

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

**Eliseu Mineiro Pischke**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA LANCHERIA NA CIDADE DE  
ELDORADO DO SUL**

**PORTO ALEGRE**

**2011**

**Eliseu Mineiro Pischke**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA LANCHERIA NA CIDADE DE  
ELDORADO DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedrozo.**

**Porto Alegre**

**2011**

**Eliseu Mineiro Pischke**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA LANCHERIA NA CIDADE DE  
ELDORADO DO SUL**

**Trabalho de conclusão de curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. \_\_\_\_\_ - Escola de Administração.

\_\_\_\_\_  
Orientador - Prof. Dr. Eugenio Avila Pedrozo - Escola de Administração.

Aos meus pais Eliseu e Margarete, pelo incentivo aos estudos desde criança.

A minha namorada Andrisa Ferrugem de Fraga, pelo seu amor, companherismo e incentivo nesse momento importante.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu professor e orientador, Eugênio Ávila Pedrozo, pela dedicação, auxílio e conhecimentos passados.

Agradeço também ao Claudir Veronese, proprietário da empresa Espaço Lanches, pela disponibilidade e informações fornecidas para o desenvolvimento do trabalho.

## RESUMO

A abertura de um novo empreendimento é um desafio para todo empreendedor, que deve estar preparado para enfrentar os riscos envolvidos neste tipo de atividade. É necessário o conhecimento do mercado em que deseja atuar, assim como de todo o contexto no qual está inserido. Além disto, é fundamental a elaboração de um plano de negócios, ferramenta que prepara e auxilia o empreendedor na definição das estratégias e na análise da viabilidade do novo negócio. Partindo da observação da existência de poucas opções de lancherias na cidade de Eldorado do Sul (RS), este trabalho propõe a elaboração de um Plano de Negócios para viabilizar a abertura de uma lancheria especializada em lanches rápidos e serviço de tele-entrega nesta cidade. Com base na revisão bibliográfica sobre empreendedorismo, e mais especificamente, sobre plano de negócios, foi possível elaborar o plano conforme o objetivo. Para tanto, foram coletados dados por meio de consultas a fontes secundárias e de entrevistas com a concorrência e com clientes-potenciais. Desta forma, foi possível estruturar o plano de negócios contendo a descrição do negócio e os planos de recursos humanos, marketing e financeiro. Por meio da análise de três possíveis cenários (otimista, provável e pessimista), chegou-se a conclusão de que o negócio é viável, mesmo em um cenário pessimista. O autor pretende colocar e prática o planejamento realizado, dando início ao empreendimento 'Lanches da Hora' em um futuro próximo.

**Palavras-chave:** Plano de Negócios. Empreendedorismo. Lancheria. Análise de Viabilidade.

## **ABSTRACT**

The opening of a new enterprise is a challenge for any entrepreneur, who must be prepared to face the risks involved in such activity. It is necessary to know the market you want to act, as well as the whole context in which it is inserted. Moreover, it is essential to create a business plan tool that prepares and assists the entrepreneur in developing strategies and analyzing the viability of the new business. Starting from the observation that there is little choice of snack bars in the city of Eldorado do Sul (RS), this paper proposes the establishment of a viable business plan for opening a snack bar that specializes in snacks and tele-service delivery in this city. Based on the literature review on entrepreneurship, and more specifically about business plans, it was possible to prepare the plan as intended. To this end, data were collected through consultation to secondary sources and interviews with competitors and potential customers. Thus, it was possible to structure a business plan containing a description of the business and the plans for human resources, marketing and finance. Through the analysis of three possible scenarios (optimistic, likely and pessimistic), came to the conclusion that the business is viable, even in the pessimistic scenario. The author wants to put the planning to action, starting the project 'Lanches da Hora' in a near future.

**Keywords:** Business Plan. Entrepreneurship. Snack. Viability Analysis.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Capa do plano de negócios .....</b>	<b>32</b>
<b>Quadro 1 - Treinamentos .....</b>	<b>36</b>
<b>Quadro 2 – Jornada de trabalho .....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 3 – Remuneração e benefícios .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 2 – Mapa das lancherias de Eldorado do Sul .....</b>	<b>40</b>



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Custos e investimentos iniciais.....	48
Tabela 2 – Estimativa de custos fixos mensais.....	50
Tabela 3 – Estimativa de custos variáveis mensais – cenário pessimista.....	50
Tabela 4 – Estimativa de custos variáveis mensais – cenário provável .....	51
Tabela 5 – Estimativa de custos variáveis mensais – cenário otimista .....	52
Tabela 6 – Previsão de faturamento – cenário pessimista .....	52
Tabela 7 – Previsão de faturamento – cenário provável.....	53
Tabela 8 – Previsão de faturamento – cenário otimista.....	54
Tabela 9 – Ponto de Equilíbrio .....	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 EMPREENDEDORISMO.....	13
2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL .....	15
2.3 EVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO BRASILEIRO .....	17
2.4 PLANO DE NEGÓCIOS .....	20
<b>2.4.1 Estrutura do Plano de Negócios</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4.2 Descrição da Empresa</b> .....	<b>22</b>
<b>2.4.3 Produtos e Serviços</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.4 Mercado e Competidores</b> .....	<b>23</b>
<b>2.4.5 Análise Estratégica</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4.6 Análise SWOT</b> .....	<b>25</b>
<b>2.4.7 Plano de Marketing</b> .....	<b>26</b>
<b>2.4.8 Pesquisa de Marketing</b> .....	<b>27</b>
<b>2.4.9 Plano Financeiro</b> .....	<b>28</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>30</b>
<b>4 PLANO DE NEGÓCIOS LANCHES DA HORA</b> .....	<b>32</b>
4. 1 CAPA.....	32
4. 2 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	33
4.3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO .....	33
4.4 PLANO DE RECURSOS HUMANOS.....	35
<b>4.4.1 Cargos e Competências</b> .....	<b>35</b>
<b>4.4.2 Contratação e Treinamento</b> .....	<b>36</b>
<b>4.4.3 Composição da Equipe e Jornada de Trabalho</b> .....	<b>36</b>
<b>4.4.4 Remuneração e Benefícios</b> .....	<b>37</b>
4.5 PLANO DE MARKETING .....	37
<b>4.5.1 Análise de Mercado</b> .....	<b>37</b>
<b>4.5.2 Público Alvo</b> .....	<b>39</b>
<b>4.5.3 Concorrentes</b> .....	<b>39</b>
<b>4.5.4 Fornecedores</b> .....	<b>40</b>

