UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL

***CAMPUS* CERRO LARGO**

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAFAEL PRANKE SARTURI

ESTUDO DE VIABILIDADE PARA INSTALAÇÃO DE UM *DELIVERY* DE HAMBÚRGUER EM IJUÍ – RS

CERRO LARGO

2019

RAFAEL PRANKE SARTURI

ESTUDO DE VIABILIDADE PARA ABERTURA DE UM *DELIVERY* DE HAMBÚRGUER EM IJUÍ – RS

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Fabricio Costa de Oliveira

CERRO LARGO

2019

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Sarturi, Rafael Pranke
Estudo de viabilidade para instalação de um delivery de hambúrguer em Ijuí RS / Rafael Pranke Sarturi. -- 2019.
83 f.:il.

Orientador: Mestre Fabricio Costa de Oliveira.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração, Cerro Largo, RS , 2019.

1. Viabilidade. 2. Processo empreendedor. 3. Canvas. 4. Plano de negócios. I. Oliveira, Fabricio Costa de, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

Elaborada pelo sistema de Geração Automática de Ficha de Identificação da Obra pela UFFS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

RAFAEL PRANKE SARTURI

ESTUDO DE VIABILIDADE PARA INSTALAÇÃO DE UM *DELIVERY* DE HAMBÚRGUER EM IJUÍ – RS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em: 12/11/2019.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Me. Fabrício Costa de Oliveira – UFFS
Orientador

Prof. Me. Artur Filipe Wuerges – UFFS

Prof. Dr. Herton Castiglioni Lopes – UFFS

RESUMO

O planejamento é parte fundamental do processo empreendedor. Sua realização de maneira correta diminui o índice de mortalidade das empresas nos primeiros anos de atuação. Com a utilização de ferramentas de planejamento, é possível verificar a viabilidade de novos empreendimentos. O objetivo deste projeto foi verificar a viabilidade de instalação de um *delivery* de hambúrguer em Ijuí – RS. Para alcançar este objetivo foi necessário conhecer o público-alvo do negócio, elaborar um *Canvas*, identificar as necessidades técnicas e operacionais para o empreendimento e desenvolver um plano de negócios. O Canvas e o plano de negócios são as ferramentas de planejamento mais utilizadas pelos empreendedores, por este motivo serão abordadas. Para elaboração destes, serão utilizados tanto dados primários quanto secundários. Trata-se de um estudo descritivo de ordem qualitativa. Para conhecer o público-alvo do negócio, foi realizada uma aplicação de questionário sobre comportamento do consumidor com uma amostra dos moradores da cidade de Ijuí – RS, através de um *survey* online, com a plataforma do Google Forms, impulsionada através de redes sociais – Facebook. Os dados secundários foram obtidos principalmente através de artigos científicos, disponibilizados em sites como Periódicos CAPES, Anpad e Angrad, por conta da conceituação e relevância no campo da administração, estes dados estão relacionados a engajamento das estratégias de marketing, modelos de processo de produção e informações do micro e macroambiente. Informações sobre questões legais relacionadas a empresas serão obtidas através de sites governamentais. A partir dos resultados desta aplicação, foi elaborado o *Canvas* em planilha eletrônica e o plano de negócios, contendo uma estrutura com sumário executivo, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, cenários e avaliação do plano.

Palavras-chave: Viabilidade. Processo empreendedor. *Canvas.* Plano de negócios.

ABSTRACT

Planning is a fundamental part of the entrepreneurial process. Correctly performing them decreases companies' mortality rate in the first years of operation. Using planning tools, it is possible to verify the viability of new ventures. The objective of this project was to verify the feasibility of installing a hamburger delivery in Ijuí - RS. In order to achieve this goal, it was necessary to know the business's target audience, create a Canvas, identify the technical and operational needs for the enterprise and develop a business plan. Canvas and the business plan are the planning tools most used by entrepreneurs, so they will be addressed. For their elaboration, both primary and secondary data will be used. It is a descriptive study of qualitative order. To get to know the target audience of the business, a questionnaire on consumer behavior was conducted with a sample of residents of the city of Ijuí - RS, through an online survey, with the Google Forms platform, driven through social networks - Facebook. Secondary data were obtained mainly through scientific articles, available on websites such as Perioódico CAPES, Anpad and Angrad, due to the conceptualization and relevance in the field of administration. These data are related to the engagement of marketing strategies, production process models and micro and macro environment information. Information on business-related legal issues will be obtained through government websites. From the results of this application, the Canvas spreadsheet and the business plan were prepared, containing a structure with executive summary, marketing plan, operational plan, financial plan, scenarios and plan evaluation.

Keywords: Feasibility. Entrepreneurial process. Canvas. Business plan.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Análise de ameaças e oportunidades 24
Quadro 2 - Análise dos pontos fortes e fracos 25
Quadro 3 - Plano de Ação 27
Quadro 4 - Projeção de vendas e lucros 28
Quadro 5 - Canvas 38
Quadro 6: Ameaças e oportunidades 42
Quadro 7 - Pontos fortes e fracos 43
Quadro 8 - Cardápio StarBurger 46
Quadro 9 - Plano de ação 50
Quadro 10 - Máquinas e equipamentos 56
Quadro 11 - Móveis e utensílios 56
Quadro 12 - Eletrônicos.....56
Quadro 13 - Estoque inicial 57
Quadro 14 -Investimento Inicial 57
Quadro 15 - Faturamento 58
Quadro 16 - Projeção de faturamento 58
Quadro 17 - American Burger 59
Quadro 18 - Bacon Burger 59
Quadro 19 - StarBurguer 60
Quadro 20 - Chicken Burger.....60
Quadro 21 - Special Star Burger 61
Quadro 22 - Fritas Média.....61
Quadro 23 - Fritas Grande 61
Quadro 24 - Refrigerante – Lata.....61
Quadro 25 - Água Mineral 62
Quadro 26 - Cerveja Artesanal.....62
Quadro 27 - Porção de maionese 62
Quadro 28 - Batata Frita Pequena 62
Quadro 29 - custo de materiais com mercadorias vendidas.....63
Quadro 30 - Projeção de custo com materiais 64
Quadro 31 - Gastos de comercialização 64
Quadro 32 - Projeção de gastos de comercialização 65

Quadro 33 - Gastos com colaboradores.....65
Quadro 34 - Custo com depreciação.....65
Quadro 35 - Gastos do primeiro mês de atuação.....66
Quadro 36 - Projeção de gastos mensais 67
Quadro 37 - DRE do StarBurger 67
Quadro 38 - Indicadores de viabilidade.....68
Quadro 39 - Cenários.....69

LISTA DE EQUAÇÕES

Equação 1 – TIR 30
Equação 2 - VPL 31
Equação 3 - Ponto de equilíbrio 31
Equação 4 – Lucratividade 32
Equação 5 – Rentabilidade 32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 PROBLEMA 13
1.2 OBJETIVOS 14
1.2.1 Objetivo Geral 14
1.2.2 Objetivos Específicos 14
1.3 JUSTIFICATIVA 14
2 REFERENCIAL TEORICO 16
2.1 O PROCESSO EMPREENDEDOR 16
2.1.1 As características do empreendedor 18
2.2 VIABILIDADE 19
2.3 FERRAMENTAS PARA ESTUDO DE VIABILIDADE 19
2.3.1 Modelo de negócios *Canvas* 19
2.3.2 Plano de negócios 22
2.3.2.1 Sumário executivo 23
2.3.2.2 Plano de marketing 23
2.3.2.3 Plano operacional 28
2.3.2.4 Plano financeiro 29
2.3.2.5 Construção de cenários 32
2.3.2.6 Avaliação final 33
3 METODOLOGIA 34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 34
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA 34
3.3 COLETA DE DADOS 35
3.4 ANÁLISE DOS DADOS 36
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS 37
4.1 CANVAS 37
4.2 PLANO DE NEGÓCIOS 38
4.2.1 Sumário executivo 39
4.2.2 Plano de marketing 40
4.2.2.1 Análise ambiental 40

4.2.2.2 Objetivos do plano de marketing 44
4.2.2.3 Estratégias de marketing 45
4.2.3 Plano operacional 52
4.2.4 Plano financeiro 56
4.2.5 Cenários 68
4.2.6 Avaliação do plano 70
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 71
REFERÊNCIAS 73
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE O PERFIL DO CONSUMIDOR DE HAMBÚRGUER EM IJUÍ - RS 77
APÊNDICE B – RESULTADOS DA PESQUISA DE MERCADO 80

1 INTRODUÇÃO

Empreendedorismo é um termo que possui diferentes visões e tratamentos de diversos autores, ele possui uma evolução histórica, passando basicamente por três campos de estudos até chegarmos ao que temos hoje. Inicialmente foi trabalhado pela área econômica, passando no campo das ciências sociais até chegar na área específica da administração (OLIVEIRA JUNIOR *et al*., 2018).

Para abordagem econômica o empreendedorismo é um mecanismo de desenvolvimento, a inovação trazida por ele resulta em novos produtos, métodos de produção e novas estruturas organizacionais. Esta visão se desenvolveu de 1870 a 1940. No campo das ciências sociais o foco de estudo foram as relações desenvolvidas através do empreendedor, voltando-se para características psicológicas e culturais dos indivíduos envolvidos, esta área foi trabalhada entre os anos de 1940 e 1970. A partir de 1970 o empreendedorismo foi trabalhado especificamente pela área da administração, e no final do século XX a pesquisa empírica se desenvolveu fortemente, um conceito criado além da gestão tradicional, buscando sempre a inovação e evolução das organizações, próprias ou de terceiros, ele resulta em estudos de oportunidades, descobertas, avaliação e exploração das mesmas (OLIVEIRA JUNIOR *et al*., 2018).

Dornelas (2012) define empreendedorismo como a transformação de ideias em oportunidades, e para que isso ocorra existe uma série de características comuns aos empreendedores, entre elas a iniciativa de criar um novo negócio, a paixão pelo mesmo, a criatividade, a transformação do ambiente, a aceitação de riscos calculados e de fracasso. Para calcular riscos, existem algumas ferramentas a disposição do empreendedor, elas realizam estudos de viabilidade e indicam o melhor roteiro a ser seguido pela organização.

Um estudo de viabilidade busca em sua essência, realizar um planejamento prévio de um empreendimento. Uma das ferramentas para atestar ou não a viabilidade é o plano de negócios, pois em sua finalização, são realizados cálculos financeiros que indicam com maior precisão a possibilidade de sucesso do investimento (CASAROTTO FILHO, 2012). Quando este processo possui bom planejamento estas chances aumentam se comparadas com empresas que não o fazem. Um plano de negócios é um documento

utilizado para sustentar um futuro empreendimento, este documento geralmente é padronizado em seções, facilitando o entendimento. Sua finalidade é explorar as potencialidades e diminuir os riscos do negócio (DORNELAS, 2012). Em resumo, o plano de negócios é um documento escrito que descreve todos os aspectos internos e externos, as estratégias e meios de alcançar objetivos relevantes para um empreendimento (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Um plano de negócios tem sua importância baseada no planejamento prévio para diminuir os riscos em um mercado turbulento como o do Brasil. Segundo a revista EXAME (2018), em 2018, 25% das empresas fecharam suas portas nos primeiros dois anos de atividade, mas ele vai além disso, hoje é um documento praticamente obrigatório no momento de obtenção de crédito junto a instituições financeiras ou investidores, justamente por indicar a viabilidade de um empreendimento (DORNELAS, 2012). O termo viabilidade pode ser entendido como uma análise geral para indicar o potencial do negócio. Normalmente são aplicadas fórmulas financeiras para chegar a indicadores que resultam na análise (DIAS *et al*., 2016).

Outra ferramenta de planejamento utilizada por empreendedores é o *Canvas*. Ele consiste em um modelo de negócio onde o objetivo é criar uma proposta de valor aos clientes e descrever a lógica do negócio (MACEDO *et al*., 2013). A ferramenta possui quatro áreas principais, clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Estas áreas estão divididas em nove componentes, segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais e estrutura de custos. Estes componentes são divididos em blocos, onde é possível entender facilmente as interações entre as áreas principais, sua linguagem deve ser clara e objetiva pois está fundamentado na dinâmica para criação, modificação, compreensão e inovação de modelos de negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo Machado Neto (2017), ao iniciar seu planejamento, o empreendedor não deve optar entre um plano de negócios e um *Canvas*. O correto é elaborar primeiramente o *Canvas*, pois a sua fácil estruturação possibilita identificar possíveis lacunas precocemente, e posteriormente utilizar tempo e energia na estruturação do plano de negócios. Antes de iniciar qualquer planejamento é necessário definir o negócio que será trabalhado, o presente estudo foca em um *delivery* de hambúrguer artesanal.

Uma hamburgueria é uma empresa do ramo alimentício especializada no preparo e comércio de sanduíches do tipo hambúrguer. Um *delivery* se trata de um serviço de entrega a domicílio, aliando os dois termos temos o foco do plano de negócios do presente trabalho, realizar um planejamento para verificar a viabilidade de abrir um *delivery* de hambúrguer em Ijuí – RS. Segundo o Sebrae (2019), uma nova modalidade vem ganhando mercado, o hambúrguer gourmet, onde seu processo é realizado de forma mais artesanal, com ingredientes mais frescos e inusitados, preservando qualidade e diferenciação do produto.

O tipo de negócio de uma hamburgueria pode variar, desde grandes redes de *fastfood* até microempresas focadas em públicos menores, como os veganos. A definição do negócio impacta em toda estrutura da organização, pois a partir disso são definidos a capacidade produtiva, o espaço físico necessário, a necessidade de pessoal, entre outros componentes (SEBRAE, 2016).

Para definição desses aspectos Dornelas (2012) sugere uma série de estruturas de planos de negócios, cada uma indicada para um tipo diferente de empresa. A presente pesquisa é focada em uma empresa de micro ou pequeno porte. Então a estrutura de plano sugerida é que contenha a capa, o sumário, o sumário executivo, análise estratégica, descrição da empresa, produtos e serviços, plano operacional, plano de recursos humanos, análise de mercado, estratégia de marketing, plano financeiro e anexos.

Cada empresa possui suas particularidades, então o plano de negócios possui uma estrutura dinâmica, podendo ter tópicos diferentes no documento. Essas particularidades podem forçar o empreendedor a adaptar pontos do plano de negócios, utilizando-se de metodologias e literaturas diferentes da mesma de que a estrutura do plano foi embasada (DORNELAS, 2012).

1.1 PROBLEMA

Qual a viabilidade de instalação de um *delivery* de hambúrguer em Ijuí – RS?

1.2 OBJETIVOS

Esta seção apresenta o objetivo geral e os específicos para responder ao problema de pesquisa definido no item 1.1.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar a viabilidade de instalação de um *delivery* de hambúrguer em Ijuí – RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com a intenção de alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Conhecer o público-alvo do negócio;
- Elaborar um *Canvas*;
- Identificar as necessidades técnicas e operacionais para o empreendimento;
- Desenvolver um plano de negócios.

1.3 JUSTIFICATIVA

A elaboração do presente estudo, dará base e fundamentação teórica a seu autor, afim de que possa aliar teoria e prática na implementação do plano de negócios. A base de um novo negócio é seu planejamento, o *Canvas* e o plano de negócios direcionarão o empreendedor à tomada de decisões mais assertivas na empresa, buscando diminuir os riscos e otimizar futuros resultados.

O empreendedorismo pode também ser utilizado como uma rota de fuga do desemprego. Hoje no Brasil o número de desempregados é de 13,2 milhões de pessoas (EL PAÍS, 2019), ao iniciar um novo negócio, tanto o empreendedor quanto os futuros colaboradores da empresa não estarão nesta estatística.

Para a universidade, o desenvolvimento deste trabalho tem importância na produção científica do campo da administração, pois um plano de negócios engloba quase todas as áreas estudadas no curso, finanças, marketing, produção, logística, contabilidade, recursos humanos, custos e processo decisório. Para futuras pesquisas, pode ser utilizado como base inicial de novos estudos de viabilidade e exploração do campo do empreendedorismo.

Para a comunidade, novas empresas estimulam o consumo, são geradoras de empregos, bem como contribuintes de tributos ao governo. Ao realizar planejamento prévio de empreendimentos, o risco de mortalidade das empresas diminui, desta maneira desenvolvem a economia.

A importância de novas empresas pode ser comprovada com dados. Segundo o Governo do Brasil (2017), as micro e pequenas empresas são responsáveis por 98,5% dos empreendimentos brasileiros, com uma participação de 27% no Produto Interno Bruto (PIB). De janeiro a agosto de 2017, micro e pequenas empresas geraram mais de 327 mil empregos formais, enquanto grandes empresas cortaram cerca de 182 mil postos de trabalho.

A Revista Exame (2018), cita que um dos motivos de 25% das empresas fecharem as portas nos primeiros dois anos de atividade é a falta de planejamento. Um Canvas e um plano de negócios pode sanar esta demanda, fazendo com que a empresa perpetue por mais tempo no mercado.

A escolha de negócio como um *delivery* de hambúrguer vem pela questão de afinidade do autor com o processo operacional do hambúrguer artesanal, bem como a visão de um mercado que só vem crescendo, e que segundo o Sebrae (2016), já é o responsável por 50% do consumo de carne bovina no mundo.

2 REFERENCIAL TEORICO

O presente capítulo busca abordar conceitos sólidos sobre o empreendedorismo, viabilidade, *Canvas* e plano de negócios. Desta maneira dando fundamentação teórica ao tema de pesquisa.

2.1 O PROCESSO EMPREENDEDOR

Negócios de sucesso são formados a partir de quatro fatores críticos: pessoas, tecnologia, recursos e conhecimentos. Esses fatores possibilitam o desenvolvimento econômico do empreendimento, e necessitam serem compreendidos para que se possa entender o processo empreendedor (DORNELAS, 2012).

