecedores de carne**

Fornecedores	Produto	Custo	Quantidade	Unidade
Açougue Ruffini	Acém + Ponta de peito	R\$ 35,99	1	kg
Açougue Bom Beef	Acém + Ponta de peito	R\$ 32,00	1	kg
Açougue Prime Beef	Acém + Ponta de peito	R\$ 29,99	1	kg

Fonte: Aatoria própria (2021).

Optou-se pela Prime Beef pelo menor preço, visto que possui a mesma qualidade dos demais açougues.

- **Queijo**

O mercado de queijo na cidade é muito enxuto, e, a pesquisa de mercado resultou em dois fornecedores. A Tabela 7 exhibe os fornecedores e seus respectivos custos:

**Tabela 7 - Fornecedores de queijo**

	Frios & Cia				Pão da Hora		
	Custo	Quantidade	Unidade		Custo	Quantidade	Unidade
Queijo prato	R\$ 46,90	1	kg	Queijo prato	R\$ 62,00	1	kg
Queijo cheddar	R\$ 41,00	1	kg	Queijo cheddar	R\$ 69,00	1	kg

Fonte: Aatoria própria (2021).

Optou-se pelo Frios & Cia pelo baixo custo, pois ambos fornecedores comercializam a mesma marca.

O queijo gouda será adquirido no mercado São Francisco pelo preço de R\$15,95/140g, pelo fato de ser o único fornecedor da cidade.

- **Verduras**

Os fornecedores de verduras com maior grau de qualidade constatados são o Sacolão Oshiro e a Frutaria Caxias do Sul, sendo a aquisição realizada em ambos, comparando-se os preços.

A Tabela 8 e Tabela 9 mostram os produtos e seus respectivos:

**Tabela 8 - Produtos da Frutaria Caxias do Sul**

Produto	Custo	Quantidade	Unidade
Alface Americana	R\$ 5,00	1	Maço
Limão	R\$ 3,99	1	kg
Pimenta Dedo de Moça	R\$ 19,00	1	kg
Maçã	R\$ 5,99	1	kg

Fonte: Autoria própria (2021).

**Tabela 9 - Produtos do Sacolão Oshiro**

Produto	Custo	Quantidade	Unidade
Cebola	R\$ 1,99	1	kg
Cebola Roxa	R\$ 4,99	1	kg
Hortelã	R\$ 2,90	1	Maço
Ovos	R\$ 13,90	30	ovos

Fonte: Autoria própria (2021).

- **Outros produtos**

Os demais produtos serão adquiridos nos dois principais mercados da cidade, sendo o Atacadão responsável pelo fornecimento da maior quantidade de itens e o mercado São Francisco o fornecedor de itens não disponíveis pelo primeiro. A Tabela 10 e Tabela 11 mostram os custos dos itens de cada fornecedor:

**Tabela 10 - Produtos do Atacadão**

Produto	Custo	Quantidade	Unidade
Bacon	R\$ 25,90	1	kg
Óleo	R\$ 6,89	900	mL
Ketchup	R\$ 23,90	3,5	kg
Maionese	R\$ 49,90	3	kg
Mostarda	R\$ 21,60	3,3	kg
Molho de pimenta Sriracha	R\$ 4,99	200	g
Farinha de Mandioca	R\$ 7,80	1	kg
Manteiga	R\$ 8,60	200	g
Açúcar	R\$ 14,85	5	kg

Fonte: Autoria própria (2021).

**Tabela 11 - Produtos do mercado São Francisco**

Produto	Custo	Quantidade	Unidade
Picles	R\$ 12,45	440	g
Mel	R\$ 45,99	1	kg
Batata Crinkle	R\$ 10,99	1	kg
Leite	R\$ 2,33	1	L

Fonte: Autoria própria (2021).

- **Bebidas**

A Ambev será o fornecedor único de bebidas por possuir o menor custo no mercado nacional. A Tabela 12 mostra os custos de cada bebida:

**Tabela 12 – Produtos da Ambev**

Produto	Custo	Quantidade	Unidade
Coca Cola	R\$ 1,96	350	mL
Coca Cola	R\$ 2,14	1	L
Coca Cola	R\$ 6,49	2	L
Guaraná	R\$ 2,25	350	mL
Fanta	R\$ 2,25	350	mL
Budweiser	R\$ 3,98	350	mL
Original	R\$ 6,49	600	mL
Brahma	R\$ 6,49	1	L
Antártica	R\$ 5,74	1	L

Fonte: Autoria própria (2021).

#### 6.4.1.4 Projeção de vendas

A projeção de vendas é uma abordagem que é utilizada para o planejamento de vendas e a estruturação de um empreendimento, a partir desta, é possível mensurar a capacidade ideal do estabelecimento para atendimento dessa demanda.

Nesse caso em questão, foram previstas as demandas para os primeiros 3 anos de funcionamento, levando em consideração alguns pontos como a faixa etária majoritária na pesquisa de análise de cliente, recorrência no consumo de lanches.

Para realizar os cálculos seguiu-se a seguinte lógica: segundo a pesquisa de análise de cliente 90,4% dos possíveis clientes têm idade entre 18 a 40 anos, dos quais 78% tem um consumo mínimo de 2 lanches a cada 30 dias. Então, trabalhou-se com a hipótese que a partir da abertura da hamburgueria, tem-se um marketing share equivalente a 8% e um crescimento anual de 2%.

Segundo site do IBGE censo de 2010, a cidade de Dourados-MS tem 42.586 habitantes dentro da faixa etária de 15 a 39 anos. Então o universo possível de clientes se torna 42.586, contudo, a estimativa de marketing *share* é de 8%, que significa que há uma previsão de 3.406 clientes, os quais segundos as pesquisas consomem ao menos 2 lanches todo mês, porém considera-se que dentro das duas oportunidades de consumir os lanches, eles irão optar apenas uma vez por nossa hamburgueria, o que nos dá uma média de 3.406 clientes mensais. Entretanto, é importante ressaltar ainda que existe a necessidade de se considerar a sazonalidade por se tratar de um público jovem e em parte universitário, então, considera-se que nos meses de dezembro, janeiro e julho as vendas tem uma queda de aproximadamente 30% na demanda prevista.

Se faz de extrema relevância saber que os primeiros 4 meses não seguem essa lógica de demanda, pois além de serem os primeiros meses, ainda não temos a eficiência do marketing e penetração do mercado, logo as demandas são menores.

As atividades têm início previsto para o mês de setembro do ano de 2022:

**Tabela 13** - Projeção de vendas do ano de 2022

Mês/Ano	set/22	out/22	nov/22	dez/22
Número clientes	1022	1356	1754	1426

Fonte: Autoria própria (2021).

**Tabela 14** - Projeção de vendas do ano de 2023

Mês/Ano	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23
Número clientes	2418	3406	3406	3406	3406	3406	2384	3406	3406	3406	3406	2350

Fonte: Autoria própria (2021).