<b>4.5.5 Parceiros .....</b>	<b>40</b>
<b>4.5.6 Análise SWOT .....</b>	<b>41</b>
<b>4.5.7 Estratégia de Marketing .....</b>	<b>42</b>
<b>4.6 PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>47</b>
<b>4.6.1 Investimentos e Custos Iniciais .....</b>	<b>47</b>
<b>4.6.2 Custos Fixos .....</b>	<b>49</b>
<b>4.6.3 Custos Variáveis .....</b>	<b>50</b>
<b>4.6.4 Previsão de Faturamento.....</b>	<b>52</b>
<b>4.6.5 Ponto de Equilíbrio.....</b>	<b>55</b>
<b>4.6.6 Payback.....</b>	<b>55</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ponto de partida para a realização deste trabalho foi a observação do autor de que existem poucas opções de lancherias na cidade de Eldorado do Sul, situada a 12km da capital do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, e que abriga uma população residente de 34.343 habitantes, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2011). A cidade abriga sedes de grandes empresas dos mais diversos segmentos, como por exemplo, AmBev e Dell Computadores, justamente pela localização estratégica da cidade próxima a capital.

Um estudo realizado em 2000 pelo *Global Entrepreneurship Monitor*, apresenta o Brasil como o país que possui a melhor relação entre o número de habitantes adultos que começam um novo negócio e o total dessa população: um em cada oito adultos. Nos Estados Unidos, a relação é um em cada dez, e na Austrália, um para doze (DORNELAS, 2001).

Porém, a abertura de um novo empreendimento é um desafio para qualquer empreendedor. Aquele que não tenha um razoável entendimento do contexto geral em que se aplica o negócio, corre sérios riscos de ficar por pouco tempo no mercado.

Segundo um estudo sobre fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil (SEBRAE, 2004), cerca de 70% das empresas encerram suas atividades antes de completar cinco anos, o que comprova como o empreendedor brasileiro é despreparado para fazer com que seus negócios sejam bem sucedidos. Isso demonstra que o brasileiro, em geral, decide ser um empreendedor por necessidade, possuindo pouca ou nenhuma formação educacional sobre o processo de empreendedorismo.

Um plano de negócio é a ferramenta utilizada para verificar a viabilidade de um novo empreendimento, e tornou-se essencial para que o negócio passe de sonho a realidade e que, graças a ele, permaneça sólido e competitivo também no médio e longo prazo. Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 219), “o plano de negócios é um documento preparado pelo empreendedor, no qual são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento”. É com frequência uma integração de planos funcionais, como os de marketing, de finanças e de recursos humanos. Porém, além do plano de

negócios, é importante que o empreendedor esteja atento às mudanças do cenário econômico e social da cidade, pois questões como essas também podem influenciar diretamente no desempenho da empresa.

Partindo deste contexto, este trabalho tem como objetivo elaborar um Plano de Negócios para viabilizar a abertura de uma lancheria especializada em lanches rápidos e serviço de tele-entrega, na cidade de Eldorado do Sul – RS. Para tanto, serão estimados os custos e receitas necessárias para a abertura do empreendimento, bem como a previsão de faturamento nos primeiros cinco anos.

Justifica-se a elaboração deste plano levando em conta as poucas opções de lanches na cidade e a grande demanda de clientes potenciais para esse ramo alimentício, observada pelo autor deste trabalho. A opinião e os comentários de consumidores desse segmento, colegas de trabalho do autor na empresa Dell Computadores, certamente foram uma das maiores motivações para a realização desse trabalho.

O nome do empreendimento será ‘Lanches da Hora’, reforçando a idéia ao consumidor de que ele terá um cardápio completo a sua disposição a qualquer hora do dia, com a opção de realizar sua refeição em um local de ambiente agradável e seguro, ou com rapidez e comodidade que um serviço de tele-entrega pode oferecer. Além disso, os consumidores também contarão com um cardápio diferenciado, com novas opções de composições de recheios e com o diferencial de montar seu próprio lanche dentro das opções oferecidas, tornando o atendimento ainda mais personalizado e a gosto de cada cliente.

Este trabalho apresenta, na continuação, a fundamentação teórica, resultado da revisão bibliográfica sobre empreendedorismo e plano de negócios. Na sequência, o capítulo da metodologia, no qual são descritos os procedimentos de pesquisa seguidos para o alcance do objetivo proposto. O quarto capítulo apresenta a elaboração do plano de negócios em si, contendo sumário executivo, plano de recursos humanos, de marketing e financeiro. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 EMPREENDEDORISMO

De acordo com Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. O mesmo autor ainda acrescenta que “o empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem, se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização” (DORNELAS, 2001, p.15).

Muitas são as definições sobre empreendedorismo e sua importância para o desenvolvimento econômico (DORNELAS, 2001). Porém, todas estas definições incluem sempre a busca pelo novo, a identificação de oportunidades de novos negócios ou de oportunidades dentro de negócios já existentes.