Os quatro fatores citados são complementares entre si. As pessoas são talentos que resultam em crescimento, diversificação e desenvolvimento de negócios. Mas o talento não resulta em nada sem ideias viáveis, aí entra o fator tecnologia, que possibilita o início do processo empreendedor através de sua aplicação. Para boas ideias serem colocadas em prática existe a necessidade de recursos, normalmente em forma de capital. O último fator, conhecimento, pode ser entendido como a habilidade de alinhar os outros três fatores, assim resultando em crescimento do negócio (DORNELAS, 2012).

O processo empreendedor tem seu início a partir da identificação de oportunidades, que são vistas através de avaliações de mercados, produtos e serviços oferecidos. Geralmente buscam a realização de um sonho pessoal, oportunidade para lucrar, alternativa quando em situação de desemprego, insatisfação profissional ou outros motivos (CHIAVENATO, 2007).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) citam algumas das principais fontes de novas ideias: consumidores, que são monitorados de maneira informal para identificação de necessidades; produtos e serviços existentes, monitorados de maneira formal, para avaliar a concorrência; canais de distribuição, além de possíveis parceiros após a instalação do negócio podem ser utilizados como fonte de informação para o desenvolvimento de novos produtos e serviços; Governo Federal, este pode ser fonte de ideia de duas formas, a primeira através do registro de patentes, onde possui um banco de dados de inúmeros possíveis

novos produtos, e a segunda a partir de novas regulamentações, que várias vezes abrem oportunidades de expansão ou criação de mercados; por fim, pesquisa e desenvolvimento, que surge normalmente através do próprio empreendedor com suas ideias de aprimoramento e/ou inovação.

Após a identificação da ideia, o empreendedor deve passá-la por uma fase de refinamento. Neste momento entram ferramentas de viabilidade, como plano de negócios e *Canvas*, cada uma adaptada de acordo com a realidade da organização. Este processo é necessário para diminuição de riscos após a implementação do negócio. Outra alternativa é descobrir a viabilidade após a instalação da organização, o que acarreta em um aumento significativo dos riscos e da chance de fracasso (CHIAVENATO, 2007).

Após o planejamento prévio, Dornelas (2012) cita as principais fontes de recursos existentes no Brasil: economia pessoal, família e amigos, normalmente é proveniente de amizade e confiança, e não é tratado como investimento; investidor “anjo”, que é uma pessoa física procurando por investimentos que possuam alta rentabilidade, ele não costuma participar da administração do negócio, mas possui características de um conselheiro; fornecedores, parceiros estratégicos, clientes e funcionários, que podem ser fonte de financiamento através de parcelamento de matéria prima, concessão de períodos de carência, recompensas futuras, pagamentos adiantados e serviços em troca de participação nos resultados; capital de risco, que dificilmente uma empresa consegue antes de estar inserida no mercado, normalmente são concedidos a organizações que possuam rentabilidade acima da média do mercado, fazem parte deste grupo bancos privados com funcionários experientes no mercado financeiro; e programas do governo brasileiro, que geralmente são voltados a pequenas empresas, exemplos desse financiador são concessões facilitadas de microcrédito e políticas de diminuição de barreiras de importação e exportação.

A etapa final do processo empreendedor é a destinação dos recursos obtidos. Eles devem ser empregados na implementação do plano de negócios. Neste momento inicia-se a elaboração de um estilo de administração e da estrutura administrativa. Os pontos mais importantes desta etapa estão na identificação das variáveis de sucesso, bem como na criação de um sistema de controle para identificar e resolver problemas rapidamente (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

2.1.1 As características do empreendedor

O protagonista do processo empreendedor é o indivíduo que o realiza. Para que se possa compreender as características deste indivíduo, primeiramente deve-se diferenciá-lo de outros dois sujeitos que causam confusão na mente das pessoas, o administrador e o inventor.

Dornelas (2012) aponta como principal diferença entre empreendedor e administrador a questão da visão. O administrador tem uma visão voltada a processos cotidianos e contínuos, com foco no controle de recursos. O empreendedor possuí uma visão estratégica do negócio e está sempre procurando expansão. Esta distinção acaba por tornar ambos complementares.

O empreendedor não necessariamente é um inventor. Inventores estão ligados ao processo de criação de produtos, normalmente medem seu sucesso através do número de criações e patentes obtidas. O empreendedor está ligado ao processo de implementação de produtos no mercado, vê novas invenções como uma oportunidade a ser explorada e ter retorno monetário (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Apontadas as principais diferenças, Dornelas (2012) cita as características comuns aos empreendedores. São várias: são visionários; sabem tomar decisões; são indivíduos que fazem a diferença, principalmente agregando valor; exploram ao máximo as oportunidades; são determinados, dinâmicos e flexíveis; são comprometidos; são otimistas são independentes; ficam ricos por consequência de seu sucesso; são líderes e sabem trabalhar em grupo; são bem relacionados; são organizados; são planejadores; são sedentos por conhecimento; calculam seus riscos; e criam valor para sociedade.

Em resumo, o empreendedor é o indivíduo que tem iniciativa de abrir um negócio. Usa suas habilidades para obter sucesso, seus relacionamentos, com fornecedores, clientes, colaboradores, etc., é a chave disso. E acima de tudo, planeja o máximo seus negócios, calculando todos os possíveis riscos (DORNELAS, 2012).

2.2 VIABILIDADE

A viabilidade é a questão chave para decidir continuar com um empreendimento. Estudos da área buscam responder se o empreendimento possui condições econômicas, financeiras, técnicas e operacionais (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

A análise econômico-financeira busca apresentar indicadores que recomendem ou não dar seguimento para o projeto. Estes indicadores então ilustrados na seção 2.3.2.4 deste estudo. Diferente da análise econômico financeira, uma análise técnica e operacional não apresenta indicadores, mas sim ferramentas que exibam as necessidades de uma empresa para que possa ser funcional. São realizados levantamentos de equipamentos, instalações, pessoal e treinamentos necessários, para que então possa ser realizada uma avaliação da sustentabilidade de implementação do plano, levando em consideração todas as restrições levantadas (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

2.3 FERRAMENTAS PARA ESTUDO DE VIABILIDADE

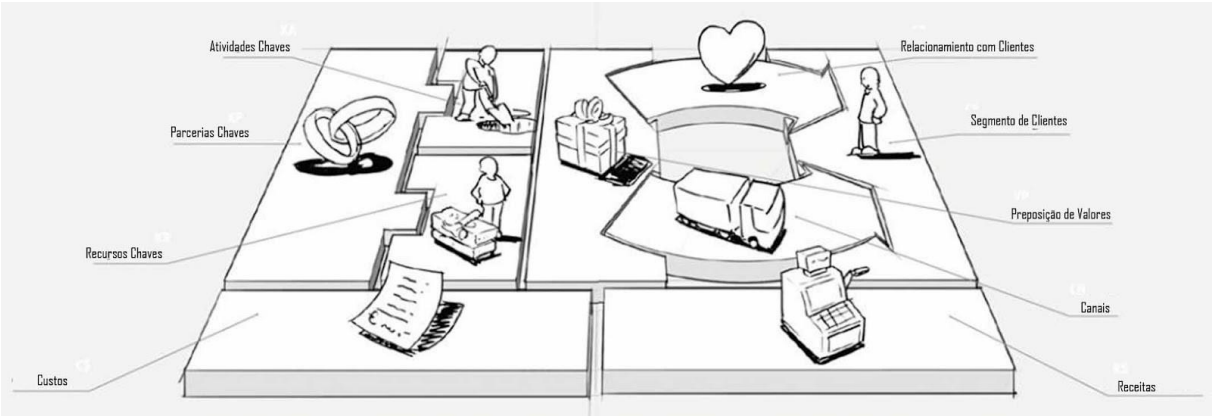
As ferramentas mais usuais e solicitadas em um anteprojeto são o modelo de negócio *Canvas* e o plano de negócios. Esta seção busca desenvolver conceitos da literatura sobre as duas ferramentas.

2.3.1 Modelo de negócios *Canvas*

Um modelo de negócios baseia-se essencialmente na criação, entrega e captura de valor para organização. A partir desse pressuposto ele pode ser desenvolvido (BONAZZI; ZILBER, 2014).

Osterwalder e Pigneur (2011) criaram um modelo de negócio que cobre os pilares do mesmo, o *Canvas* (Figura 1). Nele, a criação de valor é contemplada nas seguintes dimensões: parcerias chave, atividades chave e recursos chave. A entrega de valor nas dimensões de canais, segmento de clientes e relacionamentos com o cliente. A captura de valor nos custos e nas receitas.

Figura 1 - Canvas



Fonte: OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011, p. 18.

O *Canvas* foi criado para que qualquer empresa possa utilizá-lo. Ele é simples, direto e completo. O objetivo dele é possibilidade de uma visão holística da organização, para que se possa desenvolver estratégias eficientes e/ou eficazes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Osterwalder e Pigneur (2011) colocam a dimensão clientes como o primeiro componente a ser pensado, pois sem clientes nenhuma empresa sobrevive por muito tempo. O *Canvas* é estruturado a partir desta dimensão, deve-se definir exatamente o grupo para que se busca agregar valor, suas características e necessidades. Lens (2015) descreve que nesta etapa mais de um segmento pode ser definido, mas que a partir disso, mais de uma proposta de valor será definida.

Com os clientes definidos é necessário oferecer uma proposta de valor a eles. A proposta de valor é um conjunto de benefícios embutidos no produto ou serviço. Neste segmento é necessário caracterizar o pacote de produtos ou serviços que irão criar valor ao cliente, resolvendo um problema ou satisfazendo uma necessidade (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O valor agregado deve ser levado até o cliente, neste ponto entra a dimensão dos canais. Nela devem ser descritos os canais de comunicação, distribuição e venda, deve-se pensar como o cliente quer ser contatado, se o canal utilizado é eficiente e se possui uma boa relação custo benefício (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Os canais auxiliam também na avaliação da proposta de valor, através de um sistema pós-venda (LENS, 2015).

A dimensão do relacionamento com os clientes deve focar na definição no que está sendo desenvolvido entre organização e cliente. O aspecto mais relevante deste tópico é a concepção do tipo de relacionamento que a organização propõe ao cliente, normalmente buscando conquista-lo e retê-lo, afim de ampliar as vendas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). As estratégias de relacionamento devem ser claras e devem considerar os segmentos de clientes escolhidos (LENS, 2015).

O fruto do relacionamento entre empresa e cliente é a receita. Nesta dimensão define-se o quanto o segmento de clientes está disposto a pagar. Se uma empresa possui vários segmentos, ela pode criar mecanismos diferentes de receita, adaptando-se de acordo com o cliente. O ponto chave desta dimensão é a precificação do produto (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

As dimensões abordadas até aqui contemplam o lado direito do *Canvas*. Este lado aborda questões relacionadas a interação entre os atores do processo, empresa e cliente. A ferramenta está disposta desta maneira pois comumente é o lado direito do cérebro responsável pela emoção e relacionamentos (MACEDO *et al*., 2013).

O lado esquerdo do cérebro trabalha as escolhas lógicas e racionais do ser humano. Pensando nisso o lado esquerdo do *Canvas* possui foco na excelência dos processos. A dimensão da proposta de valor está no centro da figura pois deve ser pensada de ambas as formas, racional e emocional (MACEDO *et al*., 2013).

A primeira dimensão racional abordada por Osterwalder e Pigneur (2011) é a de recursos principais. Os recursos permitem que uma empresa crie e ofereça sua proposta de valor, alcance mercados, mantenha relacionamentos com os clientes e consequentemente obtenha receita. Os recursos podem ser tangíveis, como materiais, ou intangíveis, como o capital intelectual (LENS, 2015).

A dimensão das atividades chave trata das atividades mais importantes que a empresa necessita para operar com sucesso (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). As atividades têm importância igualada a dos recursos chave, pois sem elas a criação e a proposta de valor seriam inviáveis (LENS, 2015).

Uma das peças mais fundamentais das organizações contemporâneas são as parcerias. Nesta dimensão Osterwalder e Pigneur (2011), sugerem

descrever toda a rede de fornecedores e os parceiros que operacionalizam o negócio. Lens (2015) recomenda a adoção de coopetição, ou seja, trabalhar com o concorrente de forma que as características singulares de ambos evoluam junto com as similares.

A dimensão final a ser trabalhada é a de estrutura dos custos. Nela são tratados todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio. Esta dimensão é apresentada no fim da elaboração do *Canvas* devido a necessidade da definição dos recursos, atividades e parceiros chave, pois é com estes que se desenvolve o custeio da organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O *Canvas* leva menos tempo para ser desenvolvido em relação ao plano de negócios, por conta deste fator ele normalmente é elaborado antes do mesmo. Caso o *Canvas* indique a inviabilidade do empreendimento, o empreendedor pode optar por não investir recursos na elaboração do plano de negócios, pois ele possui um detalhamento maior e por isso exige mais esforços (MACHADO NETO, 2017).

2.3.2 Plano de negócios

Diferente do modelo de negócios *Canvas*, o plano de negócios, na maioria dos casos, é detalhado e complexo (DORNELAS, 2012). Ele faz parte da segunda etapa do processo empreendedor, a de refinamento da ideia (CHIAVENATO, 2007). De acordo com Dornelas (2012), o plano de negócios não só pode, como deve ser utilizado por qualquer empreendedor, por ser a ferramenta mais completa para análise de viabilidade, quando feito de maneira lógica e racional.

Um plano de negócios é comumente utilizado para obtenção de recursos financeiros, mas seu objetivo principal não é este, ele deve servir como um guia de curto e médio prazo para o empreendedor na instalação da empresa. O plano consiste em desenvolver as principais áreas da organização com o máximo de eficácia possível, isso ocorre através de um planejamento completo das áreas administrativas (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

A estrutura de um plano de negócios é adaptável à realidade e necessidades do empreendedor e do empreendimento. Devido as particularidades de cada organização a literatura não define uma estrutura rígida

a ser seguida. O importante da estrutura escolhida pelo empreendedor é deixar claro os objetivos, seus produtos, seu mercado, suas estratégias de marketing, seu processo operacional e sua situação financeira (DORNELAS, 2012). A estrutura que será desenvolvida no presente trabalho apresentará sumário executivo, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, cenários e avaliação do plano.

2.3.2.1 Sumário executivo

O sumário executivo é a parte principal do plano de negócios. É através dele que o leitor decide se continua ou não sua leitura. Ele deve conter a síntese das principais partes do plano de negócios, por este motivo é a última seção a ser escrita. (DORNELAS 2012). A função básica do sumário executivo é permitir visualizar o caminho a ser percorrido para construção da organização (CECCONELLO; AJZENTAL, 2008).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) citam algumas questões que devem ser respondidas nesta etapa, qual o modelo do negócio? Quem são as pessoas que estão iniciando esse negócio? Como o capital será obtido e qual o montante necessário? Para Dornelas (2012), o sumário executivo deve conter questões relevantes ao público-alvo do plano, por exemplo, requisição de financiamento, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes, etc. O sumário executivo deve estimular interesse do leitor, deve destacar de maneira concisa e convincente os pontos chave do negócio, para assim atrair o investimento desejado (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

2.3.2.2 Plano de marketing

O plano de marketing é responsável por estabelecer objetivos, metas e estratégias do composto de marketing para organização. Ele é a base do plano de negócios, uma vez que é dele que saem informações necessárias para demais etapas. Por exemplo, para produção ele define os produtos a serem fabricados, para finanças ele define a quantidade a ser vendida para atingir o ponto de equilíbrio, entre outros (LAS CASAS, 2005).

Kotler e Armstrong (2015) definem o plano marketing como um documento que contém o planejamento de como os objetivos estratégicos da organização serão alcançados por meio de estratégias de marketing, tendo como foco inicial o cliente. Um dos maiores objetivos do plano de marketing é a identificação da demanda dos clientes, mas para chegar a esse número existe um processo complexo e detalhado a ser seguido.

Las Casas (2005) sugere uma estrutura ampla, voltada para micro e pequenas empresas. Ela contém análise ambiental, análise de pontos fortes e fracos, objetivos, estratégias de marketing, estratégia do composto e plano de ação. Assim como o plano de negócios, o plano de marketing possui estrutura adaptável à realidade da empresa, podendo ter pontos específicos alterados de acordo com a necessidade.

A análise ambiental é o primeiro passo a ser elaborado no plano de marketing. Ela define a situação atual da empresa para proporcionar o desenvolvimento de estratégias que estejam em sintonia com as tendências atuais e futuras. Relativamente simples de ser escrita, a análise ambiental depende unicamente de dados atualizados. Normalmente são analisados dados do macroambiente, como economia, política, demografia, etc. (LAS CASAS, 2005).

Os fatores do macroambiente são normalmente incontroláveis, mas aos olhos do empreendedor os eventos identificados podem ser categorizados como ameaças e/ou oportunidades (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009). Para analisar esta etapa, Las Casas (2005) sugere um quadro que contenha o evento, a interpretação de ameaça, de oportunidade e sugestões de ação. Supondo em evento identificado no ambiente econômico, o Quadro 1 exemplifica como deve ser realizada a análise.

Quadro 1 - Análise de ameaças e oportunidades

Evento	**Ameaças**	**Oportunidades**	**Sugestões**
Economia Inflação reduzida em torno de 1%	Clientes podem adiar decisão de compra	Melhora do poder aquisitivo Maior conscientização do preço	Rever política de preços

Fonte: LAS CASAS, 2005, p. 49.

Nem sempre um evento será configurado como uma ameaça e uma oportunidade, ele pode ocupar apenas uma das colunas do quadro. A coluna de sugestões não tem obrigatoriedade de ser preenchida, ela serve como um auxílio para o desenvolvimento de estratégias que serão abordadas no decorrer do plano (LAS CASAS, 2005).