**Tabela 15** - Projeção de vendas do ano de 2024

Mês/Ano	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24
Número clientes	2514	3491	3491	3491	3491	3491	2479	3491	3491	3491	3491	2199

Fonte: Autoria própria (2021).

**Tabela 16** - Projeção de vendas do ano de 2025

Mês/Ano	jan/25	fev/25	mar/25	abr/25	mai/25	jun/25	jul/25	ago/25
Número clientes	2433	3578	3578	3578	3578	3578	2576	3578

Fonte: Aatoria própria (2021).

## 6.4.2 Estratégias de marketing

### 6.4.2.1 Produto

A Capi Burguer contará com um baixo mix de produtos, visando a praticidade, qualidade e baixo preço para o consumidor, dentre os produtos estão: lanches, batata frita e bebidas.

- **Lanches**

#### **Classic Burguer**

Pão de brioche, hambúrguer 160g, queijo cheddar.

#### **Salad Burguer**

Pão de brioche, hambúrguer 160g, queijo prato, alface americana, cebola roxa, molho especial da casa (parecido com o molho do Big Mac).

#### **Pantanal Burguer**

Pão de brioche, hambúrguer 160g, queijo prato, cebola caramelizada, geleia de pimenta.

#### **Capivara Burguer**

Pão de brioche, hambúrguer 160g, creme de cheddar, farofa de bacon.

#### **Figueira Burguer**

Pão de forma com crosta de queijo gouda, hambúrguer de 160g, cebola, queijo gouda, molho capi (maionese caseira, mel e molho de pimenta Sriracha).

- **Batata frita**

#### **Batata frita individual**

160g de batata crinkle.

#### **Batata frita (porção)**

500g de batata crinkle.

### Batata frita Cheddar e Bacon

500g de batata crinkle acompanhada de cheddar cremoso e bacon em cubos.

- **Bebidas**

Coca Cola (350mL)

Coca Cola (1L)

Coca Cola (2L)

Guaraná Antártica (350mL)

Fanta (350mL)

Budweiser longneck

Cerveja Original (600ml)

Cerveja Brahma (1L)

Cerveja Antártica (1L)

#### 6.4.2.2 Preço

O preço dos produtos foi estabelecido mediante a comparação aos preços dos concorrentes e análise do resultado da pesquisa de mercado dos clientes, porém, considerou-se o custo de produção unitário. Deste modo, foram obtidos o lucro e *mark up* de cada produto:

**Tabela 17** - Preço unitário de lanches e fritas

Produtos	Custo unitário	Mark up	Preço	Lucro
Classic	R\$ 16,08	37%	R\$ 22,00	R\$ 5,92
Salad	R\$ 19,09	31%	R\$ 25,00	R\$ 5,91
Pantanal	R\$ 19,57	38%	R\$ 27,00	R\$ 7,43
Capivara	R\$ 22,34	30%	R\$ 29,00	R\$ 6,66
Figueira	R\$ 21,11	33%	R\$ 28,00	R\$ 6,89
Fritas Ind.	R\$ 7,26	10%	R\$ 8,00	R\$ 0,74
Fritas porç.	R\$ 11,00	55%	R\$ 17,00	R\$ 6,00
Fritas C&B	R\$ 18,68	28%	R\$ 24,00	R\$ 5,32

Fonte: Autoria própria (2021).

Nota-se que o *mark up* dos lanches varia de 30% a 38%, demonstrando que o alto custo indireto de fabricação incide diretamente na margem de lucro, pois esta porcentagem é considerada levemente baixa para o ramo de hamburgueria. Esta mesma análise pode ser aplicada nas fritas individuais, pois praticamente não há lucro na venda destas.

**Tabela 18 - Preço unitário de bebidas**

Bebidas	Custo unitário	Mark up	Preço	Lucro
Coca Cola (350ml)	R\$ 1,96	104%	R\$ 4,00	R\$ 2,04
Coca Cola (1L)	R\$ 2,14	180%	R\$ 6,00	R\$ 3,86
Coca Cola (2L)	R\$ 6,49	39%	R\$ 9,00	R\$ 2,51
Guaraná (350ml)	R\$ 2,25	78%	R\$ 4,00	R\$ 1,75
Fanta (350ml)	R\$ 2,25	78%	R\$ 4,00	R\$ 1,75
Budweiser (350ml)	R\$ 3,98	26%	R\$ 5,00	R\$ 1,02
Original (600ml)	R\$ 6,49	54%	R\$ 10,00	R\$ 3,51
Brahma (1L)	R\$ 6,49	39%	R\$ 9,00	R\$ 2,51
Antártica (1L)	R\$ 5,74	39%	R\$ 8,00	R\$ 2,26

Fonte: Autoria própria (2021).

Os altos índices de *mark up* das bebidas retratam a ausência dos custos de mão de obra direta e custo indireto de fabricação no cálculo do preço, pois apenas é adicionado a margem de lucro.

A Capi Burger visa oferecer produtos a um baixo custo para obter um número maior de vendas, e simultaneamente, satisfazer as necessidades dos clientes e gerar um lucro líquido elevado.

#### 6.4.2.3 Praça

Os canais de distribuição são divididos em dois grupos:

- **Canal direto**

O atendimento é realizado pessoalmente no estabelecimento, o qual possui uma temática com as características presentes no estado, desde animais como a capivara (por isso o nome Capi Burger), até paisagens do pantanal. A qualidade no atendimento é peça chave para fidelização dos clientes, e para isso, o auto atendimento por tablets facilita a agilidade nos pedidos e garante tempo hábil para os atendentes executarem suas funções de maneira adequada.

- **Canal indireto**

O atendimento é realizado pelo delivery através do WhatsApp e iFood, mantendo a identidade visual nas embalagens e garantindo o conforto do cliente. A empresa conta com uma atendente exclusiva para os pedidos online, agilizando as respostas dos pedidos e dois entregadores para assegurar uma entrega rápida.

#### 6.4.2.4 Promoção

O investimento em marketing é um dos atributos que mais será investido na empresa, pois a divulgação do produto se realizada da maneira adequada, é o principal fator de atratividade da demanda.

A Capi Burger conta com um funcionário exclusivo para criação da identidade visual e divulgação da marca. A Figura 18 exibe a logo base para identidade visual:

**Figura 18** - Logo da Capi Burger



Fonte: Autoria Própria (2021).

A divulgação da hamburgueria será feita de diversas maneiras:

- Impulsionamento de publicações no Facebook e Instagram;
- Exposição em *outdoor*;
- Patrocínio em eventos de grande porte;
- Sorteio de lanches no Instagram a partir de compartilhamento e marcação de usuário.

## 6.5 Plano Operacional

### 6.5.1 Localização

A empresa será localizada na Rua Monte Alegre n55, Jardim Tropical. A localização é excelente para atendimento do público alvo, os universitários, pois se encontra a 1 quadra do principal ponto de ônibus e de carona (Figueira), além de encontrar-se em uma das vias mais movimentadas da cidade de Dourados.