Sandroni (2005) descreve que para Schumpeter:

[...] o início de um novo ciclo econômico viria principalmente das inovações tecnológicas introduzidas por empresários empreendedores. [...] por “inovações tecnológicas”, Shumpeter entende cinco categorias de fatores: a fabricação de um novo bem, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de matérias-primas, a realização de uma nova organização econômica [...] (p. 758)

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) definem o empreendedorismo como um processo dinâmico de gerar cada vez mais riqueza. A riqueza é criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e comprometimento com a carreira, ou que provêem valor para algum produto ou serviço. O produto ou serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve, de algum modo, ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e recursos necessários. Os autores também citam a definição de empreendedorismo como o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

Ainda segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a busca de um novo empreendimento está atrelada ao chamado ‘processo de empreender’, que envolve mais do que a simples solução de problemas em uma posição administrativa típica.

De acordo com os autores, o processo tem quatro fases distintas: (1) identificação e avaliação da oportunidade, (2) desenvolvimento do plano de negócio, (3) determinação dos recursos necessários e (4) administração da empresa resultante. O trabalho em questão abordará as três primeiras etapas, pois como o empreendimento não sairá do papel em um primeiro momento, a fase final de administração do negócio não será abordada.

A identificação da oportunidade e sua avaliação, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), são tarefas bem difíceis, pois as boas oportunidades de negócios em sua maioria, não aparecem de repente, sendo necessária atenção do empreendedor às possibilidades existentes ou até mesmo a criação de algum mecanismo que possa identificar possibilidades em potencial. Embora boa parte dos empreendedores não possuam estes mecanismo formais, algumas informações são frequentemente proveitosas: consumidores e associações de classes, fluxo de pessoas em determinada área, membros do sistema de distribuição e pessoal técnico. A opinião dos consumidores também representa uma ótima fonte de idéias, uma vez que é normal escutar-se comentários do tipo: 'se existisse um produto que...' ou ainda: "uma pena que nessa cidade não ofereçam o serviço de...".

Definida a oportunidade, deve-se desenvolver um plano de negócios para explorar a mesma. Hisrich, Peters e Shepherd (2009), definem que um bom plano de negócio não só é importante no desenvolvimento da oportunidade, como também é essencial na determinação dos recursos necessários, na obtenção desses recursos e na administração bem sucedida do empreendimento resultante.

O próprio empreendedor deve determinar os recursos necessários para viabilizar a oportunidade de negócio.

[...] o empreendedor deve lutar para manter a posição de proprietário o máximo que puder, especialmente no estágio inicial. A medida que o negócio se desenvolve, provavelmente serão necessários mais recursos para financiar o crescimento da empresa, exigindo que o empreendedor ceda parte do controle. Deve-se identificar fornecedores alternativos desses recursos [...] com suas necessidades e reivindicações. Compreendendo as necessidades do fornecedor de recursos, o empreendedor pode estruturar um acordo que possibilite a obtenção dos recursos ao mais baixo custo possível e com mínima perda de controle. (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 35)

Depois de obtidos os recursos, o empreendedor deve empregá-los na implementação do empreendimento. De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009), "deve ser criado um sistema de controle para que todas as áreas

problemáticas sejam rapidamente identificadas e resolvidas” (p. 35). Para os autores, alguns empreendedores têm muita dificuldade para desenvolver e manter o empreendimento que criaram.

Esses aspectos são a força impulsionadora subjacente à noção de empreendedorismo. Diferente do passado, no qual empreendimentos transformavam-se em grandes negócios apenas no longo prazo, vive-se a era do empreendedor, onde o empreendedorismo pode apresentar grandes resultados no curto prazo, e justamente por isso, está sendo endossado por instituições educacionais, unidades governamentais, sociedade e corporações com a atenção devida que até então não existia. Até mesmo empresários renomados e já bem estabelecidos no mercado estão adotando novas práticas baseados no processo de empreender.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

Seguindo o padrão dos nossos descobridores, mesmo que inconscientemente, a sociedade brasileira acreditou ao longo dos anos, que algumas profissões seriam garantia e reconhecimento de sucesso e, conseqüentemente, teriam estabilidade de emprego e situação financeira privilegiada.

Nos vestibulares, desde as mais conceituadas universidades até as recém constituídas, a procura pelos cursos de Medicina, Direito e Engenharia, continua sendo intensa. Os concursos públicos da União e dos Estados também estão cada vez mais concorridos. O que comprova que, assim como no Império, ser padre, militar, funcionário público ou usar um ‘anel de doutor’, continua sendo sonho de muitos que ocupam as cadeiras dos pré-vestibulares e concursos públicos (SEBRAE, 2010).

Do outro lado, uma massa de trabalhadores com baixa escolaridade, muitos migrados da zona rural, executaram durante anos, funções operacionais nas indústrias de transformação do País. Com o crescimento e globalização da economia mundial, as indústrias brasileiras passaram a utilizar alta tecnologia, aumentando a produtividade e qualidade com um número mais reduzido de mão-de-



obra, objetivando manter e conquistar novos mercados, uma vez que a concorrência se torna cada dia mais acirrada.

Aos que tem acesso à formação universitária e pós-universitária, é oportunizado o domínio de conhecimentos tecnológicos e estratégicos, que podem ser aplicados em diversas áreas de grandes empresas ou do poder público.

A expectativa é desenvolver e aplicar essas informações, onde alguém lhe ofereça um trabalho com um problema já instalado e a necessidade de mercado identificada. Para este modelo de economia, é preciso formar empregados. Hoje o que se têm é a oferta reduzida de empregos, salários sucateados e instabilidade de emprego.

Os valores da nossa sociedade têm contribuído negativamente para o rompimento desta mentalidade dependente nas relações de trabalho, tão útil no modelo econômico que se esgotou. Situação diariamente comprovada pelas altíssimas taxas de desemprego, dificuldade da obtenção do primeiro emprego e quase inatingível recolocação (SEBRAE, 2010).

No inconsciente coletivo, a idéia de que 'sou brasileiro e não desisto nunca', está mais ligada à capacidade de resistência e adaptação as condições adversas, do que à força para exigir mudanças econômicas e estruturais que possam pelo menos amenizar a situação atual no curto prazo.