A etapa seguinte do plano diz respeito a análise de pontos fortes e fracos. Esta análise é realizada através de um comparativo de quesitos com os principais concorrentes (LAS CASAS, 2005). Segundo Kotler e Armstrong (2015), ao realizar esta etapa de maneira correta, o planejador poderá utilizar-se das informações coletadas para desenvolver estratégias de vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

Las Casas (2005) sugere uma análise subjetiva levando em consideração aspectos de pessoal, equipamentos, finanças e marketing. Para isso deve-se montar um quadro contendo todos os concorrentes diretos. Os aspectos analisados podem e devem ser adaptados de acordo com o setor de atuação da organização. O Quadro 2 exemplifica a estruturação, um X é marcado no quadro para indicar se o aspecto analisado é um ponto forte ou fraco da empresa.

Quadro 2 - Análise dos pontos fortes e fracos

Aspectos Analisados	**Concorrente 1**		**Concorrente 2**		**Empresa X**	
Recursos	Fortes	Fracos	Fortes	Fracos	Fortes	Fracos
Financeiros	X			X	X	

Fonte: LAS CASAS, 2005, p. 50.

Realizada a análise ambiental e dos pontos fortes e fracos, deve-se então determinar os objetivos do plano de marketing para a empresa. Estes aparentam simplicidade ao serem formulados, mas são eles que dão base para criação das estratégias de marketing, sendo assim, muitas vezes são fatores de sucesso ou fracasso das organizações (LAS CASAS, 2005).

Os objetivos da empresa podem ser quantitativos e qualitativos. Como o próprio nome diz, os objetivos quantitativos estão associados a quantidade, sempre existirá um número ligado a eles, por exemplo, aumentar 10% das

vendas. Já objetivos qualitativos se referem qualidade, por exemplo, treinar a equipe de atendimento. Essa classificação acaba englobando todos os tipos de objetivos. Os objetivos devem ser coerentes, ordenados por prioridade e dimensionados de acordo com prazo, curto, médio ou longo, prazo que deve ser definido desde a elaboração dos mesmos (LAS CASAS, 2005).

Com objetivos definidos é possível desenvolver a estratégia de marketing, Las Casas (2005) trabalha com público-alvo e posicionamento. Definir o público-alvo consiste em identificar indivíduos, grupos, públicos especiais ou público em geral, isto afetará as decisões de o que será dito, como será dito, quando será dito e onde será dito a seus clientes (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

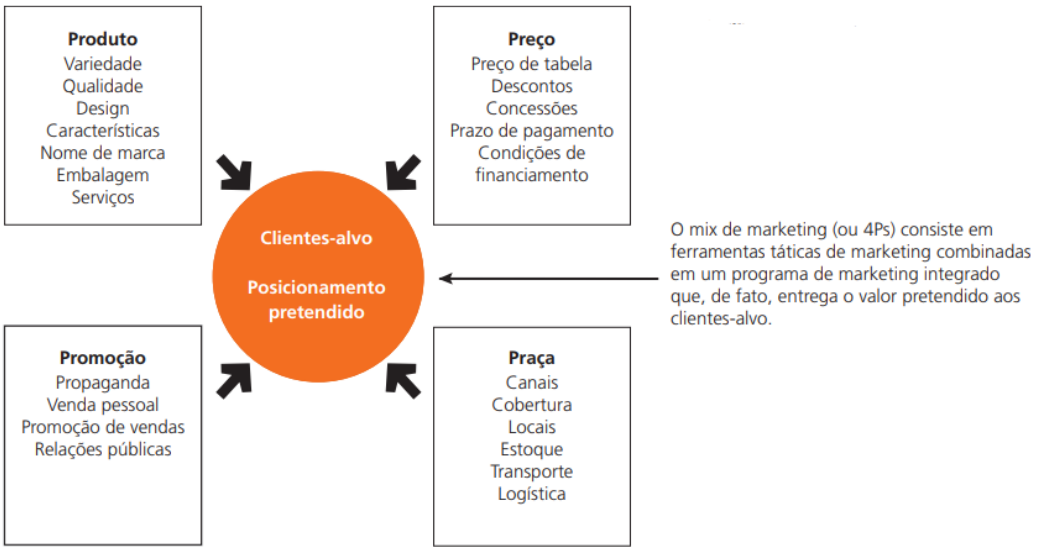
Para que a definição do público-alvo seja precisa e relevante, Malhotra (2011) sugere uma pesquisa de mercado através da aplicação de um questionário. Este questionário deverá definir as características do consumidor e seu padrão de consumo. Os resultados encontrados serão utilizados na definição do posicionamento e na elaboração das estratégias de marketing.

Kotler e Armstrong (2015) definem posicionamento como a maneira que o produto será lembrado na mente do consumidor, levando em consideração suas características principais. Las Casas (2005) sugere que o posicionamento seja definido com base em informações, por exemplo, ao identificar um ponto fraco em um concorrente, pode-se explorar isso como para que na empresa do planejador, torne-se um ponto forte.

A estratégia de marketing serve como parâmetro para que se torne fácil elaborar as estratégias do composto de marketing. Nesta etapa do plano deve-se usar a criatividade para criar e adaptar as estratégias de acordo com mercado. O composto de marketing, conhecido também como 4 “Ps”, é integrado por produto, preço, praça ou distribuição, e promoção (LAS CASAS, 2005).

Kotler e Armstrong (2015) definem composto de marketing como o conjunto de ferramentas do marketing que combinados geram resposta do público-alvo no mercado pretendido. A premissa do composto é a capacidade de influenciar a demanda através de suas estratégias. A Figura 2 traz conceitos que as empresas podem desenvolver em suas estratégias, levando em consideração a proposta de valor ao público-alvo e o posicionamento definidos na etapa anterior.

Figura 2 - Composto de marketing



Fonte: KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 58.

Para que as estratégias tenham êxito, além de bem formuladas, existe a necessidade de controle. Nesta etapa Las Casas (2005) sugere a adoção de um plano de ação (Quadro 3). Nele definem-se todas as atividades que necessitam de ação, o encarregado, o período em que será executada e o orçamento da mesma.

Quadro 3 - Plano de Ação

Atividades	Encarregado	Período	Orçamento

Fonte: LAS CASAS, 2005, p. 116.

Mas de nada adianta um plano de marketing se não houver resultados. Cria-se também um quadro para definir uma projeção de vendas e lucros (Quadro 4). Ele será responsável por justificar o investimento na área do marketing, e também servirá como ferramenta de controle, pois nele que serão vistos possíveis impactos de desvios de objetivos.

Quadro 4 - Projeção de vendas e lucros

Período	Vendas	Lucros	Observações

Fonte: LAS CASAS, 2005, p. 46.

O Quadro 4 deve ser preenchido com estimativas. Já que se trata de um anteprojeto, o campo de observações será preenchido quando houver mudanças ambientais ou no próprio plano. Com todas estas análises realizadas, o plano de marketing estará concluído.

2.3.2.3 Plano operacional

O planejamento operacional trata da maneira como as empresas organizam seus recursos, seus equipamentos e seus colaboradores para produzir bens e prestar serviços (BULGACOV, 2006). Hisrich, Peters e Shepherd (2009) evidenciam que para o plano de negócios, o plano operacional deve detalhar todo o fluxo de material até o produto final, indicando as tarefas e equipamentos necessários para execução.

No presente estudo, a estrutura utilizada será adaptada do modelo indicado pelo Sebrae (2013). Ela se divide em 4 etapas: *layout* da empresa, capacidade produtiva, processos operacionais e necessidade de pessoal. Esta estrutura completa, juntamente com o plano de marketing, dará o subsídio de dados necessários para o plano financeiro.

Pode-se entender por *layout* a organização do espaço físico, que alinhado com seus elementos auxiliam no aumento da produtividade da empresa. O *layout* utilizado de forma produtiva, contribui também com a redução dos custos operacionais, evitando desperdícios de mão-de-obra e materiais (CAMARGO; TOALDO; AKEL SOBRINHO, 2009). O Sebrae (2013) indica o desenho de uma planta baixa, incluindo os equipamentos e fluxo de produtos.

O plano de marketing fornece a demanda por produtos, cruzando isto com os dados operacionais dos tempos gastos na elaboração dos produtos, deve-se estimar o número de colaboradores necessários. Elabora-se também uma ficha que contenha os cargos e as qualificações para eles, a fim de orientar o

empreendedor no recrutamento, seleção e possível treinamento de pessoas (SEBRAE, 2013).

Segundo Moreira (2011), capacidade produtiva é a quantidade máxima de produtos e/ou serviços que podem ser produzidos em uma empresa, em um determinado período de tempo. A fórmula de cálculo da capacidade sugerida para um plano de negócios é relativamente simples, deve-se multiplicar o número de colaboradores pelo número de horas trabalhadas e depois pelo número de produtos montados por hora. O resultado encontrado não leva em conta desperdícios e paradas de produção, por este motivo o empreendedor deve ser cauteloso ao utilizar o número encontrado.

Na etapa relacionada aos processos operacionais o Sebrae (2013) sugere a elaboração de um fluxograma. Nele deve haver todas as etapas na montagem de cada produto e serviço, o responsável, o material e o equipamento utilizado. Para tornar esta fase do plano mais completa, complementa-se com dados de quantidade de material e tempo necessário em cada etapa.

2.3.2.4 Plano financeiro

Todas as atividades planejadas no plano de negócios devem ser demonstradas em números, a fim de projetar o sucesso ou insucesso da futura empresa (DORNELAS, 2012). Casarotto Filho (2012) evidencia que não existe um padrão fixo para o plano financeiro, ele deve ser adaptado de acordo com a situação de cada projeto. O plano financeiro tem o objetivo de embasar com argumentos quantitativos as decisões mais assertivas para abertura da organização bem como indicar sua viabilidade econômico-financeira (GITMAN, 2001). Para o presente estudo o plano financeiro irá trabalhar conceitos de investimento, fluxo de caixa, indicadores de viabilidade, *payback*, taxa interna de retorno (TIR), valor presente líquido (VPL) e ponto de equilíbrio (PE), bem como indicadores de rentabilidade e lucratividade.

Investimento é o principal objeto de estudo da administração financeira, ele consiste na aplicação de um valor monetário com o objetivo de obter retornos em determinado prazo (GITMAN, 2001). Os investimentos estão categorizados em temporários e permanentes. Investimentos temporários são valores

aplicados com o objetivo de resgate futuro, como títulos públicos e fundos de investimentos. Investimentos permanentes são aqueles aplicados com fins estratégicos que produzem resultados de longo prazo, por exemplo máquinas e equipamentos e investimentos em participações em empresas, caso do presente estudo (HOJI, 2003).

Outro ponto importante de um plano financeiro é o fluxo de caixa. Nele são demonstradas as entradas e saídas da empresa em determinado período. A justificativa de sua utilização está na possibilidade de visualizar a viabilidade de vendas a prazo, de dar descontos e de eliminar estoques, bem como a necessidade de honrar seus compromissos com fornecedores, colaboradores, credores, impostos, etc. Além de uma ferramenta de controle, o fluxo de caixa pode ser utilizado de forma estratégica na tomada de decisões (DORNELAS, 2012).

Para análise de viabilidade, Dornelas (2012) sugere alguns métodos de análise, *payback*, taxa interna de retorno (TIR), valor presente líquido (VPL) e ponto de equilíbrio (PE). O *payback* mostra o tempo necessário para recuperar o investimento realizado no negócio, ele é calculado dividindo o investimento pelo lucro do período.

A TIR é o a “taxa de desconto que iguala o valor presente de fluxos de entrada de caixa com o investimento inicial associado a um projeto” (GITMAN, 2001, p. 303). Normalmente são utilizadas calculadoras financeiras para se obter a TIR, a equação que representa o cálculo é a seguinte:

Equação 1 – TIR

$$\$\,0 = \sum_{t=1}^{n} \frac{FC_t}{(1+TIR)^t} - FC_0$$

As siglas presentes na equação significam: n = tempo de desconto do último fluxo de caixa; t = tempo de desconto de cada entrada de caixa; FC = fluxo de caixa imposto no ano t; FC_0= Fluxo de caixa Inicial. Interpreta-se a TIR avaliando se ela é maior que o custo capital, neste caso aceita-se o projeto, caso contrário, rejeita-se. Espera-se que o resultado seja o aumento do valor de

mercado da empresa, e por consequência a riqueza dos proprietários (GITMAN, 2001).

Segundo Dornelas (2012), juntamente com o *payback* e a TIR, em um plano de negócios, os investidores normalmente também analisam o VPL. Este indicador é obtido subtraindo o investimento inicial dos futuros lançamentos de fluxo de caixa. O VPL deve ser positivo, pois assim indica que o fluxo de caixa é maior que o investimento inicial. Ele é calculado com a seguinte equação:

Equação 2 - VPL

$$VPL = \left(\frac{F1}{(1+K)^1}\right) + \left(\frac{F2}{(1+K)^2}\right) + \left(\frac{F3}{(1+K)^3}\right) + \cdots + \left(\frac{Fn}{(1+K)^n}\right) - (INV)$$

As siglas presentes na equação significam: VPL = valor presente líquido; Fn = Fluxo de caixa após o ano n; n = Vida do projeto em anos; K = Taxa de desconto; e INV = Investimento inicial. A taxa de desconto deve ser igual ao custo de capital da empresa (GITMAN, 2001).

Posteriormente, calcula-se o ponto de equilíbrio do projeto, ele possibilita ao empreendedor, saber em que momento a empresa começa a obter lucro. O ponto de equilíbrio é o momento em que as receitas provenientes das vendas são equivalentes à soma dos custos fixos e variáveis. Para calculá-lo utiliza-se a seguinte equação:

Equação 3 - Ponto de equilíbrio

$$Ponto\ de\ equilíbrio = \frac{custo\ fixo}{1 - \left(\frac{custo\ variável}{receita\ total}\right)}$$

Dornelas (2012) sugere a inserção de um gráfico que ilustre o ponto de equilíbrio no plano de negócios. Para obter o ponto de equilíbrio em quantidade de unidades vendidas, deve-se dividir o resultado da equação pelo preço de venda.

Outros dois índices não menos importantes que os demais são o de lucratividade e de rentabilidade. Segundo o Sebrae (2013), a lucratividade é importante por representar a sua competitividade, isto é, se a lucratividade da empresa for boa, ela estará apta a competir no mercado, ela é a relação do lucro

líquido e as vendas. Já a rentabilidade mede o retorno do capital investido, é um dos principais índices econômicos que são analisados. Ele é expresso em porcentagem por unidade de tempo. As equações para encontrar estes índices são:

Equação 4 – Lucratividade

$$Lucratividade = \frac{Lucro\ Líquido}{Receita\ Total}\ X\ 100$$

Equação 5 – Rentabilidade

$$Rentabilidade = \frac{Lucro\ Líquido}{Investimento\ Total}\ X\ 100$$

Dornelas (2012) frisa a importância de calcular todos estes índices econômico-financeiros, pois normalmente os investidores esperam retorno monetário sobre os investimentos, e o plano financeiro tem a responsabilidade de demonstrar isso dentro do plano de negócios. Portanto o plano financeiro deve ser desenvolvido com muita atenção, pois erros na sua elaboração podem representar a negação de um investidor.

2.3.2.5 Construção de cenários

Toda empresa enfrenta dificuldades na sua introdução no mercado, normalmente o plano elaborado encontra mais variáveis do que as foram pensadas no anteprojeto. Para diminuir os riscos a seção de construção de cenários busca imaginar possíveis mudanças ambientais que impactam a organização (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Até esta seção do plano de negócios imaginou-se um canário provável, neste momento deve-se então voltar os pensamentos para mudanças tanto negativas quanto positivas no ambiente. Esta análise pode se dar de duas maneiras, uma qualitativa, onde imagina-se mudanças no micro e macroambiente pensados no plano de marketing que impactam a organização, e outra quantitativa, onde se altera o faturamento, tanto para mais quanto para menos (CARVALO *et al*., 2011)

A análise qualitativa de cenários é complexa e demanda tempo muito tempo do empreendedor, pois cada variável pensada na análise ambiental deve ser pensada em um cenário otimista e um pessimista. Porém a análise qualitativa dos cenários pode poupar tempo na elaboração desta etapa. Ela pode ser entendida como uma análise de sensibilidade, nela se imagina uma alteração percentual positiva e negativa no faturamento da empresa, e se analisa o impacto no resultado do exercício (CARVALO *et al*., 2011). O Sebrae (2013) sugere uma alteração de no máximo de 20% no faturamento, na análise quantitativa.

O Sebrae (2013) indica que após a construção de cenários pessimistas e otimistas o empreendedor deve pensar ações para se prevenir em um cenário negativo e para potencializar resultados em um cenário positivo. A análise de cenários auxilia o empreendedor na criação de um “plano B”.

2.3.2.6 Avaliação final

O capítulo de avaliação final de um plano de negócios é curto e direto. Ele analisa as necessidades levantadas durante o plano, bem como as restrições. São ilustrados de forma objetivas as viabilidades econômicas, financeiras, técnicas e operacionais (SEBRAE, 2013).

O plano de negócios é um mapa que busca indicar o melhor caminho para que o empreendimento tenha sucesso, ele é o roteiro para um processo decisório assertivo. Deve-se sempre levar em conta os possíveis cenários que fogem do caminho traçado, portanto para que o plano tome a importância desejada, na avaliação final o empreendedor deve-se responder o seguinte questionamento: vale a apena abrir o negócio? (SEBRAE, 2013).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é abordada a metodologia utilizada para o trabalho de conclusão de curso. As seções estão divididas em caracterização da pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise e discussão dos resultados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A natureza deste estudo é de ordem descritiva, que segundo Marion, Dias e Traldi (2002), tem o objetivo de descrever as características de determinado fenômeno ou população, correlacionando fatos variáveis sem inferir nas mesmas. Segundo Malhotra (2011) a pesquisa descritiva é útil para responder perguntas relacionadas a descrição de um fenômeno do mercado, como a determinação de frequências de compra, identificação dos relacionamentos ou realização de previsões.

