

**Universidade Federal do Paraná**

**Guilherme Augusto Krukoski**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA HAMBURGUERIA FAST  
FOOD**

**Curitiba**

**2016**

**Universidade Federal do Paraná**

**Guilherme Augusto Krukoski**

## **PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA HAMBURGUERIA FAST FOOD**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
como critério de aprovação ao curso MBA  
Marketing do Departamento de ciência aplicadas  
da Universidade Federal do Paraná

Orientador: Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

**Curitiba**

**2016**

## Resumo

Um plano de negócios voltado para a abertura de uma empresa no ramo de alimentação, comercialização de hambúrgueres “gourmet”, vinculando conceitos de lanchonetes fast food como agilidade e praticidade.

Apresenta os principais fatores a serem considerados para a abertura de uma empresa, planejamentos e estratégias a serem definidas, bem como o estudo antes da toma de decisões referentes a estas estratégias.

Sugere o uso de novas abordagens ao público consumidor de acordo com suas maiores necessidades nos dias atuais através de uma percepção de mercado mais sensível colocando estas necessidades a frentes dos processos, e não colocando o modo de funcionamento da empresa de dentro para fora, o que permite uma atenção maior a características que busquem se destacar entre os consumidores para este ramo do mercado, um plano de negócios que além de apresentar somente características de iniciação de empreendimento e seus fatores, busca acrescentar um meio de comunicação mais eficaz e simples na convivência e no entendimento de seus clientes.

Sugere também a entrada deste novo empreendimento em um mercado em grande expansão, porém um pouco saturado e já com criatividade e inovação estagnadas, propõe a junção de duas características principais em hamburguerias gourmet e lanchonetes fast food, ainda não apresentadas a este mercado.

## **Abstract**

A business plan to open a new company in the food Market, selling hamburguers “gourmet”, adding concepts from fast food establishments like agility and practicaly.

It shows de main factors to be consider to open a company, planing, estrategies to be defined, and the studies before take some decision regarding these estrategies.

It suggests using new approaches to the customers according their biggest needs today through a more sensitive Market perception, locating these needs in front of the process, not adjusting the function way of company from inside to outside, allowing a bigger attention to features that seek to stand out between the customer for this Market, a business plan beyond only showing the factors to initiate a new entrepreneurship and its features, but adding more efficient and simple comunication ways to understanding and living together our clients.

It also suggests the entry in this new Market growing up, but a little saturated and missing creativity and innovation, propose the union of two main features of gourmet hambúrguer stores and fast food stores not showing to the crowd yet.

## Sumário

1. Lista de tabelas .....	8
2. Lista de Figuras .....	9
3. Introdução .....	10
4. Objetivos .....	11
4.1. Objetivo geral da pesquisa .....	11
4.2. Objetivos específicos .....	11
5. Reconhecimento da problemática .....	12
6. Justificativa .....	13
7. Fundamentação Teórica .....	14
7.1. Criando o plano de negócios .....	15
7.2. Elaborando um plano de negócios .....	17
7.3. Estratégia do negócio .....	18
7.4. Planejamento financeiro .....	19
7.4.1. Comparação do plano financeiro com outras empresas do ramo .....	19
7.4.2. Ponto de equilíbrio econômico-financeiro .....	19
7.5. Custo de operação da empresa .....	20
7.6. Fluxo de caixa .....	20
7.7. Projeção do balanço da empresa .....	20
7.8. Definição do plano de negócios.....	21
7.9. Conceituando mudanças na definição do negócio .....	22
7.10. Diferenciação entre segmentos e concorrentes.....	23
8. Plano de Marketing .....	24
8.1. Definição de objetivos de Marketing .....	25
8.2. Realização de pesquisa de Marketing externa .....	25
8.3. Realização de pesquisa de Marketing interna .....	25
8.4. Realização de uma análise SWOT .....	25
8.5. Suposições .....	26
8.6. Definição de objetivos de Marketing e estimativa de resultados esperados .....	26
8.7. Elaboração de estratégias de Marketing e planos de ação .....	26
8.8. Definição de programas.....	26
8.9. Definição de orçamentos .....	26
8.10. Plano escrito.....	27

8.11. Comunicação do plano .....	27
8.12. Revisão e atualização.....	27
8.12. Cinco forças competitivas de Porter .....	27
8.12.1. Rivalidade entre concorrentes:.....	28
8.12.2. Ameaças de novos entrantes: .....	29
8.12.3. Poder de barganha dos clientes:.....	30
8.12.4. Poder de barganha dos fornecedores:.....	30
8.12.5. Ameaça de produtos substitutos .....	31
9. Estratégias de Marketing .....	32
9.2 Estratégias Competitivas Genéricas. ....	32
9.2.1 Liderança no custo total.....	33
9.2.3 Diferenciação .....	33
9.2.3 Enfoque.....	34
10. Criação da ideia .....	35
11. Sumário Executivo.....	36
12. Forma jurídica .....	37
13. Análise do mercado.....	38
14. Estudo dos concorrentes .....	40
14. Estudo dos fornecedores.....	43
16. Plano de Marketing.....	45
16.1.1. Missão- .....	45
16.1.2. Visão - .....	45
16.1.3. Valores - .....	46
16.2 Marketing MIX .....	46
16.2.1 Produto.....	46
16.2.2 Preço .....	46
16.2.3 Promoção .....	47
16.2.4 Distribuição (Place) .....	47
16.2. Análise de público alvo .....	48
16.3. Questionário de público-alvo .....	48
16.4. Resultados da pesquisa .....	51
17. Plano Operacional .....	56
17. Análise SWOT.....	57
19. Plano financeiro .....	59

20. Conclusão .....	62
21. Referências.....	64
20.1 Referências eletrônicas .....	64

## 1. Lista de tabelas

Tabela 1. Matriz de crescimento bidimensional. Igor Ansoff.....	22
Tabela 2. Lista de concorrentes.....	51
Tabela 3. Análise SWOT.....	48
Tabela 4. Lista de equipamentos.....	60
Tabela 5. Lista de utensílios.....	60
Tabela 6. Quadro de funcionários.....	60
Tabela 7. Lista de lanches.....	61



## 2. Lista de Figuras

Figura1. Cinco forças competitivas de Michael Porter.....	28
Figura2. Estratégias competitivas genéricas.....	34
Figura3. Marketing Mix.....	48

### **3. Introdução**

Qual a importância de um plano de negócios para a abertura de uma empresa? Esta pergunta surge na mente de cada pessoa com vontade de empreender, fazer de suas ideias um meio de se sustentar e trabalhar naquilo que tem satisfação, ou até mesmo mudar a vida de terceiros através de suas ideias.

Pois bem, a partir desta dúvida, entramos em um cenário hipotético onde várias incertezas e receios começam a surgir, é aí que entra o plano de negócios, ele vêm para nos colocar diante de um cenário mais real possível daquilo que desejamos empreender, problemas a serem enfrentados, planejamentos futuros, custo e lucros que possivelmente teremos com esta empreitada.

O planejamento do negócio passa essencialmente por três fases.

1 – Convencimento. Aqui o empreendedor deve se convencer de que sua ideia é válida e que poderá lhe dar retorno, para que se dê início a próxima etapa, é essencial que o empreendedor tenha pleno conhecimento da área em está se inserindo.

2 – Avaliar. É a fase onde será analisada a viabilidade financeira e mercadológica da empresa, o momento de inserção no mercado preparando-a para o ambiente de negócios.

3 – Ação. Fase em que a empresa sai do papel e coloca em andamento os negócios.

O trabalho a seguir mostrará de forma teórica e prática todas estas partes do um plano de negócios, colocando em questão processos pré-estabelecidos e avaliando seus resultados, chegando então ao resultado final de um plano de negócios, a viabilidade da abertura de um empreendimento.

Cerca de 60% das micro e pequenas empresas no Brasil fecham antes do segundo ano de existência por falta de um plano de negócios. O principal fator é a falta de projeção de dificuldades, o que deixa o empreendedor perdido em uma situação adversa a qual não foi projetada no momento do plano de negócios.

## **4. Objetivos**

Levando em consideração o ambiente extremamente competitivo em que está o mercado nos tempos atuais, o trabalho desenvolvido tem como objetivo estabelecer de forma teórica e prática a importância de um plano de negócios e também a importância de uma elaboração detalhada em cada etapa do processo para a criação e gestão de um empreendimento para que o mesmo tenha sucesso.

Chegar a conclusões práticas, de acordo com as realidades e perspectivas de mercado estão também destacadas como compromisso deste trabalho.

### **4.1. Objetivo geral da pesquisa**

Analisar e elaborar u plano de negócios para a abertura de uma empresa de fast-food com um conceito de produto mais sofisticado, agregando maior valor ao produto em si, estudar também as principais estratégias de marketing utilizadas em empresas de fast-food para compor a elaboração de um plano de negócios para este segmento.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Entender o comportamento de consumidor na hora da compra (o que leva a escolher determinada marca de produto)
- Entender os melhores meios de comunicação utilizados para alcançar este consumidor.
- Analisar formas inovadoras de comunicação para este segmento.

## 5. Reconhecimento da problemática

Atualmente no mercado nacional temos dois tipos de produtos e serviços voltados para alimentação de um tipo específico de produto, hambúrguer. De um lado temos as gigantes indústrias de fast-food, onde se prioriza a agilidade na hora de entregar do produto ao cliente e o volume comercializado, do outro lado temos as empresas voltadas para a qualidade do produto em si, conhecidas como hamburguerias gourmet, neste tipo de empresa, são priorizadas a qualidade e a especificidade de cada sanduíche vendido, deixando um pouco de lado o conceito de agilidade e facilidade que geralmente o consumidor busca em fast-foods.

Apesar de os dois segmentos de indústria comercializarem o mesmo tipo de produto, são vistas de formas diferentes pelo consumidor, principalmente na hora do consumo, ou escolha entre uma e outra, clientes que buscam agilidade para um determinado horário de consumo, acabam tendo que aceitar uma qualidade inferior no produto, e clientes que sempre priorizam qualidade, acaba sacrificando um pouco sem tempo em determinados momentos.

Diante desta análise podemos concluir que um empreendimento em que se incluam as principais características buscadas nos dois tipos de negócio, qualidade e agilidade, teriam um espaço considerável no mercado, apresentando um conceito de inovação e preenchendo um nicho existente neste mercado dentre clientes que buscam agregar estes dois princípios na hora do consumo.

Os maiores desafios a serem ultrapassados para este empreendimento são a busca de fornecedores que entreguem a matéria prima com a qualidade e nos formatos necessários, e a criação de um processo que permita uma entrega tão rápida do produto ao cliente quanto em uma loja de fast-food, porém sem comprometer sua qualidade.

Ao longo deste trabalho serão analisados potenciais processos que façam com que este objetivo seja atingido.

## 6. Justificativa

O sucesso de um empreendimento, bem como o de qualquer projeto que se deseja iniciar, depende principalmente do bom planejamento antes da tomada de qualquer ação em torno deste projeto. Um planejamento se dá a partir do estudo de diversos fatores correlacionados ao ramo de atividade deste projeto, diante de um estudo voltado para a abertura de uma empresa, as análises são voltadas ao mercado em que a empresa atuará, economia sazonal e geográfica deste mercado, principais estratégias definidas pelos concorrentes diretos e indiretos, planejamento financeiros, de marketing, comerciais, entre outros.

Concluídos estes estudos é que podemos realizar uma análise de atitudes a serem tomadas, o caminho a ser trilhado e as estratégias que serão definidas para o empreendimento.