Forjar este novo comportamento, que alie criatividade, entusiasmo e 'jeitinho' brasileiros, tem exigido dedicação de pesquisadores e muito trabalho da sociedade civil, para, enfim, desenhar um modelo de organização com potencial para o sucesso financeiro e qualidade de vida.

O potencial empreendedor do Brasil parece ser tão grande quanto seu território e é justamente a diversidade cultural do país a fonte das inúmeras possibilidades e do diferencial regional a ser agregado em nossos produtos. Apesar de tantas possibilidades tipicamente brasileiras, e dos problemas competitivos que a economia globalizada impõe, alguns entraves nacionais atrapalham nossa economia, como a falta de capacitação para empreender, a burocracia e a indolência dos legisladores (SEBRAE, 2010).

A discussão sobre se sempre um empreendedor será um empresário e vice e versa, torna-se irrelevante quando o que se busca é trazer à tona possibilidades de empreendimento que movam a economia brasileira atual.

De qualquer forma, no Brasil existem alguns exemplos de empreendedores que, alheios a toda adversidade, transformaram o seu sonho em realidade. E outros que aliaram a condição favorável de herdeiros de uma empresa, a transformaram e ampliaram (SEBRAE, 2010).

### 2.3 EVOLUÇÃO DO EMPREENDEDORISMO BRASILEIRO

Segundo o SEBRAE (2010), pelo 11º ano consecutivo, o Brasil participa da pesquisa GEM, maior estudo contínuo sobre a dinâmica empreendedora no mundo. O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) Brasil é uma parceria iniciada em 1999 entre dez países, incluindo pesquisadores da *Babson College* (EUA), *London Business School* e *Global Entrepreneurship Research Association* (GERA, Inglaterra), além do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade no Paraná (IBQP), Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Instituto Euvaldo Lodi (IEL/PR) e Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). Desde 2010, essa parceria conta com a participação de 59 economias.

As equipes GEM, presentes em todos os continentes, têm como objetivo medir a diferença entre o nível empreendedor dos países que participam do trabalho, e descobrir os fatores favoráveis e limitantes à atividade empreendedora, identificando as políticas públicas que possam favorecer o empreendedorismo nos países envolvidos.

Na pesquisa GEM, a atividade empreendedora é traduzida pelo número de pessoas dentro da população adulta de um determinado país envolvidas na criação de novos negócios. Esses dados são obtidos por meio da realização de uma pesquisa quantitativa com uma população na faixa etária entre 18 e 64 anos (SEBRAE, 2010).

Observam-se diferentes características relativas ao empreendedorismo, conforme o estágio do empreendimento (nascente ou novo). A motivação pode ser pela oportunidade ou por necessidade, ocorrendo variações de acordo com o setor de atividade econômica, bem como com o gênero, idade, escolaridade e renda familiar. Para fins de comparações o relatório internacional divide os países em três categorias, segundo a fase de desenvolvimento econômico: (i) economias baseadas

na extração e comercialização de recursos naturais, tratadas como países impulsionados por fatores; (ii) economias norteadas para a eficiência e a produção industrial em escala, que se configuram como os principais motores de desenvolvimento, denominados países impulsionados pela eficiência; (iii) economias fundamentadas na inovação ou simplesmente impulsionadas por ela (SCHWAB, 2009).

A pesquisa baseia-se na Taxa de Atividade Empreendedora Total (TEA), que é a proporção de pessoas na faixa etária entre 18 e 64 anos envolvidas em atividades empreendedoras, na condição de empreendedores de negócios nascentes ou empreendedores à frente de negócios novos, ou seja, com menos de 42 meses de existência.

A análise global do relatório internacional afirma que para 50 economias que participaram da Pesquisa GEM, em 2009 e 2010, a metade manteve ou aumentou a TEA de um ano para o outro. Em 2010, as economias impulsionadas por fatores apresentaram maiores taxas TEA, em média, seguidas pelas economias impulsionadas por eficiência. As menores taxas médias são encontradas no grupo de países impulsionados pela inovação.

De acordo com a pesquisa GEM no Brasil, a TEA de 2010 foi de 17,5%, a maior desde que a pesquisa GEM é realizada no país, demonstrando a tendência de crescimento da atividade empreendedora (SEBRAE, 2010). Considerando a população adulta brasileira de 120 milhões de pessoas, isto representa 21,1 milhões de brasileiros que estavam à frente de atividades empreendedoras no ano. Em números absolutos, apenas a China possui mais empreendedores que o Brasil: a TEA Chinesa de 14,4% representa 131,7 milhões de adultos à frente de atividades empreendedoras no país.

Entre os 17 países membros do G20<sup>1</sup> que participaram da pesquisa em 2010, o Brasil é o que possui a maior TEA seguido pela China e pela Argentina com 14,2%. Nos países do BRIC<sup>2</sup>, o Brasil tem a população mais empreendedora, seguido da China e Rússia (3,9%). A Índia não participou da pesquisa nos últimos dois anos. Em 2008, a TEA da Índia foi de 11,5%.

---

<sup>1</sup> O Grupo dos 20 (ou G20) é um grupo formado pelos ministros de finanças e chefes dos bancos centrais das 19 maiores economias do mundo mais a União Europeia.

<sup>2</sup> BRIC é uma sigla que se refere a Brasil, Rússia, Índia, China, que se destacaram no cenário mundial pelo rápido crescimento das suas economias em desenvolvimento

O que se observa sobre Brasil de 2010, é que o crescimento da TEA é resultado do maior número de empreendedores de negócios novos. Os empreendedores nascentes no Brasil mantiveram-se na mesma proporção que em 2009, permanecendo acima da média do período em que a pesquisa foi realizada.

Desde o ano de 2003, os empreendedores por oportunidade são maioria no País, sendo que a relação oportunidade *versus* necessidade tem sido superior a 1,4 desde o ano de 2007. Em 2010, o Brasil novamente supera a razão de dois empreendedores por oportunidade para cada empreendedor por necessidade, o que já havia ocorrido em 2008. Em 2010, para cada empreendedor por necessidade havia outros 2,1 que empreenderam por oportunidade. Este valor é semelhante à média dos países que participaram do estudo nesse ano, que foi de 2,2 empreendedores por oportunidade para cada um por necessidade.