O presente estudo é classificado como uma pesquisa qualitativa, que segundo Gerhardt e Silveira (2009) não se preocupa unicamente com uma representatividade numérica, ela busca o aprofundamento a compreensão de uma organização ou grupo social. Para Gil (2008), a questão chave da pesquisa qualitativa está na interpretação que o pesquisador faz das informações obtidas, relacionando-os com os fenômenos estudados, e obtendo uma análise subjetiva do tema.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A fim de atingir o primeiro objetivo específico - conhecer o público-alvo do negócio – foi realizada a aplicação de um questionário (Apêndice A). O foco do questionário é a cidade de Ijuí – RS. Segundo o IBGE (2017), no censo realizado em 2010, a população do município era de 78.915. Esse número também é a população da pesquisa que foi realizada.

Utilizando a ferramenta do site Survey Monkey (2019) para calcular a amostra, obteve-se o número de 150 respondentes necessários. Os dados lançados na ferramenta foram do tamanho da população, 78.915, do nível de

confiança, 95%, e da margem de erro, 8%. Foram obtidos 160 questionários válidos para a pesquisa, confirmando o nível de confiança e da margem de erro.

3.3 COLETA DE DADOS

Para realização do estudo, realizou-se a coleta de dados primários e secundários. Para Malhotra (2011), dados primários são aqueles coletados pelo pesquisador para que se obtenha uma resposta para um problema encontrado em sua pesquisa. Dados secundários são aqueles que representados por quaisquer dados que já foram coletados para outros propósitos que não sejam os problemas em questão.

Os dados primários foram coletados através de um questionário estruturado (Apêndice A). Conforme Malhotra (2012), é uma técnica coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, dirigidas ao respondente. A finalidade do questionário é a obtenção de dados relacionados ao perfil do consumidor, a fim de que se possa definir público-alvo da empresa, bem como suas estratégias de marketing. Sua aplicação foi realizada através de um *survey* online, com a plataforma do Google Forms, impulsionada através da rede social Facebook, a fim de delimitar o público respondente focando apenas na cidade de Ijuí-RS.

O instrumento possui dois blocos, o primeiro deles possui perguntas voltadas para definição das características do respondente quanto a sexo, idade, classe social, estado civil e profissão. O segundo bloco contém perguntas voltadas aos hábitos como consumidores de hambúrguer, serão realizados questionamentos relacionados a frequência de consumo, preferência pelo tipo de serviço e meio de contatos entre empresa e cliente, bem como a axiologia de fatores que motivam a compra pelo produto e a preferência a respeito dos ingredientes. Para que o questionário tenha validação científica, ele passou pela avaliação de especialistas e por um pré-teste antes de ser aplicado.

Os dados secundários foram obtidos através de publicações literárias, artigos científicos e sites governamentais que contenham as informações necessárias para o desenvolvimento do *Canvas* e do plano de negócios, como dados populacionais, engajamento das estratégias de marketing, modelos de

processo de produção, informações do micro e macroambiente e as questões legais relacionadas a empresas.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados obtidos através do questionário, foram tabulados em planilha eletrônica, por meio do *LibreOffice Calc* – conforme apêndice B. Como critérios de exclusão os menores de 18 anos e os não residentes em Ijuí – RS. Seus resultados foram utilizados na elaboração de público-alvo da empresa, estratégias de marketing, presentes tanto no *Canvas* quanto no plano de negócios.

O *LibreOffice Calc* também foi utilizado na elaboração do *Canvas*. Por se tratar de uma ferramenta visual, a planilha eletrônica permite uma elaboração mais detalhada desta ferramenta, posteriormente ela foi convertida em tabela para ser introduzida no texto. A estruturação da mesma foi realizada conforme a literatura trabalhada no referencial teórico.

A estrutura do plano de negócios seguiu a descrita no referencial teórico, com sumário executivo, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, cenários e avaliação do plano. A estrutura do plano de negócios foi adaptada de Dornelas (2012), com exceção do plano de marketing, que foi adaptado de Las Casas (2005) plano operacional e análise de cenários, que virá do Sebrae (2013).

Os dados e estratégias elaborados no plano de negócios foram obtidos e interpretados principalmente através de artigos científicos, disponibilizados em sites como Periódicos CAPES, Anpad e Angrad, por conta da conceituação e relevância no campo da administração. Para questões legais, as fontes de dados são sites governamentais que possuam as devidas legislações publicadas. Como apoio a estes sites e artigos, serão utilizados livros para interpretação dos dados de todo trabalho.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas e tratadas as discussões dos resultados obtidos através da elaboração do *Canvas* e do plano de negócios. Para melhor analisar e compreender os resultados obtidos ao longo do estudo, dividiu-se a análise em dois blocos, o primeiro ligado ao *Canvas* e o segundo ligado ao plano de negócios. Os dados obtidos através da aplicação de questionário serão tratados nas duas seções.

4.1 CANVAS

O Canvas traz a principal proposta de valor que a empresa quer entregar, juntamente com a forma como isso irá ocorrer. Seus dados são embasados principalmente nos resultados da pesquisa de mercado aplicada. O resultado está presente no quadro 5:

Quadro 5 - Canvas

<table>
<tr><td rowspan="2">Parcerias chave:
As principais parcerias se tratam de fornecedores regionais que englobam açougues, padarias, feiras, mercados e cervejeiros da cidade.</td><td>Atividades chave:
- Captura constante de feedback:
- Melhoramento contínuo;
- Agilidade na entrega;
- Publicidade online impulsionada.</td><td rowspan="2">Proposta de valor:
Delivery de excelente hambúrguer aliado com atendimento de qualidade através da captura de feedback dos clientes.</td><td>Relacionamento:
Através da captura do feedback, o melhoramento contínuo será evidenciado para os clientes.</td><td rowspan="2">Segmento de clientes:
Mulheres, de 24 a 32 anos de idade, com renda entre R$ 1.578,01 a 3,152,00.</td></tr>
<tr><td>Recursos Chave:
- Matéria-prima de qualidade;
- Mão-de-obra capacitada.</td><td>Canais:
- Entregadores;
- WhatsApp business;
- Instagram;
- Facebook.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Estrutura de custos:
Os custos principais estarão envolvidos com os materiais presentes nos produtos, no atendimento pessoal dos entregadores e na publicidade online;</td><td colspan="2">Receita:
- American Burger, R$ 18,00 por hambúrguer;
- Bacon Burger, R$ 24,00 por hambúrguer;
- Star Buguer, R$ 23,00 por hambúrguer;
- Chicken Burger, R$ 22,00 por hambúrguer;
- Special Star Burger, R$ 27,00 por hambúrguer;</td></tr>
</table>

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

4.2 PLANO DE NEGÓCIOS

No decorrer desta seção será apresentado o plano de negócios elaborado. Os itens abordados são sumário executivo, plano de marketing, plano operacional, plano financeiro, cenários e avaliação do plano.

4.2.1 Sumário executivo

O nome escolhido para empresa é **StarBurger**. Trata-se de um **delivery de hambúrguer** com foco na zona urbana de Ijuí – RS. A proposta de valor que será levada aos clientes é atendimento de qualidade através da captura de feedback para melhoramento contínuo do empreendimento. A logomarca da empresa está na figura 3:

Figura 3 - Logomarca do StarBurger

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

O StarBurger necessita de um investimento inicial de **R$ 27.731,05, com payback de 7 meses,** o faturamento projetado para o primeiro ano é de **R$ 609.398,41.** Esse faturamento será fruto derivado principalmente de campanhas de marketing digital, normalmente voltado para mulheres, de 24 a 32 anos de idade, com renda entre R$ 1.578,01 a 3,152,00. A rentabilidade do empreendimento é de **209,85%** e a lucratividade de **9,55%.**

A forma jurídica adotada pela empresa é a de **empresário individual**, forma em que o patrimônio do empreendedor poderá responder com seu patrimônio pessoal pelas obrigações contraídas por sua empresa e não há limite para contratação de funcionários. O empreendimento ainda adotará o regime de tributação do Simples Nacional, que coloca uma alíquota de tributos no valor de **9,5%** do faturamento.

4.2.2 Plano de marketing

A presente seção é adaptada do plano de marketing sugerido por Las Casas (2005). Sua estrutura é ampla e possui análise ambiental, objetivos do plano e estratégias de marketing.

4.2.2.1 Análise ambiental

O ambiente demográfico analisado limita-se ao município de Ijuí – RS, ele está localizado na região noroeste do estado faz parte da Rota Missões. De acordo com o IBGE (2017), com o censo realizado em 2010, a população do município é de 78.915, destas 62,1% possui entre 20 e 64 anos, formando os maiores grupos da pirâmide etária da cidade. 51,7% da população é formada por mulheres e 48,3% por homens. A religião predominante é a Católica Apostólica Romana (61,68% da população), seguida das igrejas evangélicas (33,43%), 2,66% não possui religião e o restante das religiões são pouco representativas, não chegando a 1% da população.

Na dimensão econômica de Ijuí -RS, evidencia-se o salário médio mensal dos trabalhadores formais, que segundo o IBGE (2017), em 2017 foi de 2,7 salários mínimos fazendo com que a cidade ocupe a posição 340 no ranking nacional deste item. O PIB (produto interno bruto) per capita em 2013 foi de R$ 33.547,80, acima da média nacional, que foi de R$ 26.444,60.

Segundo o site Dataviva (2014), as atividades econômicas que geram maior renda à população são a da administração pública em geral (13%), a educação superior (8,2%) e atividades de atenção à saúde humana (6%).

Focando no setor de alimentação, 61% da renda é provida de restaurantes, que possui 78 estabelecimentos na cidade.

Em um âmbito nacional os indicadores econômicos estão instáveis, segundo o IPEA (2019) – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – a previsão do crescimento do PIB para 2020 é de apenas 2,3%. A previsão para o dólar é que deve variar entre R$ 3,90 e R$ 4,50. A inflação projetada para 2020 é de 3,95%, a meta do Banco Central do Brasil é 3,75%.

As informações em um âmbito tecnológico são escassas para o ramo das hamburguerias. O que o jornal Gazeta do Povo (2019) destaca nesta questão é a inovação nos processos operacionais, que trazem cada vez mais formas de montar um hambúrguer. Outro ponto ressaltado é a criatividade na escolha dos ingredientes, o que acontece em cidades referência, como New York famosa por suas hamburguerias, onde alimentos inusitados estão surgindo no cardápio dos estabelecimentos, por exemplo pastrami e frango.

Segundo o Sebrae (2019), analisando o ambiente legal deste tipo de empresa, deve-se ter uma atenção especial com a questão do licenciamento sanitário. Essa preocupação vem pelo fato de se tratar de comercio de produtos alimentícios, e todo cuidado necessário deve ser tomado para não contaminar o ambiente ou o hambúrguer.

Para analisar as oportunidades e ameaças levantados nas questões ambientais tem-se o Quadro 6:

Quadro 6: Ameaças e oportunidades

Evento	Ameaças	Oportunidades	Sugestões
Demográfico: população;		Pode-se focar em nichos de mercado;	Após aplicação de uma pesquisa de mercado, escolher o público-alvo;
Economia: salário médio mensal;		Valorização do produto;	Escolher público alvo com renda maior;
Economia: elevado número de concorrentes;	Dificuldade para novos entrantes no mercado;		
Economia: dólar alto;	Aumento do preço das matérias primas;		Pesquisar mais fornecedores;
Tecnologia: novos processos produtivos;		Inovação para clientes;	Buscar tecnologias que agreguem valor ao produto;
Legal: legislação sanitária;	Demora no licenciamento;		Terceirizar o serviço com profissionais de qualidade;

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

A segunda etapa da análise ambiental é um comparativo de pontos fortes e fracos dos três principais concorrentes diretos com a empresa. Os três concorrentes foram selecionados através de sua avaliação na rede social Facebook, escolhidos os três com a nota mais alta. Com isso temos o Quadro 6:

Quadro 7 - Pontos fortes e fracos

Aspectos Analisados	**Concorrente 1**		**Concorrente 2**		**Concorrente 3**		**Star Burger**	
	Fortes	Fracos	Fortes	Fracos	Fortes	Fracos	Fortes	Fracos
Pessoal								
Quantidade	X			X	X			X
Qualificação	X		X			X	X	
Equipamentos								
Capacidade Instalada	X			X	X			X
Tecnologia	X		X			X	X	
Finanças								
Recursos Financeiros	X		X		X			X
Possibilidade de obtenção de empréstimos	X		X		X		X	
Marketing								
Produto	X		X			X	X	
Preço	X		X			X	X	
Distribuição		X	X		X		X	
Propaganda	X			X		X	X	
Promoção		X		X		X		X

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Analisando a questão de pessoal, destaca-se a quantidade de pessoas envolvidas no Concorrente 2, que possui certa demora no atendimento, já o Concorrente 3, não possui esse problema, mas a qualidade do produto parece ser comprometida pela falta de qualificação dos colaboradores. No Star Burguer, por se tratar de uma empresa entrante no mercado, dificilmente terá condições de contratar um volume alto de colaboradores, com isso o foco volta-se ao treinamento daqueles que forem selecionados.

Com relação aos pontos trabalhados na questão de equipamentos, ressalta-se a baixa capacidade do Concorrente 2, com atendimento demorado, e a tecnologia do Concorrente 3, que possui uma estrutura que atende um cardápio maior, sendo mais generalista. Para o Star Burger projeta-se uma estrutura pequena, mas com tecnologia focada em hambúrgueres, uma espécie de boutique de hambúrguer.

As questões financeiras foram trabalhadas por especulação. Os concorrentes foram avaliados todos com pontos fortes por serem marcas já consolidadas no mercado. O Star Burger tem como ponto fraco os recursos financeiros, que são limitados para uma microempresa entrante no mercado.

Os pontos relacionados ao marketing estão diretamente ligados aos 4 Ps. O Concorrente 1 não possui serviço de *delivery* e dificilmente realiza promoções de seus produtos e serviços. O Concorrente 2 tem uma questão de publicidade pouco trabalhada, por este motivo é pouco conhecida no município. O Concorrente 3 possui um preço que não condiz com a qualidade dos produtos e serviços, e não foca em publicidade e promoções. Projeta-se para o Star Burger uma atenção especial com as estratégias de marketing, tornando isso um ponto forte da futura empresa.

4.2.2.2 Objetivos do plano de marketing

Com a análise ambiental realizada, é parcialmente possível ver onde a empresa estará situada. Com isso pode-se desenvolver os objetivos do plano de marketing, tanto qualitativos quanto quantitativos.

Objetivos qualitativos:

- Fidelizar clientes;
- Ter equipe com alta qualidade de atendimento;
- Criar um sistema de feedback para aprimoramento constante dos produtos e serviços;
- Desenvolver estratégias de diferenciação dos concorrentes.

Objetivos qualitativos:

- Conquistar 20% do mercado de delivery no primeiro ano de atuação;
- Ter avaliação superior a 4,5/5 nas redes sociais da empresa;
- Adquirir 2000 curtidas na página da empresa no Facebook nos primeiros 3 meses de atuação;
- Adquirir 1000 seguidores no perfil da empresa no Instagram nos primeiros 3 meses de atuação.

4.2.2.3 Estratégias de marketing

Com os objetivos definidos, é necessário traçar as estratégias para atingi-los, primeiro passo é definir o público alvo. Através de uma pesquisa de mercado, constatou-se que o foco da empresa estará voltado a mulheres, de 24 a 32 anos de idade, com renda entre R$ 1.578,01 a 3,152,00.

O posicionamento que o Star Burguer deseja ter com o público alvo é de **possuir o hambúrguer mais saboroso da cidade aliado com atendimento de qualidade**. A escolha deste posicionamento se deve a pesquisa de mercado ter apontado que estes são os fatores que mais motivam o consumidor a efetuar a compra, bem como é também são fatores de reclamação citados na experiência de consumo do produto.

Seguindo o plano de marketing de Las Casas (2005), é neste momento que são elaboradas as estratégias dos 4 “Ps”. A premissa do composto de marketing é a capacidade de influenciar a demanda através de suas estratégias.

O produto pode ser dividido em cardápio, embalagem e serviço de entrega. A ideia inicial é de trazer ingredientes sempre frescos, os cozinheiros farão um curso de preparação de hambúrgueres antes de iniciar as atividades. agregando valor ao hambúrguer, para que a qualidade do produto seja sempre a melhor possível. Os ingredientes estão descritos no quadro 8, onde está exemplificado o cardápio completo do StarBurger.

Quadro 8 - Cardápio StarBurger

Produto	Descrição/Ingredientes
American Burger	Pão hambúrguer, hambúrguer de picanha e queijo parmesão
Bacon Burger	Pão hambúrguer, hambúrguer de picanha, filetes de bacon, queijo cheddar e cebola.
Star Buguer	Pão hambúrguer, hambúrguer de picanha, bacon picado, queijo parmesão e cheddar, cebola roxa e ovo frito.
Chicken Burger	Pão hambúrguer, hambúrguer de frango, tomate, alface, queijo parmesão, cebola roxa.
Special Star Burger	Pão hambúrguer, dois hambúrgueres de picanha, salame italiano, tomate seco, queijo cheddar, cebola roxa.
Fritas Média	400g de batata rosa picada em palitos.
Fritas Grande	600g de batata rosa picada em palitos.
Refrigerante – Lata	Latas de linha única - 350 ml
Água Mineral	Água mineral– 500 ml
Cerveja 1	Pilsen – 355 ml
Cerveja 2	Weissbier - 355 ml
Cerveja 3	Lager – 355 ml
Cerveja 4	Stout – 355 ml
Observação: Todos os hambúrgueres vêm acompanhados de uma pequena porção (200g) de batatas fritas e 30g de maionese “caseira”.	

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Para a embalagem do hambúrguer, projeta-se envolvê-lo em papel acoplado que possui características específicas para embalar produtos alimentícios, ele apresenta função térmica, mantém as características dos alimentos junto do frescor dos ingredientes utilizados e não possuí químicos prejudiciais em sua composição. Após embrulhado no papel acoplado, o hambúrguer é colocado em sua embalagem final, uma pequena caixa personalizada com contatos e logotipo da empresa, o papel utilizado em sua composição é originado da reciclagem de papel cartão, mostrando ao cliente a responsabilidade socioambiental da empresa.