A falta de estudos e pesquisas como as mencionadas acima podem levar à má interpretação do mercado e na maioria das vezes, à falha na abertura ou sérios problemas de gestão, deixando o empreendedor sem alternativas que sejam as de fechamento das portas.

Em outros casos, não é somente a falta destas análises que leva um empreendimento à falência, mas também a falta de robustez nas informações levantadas, muitas vezes uma informação incorreta tem o mesmo impacto que a falta dela, por isso estudos como este devem ser feitos com a maior carga de detalhes possível, para que o empreendedor tenha exata noção de mercado que está se inserindo, e das ações a serem tomadas a partir daí.

Dentre os diversos métodos para realizar estes estudos e definições, surge o plano de negócios, um documento criado para compilar todas estas informações de forma mais clara e organizada, sendo considerado um documento essencial para abertura de uma empresa, existem diversos modelos de plano de negócios, o que deve ser feito, é o preenchimento fiel de todas as suas seções da forma mais objetiva e confiável possível, seguindo este método, o empreendedor terá grandes chances de criar um bom plano de negócios e conseqüentemente de obter sucesso em seu projeto.

Diante de todos estes fatores, observou-se a necessidade da criação de um documento englobando conceitos teóricos definidos por diversos autores às atividades práticas existentes dentro de um PN, pesquisas de campo, de mercado, concorrentes, etc.

É este o conceito que será trabalhado ao longo deste relatório, por uma consequente carência de planejamento observada em muitas aberturas de empresas no Brasil.

## **7. Fundamentação Teórica**

Já a algumas décadas no Brasil, um dos segmentos alimentícios que mais vem crescendo é o de fast-food, vem sendo uma saída para a falta de tempo ou mesmo de vontade de se fazer comida em casa e é uma opção muito válida para alimentação fora de casa, rápida e prática.

Ao analisarmos indicadores de setores alimentícios no Brasil, podemos observar um crescimento muito considerável no mercado de fast-food, o setor vem tendo um crescimento médio anual de 9% e pode atingir o valor de até R\$ 230 bilhões em 2019. Podemos ligar este crescimento a chegada de cada vez mais marcas no país e também ao crescimento que teve a economia nos últimos anos, a maior renda das famílias e a escassez de tempo tem feito o brasileiro cada vez mais se alimentar fora de casa, pela comodidade, agilidade e pela qualidade que algumas marcas vêm apresentando em seus produtos.

A participação deste setor no orçamento das famílias já bateu 33,3% em 2014, comparando ao mercado americano onde este mercado representa 49%, é um número bastante expressivo.

Podemos também verificar uma participação maior da classe A neste segmento, representando 50 % até chegar a classe D com cerca de 20% do orçamento gastos com fast-food. Geograficamente, a região Sudeste do país é a que mais tem participação neste mercado, com cerca 56,4%, seguida por Nordeste e Sul com 17,3 e 13,4 respectivamente.

Este setor tem crescido fortemente nos últimos anos, porém, ainda tem espaço para um crescimento muito grande, mesmo com indicadores econômicos não muito favoráveis, mas devido sim, a outros aspectos, como participação cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho, busca dos consumidores por comodidade e agilidade. No entanto um dos aspectos do consumidor que vem mudando fortemente este mercado é a exigência por um padrão de qualidade e de saudabilidade cada vez maior, os consumidores estão buscando não só produtos que ofereçam sabor e agilidade, mas também, e cada vez mais, produtos que ofereçam uma alimentação saudável, com ingredientes menos industrializados e em formas mais naturais do alimento, este é um nicho ainda pouco explorado no mercado brasileiro, e é uma grande tendência de evolução para o setor de fast-food para os próximos anos.

### **7.1. Criando o plano de negócios**

Começamos o tópico com uma breve, porém importantíssima frase que segundo Cesar Simões Salim em seu livro 'Construindo planos de negócio' 2005 é o conceito do mesmo.

“Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros.” (SALIM 2005, P três)

Cesar também compara um plano de negócios com um planejamento de vida, a maioria das pessoas bem-sucedidas em seus depoimentos parecem ter feito um planejamento muito detalhado de onde queriam chegar e como conquistam isso, ao passo que pessoas sem este plano de vida parecem sempre estar na mesma condição e com as mesmas opiniões e visões sobre cada etapa de sua existência.

Com esta definição em mente, devemos ter alguns tópicos do plano bem compreendidos em mente para poder elaborar cada etapa de forma mais sucinta, que são:

- Planejamento, análise de cenários futuros, quais situações e empresa pode enfrentar e como reagir a isto.
- Horizonte de tempo e planejamento, tempo estipulado para que o planejamento feito primeiramente esteja atribuído, após esse horizonte de tempo, faz-se necessário reavaliar e criar um novo planejamento.
- O ciclo de vida de um produto, são as fases de vida de um determinado produto, lançamento, fase de maturação e fase de declínio, estas fases dependem de alguns fatores específicos de cada produto.
- O planejamento estratégico, o planejamento que está associado a objetivos de longo prazo, onde a empresa quer chegar e o que precisa ser feito para atingir estas metas a partir do ponto atual.
- O planejamento operacional, vinculado ao planejamento estratégico, porém com objetivos de curto prazo, em outras palavras, é o detalhamento de cada etapa para se atingir os objetivos de longo prazo.

Dentre os objetivos de um plano de negócios, temos um que merece grande importância, as pessoas interessadas ou que possível interesse em aceitar esse plano como algo lucrativo, tendo isto em mente, não podemos apenas determinar que os únicos interessados sejam os sócios da empresa, aqueles que mais ganharam dinheiro caso o negócio seja bem-sucedido, é preciso também que os empregado tenham este interesse, entendam e compreendam que o negócio pode ser lucrativo também para eles e não só para os sócios, conseguindo gerar este forte interesse dos colaboradores em entender o plano de forma profunda, as chances de sucesso são ainda maiores, pois tudo tende a funcionar mais como está elaborado no plano.

Uma boa forma de gerar este interesse, é criando também um programa de remuneração ou benefícios variáveis conforme o crescimento da empresa.



## **7.2. Elaborando um plano de negócios**

Para se criar um plano de negócios é necessário ter bem definido em mente as etapas que compõe este plano, a primeira e também uma das mais importantes partes deste plano é o sumário executivo do plano de negócios. Este tem o objetivo de atuar como um ponto de atenção para o documento, é o que pode diferenciar um plano de outro diante de uma oportunidade de investimento, chamando mais atenção para a leitura de um documento do que outro.

Um bom sumário executivo trata-se de um breve resumo do que estará descrito no documento, enfatizando as vantagens e o potencial no negócio.

Seguindo com as etapas do plano, podemos destaca também a análise de mercado, que tem, por sua vez, o objetivo de estudar profundamente o mercado em que a empresa está se inserindo, analisando concorrentes, fornecedores, tendências, e fazendo projeções em cada ponto estudado, existem algumas empresas especializadas em realizar pesquisas estatísticas que podem servir como base para determinados estudos, mas dependendo do tamanho do mercado e empreendedor juntamente com os sócios podem realizar alguns estudos válidos para se tirar uma conclusão acertada.

Outra forma eficiente de se estudar o mercado, e também, mais tarde, o público-alvo, e fazendo a segmentação destes. A segmentação trata-se de uma divisão pré-estabelecida das informações ou do público, podem-se determinar nesta etapa, segmentos de renda, localização geográfica, idade, sexo, grau de instrução, dentre outra informação, ramos de atuação diferentes podem determinar pontos diferentes de segmentação.

Seguindo com as etapas do plano, temos agora a análise dos concorrentes. Parte esta onde serão avaliadas as metodologias e estratégias utilizadas pelos principais concorrentes, principais métodos de venda, preço, produto, pós venda, estas comparações são de extrema importância pois evitam que o empreendedor esteja atrasado com relação a alguns fatores que talvez ele ache inovador, ou também o quanto pode estar à frente dos concorrentes nas estratégias estabelecidas por ele, podendo avaliar de uma forma prática os

elementos que os clientes buscam dentro do ramo em que está inserido, e também as carências que ainda não foram atendidas.

Uma forma fácil e prática para avaliação dos concorrentes é a elaboração de uma tabela com os principais pontos a serem estudados, e fazendo uma comparação entre os concorrentes e também o seu próprio negócio.

### **7.3. Estratégia do negócio**

A parte do relatório que talvez mais caracterize e fundamente a importância do plano de negócios é a estratégia do negócio, a parte onde toda a ideia é avaliada sob os aspectos estudados anteriormente e então, sob estas conclusões são definidas as estratégias a serem seguidas, definido as ameaças que o mercado e os concorrentes oferecem, definindo também as oportunidades que podem surgir diante destes estudos, estudar os pontos fortes e fracos da empresa, o que é chamado de análise SWOT.

Um exercício interessante a se fazer nesta etapa é análise de um caso de sucesso, o estudo feito em cima de negócio parecido com o que se deseja abrir, que tenha obtido sucesso em sua estratégia, é um estudo que pode tirar conclusões na prática de atitudes e estratégias que já deram certo dentro deste ramo, sempre comparando com a sua própria estratégia, também analisando com o que pode ser melhorado dentro de cada decisão a ser tomada para a gestão do negócio.

A partir daí é possível definir com mais clareza o posicionamento que a empresa deseja e deve tomar dentro do ramo e diante dos concorrentes, o posicionamento da empresa é uma parte muito importante que ser trabalhada com mais precisão na estratégia de marketing, o posicionamento pode definir os rumos do negócio na visão de seus clientes, é o que pode determinar a aceitação do negócio e dos produtos perante os consumidores, existem casos de mau posicionamento que destruíram com grandes empreendimentos, e também casos que definiram de forma muito clara o crescimento da empresa. Mais a frente estudaremos este posicionamento com maior profundidade.

## **7.4. Planejamento financeiro**

Nesta etapa do plano veremos se tudo o que foi estudado é viável financeiramente, se é lucrativo, em quanto tempo pode se esperar que a empresa retorne o investimento inicial e quanto tempo será necessário para que a empresa se torne sustentável.

Para realizar esta análise, serão utilizadas as informações de mercado, concorrentes, fornecedores, indicadores econômicos, toda a informação possível para se ter uma noção mais precisa dos custos que a empresa terá de arcar, e se os lucros irão realmente sobrepor estes custos.

Existem algumas etapas para a construção de um bom planejamento financeiro que serão estudadas a seguir.

### **7.4.1. Comparação do plano financeiro com outras empresas do ramo**

Comparações deste tipo podem ser feitas através dos resultados anunciados em determinados períodos do ano, ou também através de dados disponibilizados por instituições que efetuam pesquisas de mercado em diversos ramos de atividades como IBGE e FGV.

### **7.4.2. Ponto de equilíbrio econômico-financeiro**

Este ponto é determinado quando as receitas geradas pela empresa igualam todos os custos, fixos e variáveis, a partir daí a empresa começa a dar lucro, abaixo deste ponto, a empresa gera prejuízos, a importância de estabelecer este ponto, também chamado de break-point, serve para se projetar em quanto tempo a empresa passa a ser lucrativa e começa a dar o retorno sobre o investimento inicial

## **7.5. Custo de operação da empresa**

A projeção do custo de operação da empresa, o custo necessário para que a empresa se mantenha em funcionamento mesmo sem gerar nenhuma receita, também chamado de burning rate. Estes são custos obrigatórios e podem determinar a entrada de investimentos na empresa, pois quanto mais o burning rate, maior o risco de um determinado negócio.