Segundo o estágio do empreendimento (nascentes ou novos), tem-se que a razão é ainda maior entre empreendedores nascentes. Desde 2004, a razão entre oportunidade e necessidade para empreendedores nascentes é superior à verificada na TEA. Em 2010, esta razão foi de 3,1, ou seja, para cada empreendedor iniciando seu negócio por necessidade, havia outros 3,1 que o faziam por oportunidade.

A mulher brasileira é historicamente uma das que mais empreende no mundo. Apenas em Gana as mulheres atingiram TEAs mais altas que os homens, entre todos os 59 países da pesquisa em 2010. Em 2010, entre os empreendedores iniciais, 50,7% eram homens e 49,3% mulheres, mantendo o equilíbrio entre gêneros no empreendedorismo nacional. Entre os 21,1 milhões de empreendedores brasileiros, 10,7 milhões pertencem ao sexo masculino e 10,4 milhões ao feminino.

Em relação à faixa etária, em 2010, o Brasil teve aumento nas taxas de empreendedorismo em todas as faixas etárias. Verificou-se que a faixa etária que obteve a mais alta taxa é aquela que vai dos 25 aos 34 anos com 22,2%. Isto quer dizer que esse percentual de brasileiros estava envolvido em algum empreendimento em 2010. Neste ponto, o Brasil segue a mesma tendência dos grupos de demais países analisados, nos quais esta é a faixa etária que prevalece.

Os países impulsionados pela eficiência situam-se próximo a média global de 12,8%, tendo a sua taxa média de empreendedorismo mais alta (13,4%) entre a população com formação universitária, ou seja, com mais de 11 anos de estudo. Dentro deste grupo, os países da América Latina e Caribe com taxas bem mais elevadas alcançam a média de 19,4%. Por sua vez, o Brasil acompanha o grupo da

América Latina na categoria “pós-secundário” – com formação universitária -, porém se destaca pela taxa mais alta entre aqueles com nível de pós-graduação (22,2%).

Ao avaliar-se o contexto educacional brasileiro, o que se constata é que, em termos quantitativos, a escolaridade da população tem se aquilatado nos últimos anos, dado que se observaram quedas no analfabetismo, aumento significativo na frequência escolar, menor êxodo de estudantes e mais tempo de estudo para a população.

Esse fato é ainda mais expressivo quando analisado sob a ótica da motivação: quando avaliada a razão oportunidade/necessidade, nota-se a inexistência da influência da motivação no ato de empreender nas primeiras faixas de escolaridade. Contudo, essa diferença torna-se significativa para as faixas de escolaridade mais altas, chegando a ter 4,6 empreendedores por oportunidade para cada um por necessidade na faixa da população com mais de 11 anos de estudo.

A TEA brasileira indica que entre os brasileiros de renda mais baixa, 6,1% são empreendedores. Este índice vai a 15,1% entre os de renda média e 16% entre os de renda mais alta.

O Brasil segue a mesma tendência da maior parte dos países analisados em 2010: na medida em que a renda cresce a taxa de empreendedorismo também aumenta.

A motivação para que o empreendedor brasileiro em estágio inicial inicie um negócio pode variar conforme a faixa de renda em que se encontra. Seguindo a mesma linha de comparação com a divisão utilizada pelo GEM, os empreendedores por oportunidade também crescem na medida em que a renda familiar aumenta. Os empreendedores com rendas mais baixas são os que possuem maiores taxas de empreendedorismo motivado pela necessidade.

## 2.4 PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios é basicamente um instrumento de planejamento, no qual as principais variáveis envolvidas em um empreendimento são apresentadas de forma organizada. Hisrich, Peters e Shepherd (2009), definem plano de negócios como um documento no qual o empreendedor descreve todos os elementos

externos e internos que possam influenciar no começo de um novo empreendimento.

Dornelas (2001) afirma que uma empresa deverá lucrar mais, na média, se dispor de um planejamento adequado, e cita uma pesquisa realizada com ex-alunos de Administração da Harvard Business School, nos Estados Unidos, que concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios.

Dornelas (2001) ainda explica que o empreendedor deve escrever um plano de negócios para:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio;
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas;
- Monitorar o dia-a-dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário;
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, SEBRAE, investidores, capitalistas de risco etc.;
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa;
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.).

Se for perguntado a qualquer empreendedor que não tem um plano de negócios, qual a razão para não possuir um, pelo menos uma das desculpas a seguir será citada (BANGS, 1998, Apud. DORNELAS 2001):

- “Eu não necessito de um”;
- “Eu tenho um em minha cabeça”;
- “Eu não sei como começar”;
- “Eu não tenho tempo”;
- “Eu não sou bom com os números”;
- “Eu tenho mais do que suficiente em dinheiro e não preciso disso, pois já tenho sucesso.”

As afirmações acima confirmam o fato de que aqueles empreendedores que não realizam um planejamento por meio de um plano de negócios bem estruturado,

têm maiores possibilidades de falhar e não conseguir manter seu empreendimento por muito tempo, devido à falta de informações e organização.

#### **2.4.1 Estrutura do Plano de Negócios**

Dornelas (2001) afirma que não existe uma estrutura rígida e específica para escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem particularidades e semelhanças, sendo impossível desenvolver um modelo universal que possa ser aplicado a qualquer negócio.

O autor também cita que o plano de negócios deve possuir um mínimo de seções, para proporcionar um entendimento completo do negócio. Estas seções são organizadas de forma a manter uma sequência lógica, que permita a qualquer leitor do plano entender como a empresa está organizada, seus objetivos, seus produtos e serviços, seu mercado, sua estratégia de marketing e sua situação financeira. (DORNELAS, 2001)

#### **2.4.2 Descrição da Empresa**

Nesta parte do plano, é feito um breve resumo da organização e do tipo de negócio que se está criando. Aqui também é dada ênfase aos principais diferenciais e características únicas do negócio, apresentando seus valores e benefícios propostos aos clientes.