O atendimento do StarBurger se dividirá em três momentos, o primeiro é no contato do cliente solicitando o produto, este contado se dará via WhatsApp, com um colaborador dedicado exclusivamente a este serviço, todas as dúvidas do cliente devem ser sanadas neste momento, cabe ao atendente solicitar ao cliente qual o produto do cardápio, o ponto da carne, nome de quem irá receber o pedido, endereço de entrega e forma de pagamento, estas informações irão ser impressas em uma rotuladora, coladas na embalagem do hambúrguer e colocadas em uma lista a ser passada ao entregador.

O segundo momento do atendimento será através do entregador, que será previamente instruído de como realizar o atendimento, prezando por princípios de educação, ética e simpatia ao cliente. A terceira e última etapa do atendimento, será realizada pelo mesmo colaborador que realizou a primeira, e será em forma de feedback, com mensagens enviadas aos clientes, questionando-os sobre sua experiência e captando sugestões de melhoria.

Os preços dos produtos são definidos a partir de uma mensuração de custos de todos os elementos que compõe cada item, acrescido de uma margem de lucro que se enquadra com o preço oferecido pela concorrência priorizando a qualidade do produto, eles estão presentes no quadro 15 deste estudo, na seção referente ao plano financeiro. As formas de pagamentos aceitas serão em dinheiro e cartão de débito e crédito.

Pensando nas questões relacionada a praça, prioriza-se um local próximo ao centro da cidade, por conta da logística de entrega do produto. O bairro Centro é descartado nesta opção por conta do elevado valor do aluguel das instalações, ou seja, a empresa estará localizada em um bairro vizinho do bairro Centro de Ijuí – RS.

A distribuição do produto se dará através de serviço terceirizado, com dois motoboys. A ideia é que cada um cubra metade da cidade, mas se necessário auxilie o outro em sua zona de atuação. As motos sairão para entrega a cada 30 minutos, fazendo com que o tempo de espera do cliente seja relativamente curto. A terceirização auxiliará em momentos em que a demanda seja mais alta, possibilitando a contratação de mais motoboys conforme a necessidade.

Com a finalidade de promover maior venda e captação de clientes o StarBurguer irá desenvolver diferentes estratégias de promoção. As ações que serão realizadas são:

- Cartão fidelidade

Na primeira compra, o cliente receberá um cartão personalizado com logotipo e contatos da empresa em uma face, no verso haverá um campo com espaços para que sejam rubricadas as compras realizadas. Na compra de 5 hambúrgueres, o 6º terá 50% de desconto, na compra de mais 5, o 12º também terá 50% de desconto, e na compra de mais 5 o 18º será gratuito.

- Criar página da empresa no Facebook

A pesquisa de mercado apontou que o Facebook é a principal forma que os clientes preferem ser contados. A empresa irá criar uma página na rede social, ela será constantemente atualizada com imagens personalizadas e anúncios patrocinados, divulgando promoções, novidades, os produtos, a qualidade dos mesmos, fornecendo contatos e fomentando o relacionamento da empresa com o cliente. Segundo Soares e Monteiro (2015), o engajamento no Facebook gira em torno de 2% a 6% do alcance da publicação, dependendo de diversos fatores, como conteúdo da postagem, formato, horário e interesse do público alcançado.

- Criar perfil da empresa no Instagram

A segunda forma de ser contatado mais citada na pesquisa de mercado é o Instagram. Segundo o site Abemd (2019), o perfil do usuário do Instagram é constituído em sua maioria de mulheres de 18 a 45 anos de idade, algo próximo ao público alvo do StarBurger, por este motivo esta rede social terá atenção especial da empresa.

Toda semana haverá sorteio de dois hambúrgueres na rede social da empresa. Aqueles que tiverem interesse em participar devem compartilhar uma publicação do perfil da empresa em seu stories, mencionar o perfil do StarBurger, e de mais um amigo para ganhar o hambúrguer também, somente receberá o prêmio se tanto o sorteado como o amigo mencionado estiverem seguindo o StarBurger na rede social.

Bem como no Facebook, o Instagram também terá a função de manter os seguidores do perfil atualizados com imagens personalizadas e anúncios patrocinados, divulgando promoções, novidades, os produtos e a qualidade dos mesmos. Isso se dá devido ao engajamento do Instagram ser maior que o do Facebook. Segundo o site especializado em marketing e mídias sociais Socialbakers (2019), o Instagram possui um engajamento de até 25%, sendo muito superior ao Facebook neste quesito.

- Lançamento

Como estratégia de lançamento do produto, serão distribuídos hambúrgueres gratuitos, sabor StarBurguer antes da inauguração oficial do delivery. Dez pessoas sorteadas através de uma promoção divulgada no Instagram receberão dois hambúrgueres de livre escolha do cardápio, um para

si e outro para alguém convidado. Único quesito para participar é o aceite de um convite para escrever uma avaliação nas redes sociais da empresa.

- WhatsApp *Business*

O WhatsApp será utilizado como ferramenta de contanto constante entre empresa e cliente. Os pedidos serão recebidos exclusivamente por ele, e o feedback para melhorias também será realizada pelo aplicativo. A versão *Business* do aplicativo permite divulgar horários de funcionamento, sites, endereço, descrição da empresa, configurar mensagens automáticas em conversas e etiquetar a conversa conforme o status do pedido, recursos muito úteis quando se trata de um serviço de *delivery*.

- Brinde

Na inauguração da empresa, 15 clientes ganharão um copo de vidro personalizado com o logotipo do StarBurguer. Os primeiros 15 contatos serão contemplados com o brinde já no momento do pedido.

- Aniversariante

O cliente, maior de 18 anos, que realizar o pedido no dia de seu aniversário, ganhará de presente do StarBurger uma cerveja de sua escolha. A promoção irá perdurar durante o primeiro ano de atividade da empresa, será constantemente divulgada, deverá ser solicitada no momento do pedido e será comprovada através de um documento de identificação com foto no momento da entrega do produto.

Com as estratégias definidas, tem-se o quadro 9 exemplificando o plano de ação do StarBurguer:

Quadro 9 - Plano de ação

Estratégia	Encarregado	Descrição	Período	Orçamento	Demanda mensal originada
Papel acoplado	Empreendedor	Compra de papel acoplado para embalar hambúrguer	Quinzenalmente	R$ 74,22/quinzena	Não mensurada
Embalagem	Empreendedor	Compra de embalagem personalizadas	Mensalmente	1.150,41/mês	Não mensurada
Treinamento dos cozinheiros	Cozinheiros e empreendedor	Compra de pacote de curso online certificado para treinamento dos funcionários	Antes da inauguração	R$ 145,90	Não mensurada
Treinamento de atendimento	Empreendedor	Orientações prévias dadas pelo empreendedor aos entregadores de como proceder com o atendimento nas entregas	Antes da inauguração		Não mensurada
Cartão de crédito e débito	Empreendedor	Contratação de duas máquinas que aceitem os cartões	Antes da inauguração	R$ 160,00 por mês, mais taxa de 3,5% por compra	Não mensurada
Criar página da empresa no Facebook	Empreendedor	Manutenção da página, uma publicação diária com impulsionamento de R$ 3,00	Constantemente	R$ 90,00/mês	28.140 pessoas alcançadas X 2 % = 562 pessoas por mês

Continua...

...Continuação

Criar perfil da empresa no Instagram	Empreendedor	Manutenção do perfil, uma publicação diária com impulsionamento de R$ 3,00	Constantemente	R$ 90,00/mês	4.500 pessoas alcançadas X 15% =675 pessoas por mês
		Sorteio de dois hambúrgueres	Semanalmente	R$ 24,00/semana	Não mensurada
Lançamento	Todos os funcionários	Sorteio de 20 hambúrgueres na pré-inauguração	Antes da inauguração	R$ 240,00	Não mensurada
WhatsApp *Business*	Empreendedor	Atendimento de pedidos e captação de feedback	Constantemente		Não mensurada
Brinde	Empreendedor e entregadores	Distribuição de 15 copos para os primeiros 15 pedidos	Inauguração	R$ 215,00	Não mensurada
Aniversariante	Empreendedor e entregadores	Aniversariante ganha uma cerveja de brinde com o pedido	Primeiro ano de atividade	R$ 4,89 por cerveja	Não mensurada
Total orçado:				**R$ 2.335,75 para o 1º mês de funcionamento**	

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

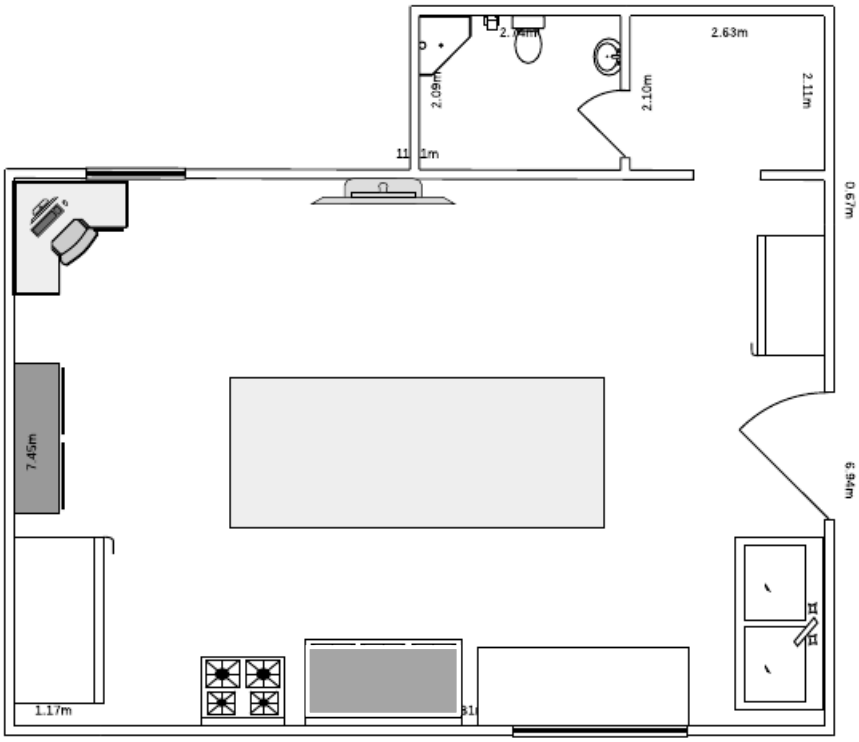
Algumas das estratégias elencadas no quadro 9 possuem estudos de engajamento – Facebook e Instagram - o que possibilita o cálculo da demanda. Com o valor orçado para impulsionamento online em ambas as plataformas, é possível chegar ao numero de pessoas alcançadas, multiplicando esse numero pelo engajamento da estratégia temos uma estimativa de demanda, que no caso é de 1237 vendas mensais.

Las Casas (2005) projeta um plano de marketing isolado, ou seja, um plano que não faz parte de um plano de negócios. Neste caso adaptando o plano de marketing, a seção de projeção de vendas e lucros se torna abrangida no plano financeiro no item da DRE (demonstração do resultado do exercício).

4.2.3 Plano operacional

Projetando uma cozinha que atenda a necessidade da empresa, temos o layout ilustrado na figura 4:

Figura 4 - Layout



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

A cozinha possui uma mesa central para montagem dos hambúrgueres, mesa de canto para o computador ligado a um monitor na parede superior para controle da produção, uma câmara fria no canto inferior esquerdo para carne a alimentos perecíveis, ao lado da câmara está o armário para estoque, na parte inferior temos da esquerda para direita o fogão, a chapa e uma mesa onde ficarão a fritadeira e o moedor de carne, ao lado da porta de entrada temos a pia para limpeza dos matérias utilizados e o refrigerador de bebidas. O layout ainda ilustra um banheiro para os colaboradores.

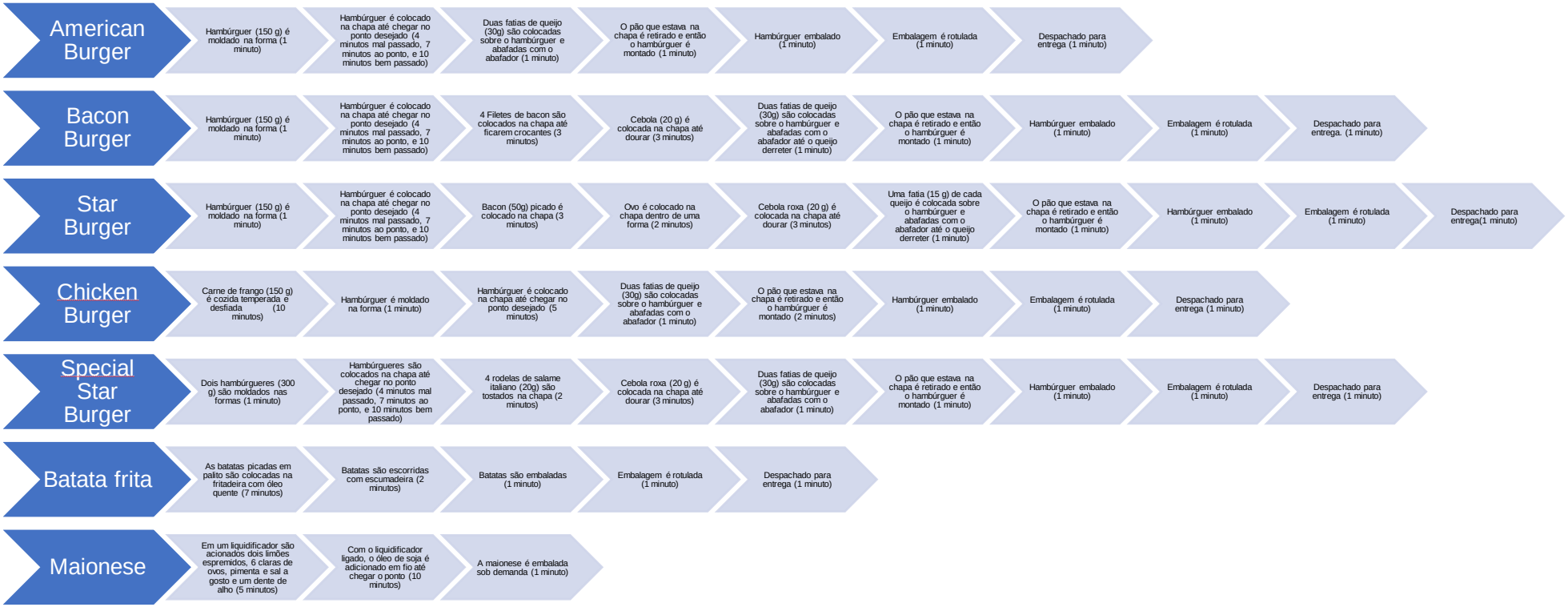
O layout é pensado para as tarefas diárias, tarefas que serão divididas em três pessoas, o atendente, que recebe os pedidos, passa para os cozinheiros, e monitora a produção, atualizando os pedidos em um monitor instalado na cozinha. Os dois cozinheiros se dividirão em duas fases, um cuidará da chapa e outro da montagem e embalagem do hambúrguer.

Existem etapas da produção que serão feitas sempre antes do processo iniciar, são elas:

- Pré-montagem – metade da carne projetadas para demanda do dia é moída e temperada e colocada na câmara fria (15 minutos).
- Pré-produção – metade das fritas projetadas para demanda do dia são descascadas, picadas e colocadas na câmara fria (20 minutos).
- Todos os pães de hambúrguer receberão duas pinceladas de manteiga derretida e serão levemente tostados na chapa.

As etapas detalhadas do processo produtivo e o tempo necessário para cada estão presentes na figura 5:

Figura 5 - Etapas detalhadas do processo produtivo



Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Na figura 5 também temos os tempos dos processos, com isso é possível verificar o tempo total de cada processo produtivo, sendo estimado cerca de 13 minutos para o American Burguer, 19 minutos para o Bacon Burger, 21 minutos para o Star Burger, 22 minutos para o Chicker Burger, 18 minutos para o Special Star Burger, 12 minutos para batatas fritas e 16 minutos para o preparo da maionese.

Considerando que o StarBurger terá dois cozinheiros com jornada de 6h (das 18:00h a 00:00), a empresa possui 11h e 30 minutos disponíveis para produção, os produtos possuem uma média de tempo de preparo de 17 minutos, individualmente é possível produzir 40 hambúrgueres por jornada de trabalho. Mas existem etapas que podem ser realizadas simultaneamente por uma única pessoa, por exemplo, a chapa possui espaço para vários produtos serem produzidos ao mesmo tempo. O que torna a capacidade produtiva maior que a calculada, otimizando o espaço disponível no ambiente, é possível produzir 6 hambúrgueres simultaneamente, o que eleva a capacidade produtiva a no máximo 240 hambúrgueres por jornada de trabalho.

A demanda média calculada é de 51 hambúrgueres por noite, esse número pode ser maior por conta das estratégias de marketing que não mensuram quantos clientes são atingidos. Por conta deste motivo dois cozinheiros são suficientes para que o processo produtivo seja eficaz e supra eventuais elevações de pedidos.

O empreendedor realizará os processos de atendimento e controle da produção. Os pedidos serão atualizados em uma planilha que ficará exposta em uma televisão na cozinha. As cores dos pedidos na planilha serão de acordo com status do produto, vermelho para “pedido recebido”, laranja para “na chapa”, amarelo para “em montagem”, verde para “em rota de entrega”, e azul para “entregue”.

Quanto as questões de compra de produtos para estoque, ela será diária para os alimentos perecíveis e semanal para os não perecíveis. Esta decisão se dá ao fato de ter como diferencial a qualidade do produto através de ingredientes frescos. Essa tarefa será realizada pelo empreendedor, sob encomenda, tendo sempre uma lista de fornecedores principais e outra de fornecedores alternativos, caso haja alguma eventualidade.

4.2.4 Plano financeiro

Com as informações fornecidas pelos planos de marketing e operacional, é possível estruturar o plano financeiro. Com ele é possível realizar os cálculos de viabilidade. A primeira parte é relativa aos investimentos fixos do StarBurguer.