## **7.6. Fluxo de caixa**

O valor estimado para circular em caixa, para que todas as despesas da empresa sejam honradas nas datas, e o quanto entra de lucro em determinados períodos pré-estabelecidos

“O fluxo de caixa representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas.” (SALIM 2005, P 110)

O fluxo de caixa pode ser feito em períodos determinados conforme o desejo do empreendedor de manter o controle do caixa, podem ser semanais, mensais, trimestrais, etc, para se ter um bom controle de caixa é preciso efetuar cada entrada e saída de acordos com seus registros originais.

## **7.7. Projeção do balanço da empresa**

O balanço patrimonial é o espelho da empresa em números, tudo que a empresa representa em valores, tanto físicos, quanto em valores disponíveis para investimentos, o balanço deve ser feito pelos contadores da empresa com uma periodicidade pelo menos anual.

Esta representação econômico-financeira da empresa é obrigatória por legislação e deve ser feita por profissionais da área de contabilidade.

## **7.8. Definição do plano de negócios**

- Problemas na definição de um negócio.

Neste primeiro momento de definição do negócio podemos destacar alguns problemas que o empreendedor enfrenta na hora de saber exatamente onde está e para onde quer ir, quais produtos comercializar, de que forma isso será feito, qual o conceito que a empresa quer passar para seus consumidores.

Derek Abell, em seu livro Definição do Negócio (1991) cita alguns exemplos de empresas que tiveram de planejar muito bem suas estratégias para não ficarem estagnadas no mercado, ou mesmo efetuar mudanças de planejamento depois de já consolidadas. Diversos fatores podem influenciar uma mudança estratégica, novas tecnologias, novos mercados emergindo, novas tendências, e consumidores cada vez mais atentos com as facilidades de comunicação existentes atualmente.

Para que uma empresa mude seu planejamento estratégico são necessárias mudanças profundas dentro da organização, claro que o tamanho disso depende especificamente das mudanças que se desejam ser efetuadas, mas podemos citar dentre estas alterações, mudanças no produto, mudanças de estrutura, mudanças de posicionamento de marca, até mesmo mudanças na cultura da empresa, muitas vezes o novo posicionamento demanda um novo comportamento por parte de sua classe executiva e também dos colaboradores.

Toda a empresa que tem um horizonte a longo prazo deverá obrigatoriamente passar por mudanças estratégicas por diversos fatores já comentados acima, porém a importância de um bom planejamento, seja no início do empreendimento, ou depois de um certo tempo de mercado, é extremamente importante para definir o em quanto tempo a empresa deverá passar por uma alteração em seu planejamento, toda a mudança gera custo, em alguns casos,

custos extremamente altos, por isso é importante realizar planejamentos a longo prazo, diminuindo estes custos ao longo do tempo. Muitos empresários são relutantes a mudanças devido exatamente a estes custos, porém não se pode esquecer que estes movimentos e que definiram o futuro da empresa e seu espaço no mercado, e também os lucros futuros que o empreendimento poderá trazer.

## 7.9. Conceituando mudanças na definição do negócio

Temos uma definição de Igor Ansoff em seu livro “Corporate strategy” sobre mudança estratégica da seguinte forma “um realinhamento do conjunto de produtos/mercados da empresa”.

Igor propõe uma matriz de crescimento bidimensional apresentada abaixo.

	Atuais	Novos
Produtos Missões		
Atuais	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Novos	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Tabela 1. Matriz de crescimento bidimensional. Igor Ansoff

Ansoff reitera alguns pontos que podem ser definidos na estratégia do negócio que podem acarretar o crescimento, penetração nos segmentos dos produtos ou mercados, desenvolvimento de novos produtos e de mercados, ou através da diversificação nas áreas de atuação da empresa.

Ainda não há evidência empírica de como a definição do negócio influencia realmente no desempenho de um empreendimento, há uma falta de dados comparáveis neste sentido, mas podemos formular alguns pontos de

comparação para termos uma melhor noção da real importância da definição do negócio.

- Comportamento de compra do cliente.
- Diferenças nos requisitos de marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento resultantes da segmentação do mercado.
- Comportamento dos custos.
- Gama de recursos/competências a disposição da empresa.

Derek nos cita que está lista deixa de lado alguns fatores argumentados por autores conceituados, porém de forma clara e objetiva tende a nos mostrar a importância real de uma boa definição do negócio, pensando de uma forma um pouco utópica, caso existam dois empreendimentos em condições de igualdade total para competir no mercado, qual seria a influência da definição de cada negócio em seus resultados, o que poderia diferenciar uma da outra nestas condições igualitárias de concorrências. Isso nos faz pensar de uma forma mais objetiva sobre a importância desta definição, que horizontes serão tomados e de que forma isso será feito.

## **7.10. Diferenciação entre segmentos e concorrentes**

A diferenciação entre segmentos ou segmentação, é usada para se referir sempre aos consumidores de uma empresa, são pontos de diferenciação que servem para analisar determinados grupos de clientes e seus comportamentos, podem ser através de idade, renda, escolaridade, entre outros pontos que devem ser mais específicos para cada negócio.

Esta segmentação permite que o consumidor e seu comportamento seja estudado mais especificamente, o que pode se tornar, se bem feito, um grande diferencial para a empresa, sabendo exatamente onde pode explorar o seu produto e suas formas de divulgação para ter vantagens competitivas sobre seus concorrentes. A segmentação também é importante no início de um empreendimento para saber se o produto que se deseja comercializar terá um

público potencial, e ser este público poderá trazer o retorno que o empreendedor deseja no futuro.

A diferenciação dos concorrentes é uma medida que analisa o quão distinto estão duas ofertas de empresas concorrentes, é importante como dados no sentido de saber onde está o seu produto ou serviço e onde está o do concorrente, quais pontos podem ser destacados em cada, quantas vantagens ou desvantagens cada produto traz para o consumidor. Esta diferenciação também é responsável para a evolução do mercado, é a concorrência que faz com que as empresas busquem cada vez mais competitividade e acabem evoluindo a qualidade de suas ofertas, evoluindo conseqüentemente o mercado em que estão inseridas.

## **8. Plano de Marketing**

Alguns definem como plano, outros definem como planejamento de Marketing, bem, John Westwood, em seu livro 'Como Preparar um Plano de Marketing', 1996, define planejamento como o estudo dos recursos necessários para que a empresa se coloque da forma que quer ser vista por seus consumidores, levando em considerações os recursos disponíveis desta mesma empresa.

O planejamento de Marketing engloba inúmeros estudos de mercados, produtos, clientes, posição atual da empresa, etc, avalia estes critérios e define uma estratégia para chegar a um ponto diferente do atual através de meios de comunicação diversos.

Obviamente o plano inicial é contínuo e será sempre revisado ao longo de sua execução, pois os mercados mudam rapidamente, e os anseios dos consumidores também, Westwood nos revela uma tabela para compreender as etapas deste planejamento, que é mostrada abaixo.

Ao compreendermos cada etapa da tabela descrita abaixo, é possível ter uma visão mais dinâmica do processo, o que facilita na criação do mesmo e nas posteriores mudanças que podem ocorrer, eliminando a necessidade de revisar



inteiramente o processo, mas sim, focando separadamente em cada etapa que se deseja alterar.

### **8.1. Definição de objetivos de Marketing**

Aqui são descritas as metas que se desejam atingir, onde a empresa quer chegar, de que forma quer ser vista pelo cliente e pela sociedade, o plano de ação deve estar alinhado com estes objetivos e é importantíssimo que todos os colaboradores entendam bem quais são os objetivos de marketing da empresa.

### **8.2. Realização de pesquisa de Marketing externa**

Realizar pesquisas no ambiente em que a empresa atuará é um dos principais fatores que determinam o sucesso de um plano de Marketing, saber o nível em que a concorrência está trabalhando, e o que se pode fazer com estas informações coletadas vinculadas ao produto que será comercializado.

### **8.3. Realização de pesquisa de Marketing interna**

Para empresas com certo tempo de mercado é importante que as mesmas saibam como faziam negócios no passado, como comercialização seus produtos, preços, margens, como estava o mercado a tempos atrás, estes dados são importantes para se ter uma noção do crescimento e da evolução da empresa ao longo do tempo.

### **8.4. Realização de uma análise SWOT**

Etapa de análise e avaliação dos dados coletados nas pesquisas anteriores, a análise SWOT serve para ajudar o empreendedor a compreender os dados disponíveis a ajudar na tomada de decisões.

## **8.5. Suposições**

Etapa do processo em que se preveem determinadas situações futuras, seja em cima dos aspectos internos da empresa, produtos, mão de obra, ou de aspectos do mercado, novas, tecnologias, flutuações da economia, etc.

## **8.6. Definição de objetivos de Marketing e estimativa de resultados esperados**

Aqui estão descritos os propósitos do planejamento de Marketing, porque se deve trilhar determinado caminho, e como isso será feito para se atingir as metas.

## **8.7. Elaboração de estratégias de Marketing e planos de ação**

As estratégias são definidas juntamente com o marketing Mix, produto, preço, praça, promoção, cada estratégia, para cada objetivo, deve ser discutida separadamente levando em consideração os quatro pontos citados acima, são as etapas exatas que, juntamente com os planos de ação, farão com que os objetivos sejam atingidos.

## **8.8. Definição de programas**

Definição de programas se baseia praticamente em uma definição de tarefas, quem será responsável por cada parte do processo, de que forma e quando isso será feito.

## **8.9. Definição de orçamentos**

Todas as estratégias e planos definidos devem ter uma correlação amigável com os custos, de nada adianta realizar um plano colossal sem orçamento para torna-lo realidade, a estratégia de orçamentos deve seguir alinhada com os

planos de ação que serão tomados, evitando riscos desnecessários para o negócio.

### **8.10. Plano escrito**

Plano escrito é o resumo de tudo que já foi estudado, deve ser bem claro e sucinto para que os leitores tenham bom e rápido entendimento, isso pode definir se o negócio recebe ou não capital de um potencial investidor.

### **8.11. Comunicação do plano**

O plano deve ser comunicado também de forma muito clara, para que todos os envolvidos no negócio o entendam facilmente, o mau entendimento de uma estratégia pode definir o fracasso ou sucesso de um empreendimento.

### **8.12. Revisão e atualização**

Como já citado acima, o mercado e os consumidores estão em constante mudança, Westwood defende uma revisão e atualização do planejamento de Marketing frequente, para que este plano sempre esteja de acordo com as expectativas atuais do mercado

### **8.12. Cinco forças competitivas de Porter**

As cinco forças competitivas de Michael Porter (1979) são os cinco fatores que ele considera mais importantes para que uma empresa possa realizar um planejamento eficiente e se tornar lucrativa, o método é simples, porém exige uma visão muito ampla de todo o negócio para que este estudo se torne mais eficaz para a estratégia que será adotada, abaixo um quadro ilustrando as cinco forças e uma análise de cada uma delas.