Pode ser citada de forma breve a localização, tamanho das instalações, número de colaboradores e até mesmo como se imagina estar o negócio dentro do médio e longo prazo.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) afirmam que os principais elementos são produtos ou serviços, o local e a dimensão do negócio, os recursos humanos e os equipamentos que serão necessários, o histórico do empreendedor e a história do empreendimento.

Também é nesta parte que se descreverá a visão da empresa, de forma clara e mensurável, não necessitando de explicação. A visão da empresa deve:

- Ser clara e inspiradora;
- Gerar uma energia positiva para seus colaboradores;
- Requerer pouca ou nenhuma explicação;
- Envolver as pessoas;
- Representar o futuro do negócio, onde a organização espera estar nesse futuro.

Para Porto (2008), visão deve estar alinhada com os valores centrais da organização. Ou seja, são os princípios essenciais, que devem acompanhar a organização no decorrer de sua existência.

### **2.4.3 Produtos e Serviços**

Aqui devem ser apresentados os produtos e serviços que serão oferecidos pela empresa, bem como seus principais diferenciais perante a concorrência.

### **2.4.4 Mercado e Competidores**

A análise do mercado e de seus competidores é de grande valia dentro de qualquer plano de negócios. Por meio da análise de mercado é que se pode identificar possíveis ameaças e oportunidades no setor no qual a empresa pretende atuar.

De acordo com Dornelas (2001), o autor do plano de negócios deve mostrar que os executivos da empresa conhecem muito bem o mercado consumidor do seu produto/serviço, normalmente por meio de pesquisas de mercado. Abaixo seguem os principais fatores que influenciam o ambiente do mercado:

- Fatores econômicos: aspectos econômicos como inflação, taxas de juros e distribuição de renda, influenciam na abertura e sobrevivência de um negócio. Deve-



se estar sempre atento aos principais meios de comunicação, mantendo-se informado diariamente sobre as oscilações da economia;

- Fatores políticos/legais: estão relacionados à observância das leis, mirando o foco para aquelas que regem o setor em que se atua, como por exemplo, impostos e Código de Defesa do Consumidor, entre outros;

- Fatores sócio-culturais: dizem respeito às características gerais de determinada população, como: tamanho, grau de escolaridade, sexo, profissão, estado civil, distribuição geográfica, comportamento e necessidades dos consumidores e da comunidade em questão. Estes dados podem ser obtidos por meio de jornais ou dos órgãos do governo, ou até mesmo junto a fornecedores, concorrentes e clientes;

- Fatores tecnológicos: novas tecnologias estão presentes dentro dos negócios e é preciso estar atento ao processo de evolução tecnológica nas organizações. Jornais, revistas, internet, fornecedores e a própria concorrência podem ser fontes de informações importantes.

A análise da concorrência tem o objetivo de identificar possíveis alternativas para minimizar os riscos oferecidos pelos concorrentes. Os concorrentes de uma empresa estão divididos entre diretos - que produzem o mesmo produto ou serviço, e indiretos – que podem desviar o foco dos consumidores para a aquisição de seus produtos semelhantes. Um exemplo citado por Dornelas (2001) é o caso de uma locadora de filmes. Os concorrentes diretos de uma locadora de filmes são outras locadoras de filmes dentro da mesma vizinhança. Contudo, o mercado da locadora é o de entretenimento. Cinemas, parques de diversões, video games e muitas outras coisas podem fazer com que o cliente opte por não olhar um filme no seu tempo de lazer, tornado-se assim concorrentes indiretos da locadora.

Conhecer pontos fracos e fortes da concorrência, identificar seus produtos e serviços, pode ser de grande valia para a análise do plano e do negócio de tempos em tempos, quando já estiver atuando no mercado.

Estas análises de mercado e concorrência podem ser feitas a partir de tabelas comparativas, que devem ser atualizadas constantemente, devido a sua importância na estratégia do negócio. Desta forma, é possível executar ações baseadas em análises comparativas e gráficos gerados a partir desses dados.

Uma análise SWOT também é uma ótima alternativa para situar a empresa e sua realidade com o mercado e demais competidores.

### 2.4.5 Análise Estratégica

O termo estratégia é muito utilizado pelos empreendedores para definir como agir numa negociação, fechar uma parceria, entrar em um novo mercado, lançar um novo produto/serviço, mas sempre de maneira subjetiva, não processual. Uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos e metas estipulados (DORNELAS, 2001, p. 154).

Uma boa análise estratégica é essencial para definir os objetivos e metas da empresa. Essa análise é um dos pontos mais importantes dentro do plano de negócios, pois é a partir dela que se conhecerão os principais riscos e desafios que o negócio terá pela frente e é ela que deve dar a direção que seus gestores e empregados devem seguir em busca dos objetivos e metas definidos.

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada na elaboração de um planejamento estratégico como forma de demonstração das análises dos ambientes interno e externo da empresa.

### 2.4.6 Análise SWOT

A análise SWOT pode ser utilizada como principal ferramenta pelo empreendedor para buscar compreender de maneira eficiente e objetiva os ambientes internos e externos da empresa. A sigla é originada das palavras em inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Em português, é conhecida como análise PFOA (Potenciais, Fragilidades, Oportunidades e Ameaças). Lima *et al.* (2007) definem cada item a partir de perguntas:

- Potenciais: quais são os potenciais da empresa que ajudam a alavancar as vendas e melhorar a satisfação do cliente?

- Fragilidades: quais os pontos fracos da empresa que contribuem para diminuir as vendas e a satisfação do cliente?
- Oportunidades: de que fatores externos a empresa pode tirar proveito para alavancar as vendas e deixar os clientes mais satisfeitos?
- Ameaças: que fatores externos podem influenciar negativamente a organização, de maneira que possa exigir uma reação da organização para que não perca vendas e nem diminua a satisfação dos clientes?