Quadro 10 - Máquinas e equipamentos

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Refrigerador de bebidas	1	R$ 2.899,00	R$ 2.899,00
2	Refrigerador de carne	1	R$ 5.534,10	R$ 5.534,10
3	Chapa industrial	1	R$ 2.788,33	R$ 2.788,33
4	Moedor de carne	1	R$ 224,21	R$ 224,21
5	Fritadeira elétrica	1	R$ 279,00	R$ 279,00
6	Rotuladora	1	R$ 618,90	R$ 618,90
SUB-TOTAL (A)				**R$ 12.343,54**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 11 - Móveis e utensílios

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Mesa de canto	1	R$ 284,90	R$ 284,90
2	Armário para estoque	1	R$ 619,00	R$ 619,00
3	Mesa de cozinha industrial	1	R$ 589,00	R$ 589,00
4	Pia industrial	1	R$ 1.466,10	R$ 1.466,10
5	Kit Hambúrguer Gourmet	2	R$ 299,00	R$ 598,00
6	Fatiador de frios	1	R$ 299,00	R$ 299,00
7	Panela	2	R$ 49,09	R$ 98,18
8	Mesa Industrial Pequena	1	R$ 459,00	R$ 459,00
9	Monitor	1	R$ 1.299,00	R$ 1.299,00
10	Avental	4	R$ 23,90	R$ 95,60
11	Touca de Cozinha	6	R$ 18,92	R$ 113,52
SUB-TOTAL (B)				**R$ 5.921,30**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 12 - Eletrônicos

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Computador de mesa	1	R$ 1.766,91	R$ 1.766,91
2	Smartphone	1	R$ 1.389,00	R$ 1.389,00
SUB-TOTAL (C)				**R$ 3.155,91**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Somando os investimentos fixos, temos o valor de **RS 21.420,75.** O proximo passo é calculary o estoque inicial para começar a operar. Com isso temos o Quadro 13:

Quadro 13 - Estoque inicial

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Pão	60	R$ 1,50	R$ 90,00
2	Picanha	9	R$ 27,90	R$ 251,10
3	Queijo Parmesão	1	R$ 29,00	R$ 29,00
4	Manteiga	2	R$ 9,59	R$ 19,18
5	Papel Acoplado	500	R$ 0,12	R$ 60,00
6	Embalagem	500	R$ 0,93	R$ 465,00
7	Rótulo	500	R$ 0,40	R$ 200,00
8	Queijo Cheddar	1	R$ 34,90	R$ 34,90
9	Bacon	1	R$ 18,90	R$ 18,90
10	Cebola	2	R$ 3,99	R$ 7,98
11	Cebola Roxa	2	R$ 11,98	R$ 23,96
12	Ovo	120	R$ 0,35	R$ 42,00
13	Óleo de Soja	5	R$ 4,19	R$ 20,95
14	Frango	2	R$ 12,90	R$ 25,80
15	Cerveja Artesanal	309	R$ 4,89	R$ 1.511,01
16	Água	155	R$ 1,09	R$ 168,95
17	Refrigrrante	155	R$ 1,98	R$ 306,90
Total				**R$ 3.275,63**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Somando o investimento fixo com o estoque inicial temos o investimento inicial necessário. Ele é apresentado no quadro 14:

Quadro 14 -Investimento Inicial

Descrição dos investimentos	Valor
Investimentos Fixos	R$ 21.420,75
Investimentos Pré-Operacionais	R$ 6.310,90
TOTAL	**R$ 27.731,05**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

O faturamento mensal projetado pelo StarBurguer está presente no quadro 15. A demanda foi calculada através das estratégias selecionadas no plano de marketing.

Quadro 15 - Faturamento

Nº	Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R$)	Faturamento Total (em R$)
1	American Burger	247	R$ 18,00	R$ 4.446,00
2	Bacon Burger	247	R$ 24,00	R$ 5.928,00
3	Star Buguer	247	R$ 23,00	R$ 5.681,00
4	Chicken Burger	247	R$ 22,00	R$ 5.434,00
5	Special Star Burger	247	R$ 27,00	R$ 6.669,00
6	Fritas Média	371	R$ 12,00	R$ 4.452,00
7	Fritas Grande	371	R$ 15,00	R$ 5.565,00
8	Refrigerante – Lata	309	R$ 4,50	R$ 1.390,50
9	Água Mineral	309	R$ 3,00	R$ 927,00
10	Cerveja Artesanal	618	R$ 8,00	R$ 4.944,00
11	Porção de maionese	1237	R$ 0,00	R$ 0,00
12	Batata Frita Pequena	1237	R$ 0,00	R$ 0,00
TOTAL				**R$ 45.436,50**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Objetiva-se para a empresa aumentar seu faturamento em 2% ao mês nos primeiros 12 meses. Com isso temos a projeção para o ano no quadro 16:

Quadro 16 - Projeção de faturamento

Período	Faturamento Total
Mês 1	R$ 45.436,50
Mês 2	R$ 46.345,23
Mês 3	R$ 47.272,13
Mês 4	R$ 48.217,58
Mês 5	R$ 49.181,93
Mês 6	R$ 50.165,57
Mês 7	R$ 51.168,88
Mês 8	R$ 52.192,26
Mês 9	R$ 53.236,10
Mês 10	R$ 54.300,82
Mês 11	R$ 55.386,84
Mês 12	R$ 56.494,58
Ano 1	**R$ 609.398,41**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Faz-se necessário também calcular o custo unitário com materiais de cada produto comercializado pelo StarBurguer. Com isso temos os quadros 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 e 28:

Quadro 17 - American Burger

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Pão	1	R$ 1,50	R$ 1,50
Queijo Parmesão	0,03	R$ 29,00	R$ 0,87
Picanha	0,15	R$ 27,90	R$ 4,19
Manteiga	0,01	R$ 9,59	R$ 0,10
Papel Acoplado	1	R$ 0,12	R$ 0,12
Embalagem	1	R$ 0,93	R$ 0,93
Rótulo	1	R$ 0,40	R$ 0,40
Entrega	1	R$ 2,00	R$ 2,00
TOTAL			**R$ 10,10**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 18 - Bacon Burger

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Pão	1	R$ 1,50	R$ 1,50
Picanha	0,15	R$ 27,90	R$ 4,19
Manteiga	0,01	R$ 9,59	R$ 0,10
Papel Acoplado	1	R$ 0,12	R$ 0,12
Embalagem	1	R$ 0,93	R$ 0,93
Rótulo	1	R$ 0,40	R$ 0,40
Entrega	1	R$ 2,00	R$ 2,00
Queijo Cheddar	0,03	R$ 34,90	R$ 1,05
Filetes de Bacon	0,04	R$ 18,90	R$ 0,76
Cebola	0,02	R$ 3,99	R$ 0,08
TOTAL			**R$ 11,11**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 19 - StarBurguer

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Pão	1	R$ 1,50	R$ 1,50
Picanha	0,15	R$ 27,90	R$ 4,19
Bacon Picado	0,03	R$ 18,90	R$ 0,57
Queijo Parmesão	0,02	R$ 29,00	R$ 0,58
Queijo Cheddar	0,02	R$ 34,90	R$ 0,70
Cebola Roxa	0,02	R$ 11,99	R$ 0,24
Ovo	1	R$ 0,35	R$ 0,35
Papel Acoplado	1	R$ 0,12	R$ 0,12
Embalagem	1	R$ 0,93	R$ 0,93
Entrega	1	R$ 2,00	R$ 2,00
Rótulo	1	R$ 0,40	R$ 0,40
TOTAL			**R$ 11,57**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 20 - Chicken Burger

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Pão	1	R$ 1,50	R$ 1,50
Hámbúrger de Frango	0,15	R$ 12,90	R$ 1,94
Tomate	0,05	R$ 4,98	R$ 0,25
Alface	0,02	R$ 1,98	R$ 0,04
Queijo Parmesão	0,03	R$ 29,00	R$ 0,87
Cebola Roxa	0,02	R$ 11,98	R$ 0,24
Manteiga	0,01	R$ 9,59	R$ 0,10
Papel Acoplado	1	R$ 0,12	R$ 0,12
Embalagem	1	R$ 0,93	R$ 0,93
Rótulo	1	R$ 0,40	R$ 0,40
Entrega	1	R$ 2,00	R$ 2,00
TOTAL			**R$ 8,38**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 21 - Special Star Burger

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Pão	1	R$ 1,50	R$ 1,50
Picanha	0,3	R$ 27,90	R$ 8,37
Queijo Cheddar	0,06	R$ 34,90	R$ 2,09
Salame Italiano	0,02	R$ 42,95	R$ 0,86
Tomate Seco	0,03	R$ 32,99	R$ 0,99
Cebola Roxa	0,02	R$ 11,98	R$ 0,24
Manteiga	0,01	R$ 9,59	R$ 0,10
Papel Acoplado	1	R$ 0,12	R$ 0,12
Embalagem	1	R$ 0,93	R$ 0,93
Rótulo	1	R$ 0,40	R$ 0,40
Entrega	1	R$ 2,00	R$ 2,00
TOTAL			**R$ 17,60**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 22 - Fritas Média

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Batata Inglesa Rosa	0,4	R$ 3,75	R$ 1,50
Óleo de Soja	0,5	R$ 4,19	R$ 2,10
TOTAL			**R$ 3,60**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 23 - Fritas Grande

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Batata Inglesa Rosa	0,6	R$ 3,75	R$ 2,25
Óleo de Soja	0,5	R$ 4,19	R$ 2,10
TOTAL			**R$ 4,35**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 24 - Refrigerante – Lata

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Refrigerante	1	R$ 1,98	R$ 1,98
TOTAL			**R$ 1,98**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 25 - Água Mineral

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Água	1	R$ 1,09	R$ 1,09
TOTAL			**R$ 1,09**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 26 - Cerveja Artesanal

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Long Neck de Cerveja	1	R$ 4,89	R$ 4,89
TOTAL			**R$ 4,89**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 27 - Porção de maionese

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Ovo	0,05	R$ 0,35	R$ 0,02
Limão	0,01	R$ 4,29	R$ 0,04
Óleo de Soja	0,01	R$ 4,19	R$ 0,04
Alho	0,01	R$ 36,80	R$ 0,37
TOTAL			**R$ 0,47**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Quadro 28 - Batata Frita Pequena

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Batata Rosa	0,2	R$ 2,75	R$ 0,55
Óleo de Soja	0,4	R$ 4,19	R$ 1,68
TOTAL			**R$ 2,23**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Através dos custos unitários, podemos calcular o custo de materiais com mercadorias vendidas, exposto no quadro 29:

Quadro 29 - custo de materiais com mercadorias vendidas

Nº	Produto/Serviço	Estimativa de Vendas (em unidades)	Custo Unitário de Matériais	Total
1	American Burger	247	R$ 10,10	R$ 2.494,92
2	Bacon Burger	247	R$ 11,11	R$ 2.745,08
3	Star Buguer	247	R$ 11,57	R$ 2.857,74
4	Chicken Burger	247	R$ 8,38	R$ 2.069,64
5	Special Star Burger	247	R$ 17,60	R$ 4.346,76
6	Fritas Média	371	R$ 3,60	R$ 1.333,75
7	Fritas Grande	371	R$ 4,35	R$ 1.612,00
8	Refrigerante - Lata	309	R$ 1,98	R$ 611,82
9	Água Mineral	309	R$ 1,09	R$ 336,81
10	Cerveja Artesanal	618	R$ 4,89	R$ 3.022,02
11	Porção de maionese	1237	R$ 0,47	R$ 581,76
12	Batata Frita Pequena	1237	R$ 2,23	R$ 2.753,56
TOTAL				**R$ 24.765,85**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Estes gastos devem crescer a uma taxa proporcional a do faturamendo da empresa, então com isso projeta-se o quadro 30, com os primeiros 12 de funcionamento:

Quadro 30 - Projeção de custo com materiais

Período	Custo com materiais
Mês 1	R$ 24.765,85
Mês 2	R$ 25.261,17
Mês 3	R$ 25.766,39
Mês 4	R$ 26.281,72
Mês 5	R$ 26.807,35
Mês 6	R$ 27.343,50
Mês 7	R$ 27.890,37
Mês 8	R$ 28.448,18
Mês 9	R$ 29.017,14
Mês 10	R$ 29.597,48
Mês 11	R$ 30.189,43
Mês 12	R$ 30.793,22
Ano 1	R$ 332.161,80

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Toda empresa possui gastos de comercialização, com o StarBurguer não é diferente. Optante pelo Simples Nacional, a carga tributária será de 9,5% sobre o faturamento. Considera-se também como custo de comercialização a propaganda paga para vender o produto e expor a marca, e a taxa cobrada pelas máquinas de cartões, que gira em torno dos 4,3%. Com isso temos o quadro 31:

Quadro 31 - Gastos de comercialização

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	9,5	R$ 45.436,50	R$ 4.316,47
Propaganda (Gastos com Vendas)	0,4	R$ 45.436,50	R$ 181,75
Taxas de Cartões (Gastos com Vendas)	4,3	R$ 45.436,50	R$ 1.953,77
Total Impostos		**R$ 4.316,47**	
Total Gastos com Vendas		**R$ 2.135,52**	
Total Geral (Impostos + Gastos)		**R$ 6.451,98**	

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Com as informações de custos, pode-se projetar os custos de comercialização dos primeiros 12 meses, planeja-se que este custo também deve ter um crescimento semelhante ao do faturamento. Com Isso temos o quadro 32:

Quadro 32 - Projeção de gastos de comercialização

Período	Custo Total
Mês 1	R$ 6.451,98
Mês 2	R$ 6.581,02
Mês 3	R$ 6.712,64
Mês 4	R$ 6.846,89
Mês 5	R$ 6.983,83
Mês 6	R$ 7.123,51
Mês 7	R$ 7.265,98
Mês 8	R$ 7.411,30
Mês 9	R$ 7.559,52
Mês 10	R$ 7.710,71
Mês 11	R$ 7.864,93
Mês 12	R$ 8.022,23
Ano 1	R$ 86.534,53

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Outro custo necessário é o dos cozinheiros, que receberão um salário mensal de R$ 1.300,00, compatível com função e mercado. Segundo o site Guia Trabalhista (2019) a carga tributária média no Brasil para a empresa em relação aos colaboradores é de 33,77%, com isso temos o quadro 33:

Quadro 33 - Gastos com colaboradores

Função	Nº de Empregados	Salário Mensal	Subtotal	(%) de encargos sociais	Encargos sociais	Total
Cozinheiros	2	R$ 1.300,00	R$ 2.600,00	33,77	R$ 878,02	R$ 3.478,02
TOTAL	**2**		**2.600,00**		**R$ 878,02**	**R$ 3.478,02**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Por mais que não saia do caixa, existe também um custo com a depreciação dos pertences da empresa. Este custo é visível no quadro 34:

Quadro 34 - Custo com depreciação

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	R$ 12.343,54	10	R$ 1.234,35	R$ 102,86
MÓVEIS E UTENSÍLIOS	R$ 5.921,30	10	R$ 592,13	R$ 49,34
COMPUTADORES	R$ 3.155,91	5	R$ 631,18	R$ 52,60
Total			**R$ 2.457,66**	**R$ 204,80**

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Todos os custos calculados até o momento podem ser visíveis no quadro 35, que exemplifica a projeção deles no primeiro mês do StarBurger:

Quadro 35 - Gastos do primeiro mês de atuação

Descrição	Custo
Aluguel	R$ 950,00
IPTU	R$ 0,00
Energia elétrica	R$ 320,00
Telefone + internet	R$ 180,00
Honorários do contador	R$ 250,00
Pró-labore	R$ 998,00
Salários + encargos	R$ 3.478,02
Material de limpeza	R$ 200,00
Material de escritório	R$ 60,00
Serviços de terceiros	R$ 3.500,00
Depreciação	R$ 204,80
Caixa de luvas descartáveis	R$ 19,99
TOTAL	R$ 10.160,81

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

A projeção para os primeiros 12 meses está no quadro 36:

Quadro 36 - Projeção de gastos mensais

Período	Custo Total
Mês 1	R$ 10.160,81
Mês 2	R$ 10.313,22
Mês 3	R$ 10.467,92
Mês 4	R$ 10.624,94
Mês 5	R$ 10.784,31
Mês 6	R$ 10.946,08
Mês 7	R$ 11.110,27
Mês 8	R$ 11.276,92
Mês 9	R$ 11.446,08
Mês 10	R$ 11.617,77
Mês 11	R$ 11.792,03
Mês 12	R$ 11.968,92
Ano 1	R$ 132.509,27

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Todos os cálculos realizados até o momento são resumidos na DRE do StarBurger:

Quadro 37 - DRE do StarBurger

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R$ 45.436,50	R$ 609.398,42	100
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com materiais diretos	R$ 24.765,85	R$ 332.161,80	54,51
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R$ 4.316,47	R$ 57.892,88	9,5
2.3 (-) Gastos com vendas	R$ 2.135,52	R$ 28.641,78	4,7
Total de custos Variáveis	R$ 31.217,84	R$ 418.696,45	68,71
3. Margem de Contribuição	R$ 14.218,66	R$ 190.701,97	31,29
4. (-) Custos Fixos Totais	R$ 10.160,81	R$ 132.509,27	22,36
5. Resultado Operacional: LUCRO	R$ 4.057,85	R$ 58.192,78	8,93

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Todas as informações levantadas levam a questão chave do plano de negócios, os indicadores de viabilidade do empreendimento. Os cálculos foram realizados com base no fluxo de caixa do primeiro ano e estão presentes no quadro 38:

Quadro 38 - Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1
VPL	15.045,24
TIR	12,79%
Ponto de Equilíbrio	R$ 423.440,27
Lucratividade	9,55%
Rentabilidade	209,85%
Prazo de retorno do investimento	7 meses

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

O VPL foi calculado utilizando uma taxa mínima de atratividade de 4,78%, taxa anual normalmente paga em aplicações financeiras, a TIR é maior que esta taxa, apontando o melhor investimento. O resultado da lucratividade indica que a cada 1 real vendido R$ 0,095 é lucro. A rentabilidade calculada indica que para cada 1 real investido o retorno é de R$ 2,0985.