Apesar da boa localização, o espaço não possui estacionamento e restringirá alguns processos planejados para a cozinha. No entanto, o espaço se encontra distante dos principais concorrentes e será a única hamburgueria exclusiva do bairro. A Figura 19 mostra o espaço físico que ainda não foi finalizado:

**Figura 19** - Localização do estabelecimento



Fonte: Imobiliária Colmeia (2021).

### 6.5.2 Processos

Processo de preparo de lanche: O processo tem início com a emissão do pedido, que pode ser feito de forma autônoma através dos tablets de auto atendimento que estão dispostos 1 em cada mesa, ou então através de uma garçonete que atende o salão. O pedido chega até a cozinha a qual tem layout linear, sendo que, as tarefas são divididas entre o chapeiro que cuida da preparação do hambúrguer, e o auxiliar de cozinha que fica responsável pela preparação do pão, condimentos e montagem do lanche.

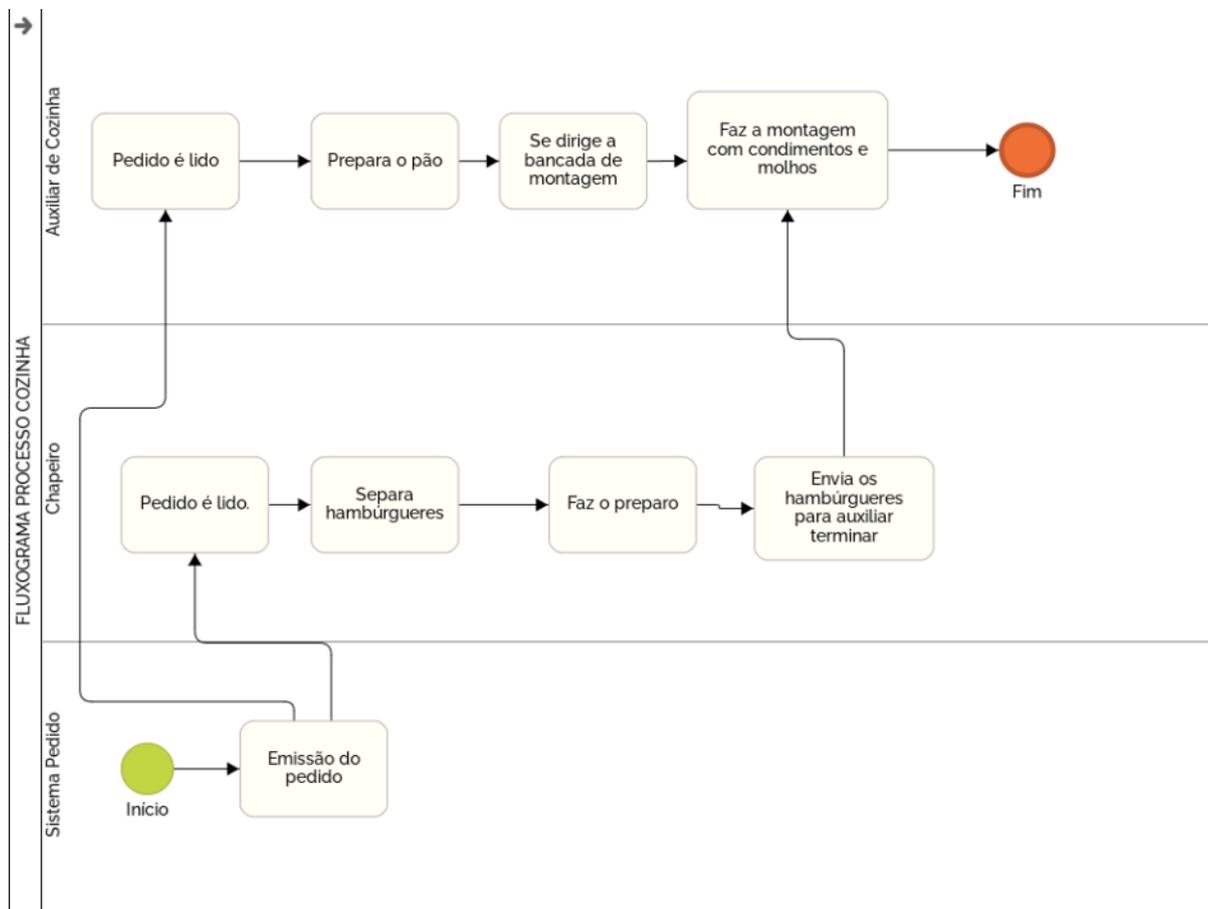
Contudo, é essencial lembrar que a preparação do lanche começa antes mesmo da hamburgueria abrir, pois é de fundamental importância a correta limpeza e higienização do local pelo colaborador da limpeza. Tão fundamental quanto a limpeza, o preparo dos ingredientes antes de começar o serviço no restaurante, possuindo ainda mais uma pessoa que faz toda a preparação de corte e preparo de ingredientes, molhos e modelagem de hambúrguer de forma antecipada para agilizar a saída dos pedidos nos horários de atendimento.

Com todos os pré requisitos atingidos, inicia-se o preparo do hambúrguer, onde o chapeiro e o auxiliar de cozinha fazem a leitura do pedido. O chapeiro se dirige ao expositor vertical e pega a quantidade necessária de carne, colocando o hambúrguer na chapa e fazendo o preparo de acordo com o ponto que o cliente pediu.

O auxiliar de cozinha por sua vez vai até a estante onde ficam guardados os pães, pega a quantidade necessária de pães, faz o corte neles, passa os pães na manteigueira e coloca-os para selar na chapa. O processo de selagem é rápido, e, logo após selados o auxiliar leva os pães para a área de preparo, onde os condimentos e molhos pré preparados estão. Nesse momento inicia-se a montagem do lanche, inserindo todos os ingredientes necessários de acordo com a receita, inclusive o hambúrguer, e enfim, o lanche é finalizado e colocado no recipiente em que vai ser servido. Após isso, somente resta à garçonete recolher o pedido e levar até a mesa.

A Figura 20 apresenta o fluxograma do processo produtivo:

**Figura 20** - Fluxograma do processo produtivo



Fonte: Autoria própria (2021).

### 6.5.3 Custos de produção

O custo unitário de cada produto é calculado pela somatória dos custos de matéria prima, mão de obra direta e custos indiretos de fabricação.