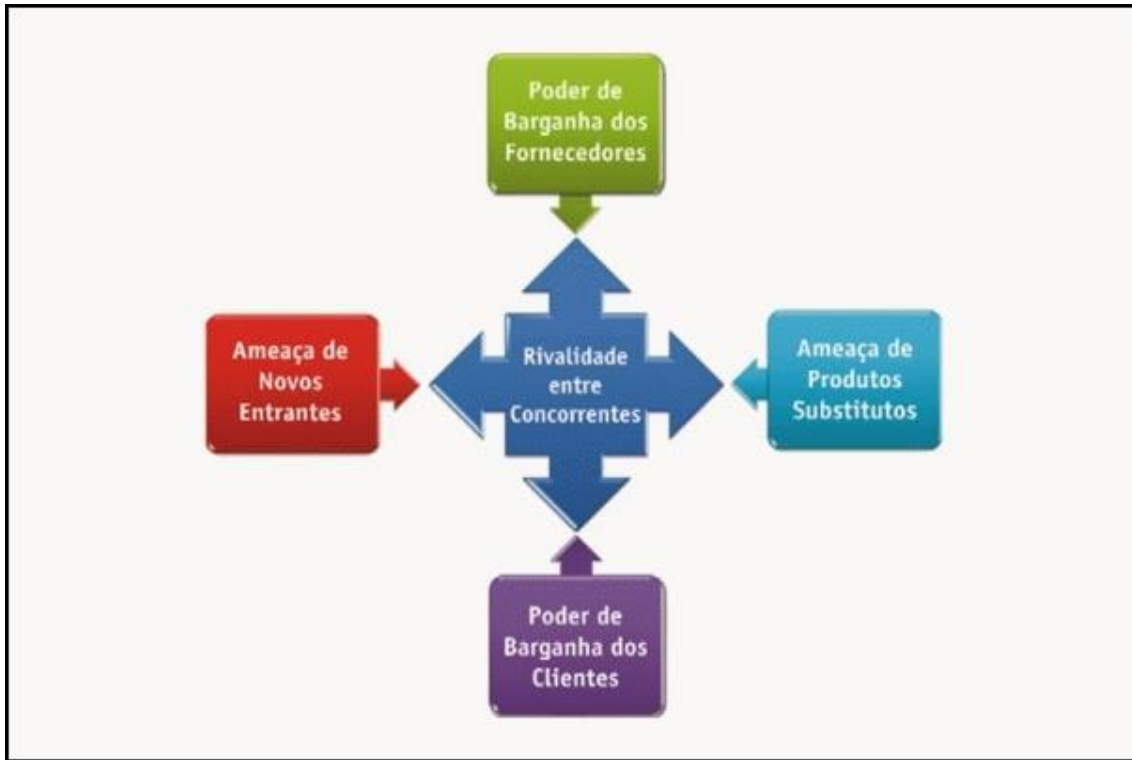


Figura1. Cinco forças competitivas de Michael Porter

### 8.12.1. Rivalidade entre concorrentes:

Neste ponto Porter ilustra a competição em si entre empreendimento no mesmo setor em uma mesma região, é preciso analisar os pontos fortes e fracos do seu negócio em relação aos concorrentes e então traçar estratégia que supram as necessidades e exaltem as vantagens. Isso é melhor detalhado na parte de análise de concorrentes.

Podemos destacar como os principais concorrentes deste empreendimento que pretende-se abrir são as hamburguerias e restaurantes fast-food da mesma região, porém nenhum deles conta com o diferencial que se pretende colocar em prática, visto ser uma região com grande densidade populacional, o público deve ser promissor ser muitas ameaças por parte dos concorrentes da região.

### **8.12.2. Ameaças de novos entrantes:**

Nesta parte Porter estabelece algumas condições para que empresas novas possam atuar nos mercado, para essa entrada existem algumas barreiras que delimitam e dificultam o aparecimento de novos empreendimentos em determinados setores, estas barreiras são. Economia de escala que basicamente estabelece o poder de produção de empresas maiores que estão a mais tempo no setor, estas podem diminuir drasticamente os custo de sua produção e operação dificultando a competitividade para novos negócios neste ramo. A segunda barreira é o capital necessário, essa refere-se ao poder financeiro de uma empresa nova para uma já estabelecida no setor, tanto para novos investimentos, quanto para capital de giro. A terceira barreira são os canais de distribuição, refere-se ao acesso aos principais canais de distribuição de um determinado ramo, empresas já estabelecida tem maiores acessos, e também maior poder financeiro para manter estes canais, uma empresa estreante precisa rever os números para que o investimento valha a pena em comparação com seu poder de investimento.

O setor de hamburguerias está em ascensão, é um dos ramos que mais abriu novos estabelecimentos nos últimos meses, portanto a ameaça de novos entrantes neste mercado é grande, porém o ciclo de vida da maioria não é muito alto, grande parte dos novos negócios não passam dos terceiro ano, muito em parte de não ter sido elaborado um bom plano de negócio, e também por serem em sua maioria mais do mesmo, não apresentando nenhum diferencial que possa destaca o empreendimento diante dos concorrentes, o negócio proposto neste plano possui este diferencial, e apresenta pontos de interesse por parte do público alvo como é analisado na pesquisa de público mais adiante.

### **8.12.3. Poder de barganha dos clientes:**

Neste ponto, Porter nos indica a força que os clientes têm sobre as operações e as estratégias de uma empresa, tendo em vista que o cliente através de seu poder de barganha e de escolha entre determinadas empresas de um mesmo setor, pode determinar uma baixa de preço ou demandar uma aumento na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Neste ramo os clientes tem um grande poder de barganha por disporem de várias opções, porém poucas com um bom diferencial, com relação ao preço sugerido neste negócio, serão um pouco abaixo do mercado e com relação à qualidade, pretende-se ter alta qualidade nos produtos oferecidos, desta forma o poder de barganha dos clientes pode ser um ponto a favor em um primeiro momento e que pode se concretizar caso os concorrentes não se adequem de acordo com o que os clientes procuram.

### **8.12.4. Poder de barganha dos fornecedores:**

Seguindo o mesmo princípio do ponto citado acima, o poder de barganha dos fornecedores tende a “puxar” vantagens para o seu lado, fazendo com que a competição entre empresas concorrentes aumente ainda mais, esse poder pode aumentar diante de um monopólio de fornecimento ou mesmo da disponibilidade de poucos fornecedores para um insumo determinado, por isso é necessário o desenvolvimento sempre de novos fornecedores para que a empresa não fique dependente apenas de um ou poucos.

Todos os insumos necessários para a produção neste ramo são de fácil localização e existe uma gama grande de fornecedores para estes insumos, portanto não há preocupação quanto à formação de monopólio ou da dependência de poucos fornecedores, há grande concorrência também entre os fornecedores, o que traz vantagens para seus clientes tanto na qualidade dos insumos quanto no preço.

### **8.12.5. Ameaça de produtos substitutos:**

Esta força representa as ameaças de novos produtos que possam surgir no mercado com a mesma finalidade, não necessariamente o mesmo produto, mas que tenham o mesmo conceito ou atenda a mesma necessidade, a empresa precisa estudar muito bem o ciclo de vida de um produto antes de lançá-lo e analisar se realmente trará o retorno esperado ou um retorno que valha a pena, a maioria dos produtos que acabam se tornando substitutos ao tomando o lugar de outros, surgem em mercados pequenos, em empresas de pequeno porte, o que os torna mais acessíveis aos clientes, pois são mais baratos.

No ramo de alimentação há sempre a ameaça de produtos substitutos, ainda mais quando se trata de alimentação fora de casa e de rápido consumo, porém o hambúrguer é um dos mais procurados pelos consumidores, é um tipo de produto que vem crescendo exponencialmente, muito procurado tanto nas grandes redes de fast-food, quanto nos pequenos estabelecimentos que comercializam os chamados hambúrgueres gourmet.

O principal objetivo das cinco forças competitivas de Porter é analisar o ambiente competitivo em que a empresa está inserida e determinar o melhor posicionamento que o empreendimento deve tomar para ficar mais próxima do sucesso, este método possibilita analisar o mercado como um todo, as principais características de um determinado setor, analisar a concorrência relacionada a sua própria empresa, para se construir uma boa estratégia é necessário ter conhecimento de todas as diretrizes da empresa, dos concorrentes e do mercado em que está inserida.

Porter também se refere às cinco forças como o microambiente da empresa, o autor relaciona este método diretamente com os lucros que a empresa produz, é necessário entender também que em determinados momentos uma ou outra força se torna mais importante.

## **9. Estratégias de Marketing**

As estratégias são os planos definidos para se alcançar os objetivos, de forma geral, utilizadas para o alcance de objetivos específicos, segundo Westwood, os planos detalhados, ações a serem tomadas no dia a dia são chamadas de táticas, as estratégias de Marketing entram nessa etapa do processo para que sejam definidos e, posteriormente atingidos os objetivos com produtos, lançamentos de novos produtos, ciclos de vida, melhorias, preço, políticos de precificação, promoção, análise de descontos, planejamento publicitário para divulgação, e distribuição, canais de venda e serviços.

Ansoff definiu uma tabela que pode ser muito útil para avaliar estratégias de Marketing disponíveis.

Com base na tabela acima é possível perceber é mais fácil e seguro expandir o negócio com produtos já existentes em mercados em que já está inserido, desenvolver novos produtos e novos mercados requer muito estudo e análise, demandando também muito tempo e em muitas vezes um alto custo.

Estes dados devem ser levados em consideração na definição das estratégias de Marketing, após a criação destes objetivos é necessária a definição de planos de ação para alcançar estes objetivos, os planos de ação são atividades pontuais necessárias para que o objetivo maior seja atingido, estes planos devem conter principalmente informações sobre onde a empresa está no momento atual, onde ela quer chegar, em quanto tempo, alvos principais e custos pré-estabelecidos.

### **9.2 Estratégias Competitivas Genéricas.**

Assim como Porter (1986) cita as cinco forças competitivas da indústria, o autor também cita as estratégias competitivas como métodos para enfrentar as cinco forças criadas por ele mesmo, estas estratégias são definidas como meios de ação tanto defensivas quanto ofensivas para que as empresas estejam em uma posição vantajosa com relação ao mercado e também seus concorrentes,



são planejamentos pré-definidos das indústrias avaliando e criando soluções para cada uma das cinco forças competitivas para que seus objetivos sejam atingidos, Porter cita 3 destas estratégias genéricas explicadas abaixo.

### **9.2.1 Liderança no custo total**

Esta estratégia refere-se aos custos operacionais da empresa, quanto mais baixo o custo de operação, mais competitivo o negócio se torna, podendo aumentar seu poder de barganha com clientes e fornecedores, trabalhar melhor com os preços de seus produtos, aumentar suas margens e transforma este maior retorno em investimento para o crescimento da empresa, porém é preciso ter um entendimento muito grande do negócio e do mercado onde o mesmo está inserido para conseguir trabalhar esta estratégia de forma eficiente, uma decisão mal tomada no âmbito financeiro do negócio pode comprometer diretamente seus lucros deixando cicatrizes duradouras ou até mesmo incuráveis.

### **9.2.3 Diferenciação**

Neste ponto Porter cita a diferenciação como forma de se destacar perante os concorrentes, oferecendo produtos ou serviços que estejam de acordo com a necessidade dos clientes ou mesmo de um público específico, alguns segmentos do mercado apesar de grandes, já estão saturados e a única forma de obter sucesso neste mercado e usando a diferenciação como um dos princípios pilares do negócio, produtos, serviços e meios de comunicação diferenciados e convidativos atraem cada vez mais consumidores para determinados negócios, gerando também um conceito de lealdade com alguma marcas e produtos. Isso pode blindar a empresa contra alguns movimentos do mercado e também dos concorrentes.