4.2.5 Cenários

A questão de cenários é baseada em uma análise de sensibilidade do faturamento. Nela são imaginados dois cenários, um otimista onde o faturamento é 20% maior, e um pessimista, onde ele é 20% menor. O quadro 39 representa estes cenários:

Quadro 39 - Cenários

Descrição	Cenário provável		Cenário pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	R$ 45.436,50	100	R$ 36.349,20	100	R$ 54.523,80	100
2. Custos variáveis totais						
2.1 (-) Custos com materiais diretos e ou CMV	R$ 24.765,85	54,5	R$ 19.812,68	54,51	R$ 29.719,02	54,51
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R$ 4.316,47	9,5	R$ 3.453,18	9,5	R$ 5.179,76	9,5
2.3 (-) Gastos com vendas	R$ 2.135,52	4,7	R$ 1.708,42	4,7	R$ 2.562,62	4,7
Total de Custos Variáveis	R$ 31.217,84	68,7	R$ 24.974,27	68,71	R$ 37.461,41	68,71
3. Margem de contribuição	R$ 14.218,66	31,3	R$ 11.374,93	31,29	R$ 17.062,39	31,29
4. (-) Custos fixos totais	R$ 10.160,81	22,4	R$ 10.160,81	27,95	R$ 10.160,81	18,64
Resultado Operacional	R$ 4.057,85	8,93	R$ 1.214,12	3,34	R$ 6.901,58	12,66

Fonte: elaborado pelo autor, 2019.

Estes cenários podem ser motivados por fatores incontáveis, os mais prováveis são os citados na análise ambiental no plano de marketing. Um ponto que parece positivo a se ressaltar é de que mesmo no cenário pessimista, o resultado operacional é positivo. Neste cenário os indicadores de viabilidade mudam, e o VPL é negativo, R$ -3.166,57, indicando a inviabilidade do empreendimento. No cenário otimista o VPL é de R$ 43.257,06, o que indica que o projeto é viável.

Em um cenário pessimista, o plano de marketing será reestruturado, repensando público alvo e estratégias através de uma nova pesquisa de mercado, pois as imaginadas inicialmente não estariam de acordo com as exigências do mercado.

No cenário otimista a proposta de valor pensada no *Canvas* dará excelentes resultados, o diferencial de relacionamento com os clientes terá maior foco, possibilitando a contratação de mais um colaborador específico para a função de

captura de feedback. Projeta-se que isso acarretará na melhoria contínua da empresa, consequentemente em expansão.

4.2.6 Avaliação do plano

Analisando os resultados dos cálculos do plano financeiro, o empreendimento é **viável**, pois possui um VPL positivo. Deve-se tomar cuidada em manter a demanda constante, pois caso ela seja 20% menor do que o planejado o projeto é financeiramente inviável, como indicado na análise de cenários. Isso dá uma importância maior ao plano de marketing, que é o compilado das estratégias para gerar demanda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando iniciou-se o estudo de viabilidade constatou-se que o planejamento é parte fundamental do processo empreendedor. Ele possibilita visualizar previamente a probabilidade do projeto ser assertivo ou não quando posto em prática. As ferramentas de planejamento utilizadas – *Canvas* e plano de negócios - contribuem significativamente como guia para o processo decisório dentro de uma nova organização.

O presente estudo teve como objetivo verificar a viabilidade de instalação de um delivery de hambúrguer em Ijuí – RS. Isso foi atendido, pois na elaboração do estudo chegou-se a uma resposta conclusiva sobre a viabilidade através dos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico foi o de conhecer o público-alvo do negócio. Ele foi atingido através de uma pesquisa de mercado que possibilitou traçar o perfil do futuro consumidor, com suas características e preferencias quanto ao produto em questão. O segundo objetivo específico foi de elaborar um *Canvas.* Ele foi atingido partindo dos resultados da pesquisa de mercado. Com o público-alvo definido, foi possível elaborar uma proposta de valor para ser levada ao futuro consumidor.

O objetivo de identificar as necessidades técnicas e operacionais para o empreendimento foi desenvolvido em conjunto com o quarto objetivo, o de desenvolver um plano de negócios. Ambos foram de suma importância para que se chegasse a uma resposta objetiva da viabilidade. Essa reposta venho com o plano financeiro dentro do plano de negócios, que levantou todas as necessidades do empreendimento para que fosse colocado em prática e assim possibilitou os cálculos de viabilidade econômica e financeira.

O Canvas se mostrou limitado como ferramenta para testar a viabilidade. Sua utilidade foi mais voltada para definir a proposta de valor que diferenciasse o empreendimento dentro do mercado. Essa proposta foi melhor desenvolvida no plano de negócios, o que indica que o Canvas pode ser utilizado como ferramenta inicial, mas não substituta do plano.

O plano de negócios é mais objetivo quando se trata do assunto viabilidade, a matemática financeira dá respostas diretas sobre o tema. Mas para se formular os cálculos é necessário estruturar o plano levando em consideração principalmente os

planos de marketing e operacional. O plano de marketing calcula a demanda e o operacional indica o que é necessário para supri-la.

Outro ponto a se ressaltar é o que a análise de cenários pode mostrar. No caso estudado em um cenário pessimista o empreendimento é inviável, o que faz o empreendedor ser cauteloso ao se expor neste processo. Isso evidencia o quão importante é o plano de negócios dentro do processo empreendedor, pois o protagonista deste processo pode encerrar a ideia no momento que ela se torna inviável na teoria, antes de ser posta em pratica, e pode optar em partir para um novo empreendimento ou refinar ainda mais a ideia de negócio.

As principais dificuldades encontradas no estudo são relacionadas a encontrar estratégias de marketing objetivas na literatura, isso leva o pesquisador a definir suas próprias estratégias e embasá-las em artigos encontrados na internet. Para futuros estudos sugere-se a pesquisa online sobre estratégias empresariais, pois livros publicados sobre o tema são raros e relativamente complicados de se adaptar a pequenos empreendimentos. Outro ponto de sugestão é o de aplicação da pesquisa de mercado, pois ela indica o que realmente o consumidor pensa a respeito do produto, o que espera de uma nova empresa, e para o presente estudo foi o primeiro passo para a estruturação das ferramentas propostas.

REFERÊNCIAS

ABEMD. **Infográfico mostra perfil do usuário brasileiro no Instagram**. Disponível em: https://abemd.org.br/noticias/infografico-mostra-perfil-do-usuario-brasileiro-no-instagram. Acesso em: 2 out. 2019.

BONAZZI, Fábio Luiz Zandoval; ZILBER, Moises Ari. Inovação e modelo de negócio: um estudo de caso sobre a integração do funil de inovação e o modelo *canvas*. **Revista brasileira de gestão de negócios,** São Paulo, v. 16, n. 53, nov. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v16n53/1806-4892-rbgn-16-53-616.pdf>.Acesso em: 07 abr. 2019.

BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual de gestão empresarial.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMARGO, Shirlei Miranda; TOALDO, Ana Maria Machado; AKEL SOBRINHO, Zaki. O layout como ferramenta de marketing no varejo. **Anpad**, São Paulo, set. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MTEwMzU=>. Acesso em: 24 abr. 2019.

CARVALHO, D. E. D. *et al*. Construção de cenários: apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica. **Anpad**, Rio de Janeiro, set. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ESO1387.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2019.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Elaboração de projetos empresariais:** análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio:** percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, analise de viabilidade. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DATAPEDIA. **Datapedia em Ijuí - RS**. Disponível em: <https://datapedia.info/cidade/3294/rs/ijui>. Acesso em: 15 jul. 2019.

DATAVIVA. **Atividades Econômicas em Ijuí (2014)**. Disponível em: <http://dataviva.info/pt/embed/tree_map/rais/5rs040508/all/all/cnae/?color=color&depth=cnae_6&year=2014&controls=true&size=wage>. Acesso em: 15 jul. 2019.

DIAS, A. T. B. B. B. *et al*. Devo ou não Abrir meu Próprio Negócio? Estudo da Viabilidade de uma Lavanderia em Criciúma. **Anpad**, Costa do Sauípe-BA, set. 2016. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/abrir_pdf.php?e=MjEyNzc=>. Acesso em: 14 mar. 2019

DORNELAS, José Calos Assis. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

EL PAÍS. **Desemprego no Brasil chega a 12,5% e atinge 13,2 milhões de trabalhadores.** Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2019/05/31/economia/1559312475_679888.html> Acesso em: 19 jun. 2019.

EXAME. **1 a cada 4 empresas fecha antes de completar 2 anos no mercado.** Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/1-a-cada-4-empresas-fecha-antes-de-completar-2-anos-no-mercado/>. Acesso em: 21 mar. 2019.

GAZETA DO POVO. **As hamburguerias não param: tem espaço para mais em 2019?**. Disponível em: https://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/boom-hamburguerias-tendencia-2019/. Acesso em: 15 ago. 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Edição. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira**: essencial. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

GOVERNO DO BRASIL. **Crescimento de micro e pequenos negócios estimula economia no Brasil.** Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/10/crescimento-de-micro-e-pequenos-negocios-estimula-economia-no-brasil> Acesso em: 19 jun. 2019.

GUIA TRABALHISTA. **CÁLCULOS DE ENCARGOS SOCIAIS E TRABALHISTAS**. Disponível em: http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/custostrabalhistas.htm. Acesso em: 10 out. 2019.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A.. **Empreendedorismo**. Tradução Teresa Cristina Felix de Sousa. 7 ed. Porto Alegre: Boookman, 2009.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento, e controle financeiro. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

IBGE. **Ijuí.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/ijui/panorama>. Acesso em: 19 jun. 2019.

IPEA. **Julho de 2019 - Boletim de expectativas**. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/190709_cc_44_boletim_de_expectativas.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2019.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson, 2015.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing:** para micro e pequena empresa. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LENS, Andres Jacinto Lopez. ***Business model canvas* como suporte ao diagnóstico de capital intelectual.** 2015. 94f. Dissertação de Mestrado Profissional em Produção. Instituto Tecnológico de Aeronáutica. São José dos Campos. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/17144/1/dissertacao-emp-ABNT.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2019

MACEDO, M. A. *et al*. *Bussines Model Canvas*: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis. **SEGeT,** Resende, out. 2013. Disponível em: <http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos13/59618733.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2019.

MACHADO NETO, João. *Canvas* ou plano de negócios?. **Artigos Sebrae**, [S.L], ago. 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Canvas.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

MALHOTRA, Narash K.. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALHOTRA, Naresh K.. **Pesquisa de marketing :** uma orientação aplicada. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

OLIVEIRA JUNIOR, A. B. D. *et al*. Pesquisa em empreendedorismo (2000-2014) nas seis principais revistas brasileiras de administração: lacunas e direcionamentos. **Ebape**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 610-630, out./dez. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n4/pt_1679-3951-cebape-16-04-610.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2019.

OSTERWALDER, Alex; PIGNEUR, Yves. **Business model generation:** Inovação em Modelos de Negócios. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Book, 2011.

SEBRAE. **Bar**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-bar,4f187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 16 ago. 2019.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** Brasília, 2013.

SEBRAE. **Como montar uma hamburgueria**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/ideias/como-montar-uma-hamburgueria,7a302f959f799510vgnvcm1000004c00210arcrd>. Acesso em: 14 mar. 2019.

SOARES, Felipe Ribeiro; MONTEIRO, P. R. R. Marketing digital e marketing de relacionamento: interação e engajamento como determinantes do crescimento de páginas do Facebook. **NAVUS**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 42-59, jul./2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3504/350450619004.pdf>. Acesso em: 2 out. 2019.

SURVEY MONKEY. **Calculadora de tamanho de amostra**. Disponível em:

<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Acesso em: 19 jun.

2019.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE O PERFIL DO CONSUMIDOR DE HAMBÚRGUER EM IJUÍ - RS

PERFIL DO RESPONDENTE:

1) Idade: _____anos.

2) Sexo:
( ) Masculino. ( ) Feminino.

3) Estado Civil:
( ) Solteiro (a).
( ) Casado (a).
( ) Divorciado (a).
( ) Viúvo (a).

4) Qual sua renda familiar mensal?
( ) Até R$ 1.576,00.
( ) De R$ 1.576,01 a R$ 3.152,00.
( ) De R$ 3.152,01 a R$ 7.880,00.
( ) De R$ 7.880,01 a R$ 15.760,00.
( ) R$ R$ 15.760,01 ou mais.

5) Profissão: _____.

6) Cidade onde reside: _____.

HÁBITOS DE CONSUMO DE HAMBÚRGUER

7) Você consome hambúrgueres?
( ) Sim.
( ) Não, por quê? _____.

8) Com que frequência?
( ) Semanalmente.
( ) Quinzenalmente.
( ) Mensalmente.
( ) Raramente.

9) Você utiliza serviços de *delivery* (tele entrega)?
( ) Semanalmente.
( ) Quinzenalmente.
( ) Mensalmente.
( ) Raramente.
( ) Nunca. Por quê? _____

10) Por qual meio de divulgação você gostaria de ser contatado sobre os serviços de uma hamburgueria?
( ) Facebook.
( ) Instagram.
( ) WhatsApp.
( ) Rádio.
( ) Jornal.
( ) Panfletos.
( ) Cartazes.
( ) Televisão.
( ) Outro(s). Qual(is)? _____

11) Dos fatores que o motivam a comprar um hambúrguer, julgue os fatores listados considerando 1 como pouco importante e 5 como muito importante:

Fator:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Preço					
Sabor do produto					
Aparência do produto					
Aroma do produto					
Variedade do cardápio					
Formas de pagamento					
Descontos					
Qualidade do atendimento					

12) Qual sua preferência em relação ao pão para hambúrguer?
( ) Pão de hambúrguer americano (pão tradicional, com gergelim na cobertura).
( ) Pão italiano (pão com a casca mais grossa e miolo macio).
( ) Pão brioche (pão com aparência dourada e massa amanteigada).
( ) Outro, qual? _____.

13) Qual sua preferência em relação a porcentagem de gordura na carne do hambúrguer?
( ) 0%.
( ) 10%.
( ) 20%.
( ) 30%.
( ) 40%.
( ) 50%.
( ) Indiferente.

14) Qual sua preferência em relação ao queijo para hambúrguer?
( ) Cheddar.
( ) Gorgonzola.

( ) Muçarela.

( ) Parmesão .
( ) Outro, qual? _____.

15) Você consome hambúrguer vegetariano?
( ) Semanalmente.

( ) Quinzenalmente.

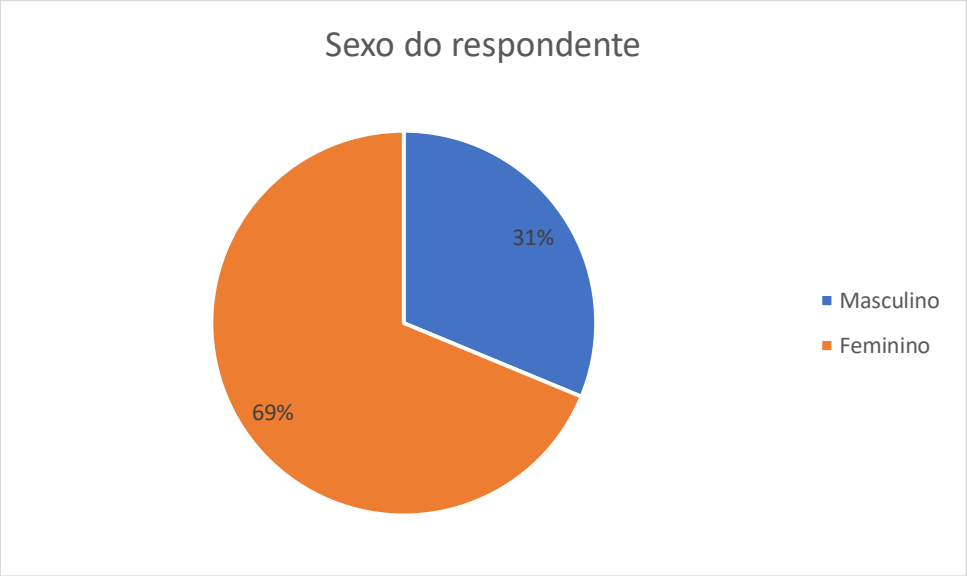
( ) Mensalmente.

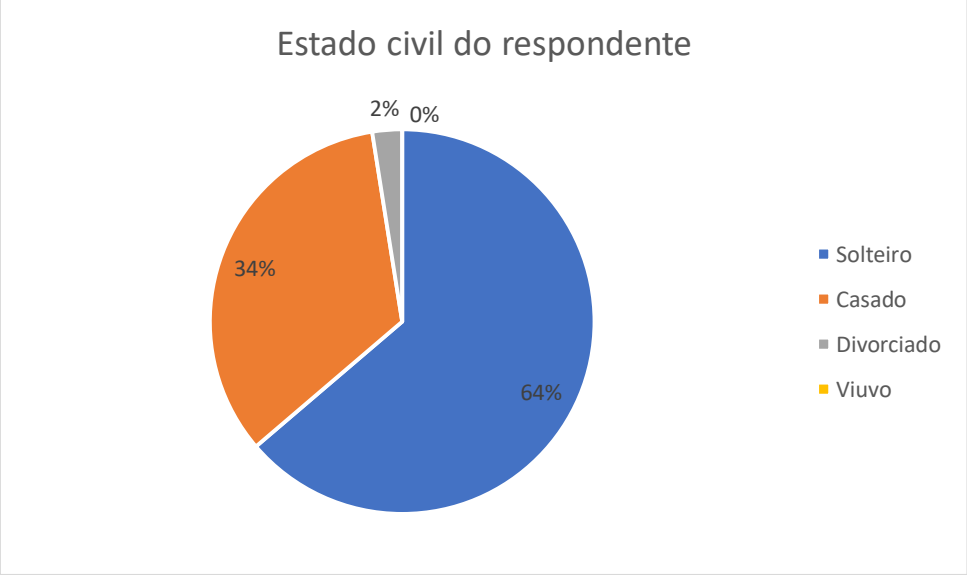
( ) Raramente.