A Tabela 19 mostra o preço de todos os ingredientes utilizados na produção:

**Tabela 19 - Preço de ingredientes**

Itens	Preço	Quantidade	Unidade	Preço Unitário	Fornecedor
Pão de forma	R\$ 5,15	400	g	R\$ 0,01	São Francisco
Pão de brioche	R\$ 1,00	1	pão	R\$ 1,00	Padaria Central
Hambúrguer	R\$ 29,99	1	kg	R\$ 29,99	Prime Beef
Queijo Cheddar	R\$ 41,00	1	kg	R\$ 41,00	Frios e Companhia
Queijo Prato	R\$ 46,90	1	kg	R\$ 46,90	Frios e Companhia
Queijo Gouda	R\$ 15,95	140	g	R\$ 0,11	São Francisco
Bacon	R\$ 25,90	1	kg	R\$ 25,90	Atacadão
Alface Americana	R\$ 5,00	1	Maço	R\$ 5,00	Frutaria Caxias do Sul
Cebola	R\$ 1,99	1	kg	R\$ 1,99	Sacolão Oshiro
Cebola Roxa	R\$ 4,99	1	kg	R\$ 4,99	Sacolão Oshiro
Óleo	R\$ 6,89	900	mL	R\$ 0,01	Atacadão
Ketchup	R\$ 23,90	3,5	kg	R\$ 6,83	Atacadão
Maionese	R\$ 49,90	3	kg	R\$ 16,63	Atacadão
Mostarda	R\$ 21,60	3,3	kg	R\$ 6,55	Atacadão
Picles	R\$ 12,45	440	g	R\$ 0,03	São Francisco
Vinagre de Vinho Branco	R\$ 5,50	750	mL	R\$ 0,01	Atacadão
Citrato de Sódio	R\$ 53,52	1	kg	R\$ 53,52	Adicel
Hexametafosfato de Sódio	R\$ 59,01	1	kg	R\$ 59,01	Adicel
Mel	R\$ 45,99	1	kg	R\$ 45,99	São Francisco
Molho de pimenta Sriracha	R\$ 4,99	200	g	R\$ 0,02	Atacadão
Farinha de Mandioca	R\$ 7,80	1	kg	R\$ 7,80	Atacadão
Limão	R\$ 3,99	1	kg	R\$ 3,99	Frutaria Caxias do Sul
Pimenta Dedo de Moça	R\$ 19,00	1	kg	R\$ 19,00	Frutaria Caxias do Sul
Hortelã	R\$ 2,90	1	Maço	R\$ 2,90	Sacolão Oshiro
Batata Crinkle	R\$ 10,99	1	kg	R\$ 10,99	São Francisco
Ovos	R\$ 13,90	30	ovos	R\$ 0,46	Sacolão Oshiro
Manteiga	R\$ 8,60	200	g	R\$ 0,04	Atacadão
Açúcar	R\$ 14,85	5	kg	R\$ 2,97	Atacadão
Maçã	R\$ 5,99	1	kg	R\$ 5,99	Frutaria Caxias do Sul
Leite	R\$ 2,33	1	L	R\$ 2,33	São Francisco

Fonte: Autoria própria (2021).

Primeiramente calculou-se o custo de matéria prima, multiplicando-se o preço unitário de cada ingrediente pela quantidade utilizada nas receitas de cada produto:

**Tabela 20** - Custo unitário de matéria prima

CUSTO DIRETO DE MATÉRIA PRIMA								
Classic	Salad	Pantanal	Capivara	Figueira	Fritas Ind.	Fritas porç.	Fritas C&B	
				R\$ 0,52				
R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00	R\$ 1,00					
R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ 4,80	R\$ 4,80				
R\$ 2,46			R\$ 3,28				R\$ 3,28	
	R\$ 2,81	R\$ 2,81						
				R\$ 5,70				
			R\$ 1,94				R\$ 2,59	
	R\$ 0,50							
	R\$ 0,04	R\$ 0,80		R\$ 0,20				
	R\$ 0,15							
				R\$ 0,38				
	R\$ 0,05							
	R\$ 0,27							
	R\$ 0,05							
	R\$ 0,57							
	R\$ 0,03							
			R\$ 0,13				R\$ 0,13	
			R\$ 0,01				R\$ 0,01	
				R\$ 0,46				
				R\$ 0,25				
			R\$ 1,95					
		R\$ 0,05						
		R\$ 0,13						
					R\$ 1,76	R\$ 5,50	R\$ 5,50	
				R\$ 0,46				
R\$ 0,22	R\$ 0,43	R\$ 0,22	R\$ 0,22	R\$ 0,22				
		R\$ 0,03						
		R\$ 0,05						
			R\$ 0,09				R\$ 0,09	
<b>Total</b>	R\$ 8,47	R\$ 10,70	R\$ 9,87	R\$ 13,42	R\$ 12,98	R\$ 1,76	R\$ 5,50	R\$ 11,60

Fonte: Autoria própria (2021).

Posteriormente calculou-se o custo de produção, dividindo-se a folha salarial dos colaboradores que participam diretamente da produção pelo número total de horas trabalhadas no mês:

**Tabela 21** - Folha salarial e horas trabalhadas dos colaboradores da cozinha

<b>Mão de obra direta</b>				
Funcionário	Salário	Dias trabalhados no mês	Horas trabalhadas por dia	Horas trabalhadas no mês
Chapeiro 1	R\$ 2.000,00	26	6	156
Auxiliar de Cozinha 1	R\$ 1.600,00	26	6	156
Chapeiro 2	R\$ 2.000,00	26	4	104
Auxiliar de Cozinha 2	R\$ 1.600,00	26	4	104
Preparador de acompanhamentos	R\$ 2.000,00	26	4	104
<b>TOTAL</b>	R\$ 9.200,00			624

Fonte: Autoria própria (2021).

O custo de produção por hora é de R\$14,74 e assim, dividiu-se por 60 para obter o custo de produção por minuto, que é de R\$ 0,25.

Calculou-se o tempo de preparo de cada produto:

**Tabela 22** - Tempo de preparo de cada produto

Produtos	Preparador de acompanhamentos	Chapeiro	Auxiliar de cozinha	TOTAL (minutos)
Classic	0,24	5	2	7,24
Salad	0,99	5	2	7,99
Pantanal	2,24	5	2	9,24
Capivara	1,49	5	2	8,49
Figueira	0,74	5	2	7,74
Fritas Ind.	0,24	0	5	5,24
Fritas porç.	0,24	0	5	5,24
Fritas C&B	0,74	0	6	6,74

Fonte: Autoria própria (2021).

Então, calculou-se o custo de mão de obra direta multiplicando o custo de produção por minuto pelo tempo de preparo:

**Tabela 23 - Custo de mão de obra direta**

Produtos	Quantidade	Unidade	Valor Unitário	Valor Total
Classic	7,24	min	0,25	R\$ 1,81
Salad	7,99	min	0,25	R\$ 2,00
Pantanal	9,24	min	0,25	R\$ 2,31
Capivara	8,49	min	0,25	R\$ 2,12
Figueira	7,74	min	0,25	R\$ 1,94
Fritas Ind.	5,24	min	0,25	R\$ 1,31
Fritas porç.	5,24	min	0,25	R\$ 1,31
Fritas C&B	6,74	min	0,25	R\$ 1,69

Fonte: Autoria própria (2021).