### 9.2.3 Enfoque

A estratégia do enfoque busca aperfeiçoamento em uma das duas estratégias citadas acima, ela é muito utilizada em empresas que buscam se consolidar em um ramo específico do mercado, podendo se destacar como negócio ou como produto, atendendo melhor as necessidades dos consumidores específicos ou do ramo em geral, caso a empresa queira dar enfoque na liderança de custos a companhia busca estudar os fatores e comportamentos que influencia na estratégia de custos para que possa se aperfeiçoar neste segmento, caso a companhia queira dar enfoque na diferenciação, a mesma deve analisar de forma detalhada os produtos e serviços já existentes fazendo uma boa pesquisa de mercado e público alvo, para então traçar uma estratégia de diferenciação que possa realmente atender as carências dos consumidores deste determinado setor.



Figura2. Estratégias competitivas genéricas

## 10. Criação da ideia

Observando as principais redes de fast-food no Brasil, é possível observar uma mecanização muito grande dos produtos, esta na verdade é a principal característica para a entrega de um produto com maior agilidade, porém, para um público mais exigente, os próprios produtos ainda pecam um pouco em questões de sabor e saudabilidade. Devido a estes fatores estes públicos tem contribuído para o crescimento de outro segmento no ramo alimentício, o de hambúrgueres gourmet, são produtos que oferecem uma opção mais sofisticada de alimentação fora de casa, com maior variação de sabores, ingredientes, e também com muitas opções saudáveis de lanches.

Este segundo segmento por sua vez, não oferece tanta agilidade como os fast foods, levando muitas vezes o tempo de um prato convencional em qualquer restaurante para ficar pronto.

Observando estas duas necessidades buscadas pelo público, agilidade no preparo e qualidade dos produtos, é que surge a ideia de juntar essas características para oferecer um produto e um serviço que agradem ambos os públicos, sanduíches que levam em consideração mais sabor e ingredientes mais saudáveis juntamente com a agilidade no preparo e um preço justo.

Este é o desafio a ser superado para empresa e entrará também como um diferencial perante os concorrentes.

O desafio maior é o desenvolvimento de um processo que permita esta entrega em um espaço de tempo menor, chegando o mais perto possível do tempo de preparo de um fast-food tradicional, são estratégias que deverão ser bem definidas com fornecedores na forma da entrega dos ingredientes, e também com os funcionários, que deverão ser muito bem treinados com este método a ser criado, levando em consideração todos os aspectos da preparação de um hambúrguer.

Consumidores com pouco tempo disponível, ou que queiram apenas fazer um lanche rápido, ou até mesmo levar um lanche para a residência na volta do trabalho, poderão também desfrutar com um produto com qualidade superior,

tanto em seu sabor, quanto na qualidade dos ingredientes, tornando o produto mais saudável ao público.

## **11. Sumário Executivo**

No seguinte plano de negócios constam as principais informações sobre o empreendimento em si.

O negócio trata-se de uma empresa do ramo alimentício que busca adequar características de dois ramos com grande tendência de alta no mercado, o de fast-food e o de hamburguerias gourmet, estes dois tipos de negócio podem ter e comum seu principal produto, o hambúrguer, porém tem especificações diferentes para atrair os consumidores.

No caso do fast-food, clientes buscam este tipo de estabelecimento pela agilidade e facilidade com que podem receber e consumir seus lanches, em hamburguerias gourmet, as principais características buscadas são qualidade e diferenciação nos produtos, não importando muito, o tempo que será gasto no estabelecimento, esperando pelo produto e o consumindo.

O negócio proposto aqui é a junção destas duas características principais, ou seja, oferecer produtos com alta qualidade e exclusividade, e oferecer ao cliente também a agilidade no preparo, buscando clientes com tempo escasso, mas que não abrem mão de qualidade.

A ideia inicial é abrir uma hamburgueria com capacidade para atendimento na vizinhança onde estará localizada, porém com planejamento para expandir, levando em consideração um processo que suporte um crescimento da empresa.

Os produtos levarão em consideração processos fabris que priorizem a qualidade do produto final, utilizando ingredientes com boa qualidade destacando também um viés de produtos saudáveis, por terem em sua fabricação ingredientes de boa qualidade e sempre frescos, serão também

comercializadas opções para o público vegetariano, e o público que prefere refeições light, com acompanhamentos também inseridos nestes quesitos.

Serão também comercializadas bebidas em geral, refrigerantes e sucos processados, água e chá industrializado.

Estima-se um montante inicial a ser investido de cerca de R\$ 80.000,00, valor este que será melhor especificado ao longo deste plano, espera-se uma receita mensal em torno de R\$ 37.000,00, sendo cerca de 16% o lucro líquido da empresa, com estes números estabelecidos, o retorno do investimento inicial se dará em pouco mais de 12 meses.

## **12. Forma jurídica**

Trata-se de uma empresa individual de responsabilidade limitada, EIRELI, que segundo o Sebrae, permita a separação entre patrimônio empresarial e privado, caso a empresa contraia dívidas, somente o capital social dela será utilizado para a quitação das mesmas.

Existem algumas características referentes a este tipo de empresa que estão listadas abaixo.

- Exercício da atividade empresarial por uma pessoa com responsabilidade limitada, sem comprometer o patrimônio pessoal;
- Não há necessidade de constituir sócio “fantasma”, como ocorre em sociedades limitadas;
- O empresário, mesmo individual, adquire personalidade jurídica;
- Redução da informalidade, com a regularização da situação do empresário individual de fato, que exercia a atividade à margem da lei;
- Se o empresário for o único sócio em uma empresa já registrada com outro regime jurídico, ele pode convertê-la em Eireli, assumindo, portanto, a condição de Eireli derivada;

- O empresário tem a liberdade de escolher o modelo de tributação que melhor adapte a sua atividade ao porte da empresa, podendo optar, inclusive, pelo Simples Nacional;

- Os ramos de atividade econômica permitidos à Eireli são amplos e abrangem todas as atividades comerciais, industriais, rurais e de serviços.

O enquadramento tributário para este empreendimento está inserido no simples nacional como EPP, empresa de pequeno porte, cujo faturamento bruto anual é superior a R\$ 360.000,00 e inferior a R\$ 3,6 milhões, neste segmento o simples nacional abrange os seguintes tributos.

IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a contribuição para seguridade social patronal.

O capital total a ser investimento tem origem em recursos próprios e somente de um sócio da empresa.

### **13. Análise do mercado**

O mercado de fast food vem crescendo rapidamente no Brasil, muito se deve ao plano de investimentos das grandes redes do setor no país, outro fator é o aumento da renda média do brasileiro, que faz com os consumidores procurem cada vez mais este tipo de alimentação fora de casa, em parte por lazer, nos fins de semana ou dias com tempo livre, em parte por proporcionar uma refeição mais rápida na correria no dia a dia.

Estima-se que o mercado no valor de R\$ 50 bilhões em 2013, e que já teve um crescimento muito considerável desde 2008, sendo cerca de 82%, deva crescer mais 47% até 2018, passando a valer mais de R\$ 75 bilhões neste ano com cerca de 480 mil pontos de atendimento deste setor.

Uma pesquisa desenvolvida pela Brasil Mintel, empresa que estuda o mercado em diversos setores, mostra que as principais características que levam o consumidor a buscar este tipo de estabelecimento é a comida rápida servida, cerca de 74% diz gostar dos ambientes dos restaurantes e 72% considera o

atendimento bom, A vantagens das grandes redes perante os restaurantes tradicionais e o padrão estabelecido, tanto em seus produtos, quanto no ambiente e no atendimento, conseguindo oferecer um serviço de qualidade e diversas regiões do país.

O grande desafio para o setor no futuro é conquistar as classes econômicas mais baixas, o preço é uma questão chave para estes clientes, 25% afirma preferir comprar comida para preparar em casa a comer em um restaurante tipo fast-food, mesmo dentre os clientes das classes mais altas, 72% afirma que se tivesse mais tempo, prepararia também os alimentos em casa, entre ai um segundo ponto muito importante que deve ser levado em consideração pelas grandes redes do setor, a saudabilidade dos produtos, os consumidores vem cada vez mais dando preferência para alimentos com valor nutritivo maior, produtos mais frescos e preparados de uma forma que não diminua a qualidade dos nutrientes dos produtos comercializados, algumas grandes redes já começaram a oferecer opções mais saudáveis, como frutas e saladas em seu cardápio, este é um ponto importante a ser considerado para que o crescimento deste setor continue a todo vapor.

Para os restaurantes de hambúrgueres “premium”, as chamadas hamburguerias gourmet, ou artesanais, o mercado passa por um crescimento ainda mais elevado, com alta registrada de 575% na última década, segundo pesquisa do Instituto gastronomia de São Paulo, o setor vem se reinventando em meio a um mercado cada vez mais concorrido e onde falta de criatividade e inovação fazem com determinados empreendimentos caiam no esquecimento,.

Os principais pontos que diferenciam um hamburgueria segundo o público são, produtos com qualidade nutricional maior, devido aos ingredientes terem mais qualidade e também ao nível de processamento bem menor se compararmos com redes fast-food, e também a diferenciação nos produtos, em uma grande metrópole é possível encontrar restaurantes deste setor com diversos tipos de produtos e com uma variedade muito grande de ingredientes, formas e preços, estas são duas características principais de hamburguerias gourmet, e também, por coincidência, são dois dos requisitos que restaurantes fast-food não possuem, devido a este fator, estas hamburguerias vem crescendo muito

rapidamente e tomando muitas vezes o mercado das grandes redes de fast-food.

#### **14. Estudo dos concorrentes**

O estudo dos concorrentes tem suma importância para analisar onde está sua empresa e onde pode chegar, levando em consideração e comparando com os serviços e produtos oferecidos pelas outras empresas do ramo que estão inseridas em sua região de atuação, listamos três concorrentes na região onde inicialmente a empresa seria instalada e levamos em consideração características como qualidade, diversidade, tempo de entrega, preço, atendimento e ambiente. No quadro abaixo listamos cada uma delas realizando comparações entre nossa empresa.

Foram dadas preferências para estudar características de empresas mais próximas do ramo de hamburguerias, visto ter mais proximidade com o produto e a qualidade, para o ramo de fast-food a comparação seria feita nos quesitos de atendimento e tempo de entrega do produto.



	Qualidade	Diversidade	Tempo de entrega	Preço	Atendimento	Ambiente
<b>Nossa empresa</b>	Boa qualidade, desde os ingredientes até o preparo dos lanches	Pouca variedade inicialmente, porém incluindo opções para o público light e vegetariano	Bom tempo de entrega, levando de 10 a 12 minutos para preparo do lanche	Preço justo, um pouco abaixo do mercado justamente para atrair clientes em um primeiro momento	Bom atendimento, a empresa oferece treinamento para novos funcionários de acordo com os seus valores	Ambiente simples porém bem decorado e organizado
<b>Concorrentes 1 Brunello Hamburgueria</b>	Qualidade mediana, pouco cuidado na montagem do lanche	Pouca diversidade, preferência do cardápio para as pizzas	Certa demora levando de 15 a 20 minutos para entrega	Preço razoável de acordo com o mercado	Bom atendimento, pessoal solícito e desenvolto para atendimento	Ambeinte razoável, decoração simples porém lugar bem organizado
<b>Concorrentes 2 Hambull American</b>	Qualidade mediana, pouco cuidado na montagem do lanche, opções muito gordurosas	Diversidade razoável, opções oferecidas com estilo de hamburguer americano	Demora na entrega levando de 25 a 30 minutos	Preço um pouco acima do mercado, está em desacordo com o lanche	Atendimento bom, porém falta um pouco de agilidade para os garçons	Ambiente agradável somente para o público que gosta de barulho, boa decoração e ambiente organizado
<b>Concorrente 3 Fabrica Gourmet</b>	Qualidade muito boa, desde os ingredientes, até o preparo dos lanches	Opções variadas e muito boas, alternativas para todos os gostos incluindo os acompanhamentos	Certa demora na entrega devido a demanda, levando de 20 a 25 minutos	Preço um pouco acima do mercado, porém o lugar oferece valor agregado no produto	Bom atendimento, pessoal bem treinado faltando apenas um pouco mais de agilidade	Ambiente muito bem decorado, agradável para diversos públicos, muito confortável.