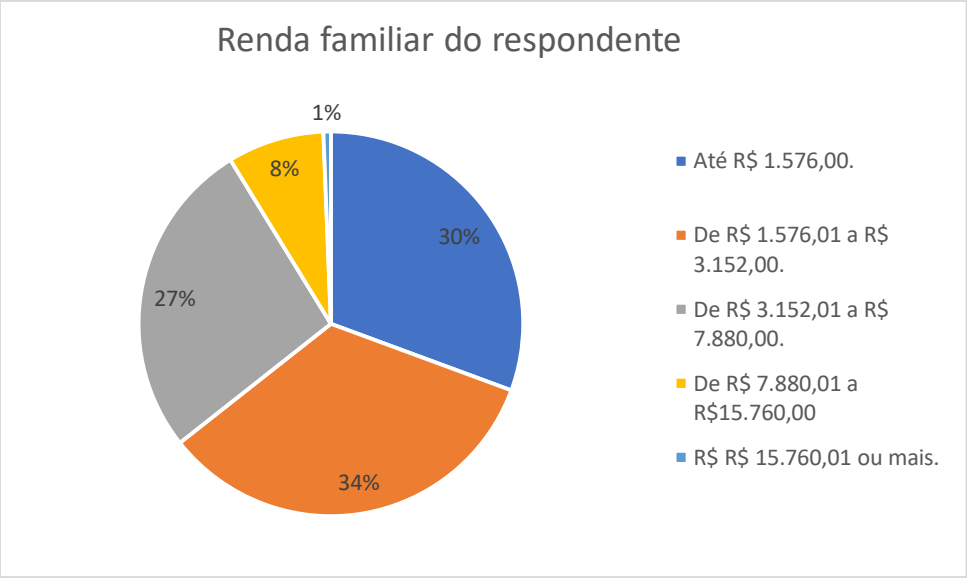
( ) Nunca. Por quê? _____

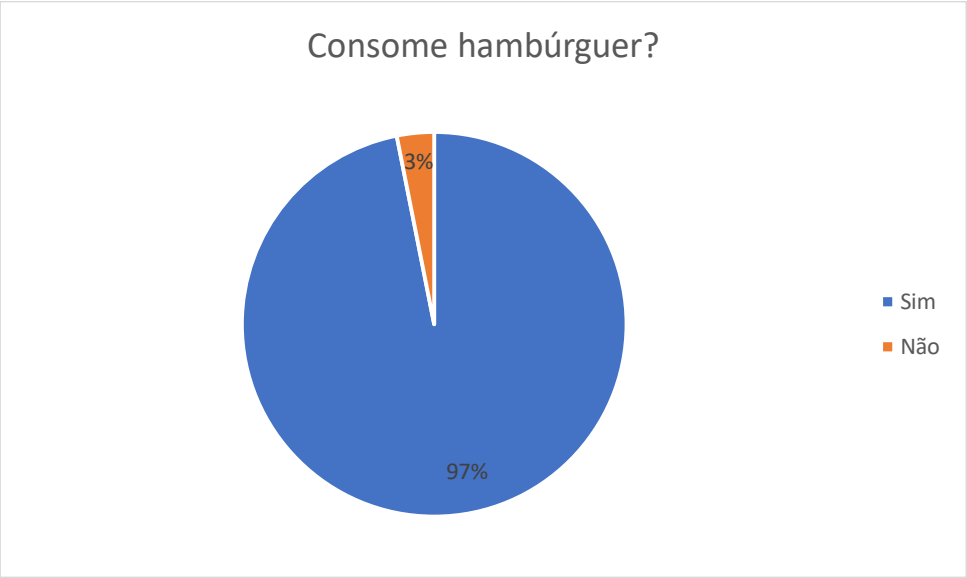
16) como foi sua última experiência com hambúrguer?

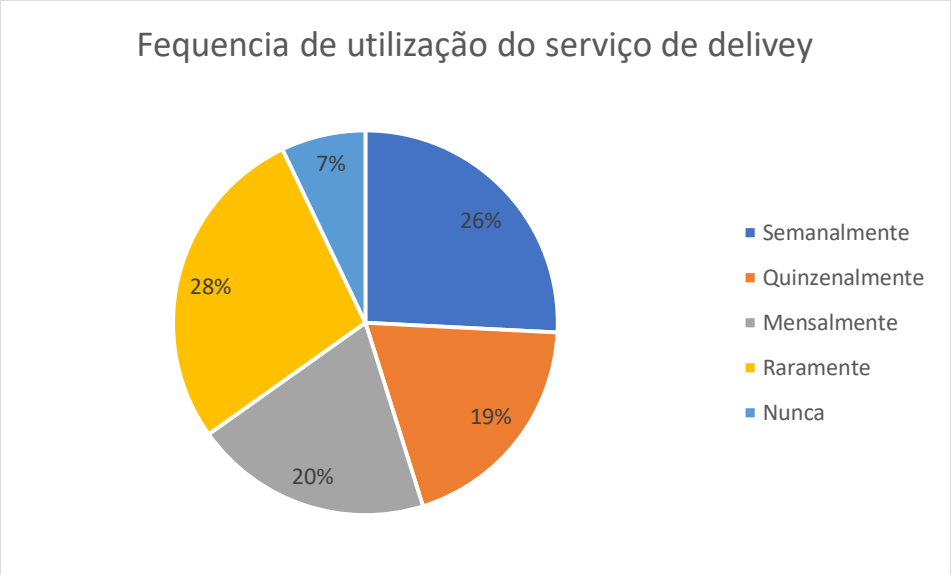
APÊNDICE B – RESULTADOS DA PESQUISA DE MERCADO

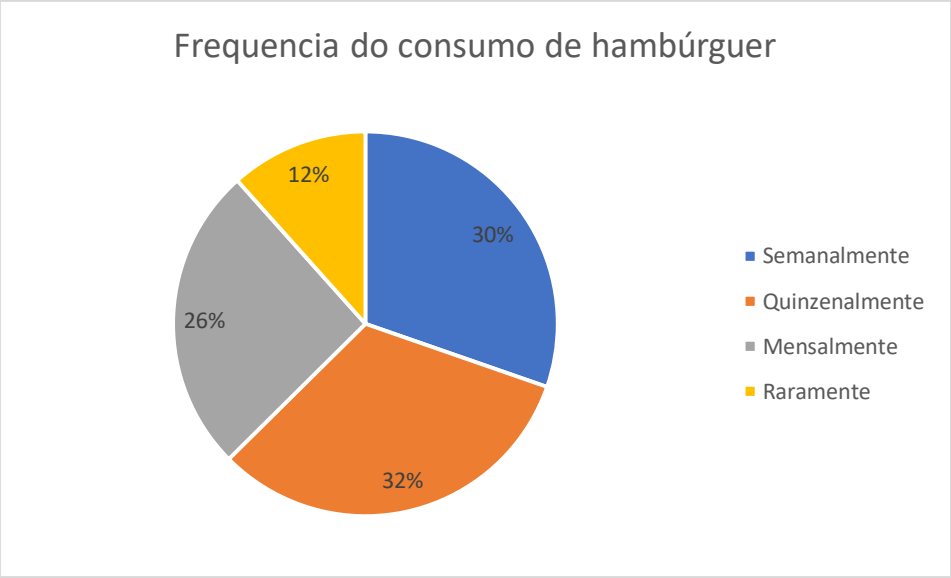


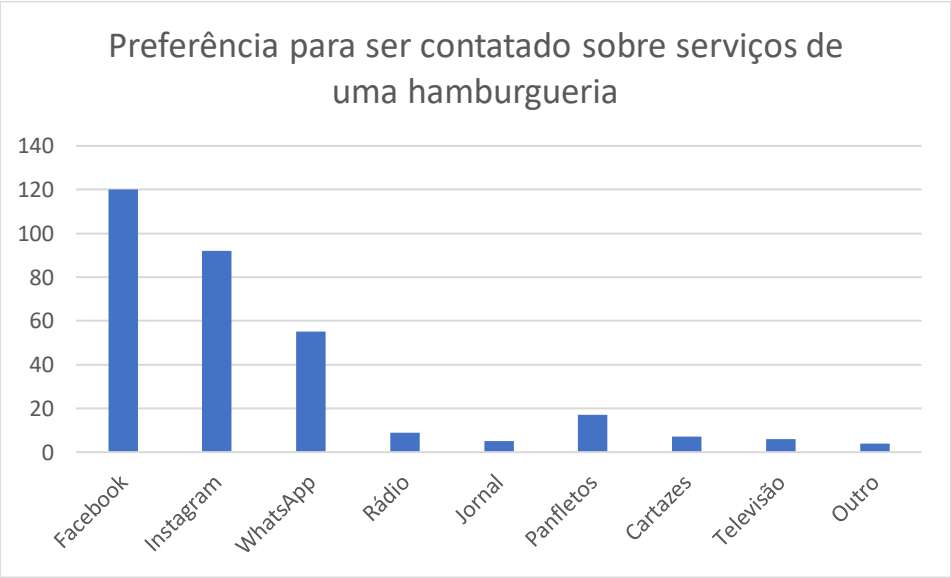


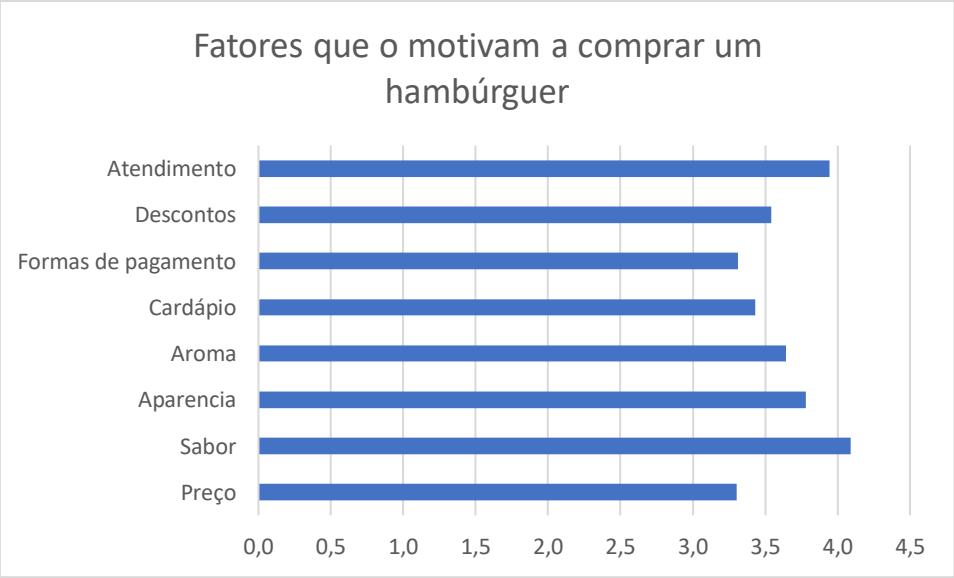

Renda familiar do respondente
1%
8%
30%
27%
34%
Até R$ 1.576,00.
De R$ 1.576,01 a R$ 3.152,00.
De R$ 3.152,01 a R$ 7.880,00.
De R$ 7.880,01 a R$15.760,00
R$ R$ 15.760,01 ou mais.

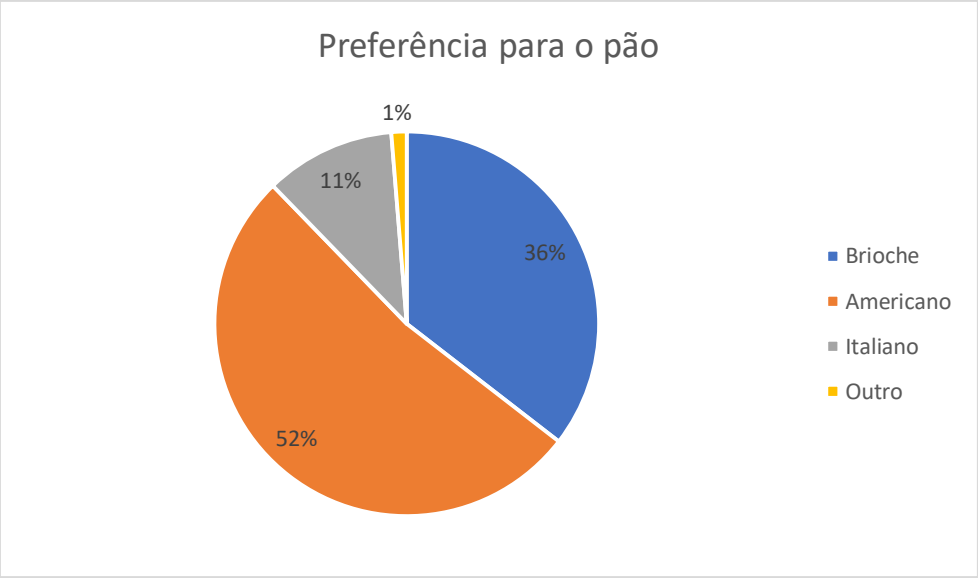

Consome hambúrguer?
3%
97%
Sim
Não

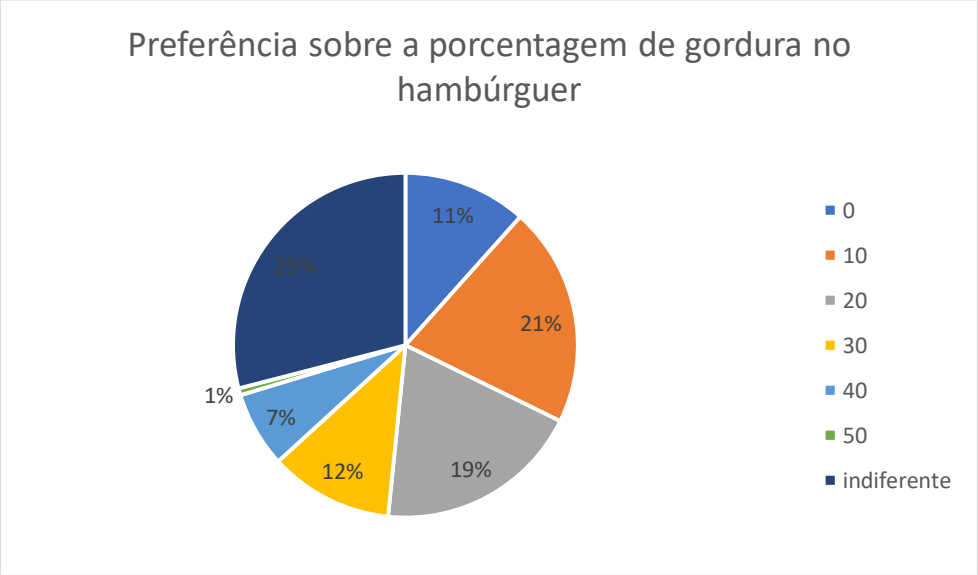

Fequencia de utilização do serviço de delivey
7%
26%
28%
19%
20%
Semanalmente
Quinzenalmente
Mensalmente
Raramente
Nunca

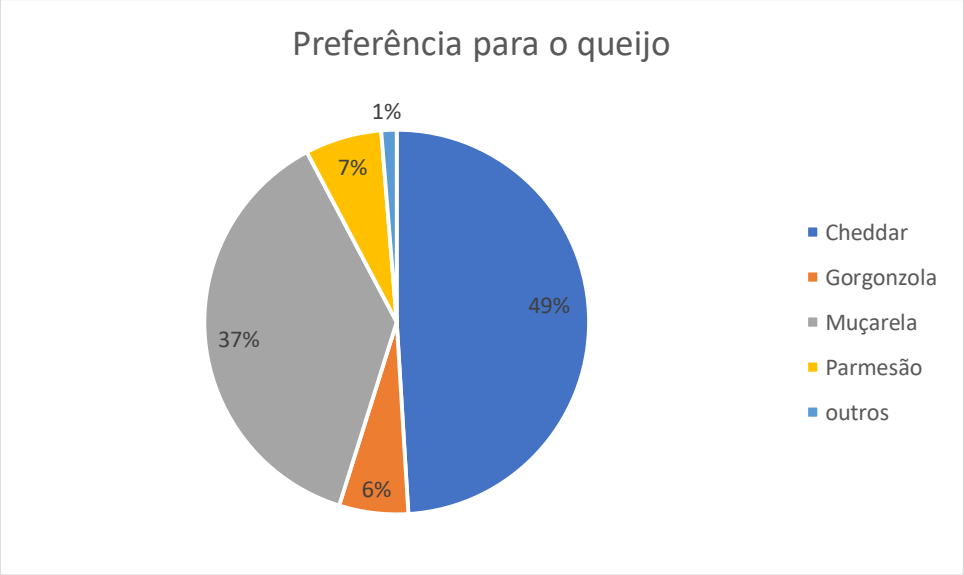

Frequencia do consumo de hambúrguer
12%
30%
26%
32%
Semanalmente
Quinzenalmente
Mensalmente
Raramente


Preferência para ser contatado sobre serviços de uma hamburgueria
140
120
100
80
60
40
20
0
Facebook
Instagram
WhatsApp
Rádio
Jornal
Panfletos
Cartazes
Televisão
Outro


Fatores que o motivam a comprar um hambúrguer
Atendimento
Descontos
Formas de pagamento
Cardápio
Aroma
Aparencia
Sabor
Preço
0,0
0,5
1,0
1,5
2,0
2,5
3,0
3,5
4,0
4,5


Preferência para o pão
1%
11%
36%
52%
Brioche
Americano
Italiano
Outro


Preferência sobre a porcentagem de gordura no hambúrguer
11%
29%
21%
1%
7%
12%
19%
0
10
20
30
40
50
indiferente


Preferência para o queijo
1%
7%
49%
37%
6%
Cheddar
Gorgonzola
Muçarela
Parmesão
outros