Calculou-se o custo da produção por hora e minuto sobre os custos indiretos de fabricação, dividindo o custo total pelo tempo total de produção:

**Tabela 24 - Custos indiretos de fabricação**

Tipos de Custo	Valor
Aluguel	R\$ 5.500,00
Luz	R\$ 1.200,00
Água	R\$ 400,00
Depreciação	R\$ 200,00
Manutenção	R\$ 300,00
Internet	R\$ 150,00
Telefone	R\$ 150,00
Retirada Pró labore	R\$ 1.500,00
Mão de Obra indireta	R\$ 13.600,00
Matéria prima indireta	R\$ 5.291,09
Materiais de limpeza	R\$ 634,60
Gasolina	R\$ 500,00
Gasto Cartão de Crédito	R\$ 300,00
Perdas	R\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 30.025,69</b>
Tempo disponível de produção (horas)	624
Custo da produção por hora	R\$ 48,12
Custo da produção por minuto	R\$ 0,80

Fonte: Autoria própria (2021).

Então, calculou-se o custo de indireto de fabricação multiplicando o custo de produção indireta por minuto pelo tempo de preparo:

**Tabela 25 - Custo indireto de fabricação por produto**

Produtos	Quantidade	Unidade	Valor Unitário	Valor Total
Classic	7,24	min	0,8	R\$ 5,79
Salad	7,99	min	0,8	R\$ 6,39
Pantanal	9,24	min	0,8	R\$ 7,39
Capivara	8,49	min	0,8	R\$ 6,79
Figueira	7,74	min	0,8	R\$ 6,19
Fritas Ind.	5,24	min	0,8	R\$ 4,19
Fritas porç.	5,24	min	0,8	R\$ 4,19
Fritas C&B	6,74	min	0,8	R\$ 5,39

Fonte: Autoria própria (2021).

Por fim, calculou-se o custo unitário de cada produto a partir da somatória de todos os custos obtidos:

**Tabela 26 - Custo unitário de produção**

Produtos	M.P	M.O.D	C.I.F	TOTAL
Classic	R\$ 8,47	R\$ 1,81	R\$ 5,79	R\$ 16,08
Salad	R\$ 10,70	R\$ 2,00	R\$ 6,39	R\$ 19,09
Pantanal	R\$ 9,87	R\$ 2,31	R\$ 7,39	R\$ 19,57
Capivara	R\$ 13,42	R\$ 2,12	R\$ 6,79	R\$ 22,34
Figueira	R\$ 12,98	R\$ 1,94	R\$ 6,19	R\$ 21,11
Fritas Ind.	R\$ 1,76	R\$ 1,31	R\$ 4,19	R\$ 7,26
Fritas porç.	R\$ 5,50	R\$ 1,31	R\$ 4,19	R\$ 11,00
Fritas C&B	R\$ 11,60	R\$ 1,69	R\$ 5,39	R\$ 18,68

Fonte: Autoria própria (2021).

## 6.6 Plano Financeiro

### 6.6.1 Investimento

A viabilidade da abertura do estabelecimento passou pelo cálculo de todos os investimentos necessários para início das atividades:

**Tabela 27** - Investimento de limpeza

Item	Quantidade	Valor	Total
Cesto de Lixo Banheiro	2	R\$ 23,90	R\$ 47,80
Cesto de Lixo Cozinha	2	R\$ 23,90	R\$ 47,80
Cesto de Lixo Salão	2	R\$ 66,00	R\$ 132,00
Suporte Sabonete Líquido	2	R\$ 53,54	R\$ 107,08
Suporte Papel Toalha	2	R\$ 33,00	R\$ 66,00
Vassoura	1	R\$ 13,90	R\$ 13,90
Vassoura Banheiro	1	R\$ 9,90	R\$ 9,90
Rodo	1	R\$ 18,30	R\$ 18,30
Pano de Chão	6	R\$ 5,90	R\$ 35,40
Pano para Equipamentos da Cozinha	6	R\$ 8,90	R\$ 53,40
Pá de Lixo	1	R\$ 15,90	R\$ 15,90
<b>TOTAL</b>			R\$ 547,48

Fonte: Autoria própria (2021).

**Tabela 28 - Investimento na estrutura do estabelecimento**

Item	Quantidade	Valor	Total
Tablet Autoatendimento	14	R\$ 630,00	R\$ 8.820,00
Kit Mesa e 4 Cadeiras Personalizado	12	R\$ 928,00	R\$ 11.136,00
Computador	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
Software de Gestão	1	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00
Reforma do ambiente	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Decoração	1	R\$ 20.000,00	R\$ 20.000,00
Ar Condicionado	2	R\$ 2.000,00	R\$ 4.000,00
Sessão de Fotos	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Reforma Elétrica	1	R\$ 3.000,00	R\$ 3.000,00
Celular	1	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Caixa Registradora	1	R\$ 2.444,00	R\$ 2.444,00
Cupom Sat Fiscal + Impressora Térmica	1	R\$ 1.297,97	R\$ 1.297,97
<b>TOTAL</b>			R\$ 80.297,97

Fonte: Autoria própria (2021).

**Tabela 29 - Investimento em utensílios para atendimento**

Item	Quantidade	Valor	Total
Prato Personalizado	48	R\$ 18,74	R\$ 899,52
Copo	48	R\$ 9,15	R\$ 439,20
Garfo	30	R\$ 3,77	R\$ 113,10
Faca	30	R\$ 3,77	R\$ 113,10
Colher de Sopa	30	R\$ 3,00	R\$ 90,00
Colher de Chá	60	R\$ 1,30	R\$ 78,00
Taça	18	R\$ 17,00	R\$ 306,00
Porta Guardanapo Personalizado	15	R\$ 12,00	R\$ 180,00
Toalha de Mesa	45	R\$ 36,00	R\$ 1.620,00
Ramequim de Porcelana	50	R\$ 4,00	R\$ 200,00
<b>TOTAL</b>			R\$ 4.038,92

Fonte: Autoria própria (2021).