Tabela 2. Lista de concorrentes

Vemos que diante dos três concorrentes analisados, apenas um oferece qualidade e diversidade de produtos acima das expectativas, porém peca um pouco no tempo de entrega e por ser também um local onde as pessoas gastariam tempo para consumir, a de se levar em consideração tempo o tempo de espera antes mesmo de entrar no local, pois sempre tem fila. Essa característica foge um pouco do ponto que a nossa empresa tem como foco, atender os clientes com agilidade.

No quesito ambiente também temos apenas um concorrentes com excelência neste ponto, porém isso já demanda um valor de investimento inicial muito alto, o que é um dos pontos fracos para o nosso empreendimento, mas isso pode ser corrigido com criatividade e organização, o que também se destaca nos outros dois concorrentes no quesito ambiente.

Com relação a preço, uma empresa que está tentando entrar no mercado deve ter em mente que as margens serão um pouco sacrificadas nos primeiros meses para que a empresa atraia mais consumidores e tenha a oportunidade de agregar valor ao seu produto e conquistar a confiança dos clientes, comparando com o concorrentes, apenas um deles tem o preço de seus produtos de acordo com o mercado, os outros dois estão um pouco acima.

Em relação a atendimento, nossa empresa se diferencia um pouco dos concorrentes analisados, ficando mais próximo do atendimento de uma lanchonete fast-food, não existirão garçons atendendo o público em todo o estabelecimento, devido à ideia principal ser agilidade no preparo, o atendimento será feito apenas no balcão, onde o cliente pede seu lanche e aguarda alguns minutos para recebê-lo no próprio balcão, e assim consumir no local ou levar para consumo em casa ou no trabalho.

Concluindo a análise de concorrentes podemos perceber que temos alguns pontos fortes e pontos que podem ser desenvolvidos, como maior diversidade de produtos oferecidos, isso se dará ao longo do crescimento da empresa, e também melhora do ambiente, que em um primeiro momento não terá o layout definitivo devido a pouco poder de investimento inicial, porém o ponto principal é que este empreendimento engloba características de dois ramos um pouco distintos, o que deixa a empresa com um diferencial absoluto com relação aos

concorrentes, e isso pode ser trabalhado no plano de marketing para agregar valor ao produto e a empresa, estes pontos são qualidade e agilidade na entrega.

## **14. Estudo dos fornecedores**

Nesta etapa do plano consideramos os fornecedores principais dos insumos utilizados para produção dos lanches, levando em consideração qualidade, preço, entrega e formas de pagamento, procuramos identificar os locais que mais se adequariam nesses requisitos de acordo com nossa proposta de produto e capacidade financeira.

Para os insumos ditos como naturais, tomates, alface americana, cebola, picles e escarola, a melhor opção é o Ceasa PR, devido às várias alternativas de fornecedores presentes naquele estabelecimento com produtos à pronta entrega e com opções de produtos sempre frescos chegando diariamente, o preço também é um dos fatores que faz do Ceasa uma boa opção, porém a entrega e a forma de pagamentos são as desvantagens, apenas alguns fornecedores negociam pagamento e não há entregas, é necessário que um funcionário da empresa se desloque até o local para efetuar a coleta dos insumos.

As carnes que serão utilizadas para produção dos hambúrgueres são quatro tipos de carne bovina, Alcatra sem osso, contra file sem osso, patinho e costela, combinações entre estes tipos de carnes resultam em hambúrguês suculentos com sabor e macies devido a correta quantidade de gordura dependendo da junção feita, como a produção dos hambúrgueres é na própria sede da empresa, a entrega das carnes deverá ser feita na forma natural para venda em açougues, o fornecedor encontrado que mais se encaixa nos requisitos, principalmente na qualidade é “Boutique da Carne”, localizada no portão, conta com entregas a cada dois dias e pode parcelar o pagamento em até três vezes com o comprometimento de fidelidade para estes mesmos três

meses, o preço está um pouco no limite, porém os outros requisitos compensam a escolha deste fornecedor para as carnes.

O fornecedor escolhido para fornecimento dos pães é a “Casa Robell Pães especiais” localizada em Pinhais, será responsável pelo fornecimento dos três tipos de pães utilizados, Pão escuro Naan de Cevada, Pão integral com Gergelim e Pão Italiano.

A qualidade é o principal ponto para escolha deste fornecedor, podendo trabalhar com prazo de pagamento em até duas vezes, e prazo de entrega diário com produtos sempre frescos, o preço está razoável, porém existe a possibilidade de descontos de acordo com a demanda empregada.

Para fornecimento dos queijos e frios, queijo cheddar, queijo de búfala, queijo emmental, ricota e bacon, o local apropriado para adquirir estes produtos é o Maxxi Atacado, local onde é possível encontrar produtos em grandes quantidades com preços menores do que os praticado no varejo, também é possível parcelar as compras utilizando o cartão de crédito, porém a coleta deve ser efetuada no local, existe uma unidade do Maxxi atacado na região onde se deseja abrir a hamburgueria deste plano de negócios.

Outros insumos considerados “sub-ingredientes” como molhos, barbecue, maionese, catchup, mostarda, parmesão e ingredientes para um molho próprio feito no estabelecimento também serão adquiridos no MAXxi Atacado.

No setor de bebidas, temos a distribuidora “Nova Geração” como a mais adequada, a mesma trabalha com produtos Coca-Cola, onde é encontrado um mix de refrigerantes, sucos, chás, águas aromatizadas e água mineral, que serão a princípio os produtos comercializados.

A Nova Geração tem um preço competitivo diante das distribuidoras Coca-Cola com prazo de entrega semanal, e condições de pagamento adequadas ao negócio.

## 16. Plano de Marketing

O produto principal a ser comercializado na empresa é o hambúrguer criado e produzido pela própria empresa, serão a princípio 6 opções prontas a serem oferecidas ao público, algumas com viés mais saudável e uma opção vegetariana, com variados acompanhamentos também se adequando as opções saudável e vegetariana, outra linha de produtos importante para o empreendimento será a de bebidas, serão oferecidas bebidas variadas como refrigerantes, sucos industrializados, chás e água, em um primeiro momento não será comercializada a opção de sucos próprios produzidos no estabelecimento.

Para a apresentação e divulgação tanto da empresa, como dos produtos será criada uma identidade visual de acordo com a marca do empreendimento que será utilizada para todas as comunicações usadas pela empresa, e também no layout da loja, melhorando a comunicação e agregando valor ao negócio e a seus produtos.

As principais mídias que serão utilizadas para comunicação da empresa serão redes sociais, facebook, instagran, twiter, entre outros, também algumas propagandas em rádios locais e utilização de mídia impressa em pontos estratégicos nas localidades da loja.

Para a criação desta identidade visual e do conceito que queremos passar os nossos consumidores, foram elaboradas a missão, visão e valores da empresa de acordo com as origens da empresa e o objetivo a ser alcançado dentro do mercado e também com o público. Abaixo estão destacados estes fatores.

**16.1.1. Missão-** Atender as expectativas do mercado juntando as duas principais características do ramo de fast-food e hamburgueria, qualidade e variedade de produtos com agilidade na entrega.

**16.1.2. Visão -** Ser pioneiro neste novo ramo, agregando valor aos consumidores que buscam e necessitam de maior facilidade quando buscam alimentação fora de casa, entregando qualidade e agilidade.

### **16.1.3. Valores - Excelência na entrega**

Qualidade e opções alternativas de produtos

Diferencial em atendimento

## **16.2 Marketing MIX**

Outro ponto que deve ser destacado é o Marketing Mix e os quatro “P” sugeridos por Philip Kotler em seu livro Administração de Marketing (2000), que são Product (produto), Price (preço), Promotion (promoção) e Place (Distribuição).

### **16.2.1 Produto**

Neste ponto é estudado o produto em si ou serviço, são analisados todos os pontos que determinam o produto diante do mercado, design, utilidade, funcionalidade, embalagem, garantia, entre outros, é desenvolvida também uma análise dos ciclos de vida do produto, introdução ao mercado, crescimento do produto, declínio e retirada do mercado. Também são estudadas as fases de vida de seus consumidores, estudantes, iniciantes no mercado de trabalho, estilos de vida, capacidade financeira, prospecções, etc, é importante o cruzamento destas análises para que se possam identificar ações a serem tomadas de acordo com o produto ou serviços oferecidos pela empresa.

### **16.2.2 Preço**

Existem inúmeras estratégias para que os preços sejam definidos, geralmente elas estão interligadas com outros aspectos do negócio, do mercado e dos consumidores, Kotler cita que para realizar uma análise estrutural de preços podemos fazer algumas perguntas:

- É baseado em valor?
- Considera competidores, consumidores e custos?
- É justo e igualitário para todos os consumidores?

- É exequível?
- É mensurável e controlável?
- É repetível, os custos e as margens podem ser repetidos no tempo?
- Está interligado com os outros processos do negócio?
- Maximiza a lucratividade?

### **16.2.3 Promoção**

Promoção está ligada com o processo de comunicação e estratégias de venda aos clientes, quais as estratégias serão executadas para que o produto chame a atenção dos consumidores, na maioria dos casos este processo tem um alto custo, pois leva em consideração o uso de mídias de massa como ações publicitárias em rádios e TV's, ou mesmo outdoors, para se tomar boas decisões dentro deste processo é necessário analisar o quanto uma promoção em potencial trará de lucro para o empreendimento, o retorno deve suprir todos os custos com a execução da promoção em um espaço curto de tempo.

### **16.2.4 Distribuição (Place)**

Esta parte tem a ver com o processo logístico da empresa, que é um dos mais importantes para que um empreendimento funcione de forma satisfatória para seus clientes, são necessários diversos estudos e projeções de demanda para que a distribuição dos produtos seja eficiente e não prejudique a entrega da empresa diante de seu público, a ideia é melhorar a experiência dos clientes quanto ao seu contato com negócio.



Figura3. Marketing Mix

## 16.2. Análise de público alvo

Para a análise de público alvo para este empreendimento foi utilizado um questionário padrão com questões que levassem a conclusões específicas sobre os principais pontos da empresa, tais como: o que o cliente acha da ideia de uma lanchonete onde ela possa receber um lanche com qualidade e variedade de uma hamburgueria gourmet, mas com um preço mais justo e com muito mais agilidade.

Após a análise destas questões foi concluído que a viabilidade do negócio em questões de público e grande, existe um público crescente para este ramo, e com carência exatamente nestas duas questões.

Abaixo estão listadas todas as perguntas do questionário e suas conclusões analisadas em cada gráfico.

## 16.3. Questionário de público-alvo

1- Idade?



2-  15 a 23  24 a 30  31 a 40  mais de 40

2- Sexo

Masculino  Feminino

3- Renda

1 a 2 salários  2 a 4 salários  4 a 7  7 a 10  acima de 10 salários

4- Com que frequência você frequenta hamburguerias?

1 a 3 vezes no mês  3 a 5 vezes no mês  mais de 5

5 - Com que frequência você frequenta fast-foods?

1 a 3 vezes no mês  3 a 5 vezes no mês  5 a 7 vezes no mês  mais de 7

6 - O que você acha do conceito de uma lanchonete fast food (praticidade agilidade) com um

produto mais gourmetizado (hamburgueria gourmet)?

Inovador  Não inovador  Indiferente

7 – Em qual bairro você reside?

\_\_\_\_\_

8 – Há opções de alimentações como a citada acima no seu bairro?

sim

Não

9 – Você frequentaria lugares como este com a sua família?(esposa e filhos, se não tem, caso tivesse)

Sim

Não

10 – Você frequentaria um lugar com este conceito?

Sim  Não  talvez

11 - O que você busca ao frequentar uma hamburgueria?

Preço  Qualidade  Ambiente  Praticidade

12- Quanto ao fast-food?

Preço  Qualidade  Ambiente  Praticidade

13 - Você é fiel a alguma hamburgueria específica?

Sim  Não

Qual? \_\_\_\_\_

Por quê?

Preço  Qualidade  Ambiente  Praticidade

14- Quanto a produtos com um conceito mais saudável influenciam na sua escolha?

Muito  Pouco  Indiferente

15- Quanto uma empresa com responsabilidade social e sustentável influencia na sua escolha?

Muito  Pouco  Indiferente

16 – Levando em consideração a praticidade, qual dos produtos abaixo é de sua preferência?

Hot Dog

Pizza

Sanduiches tradicionais (x-salada, x-bacon, etc)

Hamburguer gourmet (á um preço justo)

Salgados (coxinha, esfiha, brioche)

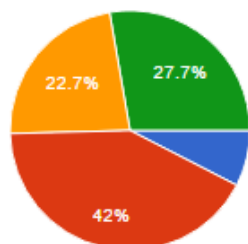
17- Você se considera aberto no sentido de experimentar novas opções de alimentação fora

de casa?

Sim  Não

## 16.4. Resultados da pesquisa

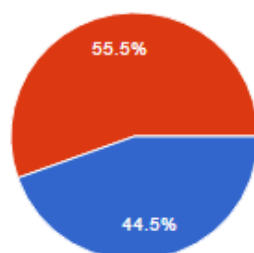
### 1- Qual a sua idade?



15 a 23	9	7.6%
24 a 30	50	42%
31 a 40	27	22.7%
mais de 40	33	27.7%

Gráfico 1. Idade do público alvo

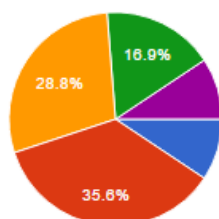
### 2 - Sexo



Masculino	53	44.5%
Feminino	66	55.5%

Gráfico 2. Sexo do público alvo

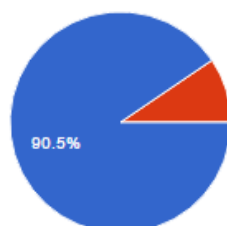
### 3 - Renda



1 a 2 salários mínimos	11	9.3%
2 a 4 salários mínimos	42	35.6%
4 a 7 salários mínimos	34	28.8%
7 a 10 salários mínimos	20	16.9%
acima de 10 salários mínimos	11	9.3%

Gráfico 3. Renda do público alvo

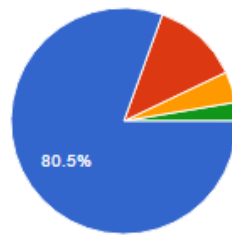
### 4- Com que frequência você frequenta hamburguerias?



1 a 3 vezes no mês	105	90.5%
3 a 5 vezes no mês	11	9.5%
mais de 5	0	0%

Gráfico 4. Frequência de consumo nas hamburguerias

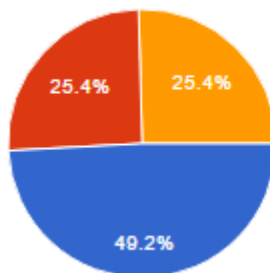
**5 - Com que frequência vc frequenta fast-foods?**



1 a 3 vezes no mês	91	80.5%
3 a 5 vezes no mês	14	12.4%
5 a 7 vezes no mês	5	4.4%
mais de 7 vezes	3	2.7%

Gráfico 5. Frequência de consumo em fast-food

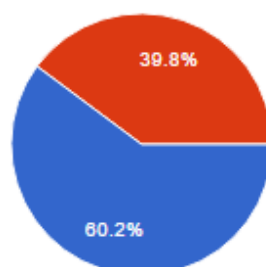
**6 - O que você acha do conceito de uma lanchonete fast food (praticidade agilidade) com um produto mais gourmetizado (hamburgueria gourmet)?**



inovador	58	49.2%
pouco inovador	30	25.4%
indiferente	30	25.4%

Gráfico 6. Conceito de hamburgueria/fast-food

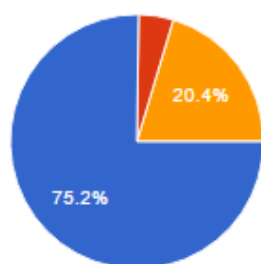
**8 – Há opções de alimentações como a citada acima no seu bairro?**



sim	68	60.2%
não	45	39.8%

Gráfico 7. Opções de alimentação no bairro

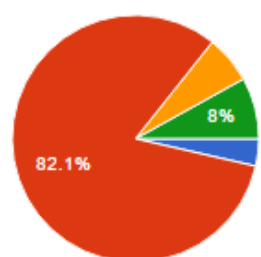
### 9 – Você frequentaria um lugar com este conceito?



Sim	85	71.4%
Não	5	4.2%
Talvez	23	19.3%

Gráfico 8. Frequência de consumo em lugar deste conceito

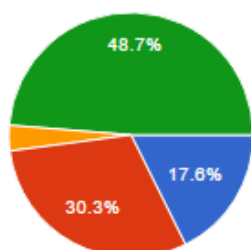
### 10 - O que você busca ao frequentar uma hamburgueria?



Preço	4	3.6%
Qualidade	92	82.1%
Ambiente	7	6.3%
Praticidade	9	8%

Gráfico 9. Características buscadas em um hamburgueria

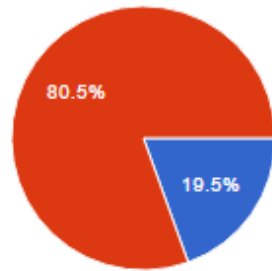
### 11 - O que você busca ao frequentar uma lanchonete fast-food?



Preço	21	17.6%
Qualidade	36	30.3%
Ambiente	4	3.4%
Praticidade	58	48.7%

Gráfico 10. Características buscadas em fast-food

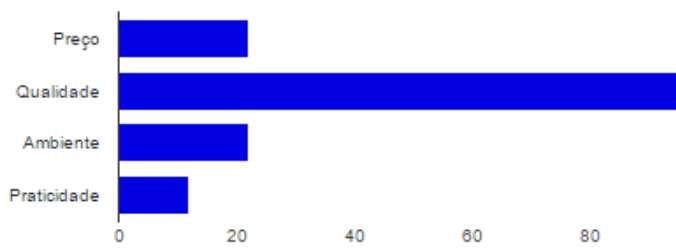
**12 - Vc é fiel a alguma hamburgueria específica?**



Sim	23	19.5%
Não	95	80.5%

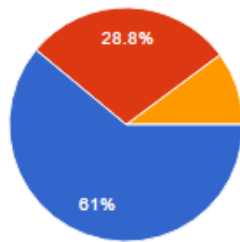
Gráfico 11. Fidelidade a algum local

**14 - Qual a opção buscada na hamburgueria de sua preferência?**



Preço	22	19.3%
Qualidade	95	83.3%
Ambiente	22	19.3%
Praticidade	12	10.5%

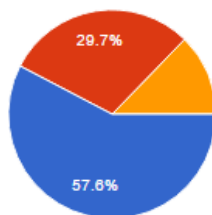
**15 - Quanto produtos com um conceito mais saudável influenciam na sua escolha?**



Muito	72	61%
Pouco	34	28.8%
Indiferente	12	10.2%

Gráfico 13. Influencia de produtos com viés saudável

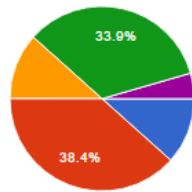
**16 - Quanto uma empresa com responsabilidade social e sustentável influencia na sua escolha?**



Muito	68	57.6%
Pouco	35	29.7%
Indiferente	15	12.7%

Gráfico 14. Influência de produtos com responsabilidade social

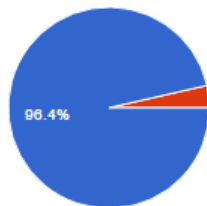
17 – Levando em consideração a praticidade, qual dos produtos abaixo é de sua preferência?



Hot Dog	13	11.6%
Pizza	43	38.4%
Sanduíches tradicionais (x-salada, x-bacon, etc)	13	11.6%
Hamburguer Gourmet (a um preço justo)	38	33.9%
Salgados (coxinha, esfiha, brioche, etc)	5	4.5%

Gráfico 15. Produtos de preferência

18– Você se considera aberto no sentido de experimentar novas opções de alimentação fora de casa?



Sim	108	96.4%
Não	4	3.6%

Gráfico 16. Abertura para novas opções de alimentação

\* As perguntas 7 e 13 não são de múltipla escolha portanto não constam gráficos destas questões.

Analisando os gráficos acima, chegamos a algumas conclusões positivas para o conceito de empresa que está proposto neste plano de negócios, temos um público bastante variado, mas com uma pequena maioria para a classe média com renda entre 2 a 4 salários mínimos, com frequência de consumo tanto em redes de fast-food, quanto em hamburguerias de 1 a 3 vezes no mês.

Os pontos importantes que podemos tirar desta pesquisa são que cerca da metade do público entrevistado considerado o conceito de uma hamburgueria

com serviço de fast-food inovador, e mais de 70% do público frequentaria um lugar como este, outro ponto que deve ser destacado na pesquisa, é que as duas principais características de cada ramo, as características que queremos unir neste negócio, qualidade e praticidade, são os requisitos mais buscados pelos consumidores em cada tipo de restaurante, portanto podemos concluir que é acertada a ideia de unir estes dois pontos em um só estabelecimento.

Destacamos também desta pesquisa que cada vez mais os conceitos de saudabilidade e responsabilidade social estão impactando nas vendas e na imagem das empresas, seja qual for o ramo do negócio, a maioria dos clientes entrevistados diz ter forte influência de consumo sobre produtos com características de produção mais saudáveis, ou seja, ingredientes mais frescos e orgânicos e menos processos industrializados, os consumidores também dizem se influenciar por empresas que tem responsabilidade social em suas operações, sejam elas preocupações com o meio ambiente, consciência ecológica ou preocupações com a sociedade em geral, por isso é importante que as empresas atualmente tenham em seu plano de negócios causas sócias e deixem isso evidenciado em seu planejamento de marketing.

## **17. Plano Operacional**

A parte mais importante para que este negócio saia do papel e atende as suas principais característica, qualidade e agilidade, será preciso um plano operacional bem detalhado e organizado para que os produtos atendam as expectativas dos clientes.

O processo de recepção dos ingredientes, preparo dos lanches e vendas deverá ser bem executado para que tudo saia de acordo.

O recebimento dos ingredientes deverá ser feito na forma mais próxima possível de sua utilização, como por exemplo, carnes já moídas e misturadas, molhos e temperos já preparados, para que o processo de preparo seja encurtado o máximo possível alguns processos que serão feitas na própria cozinha do estabelecimento como forma de “pré-atendimento”, ou seja, fora do



horário de atendimento, ou por uma pessoa que não esteja diretamente envolvida no processo de preparo no instante em que os clientes estejam sendo atendidos.