**Tabela 30** - Investimento em máquinas e utensílios para cozinha

Item	Quantidade	Valor	Total
Broiler	1	R\$ 8.099,00	R\$ 8.099,00
Coifa	1	R\$ 999,00	R\$ 999,00
Chapa Elétrica	1	R\$ 1.921,00	R\$ 1.921,00
Mantegueira	1	R\$ 198,00	R\$ 198,00
Pista Quente	1	R\$ 1.198,00	R\$ 1.198,00
Fritadeira Elétrica	1	R\$ 1.199,00	R\$ 1.199,00
Balcão térmico (Banho Maria)	1	R\$ 1.902,99	R\$ 1.902,99
Fogão Industrial	1	R\$ 997,47	R\$ 997,47
Expositor Vertical	1	R\$ 9.099,59	R\$ 9.099,59
Cervejeira Vertical	1	R\$ 3.314,15	R\$ 3.314,15
Espátula	3	R\$ 80,90	R\$ 242,70
Abafador de Hambúrguer	8	R\$ 9,00	R\$ 72,00
Jogo de Facas	1	R\$ 560,01	R\$ 560,01
Liquidificador Industrial	2	R\$ 344,42	R\$ 688,84
Jogo de Panela Industrial	1	R\$ 379,90	R\$ 379,90
Jogo de Utensílios	1	R\$ 139,99	R\$ 139,99
Aro Cortador Redondo	2	R\$ 14,25	R\$ 28,50
Escorredor de Batata Frita	1	R\$ 138,07	R\$ 138,07
Mesa Inox Codimentadora	1	R\$ 1.355,00	R\$ 1.355,00
Pote Armazenamento 5L	10	35,99	R\$ 359,90
Estante Inox	1	R\$ 790,00	R\$ 790,00
<b>TOTAL</b>			R\$ 33.683,11

Fonte: Autoria própria (2021).

O investimento fixo total foi calculado a partir da somatória de todos os tipos de investimento:

**Tabela 31** - Investimento fixo total

Investimentos	Valor	%
Investimento de Limpeza	R\$ 547,48	0,46%
Investimento na Estrutura do Estabelecimento	R\$ 80.297,97	67,72%
Investimento em Utensílios para Atendimento	R\$ 4.038,92	3,41%
Investimento em Máquinas e Utensílios para Cozinha	R\$ 33.683,11	28,41%
<b>Total do Investimento Fixo</b>	<b>R\$ 118.567,48</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autoria própria (2021).

Percebe-se que a maior parcela do investimento total é advinda do investimento em estrutura, correspondendo a 67,72% do total, seguido do investimento em equipamento e utensílios para cozinha, que corresponde a 28,41% do total e 3,87% do restante dos investimentos.

### 6.6.2 Projeção de receita

Para estimar a projeção de receita é necessário criar um cenário onde multiplicamos a quantidade de clientes com o consumo médio para termos a quantidade vendida, e depois multiplicar novamente esse resultado pelos valores de venda para obter a receita visto que  $Receita = Quantidade\ vendida \times Preço\ venda$ .

Seguindo essa lógica vamos estipular que cada cliente consuma em média 1 hambúrguer, que 80% dos clientes consome alguma bebida e 40% faça pedido de alguma das opções de batata. Levando em consideração que cada item tem a mesma frequência de saída. Então temos:

**Tabela 32** - Projeção de receitas de 2022

Mês/Ano	set22	out22	nov22	dez22
Receita	R\$ 38.812,09	R\$ 51.496,27	R\$ 66.610,96	R\$ 54.154,63

Fonte: Autoria própria (2021).

**Tabela 33** - Projeção de receitas de 2023

Mês/Ano	jan/23	fev/23	mar/23	abr/23	mai/23	jun/23	jul/23	ago/23	set/23	out/23	nov/23	dez/23
Receita	R\$ 91.827	R\$ 129.348	R\$ 90.536	R\$ 129.348	R\$ 129.348	R\$ 129.348	R\$ 129.348	R\$ 89.245				

Fonte: Autoria própria

**Tabela 34** - Projeção de receitas de 2024

Mês/Ano	jan/24	fev/24	mar/24	abr/24	mai/24	jun/24	jul/24	ago/24	set/24	out/24	nov/24	dez/24
Receita	R\$ 95.473	R\$ 132.576	R\$ 94.194	R\$ 132.576	R\$ 132.576	R\$ 132.576	R\$ 132.576	R\$ 83.511				

Fonte: Autoria própria (2021).

**Tabela 35 - Projeção de receitas em 2025**

Mês/Ano	jan/25	fev/25	mar/25	abr/25	mai/25	jun/25	jul/25	ago/25
Receita	R\$ 92.397	R\$ 135.880	R\$ 97.828	R\$ 135.880				

Fonte: Autoria própria (2021).

### 6.6.3 Balanço patrimonial

Realizou-se um exemplo de balanço do último trimestre de 2022:

**Tabela 36 - Balanço patrimonial do último trimestre de 2022**

ATIVO		PASSIVO	
<b>Circulante</b>	R\$ 92.958,21	<b>Circulante</b>	R\$ 16.020,00
Caixa	R\$ 61.432,52	Fornecedor	R\$ 1.500,00
Estoque	R\$ 1.500,00	Salário	R\$ 9.020,00
Contas a receber	R\$ 30.025,69	Aluguel	R\$ 5.500,00
<b>Não Circulante</b>	R\$ 0,00	Despesas ADM	R\$ 15.505,69
<b>Imobilizado</b>	R\$ 118.567,48	<b>Patrimônio Líquido</b>	R\$ 180.000,00
Móveis e Estrutura	R\$ 80.297,97	Capital Social	R\$ 180.000,00
Equipamentos	R\$ 38.269,51		
TOTAL	R\$ 211.525,69	TOTAL	R\$ 211.525,69

Fonte: Autoria própria (2021).

### 6.6.4 Demonstrativo de Resultado do Exercício

DRE- Demonstração de Resultado do Exercício tem por finalidade estruturar e facilitar a visualização da receita e diferentes despesas em um determinado período. O período escolhido para a representação é o ano de 2024.

A empresa é optante pelo modelo de tributação do simples nacional, logo os impostos recolhidos são incidentes na receita bruta, o que extingue a necessidade de pagamento de imposto de renda e contribuição social, visto que o regime simples nacional dilui essa cobrança em impostos municipais, estaduais e federais. A alíquota adotada é de 7,3% para se adequar com a tributação baseada na receita bruta anual requerida pelo simples.

Analisando os resultados mensais e o resultado anual é possível dizer que a empresa opera com resultados positivos todos os meses, contudo a sazonalidade dos

meses de dezembro, janeiro e julho afetam muito o resultado da empresa, uma queda de 30% na receita tem grande impacto no lucro líquido, o que nos leva a pensar que existe uma carga grande de despesas fixas, podendo ser considerado futuramente um ponto de melhoria.