Processos como cortes de tomates e alface, preparo dos hamburguers para grelhá-los, separação dos ingredientes e arranjo de forma que fique o mais fácil e prático possível o seu preparo. Desta forma o trabalho restante para o cozinheiro é de preparo do hambúrguer e montagem do sanduiche, agilizando ao máximo este preparo para entrega ao cliente.

O atendimento no balcão será feito como em lanchonetes de fast-food tradicionais, sendo este o mais eficiente, o cliente faz o pedido no balcão, o atendente coloca o pedido no sistema e este é enviado automaticamente para a cozinha para que seja iniciado o preparo do lanche.

O hamburguês leva cerca de 4 a 5 minutos cada lado para ser grelhado, neste tempo o cozinheiro prepara a montagem do sanduíche deixando apenas o hambúrguer como parte final do preparo, desta forma o lanche fica pronto em cerca de 8 a 10 minutos, em hamburguerias gourmet tradicionais o lanche leva cerca de 20 a 25 minutos para se entregue dependendo da demanda em determinados horários.

## **17. Análise SWOT**

Abaixo destacamos as principais características da empresa, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, e como elas podem ser utilizadas para o crescimento e desenvolvimento da empresa.

<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidade no atendimento</li> <li>- Preço competitivo</li> <li>- Qualidade nos ingredientes e produtos</li> <li>- Opções alternativas, vegetariano e light</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento crescente deste mercado</li> <li>- Disponibilidade de tempo curto dos consumidores</li> <li>- Reaquecimento da economia</li> </ul>
<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade financeira pequena</li> <li>- Falta de experiência anterior no ramo</li> <li>- Baixo capital disponível para financiamentos</li> </ul>	<p><b>Ameaças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Abertura de diversas hamburguerias em várias regiões</li> <li>- Grande Oscilação no preço da matéria prima devido à inflação alta</li> <li>- Potencial alta de impostos interferindo da mas margens da empresa</li> </ul>

Tabela 3. Análise SWOT

Com o quadro acima estabelecido podemos verificar a situação financeira e também da economia do país como os principais obstáculos a serem ultrapassados para este empreendimento, em um cenário onde diversas empresas estão pedindo falência, abrir um negócio do zero pode parecer algo muito ousado, mas também pode representar uma oportunidade para um mercado com algumas carências conquistando e fidelizando clientes.

Os principais pontos positivos para este negócio estão exatamente no seu diferencial de oferecer um produto de qualidade a um preço justo e com agilidade no atendimento, tendo em vista o fato de que cada vez mais os consumidores estão com tempo escasso e precisam de alternativas mais rápidas de alimentação fora de casa. O crescimento deste mercado, como foi colocado no quadro acima, pode representar tanto uma oportunidade, a de maior demanda e a oportunidade de aumento de vendas e maior lucratividade, como pode também representar uma ameaça como destacado no quadro, a abertura de novas lanchonetes deste ramo o que aumenta a concorrência do setor. É necessário atacar e desenvolver cada vez mais os pontos positivos e trabalhar nos negativos para que o empreendimento possa se sobressair diante dos concorrentes.

## 19. Plano financeiro

### 19.1. Investimento total

Nesta etapa consideraremos o investimento total para início das operações da empresa, serão considerados neste valor de reforma do local, equipamentos e utensílios utilizados, estoque inicial, capital de giro para quatro meses de operação.

Abaixo estão listados os principais equipamentos e utensílios que serão utilizados para funcionamento da empresa.

<b>Tabela de equipamentos</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço</b>	<b>Total</b>
Geladeira comercial em Inox	1	R\$ 4.919,00	R\$ 4.919,00
Fritadeira água e óleo 23 litros	1	R\$ 929,00	R\$ 929,00
Balança digital	1	R\$ 575,00	R\$ 575,00
Chapa para sanduíches	2	R\$ 212,00	R\$ 424,00
Liquidificador e triturados 8 litros	2	R\$ 640,00	R\$ 1.280,00
Pia Inox com 2 cubas	1	R\$ 2.780,00	R\$ 2.780,00
Balcão de encosto com condimentos	1	R\$ 6.965,00	R\$ 6.965,00
Estante Inox 4 planos	1	R\$ 1.380,00	R\$ 1.380,00
Total			R\$ 19.252,00

Tabela 4. Lista de equipamentos

<b>Tabela de utensílios</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço</b>	<b>Total</b>
Pegador universal Inox	3	R\$ 28,00	R\$ 84,00
Espatula perfurada Inox	3	R\$ 35,00	R\$ 105,00
Conjunto de 5 peças Inox	2	R\$ 50,00	R\$ 100,00
Faca de cerâmica 5 polegadas	4	R\$ 45,00	R\$ 180,00
Faca cerrada	4	R\$ 13,00	R\$ 52,00
Tabua de cortes vidro	2	R\$ 35,00	R\$ 70,00
Pote hermético 1 litro	10	R\$ 26,00	R\$ 260,00
Total			R\$ 851,00

Tabela 5. Lista de utensílios

<b>Quadro de funcionários</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Salário</b>	<b>Total</b>
Cozinheiro	4	R\$ 1.780,00	R\$ 7.120,00
Atendente	2	R\$ 1.400,00	R\$ 2.800,00
Auxiliar de cozinha	3	R\$ 1.250,00	R\$ 3.750,00
Total			R\$ 13.670,00

Tabela 6. Quadro de funcionários

Com relação ao local onde a empresa ficará situada, será considerada uma sala de cerca de 50 metros quadrados, o custo de reforma e adequação do local aos padrões da empresa ficará em torno de R\$ 80.000,00 considerando pequenas reformas necessárias de estrutura, mobiliária e decoração nos padrões da marca.

Levando em consideração os valores apresentados anteriormente, locação e adequação do local, equipamentos e mobiliário, acessórios e utensílios utilizados, o investimento inicial será algo em torno de R\$ 100.000,00, deixando cerca de R\$ 10.000,00 para outras despesas necessárias, a taxa de retorno para este empreendimento teria uma base em cerca de R\$ 40.000,00 sendo 75% deste valor, custos de funcionamento, tendo um lucro líquido em torno de R\$ 10.000,00, gerando assim um período de retorno sobre investimento inicial de 10 meses a um ano.

Para o valor estimado para o capital de giro, é interessante que a empresa tenha sempre em caixa, de R\$ 20.000,00 a R\$ 23.000,00 para despesas com funcionário, despesas com matéria prima, e despesas extras, definindo como estoque inicial para início do funcionamento o valor de R\$ 10.000,00.

Portanto temos como investimento total de início deste empreendimento cerca de R\$ 110.000,00, com R\$ 10.000,00 para despesas extras com abertura e R\$ 20.000,00 para capital de giro.

## **19.2. Receita estimada**

Para estimar a receita mensal da empresa foram utilizados dados com base nos concorrentes do mesmo porte, calculando a média de vendas com os preços sugeridos para cada lanche, a tabela de preços foi formulada, como citado anteriormente com um valor um pouco abaixo do mercado para maior penetração.

<b>Tabela de lanches</b>	<b>Preço</b>
Lanche 1	R\$ 16,80
Lanche 2	R\$ 17,90
Lanche 3	R\$ 15,90
Lanche 4	R\$ 20,90
Lanche 5	R\$ 19,90
Lanche 6	R\$ 16,50
Refrigerante	R\$ 3,00
Suco enlatado	R\$ 2,80
Água	R\$ 2,20
Sobremesa 1	R\$ 7,80
Sobremesa 2	R\$ 10,00

Tabela 7. Lista de lanches

A receita mensal estimada levando em consideração a venda de cada um dos itens da tabela acima e seus valores ficou em torno de R\$ 40.000,00 com cerca de 75% deste valor de custo, gerando como valor líquido R\$ 10.000,00.

### **19.3. Impostos**

Os impostos a serem pagos pelo empreendimento, segundo informações da Receita Federal, serão calculados com base em dois tributos:

1. Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Simples), onde se enquadra como empresa de Pequeno Porte (EPP), será de 20% sobre o lucro das operações.
2. Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Prestação de Serviços (ICMS), que recolhe 17% das receitas.

## 20. Conclusão

Chegando ao final deste plano de negócios podemos concluir que a proposta para a abertura desta hamburgueria é plenamente viável do ponto de visto financeiro e tendencioso do mercado que está inserido.

Analisando pontos como estudos de mercado e estudos de público alvo, pode-se perceber que os conceitos principais deste empreendimento, qualidade e agilidade no atendimento são características buscadas pelos consumidores, que a consideraram inovadoras para o ramo e estão muito propensos a utilizar este tipo de serviço.

Podemos verificar que este é um mercado em expansão, porém carente de novidades, o fator deste empreendimento oferecer inovação aliada com simplicidade demonstra um quesito interessante para ser explorado em um mercado como este.

AS oportunidades são inúmeras para este negócio, tendo em vista a facilidade de crescimento da empresa, algo no ramo alimentício sempre está muito propenso a se expandir, visto ser um empreendimento que atende necessidade regionais dentro das cidades, também pode-se levar em consideração a criação de franquias, após um bom trabalho de marketing e consolidação da marca, este método acelera muito o crescimento da empresa sem comprometer o capital da própria.

As ameaças também são significativas, mas ao longo do trabalho são citados planejamentos que tem como objetivo diminuir e conter estas ameaças, blindando o empreendimento e fazendo com que estas pouco prejudiquem o crescimento e o estabelecimento da marca.

Por fim, o plano de negócios apresentado pode servir como base para busca de investidores se for este o caso, ou para a busca de sócios, apresenta um empreendimento rentável, sem necessidade de alto investimento inicial e com bom potencial de retorno.

Podemos citar também que as conclusões apresentadas não seriam possíveis sem os estudos teóricos realizados por diversos autores mencionados do

trabalho, suas ferramentas de análise e prospecção para previsões de mercado são de extrema importância para a produção de um bom plano de negócios.

Efetuar a aliança entre teoria e prática é a principal fonte de informação que se pode encontrar para que um negócio funcione o mais próximo da maneira que foi planejado.

## 21. Referências

- **Salim C. S. - Hochman N. – Ramal C. R. e Ramal S. A.** Construindo Plano de Negócios **Editora Campus ano 2005 terceira edição.**
- **Westwood J.** Como preparar um plano de Marketing **CLIO Editora 1996.**
- **Porter M.** Competitive Strategy: Techniques for industries and competitors. **NY, Editora Free Pass. 1979.**
- **Abell D. F.** Definição do negócio. **Editora Atlas 1991**

**KOTLER P.** Administração de Marketing. São Paulo, **Prentice Hall 2000.**

### 20.1 Referências eletrônicas

- **Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas.**

Disponível em: <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/tag/plano-de-negocios/> 05/10/2009 visitado 07/01/2016.

Disponível em: <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/tag/plano-de-negocios/> 05/10/2009 visitado 07/01/2016.

- **Mercado e consumo.**

Eduardo Yamashita. Panorama do mercado de food servisse no Brasil.  
17/04/2015

Disponível em: <http://mercadoeconsumo.com.br/noticias/panorama-mercado-de-food-service-brasil/> visitado 11/01/2016



- **Associação brasileira de bares e restaurantes diferenciados**  
[www.abredi.org.br](http://www.abredi.org.br)
- **Instituto brasileiro de geografia e estatística**  
[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)
- **Mintel pesquisas de mercado Brasil**  
Pesquisa do mercado alimentício. - disponível em :  
<http://brasil.mintel.com/mercado-de-alimentos> visitado 28/06/2016