**Tabela 37 - Demonstrativo do resultado de exercício 2024**

DRE	1/2024	2/2024	3/2024	4/2024	5/2024	6/2024	7/2024	8/2024	9/2024	10/2024	11/2024	12/2024
<b>(=) Receita Bruta</b>	R\$ 95.473	R\$ 132.576	R\$ 94.194	R\$ 132.576	R\$ 132.576	R\$ 132.576	R\$ 132.576	R\$ 83.511				
(-) Tributo sobre Receita	R\$ 6.970	R\$ 9.678	R\$ 6.876	R\$ 9.678	R\$ 9.678	R\$ 9.678	R\$ 9.678	R\$ 6.096				
<b>(=) Receita Líquida</b>	R\$ 88.504	R\$ 122.898	R\$ 87.318	R\$ 122.898	R\$ 122.898	R\$ 122.898	R\$ 122.898	R\$ 77.414				
(-) Custo dos Produtos	R\$ 49.198	R\$ 68.318	R\$ 48.514	R\$ 68.318	R\$ 68.318	R\$ 68.318	R\$ 68.318	R\$ 43.034				
<b>(=) Resultado Bruto</b>	R\$ 39.305	R\$ 54.580	R\$ 38.804	R\$ 54.580	R\$ 54.580	R\$ 54.580	R\$ 54.580	R\$ 34.380				
(-) Despesas Administrativas	R\$ 30.026	R\$ 30.026	R\$ 30.026	R\$ 30.026	R\$ 30.026	R\$ 30.026	R\$ 30.026	R\$ 30.026	R\$ 30.026	R\$ 30.026	R\$ 30.026	R\$ 30.026
(-) Despesas com Vendas	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
(-) Despesas Financeiras	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
<b>(=) Resultado Operacional</b>	R\$ 9.279	R\$ 24.554	R\$ 8.779	R\$ 24.554	R\$ 24.554	R\$ 24.554	R\$ 24.554	R\$ 4.355				
(+/-) Outras Despesas	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
<b>(=) Resultado Operacional Antes Impostos</b>	R\$ 9.279	R\$ 24.554	R\$ 8.779	R\$ 24.554	R\$ 24.554	R\$ 24.554	R\$ 24.554	R\$ 4.355				
(-) Imposto de Renda	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
(-) Participação no Resultado	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
<b>(=) Resultado Líquido</b>	R\$ 9.279	R\$ 24.554	R\$ 8.779	R\$ 24.554	R\$ 24.554	R\$ 24.554	R\$ 24.554	R\$ 4.355				
											<b>Total Anual</b>	<b>R\$ 243.402</b>

Fonte: Autoria própria (2021).

### 6.6.5 Fluxo de caixa

O Fluxo de caixa nada mais é do que uma ferramenta de controle e planejamento financeiro, a qual o empresário tem como instrumento básico para análise financeira do seu negócio, seja de forma diária, semanal, mensal etc.

O objetivo é ter sempre informação a respeito do capital de giro, importante para pagamento de contas de curto prazo e custeio da operação.

Importante ainda destacar que o empresário pode usar essa ferramenta como fonte de informação para tomada de decisão, como prever possíveis gastos prejudiciais à saúde financeira da empresa.

**Tabela 38 - Projeção fluxo de caixa 2022**

Itens	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Recebimentos			R\$ 218.812	R\$ 51.496	R\$ 66.611	R\$ 54.155
Pagamentos			R\$ 184.567	R\$ 60.322	R\$ 69.214	R\$ 61.886
Fluxo de Caixa	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 34.245	-R\$ 8.825	-R\$ 2.603	-R\$ 7.731
Saldo Inicial Caixa	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0	R\$ 34.245	R\$ 25.420	R\$ 22.817
Saldo Final Caixa	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 34.245	R\$ 25.420	R\$ 22.817	R\$ 15.086
Saldo Mínimo Caixa	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Saldo de Caixa excedente	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 34.245	R\$ 25.420	R\$ 22.817	R\$ 15.086

Fonte: Autoria própria (2021).

**Tabela 39 - Projeção fluxo de caixa 2023**

Itens	Ano 2023
Recebimentos	R\$ 1.435.743
Pagamentos	R\$ 1.158.984
Fluxo de Caixa	R\$ 276.759
Saldo Inicial Caixa	R\$ 1.464.107
Saldo Final Caixa	R\$ 1.740.866
Saldo Mínimo Caixa	R\$ 0
Saldo de Caixa excedente	R\$ 1.740.866

Fonte: Autoria própria (2021).

**Tabela 40 - Projeção fluxo de caixa 2024**

Itens	Ano 2024
Recebimentos	R\$ 1.466.364
Pagamentos	R\$ 1.222.902
Fluxo de Caixa	R\$ 243.462
Saldo Inicial Caixa	R\$ 4.876.160
Saldo Final Caixa	R\$ 5.119.622
Saldo Mínimo Caixa	R\$ 0
Saldo de Caixa excedente	R\$ 5.119.622

Fonte: Autoria própria (2021).

**Tabela 41** - Projeção fluxo de caixa 2025

Itens	Ano 2025
Recebimentos	R\$ 1.510.975
Pagamentos	R\$ 1.249.173
Fluxo de Caixa	R\$ 261.802
Saldo Inicial Caixa	R\$ 7.859.136
Saldo Final Caixa	R\$ 8.120.937
Saldo Mínimo Caixa	R\$ 0
Saldo de Caixa excedente	R\$ 8.120.937

Fonte: Autoria própria (2021).

Como pode-se ver, a empresa opera com um fluxo de caixa positivo, o que garante uma maior segurança em relação a pagamentos de curto prazo e financiamento operacional. Possibilitando assim um planejamento de investimento que possa acontecer futuramente, seja melhorando a estrutura física da empresa, aportando capital em outras empresas de forma acionária ou até mesmo pensando em expansões com filiais.

#### 6.6.6 Indicadores financeiros

Quando se fala de análise financeira levando em consideração VPL, TIR e Payback, procura-se principalmente analisar a viabilidade e tempo de retorno do projeto.

É fundamental lembrar que todo investimento tem em sua ponderação a relação de risco e retorno, empreender no Brasil não se mostra uma tarefa fácil, os riscos são elevados, segundo IBGE mais de 70% das empresas fecham as portas em menos de 10 anos de atividade, com isso é esperado que qualquer empreendimento tenha alta taxa de rentabilidade, por isso, a escolha de uma Taxa Mínima de Atratividade - TMA de 25%. Utilizou-se os seguintes indicadores para análise financeira:

- **Valor Presente Líquido (VPL)**

É uma das melhores e mais eficaz maneira de avaliar um investimento, pois faz a comparação do quanto se ganha a mais do que investindo com o retorno da TMA, trazido

para o valor presente, por isso Valor Presente Líquido. Com isso é notório que o presente projeto tem viabilidade de implantação com VPL no valor de R\$ 619.423,45.

- **Taxa Interna de Retorno (TIR)**

Tem por finalidade analisar o investimento inicial, despesas futuras e possíveis ganhos, para mostrar em porcentagem se o projeto é viável, então, como a TIR é maior que o TMA em 82%, prova-se a viabilidade do projeto.

- **Payback**

É basicamente o tempo de retorno do investimento, no caso em específico o tempo necessário para que haja retorno do dinheiro investido é de 1,9 anos.

**Tabela 42** - Análise financeira por indicadores

Investimento Inicial	R\$ 180.000,00		
Taxa Mínima de Atratividade	25,00%		
Período (Ano)	Fluxo De Caixa	Valor Presente	VP Acumulada
0	-R\$ 180.000,00	-R\$ 180.000,00	-R\$ 180.000,00
1	R\$ 15.086,36	R\$ 12.069,09	-R\$ 167.930,91
2	R\$ 291.845,32	R\$ 186.781,00	R\$ 18.850,09
3	R\$ 535.307,39	R\$ 274.077,38	R\$ 292.927,48
4	R\$ 797.109,30	R\$ 326.495,97	R\$ 619.423,45
Soma VPs (Ano 1 a 5)	R\$ 799.423,45		
VPL do Projeto	R\$ 619.423,45		
Taxa Interna de Retorno (TIR)	107%		
Taxa de Lucratividade	4,44		
Tempo de Payback (Ano)	1,9 anos		

Fonte: Autoria própria (2021).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tomar a decisão de abrir uma empresa nunca é fácil, são muitos fatores contra economia instável, crescimento de juros, período pandêmico, concorrência. Porém, com o auxílio de um bom planejamento, decorrente de um forte e bem embasado plano de negócios é possível reduzir esses riscos.

Este é um dos motivos deste trabalho, quando se fala em investimento, normalmente cai-se na realidade de comparar e ponderar risco e retorno, onde é normalmente mais seguro e mais rentável investir em ações da bolsa ou tesouro direto do que abrir um empreendimento. Como citado anteriormente 70% das empresas no Brasil fecham as portas antes dos 10 anos de atividade segundo IBGE.

No presente trabalho, no que tange aos objetivos pode-se dizer que foram contemplados com firmeza, um bom desenvolvimento na área estratégica com a missão, visão e valores, análise de concorrentes, pesquisa de mercado, análise de clientes, explorando oportunidades nesse mercado que já é considerado maduro. Deste modo, explora-se a penetração de mercado utilizando melhorias em processos e utilizando tecnologia como fonte de diferenciação e redução de custo, como exemplo a possibilidade do auto atendimento, que, diminui os custos com funcionários, diminui a chance de erro nos pedidos já que são feitos de forma manual pelo próprio cliente.

A escolha do local certo é fundamental para o sucesso do projeto, e após forte análise, escolheu-se um local onde não se tem concorrentes na região, além de ser próximo a uma via bem movimentada e frequentada pelo nosso público alvo.

A projeção de demanda foi baseada na faixa etária do nosso público alvo, o qual foi identificado na pesquisa e análise de clientes. Dentro do nosso universo possível de clientes (jovens de 15 a 39 anos), utiliza-se uma porcentagem de marketing share de 8% inicialmente, com crescimento anual de 2%. Projeção bem realista baseada nos hábitos de consumo dos clientes, os quais em sua grande maioria consome lanches ao menos 2 vezes ao mês.

Tendo tudo isso em vista, é razoável considerar que a implementação do projeto é viável, pois além das pesquisas feitas, as projeções de receita e custos embasam uma Taxa de Retorno Interno de 107%, com payback em 1,9 anos, o que é muito bom considerando um investimento inicial de R\$180.000,00 e uma taxa de atratividade mínima de 25%, concluindo-se que os objetivos foram atingidos, pois a partir dos cálculos de TIR (107%),

Payback (1,9 anos) e VPL (R\$619.423,45) vemos que a taxa interna de retorno é superior a taxa interna de atratividade, mostrando-se viável a implementação do projeto.

Existem ainda alguns pontos importantes de melhoria, pode-se citar que é necessário que ocorra um treinamento periódico dos funcionários, para que a técnica de produção e serviço seja constantemente melhorada, e também reuniões de alinhamento, onde podemos igualar as expectativas da administração com aquilo que é produzido.

É importante ressaltar que a informatização da parte de gestão e administração do negócio, investindo cada vez mais em softwares que facilitem a vida dos gestores. E por último, pode-se ainda citar a compra de máquinas e equipamentos que auxiliam na produção do serviço, agilizando e tornando mais fácil o trabalho.

Com a finalização do trabalho, como sugestão de trabalho futuro, os próximos trabalhos podem aumentar a palpabilidade do projeto inserindo algumas variáveis como inflação para cálculo de DRE e Fluxo de Caixa, e reajustes de IPCA nas contas fixas e variáveis.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAUJO, Edison Ferreira de. **Desenvolvimento econômico territorial do Mato Grosso do Sul**: Dourados - Centro Sul. Mato Grosso do Sul: Sebrae, 2012.
- ARMOSTRONG, G.; KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. 12.ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.
- BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Plano de Negócios**: Fundamentos, processos e estruturação. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2012.
- CHURCHILL, Gilbert A. JR.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valores para os clientes. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CUNHA, Caio. A importância do empreendedorismo. **WSI**. Disponível em: <<https://www.franquiawsi.com.br/blog/a-importancia-do-empreendedorismo/>>. Acesso em: 01 de set. de 2021.
- DEGEN, Ronald. **O empreendedor**: Fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10.ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MATTOS, Antônio Carlos de; VALLIM, Claudio Roberto; MELCHOR, Paulo. **Marcenaria**. Brasília: Sebrae, 2004.

MDIC – Ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior. **Relatório do exercício de gestão 2014**. Mato Grosso do Sul: Sebrae, 2015.

MOURA, Reinaldo A. **Sistemas e Técnicas de Movimentação e Armazenagem de Materiais**. 6. ed. rev. São Paulo: Instituto IMAM, 2008. v.1.

LIMA, Manolita C. **Monografia**: a engenharia de produção acadêmica. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Diogo. Aprenda como calcular o custo de um produto. **Blog da Soften**, 12 de abr. de 2018. Disponível em: <<https://blog.softensistemas.com.br/como-calculer-o-custo-de-um-produto/>>. Acesso em: 03 de dez. de 2019.

PETERS, Michael P.; HISRICH, Robert D.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7.ed. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009.

REIS, Tiago. Custo de produção: a contabilidade fundamental de uma empresa. **Suno**, 29 de jan. de 2018. Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/custo-producao/>>. Acesso em: 03 de dez. de 2019.

ROCHA, Duílio Reis da. **Gestão de produção e operações**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2008.

ROSSETO, Prof. Dr. Carlos Ricardo. **Conceitos fundamentais**: planejamento estratégico. Florianópolis, 2008.

SALIM, C. S. et al. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SANTOS, Leandro. Conceito de Armazenagem. **ToqueColor**, 31 de jul. de 2015. Disponível em: <<http://www.toquecolor.com.br/blog/conceito-de-armazenagem/>>. Acesso em: 03 de dez. de 2019.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração de produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análises de investimentos**: fundamentos, técnicas e aplicações. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VEIT, Mara Regina. **Como elaborar uma pesquisa de mercado**. Minas Gerais: Sebrae, 2013.

VIEIRA, Augusto Cesar Gadelha. **Manuais CNI: Layout**. Rio de Janeiro: Apex, 1976.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.