Com a análise SWOT definida, a empresa poderá identificar seus fatores críticos de sucesso, que deverão ser o foco de atenção de sua gestão. Assim, os objetivos e metas podem ser definidos com mais precisão e coerência (DORNELAS, 2001, p. 158).

#### **2.4.7 Plano de Marketing**

De acordo com Westwood (1996), o plano de marketing estabelece os objetivos de marketing e define as estratégias para que estes objetivos sejam alcançados. Dentro do plano de negócios, o plano de marketing tem o objetivo de identificar as melhores oportunidades para a empresa, definir preços e promoções de produtos, bem como prever a geração de demanda de vendas.

Dornelas (2001) também explica que o plano de marketing deve abordar os métodos de comercialização que a empresa deve utilizar como diferencial de produtos e serviços, definição de público alvo, canais de distribuição e estratégias de comunicação e publicidade, além das estratégias de vendas.

Na elaboração de um plano de marketing consistente, devem ser montadas estratégias baseadas nos quatro elementos fundamentais do marketing, conhecidos também por '4 Ps': produto (posicionamento), preço, praça (distribuição) e propaganda/promoção.

a) Estratégia do Produto: "posicionar o produto/serviço no mercado significa direcionar o produto para atender as expectativas e necessidades do cliente-alvo escolhido, no segmento de mercado definido", (DORNELAS, 2001, p. 149). Boa parte das empresas, quando entram no mercado, limitam-se a apresentar como estratégia preços mais competitivos do que os atuais concorrentes, posicionando ao

cliente a economia que terá ao fazer sua opção como principal atrativo. Mas, além do preço, diferenciais de produtos e serviços também podem ser apresentados ao consumidor, agregando mais valor ao produto e aos olhos do seu consumidor no momento da compra, podendo, inclusive, cobrar mais caro por esse bem ou serviço prestado. Este é o chamado foco na qualidade.

b) **Estratégia de Preço:** segundo Dornelas (2001), o preço talvez seja a maneira mais tangível de se agir no mercado, pois pela política de preços, a empresa pode criar demanda do produto/serviço, segmentar mercado, definir a lucratividade da empresa ou mudar a penetração do serviço no mercado, sempre tendo como referência o valor que o consumidor enxerga no serviço, e não o preço que a empresa julga que ele deveria ter.

c) **Estratégia de Praça:** consiste em localizar o estabelecimento em uma área de fluxo ou fácil acesso de seu público alvo.

d) **Estratégia de Promoção/Propaganda:** a propaganda pode ser realizada por meio dos mais diversos veículos de comunicação. Segundo Dornelas (2001), a escolha de um destes meios dependerá também do público que se pretende atingir. Os mais usados são a televisão, rádio, mala direta, *outdoors*, distribuição de panfletos e brindes, patrocínios a eventos, internet, *displays* em pontos de venda, *busdoor*, participações em feiras e anúncios diversos. O custo com propaganda normalmente é bem elevado e não tem garantia de retorno, é sempre uma estimativa. Por causa disso, é importante que a periodicidade e o tipo da propaganda sejam criteriosamente analisadas antes da escolha.

As promoções também são muito utilizadas no lançamento de um novo produto ou serviço, oferecendo assim alguma vantagem ao consumidor, podendo ser brindes, descontos, entre outros, com o objetivo de aumentar as vendas e a sua parcela de participação no mercado.

#### **2.4.8 Pesquisa de Marketing**

Para se obter o conjunto de informações necessárias para montar um planejamento de marketing, é comum aplicar uma pesquisa de marketing, na qual, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), são levantados dados potenciais do

público-alvo (quem comprará o produto ou serviço), tamanho do mercado, aceitação e forma de distribuição do produto ou serviço, valores que deverão ser cobrados e, por fim, a estratégia de promoção mais eficiente para informar e atingir os possíveis clientes.

Uma pesquisa de marketing pode apresentar diversas etapas, entre as quais, as três etapas a seguir se destacam:

- Definição dos objetivos da pesquisa;
- Coleta de dados;
- Análise e interpretação dos resultados.

#### **2.4.9 Plano Financeiro**

A parte financeira deve refletir em números tudo o que foi escrito nas outras seções do plano de negócios, incluindo investimentos, gastos com empregados, custos fixos e variáveis, análises de retorno e rentabilidade do negócio.

“Os principais demonstrativos a serem apresentados em um plano de negócios são: balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e demonstrativo do fluxo de caixa, todos projetados num horizonte mínimo de 3 anos”, (DORNELAS, 2001, p.162). É por meio destes demonstrativos que se pode analisar a viabilidade do negócio e prever seu retorno financeiro. Os métodos mais comuns utilizados para estas análises são: análise do ponto de equilíbrio e prazo de *payback* (DORNELAS, 2001). .

O ponto de equilíbrio é uma ferramenta que permite visualizar o ponto no qual a receita proveniente das vendas equivale à soma dos custos fixos e variáveis. É uma ferramenta de grande utilidade gerencial, pois a partir dela o empresário consegue enxergar em que ponto seu negócio começa a obter lucro. Dornelas (2001) define a fórmula para o cálculo do ponto de equilíbrio:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \text{custo fixo} / 1 - (\text{custo variável} / \text{receita total})$$

O período de *payback* é definido como o tempo que o empreendedor levará para recuperar seu investimento inicial. Pode ser calculado por meio da fórmula (DORNELAS, 2001):

$$\textit{Payback} = \text{Investimento} / \text{Lucro Líquido médio mensal.}$$

Outro índice utilizado para estas análises é o índice de rentabilidade, que é calculado da seguinte maneira (DORNELAS, 2001):

$$\text{Taxa de rentabilidade} = \text{Lucro Líquido} \times 100 / \text{Investimento.}$$

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho constituiu-se da elaboração de um plano de negócios para a abertura de uma lancheria na cidade de Eldorado do Sul - RS. Buscou-se analisar por meio da pesquisa, o quanto efetivo seria a abertura de um novo empreendimento especializado em vendas de lanches nesta cidade.

Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os seguintes assuntos: o empreendedorismo, assunto de relevante importância, pois o trabalho trata da abertura de um novo empreendimento, e o plano de negócios em si, que é o principal ponto deste trabalho.

Antes da elaboração do plano de negócios, foi decidido pelo autor qual o tipo de empreendimento a ser trabalhado, criando assim, uma idéia básica de qual o objetivo do empreendimento, por meio da elaboração da visão e missão da empresa.

Para realizar a coleta de dados referente ao ambiente externo, necessários para a elaboração do plano de negócios, foram consultadas fontes secundárias, como sites na Internet e pesquisas de órgãos do governo, como por exemplo, o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística).

Também foi feita uma entrevista com o proprietário do principal empreendimento da cidade no ramo de lancherias, Sr. Claudir Veronese. Desta forma, foram coletadas informações importantes, como volume de vendas, preços praticados, gastos com fornecedores, custos do negócio, entre outras. Para buscar dados sobre as necessidades dos clientes, alguns consumidores também foram entrevistados, obtendo-se assim o levantamento dos pontos fortes e fracos das lancherias da região.

As informações coletadas por meio da entrevista com o Sr. Claudir, proprietário da Espaço Lanches, foram utilizadas como base também para a construção do plano de recursos humanos e financeiro, tornando possível a elaboração das previsões de custos e faturamento dentro da realidade atual. Assim como as informações fornecidas pelos consumidores da cidade também foram importantes no desenvolvimento do plano de marketing.

A definição dos produtos, bem como a montagem do cardápio, foram realizadas por meio da análise dos resultados da pesquisa com empresas de outras regiões, líderes de mercado e reconhecidas pela sua qualidade, e do levantamento da opinião dos consumidores.



## 4 PLANO DE NEGÓCIOS LANCHES DA HORA

Nos itens na sequência, é apresentado o Plano de Negócios do empreendimento 'Lanches da Hora', conforme o objetivo deste trabalho. O plano é composto dos seguintes itens: capa, sumário executivo, descrição do negócio, plano de recursos humanos, plano de marketing e plano financeiro.

### 4.1 CAPA

Figura 1 – Capa do plano de negócios



Fonte: elaborado pelo autor.

## 4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

O negócio proposto tem como objetivo ser a empresa líder e referência no ramo alimentício, especializado na venda de lanches rápidos na cidade de Eldorado do Sul - RS. Para tanto, o empreendimento deve oferecer os seguintes diferenciais competitivos: novos tipos de recheios; vasto cardápio; opção de personalização dos lanches de acordo com o gosto do cliente; e, por fim, foco no serviço de tele-entregas, opção até então pouco explorada na região.

A viabilidade de abertura da empresa foi definida no plano de negócios por meio de informações coletadas com o responsável pelo principal estabelecimento de preparo e venda de lanches da cidade e nas pesquisas de mercado realizadas.

O plano ainda é composto pela definição da estratégia de recursos humanos, que apresenta a estrutura da equipe, funções, salários e proposta de treinamento; estratégia de marketing, na qual são analisados os pontos fortes e fracos do negócio; bem como a estratégia de lançamento do empreendimento, e o plano financeiro, que define toda a questão de custos para abertura do empreendimento, juntamente com a previsão de faturamento do mesmo.

Tendo em vista o plano financeiro, a perspectiva do autor do trabalho e futuro empreendedor da lancheria Lanches da Hora é muito positiva, levando em consideração que mesmo no cenário mais pessimista, o empreendimento recuperará o investimento inicial de R\$53.699,00, sendo R\$15.000,00 de capital de giro, antes mesmo de completar um ano. Este retorno deve ocorrer já no seu sétimo mês de atuação, prazo considerado excelente quando comparado à média do mercado, que normalmente ultrapassa um ano.

## 4.3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

A lancheria Lanches da Hora apresentada neste plano de negócios se caracteriza como uma micro empresa especializada na comercialização de lanches rápidos, com opção de refeição no local e tele-entrega. A sede da empresa deverá ser localizada no centro da cidade de Eldorado do Sul, que, pela observação do

autor, tem poucas opções de restaurantes e lancherias, comparado à demanda oferecida. Uma comprovação dessa percepção é que no último ano dois estabelecimentos foram reformados para comportar um número maior de pessoas e outros dois abriram novas unidades.

O público-alvo da empresa serão as classes B e C, embora também possa atender a classe A, já que a cidade possui moradores e trabalhadores com as mais variadas rendas. Para isso, os principais atrativos da empresa serão: um cardápio variado em termos de opções e valores, ambiente climatizado e agradável para os clientes que optarem por realizar sua refeição no local, e serviço de tele-entrega para aqueles que preferirem não sair de casa ou do trabalho.

Além das opções oferecidas pela casa, o cliente terá a opção de montar o seu próprio lanche, podendo escolher entre até dois molhos especiais, dois tipos de carnes, quatro tipos de saladas e um tipo de queijo. Aqueles que preferirem um lanche ainda mais “recheado”, poderão pagar o preço pelo adicional escolhido em sua combinação.

Os preços poderão variar de acordo com o bolso e o gosto do cliente, partindo da faixa de R\$8,00 os lanches de entrada, podendo chegar até R\$22,00 os lanches mais robustos e sofisticados.

A lancheria também contará com uma opção muita vasta de bebidas, entre elas: sucos naturais, refrigerantes, cervejas, vinhos e destilados. Algumas sobremesas também estarão incluídas no cardápio, e farão parte de alguns combos promocionais propostos aos clientes que buscam uma refeição completa aliada a maior economia.

A lancheria funcionará todos os dias, em dois turnos, começando pela manhã, das 11h às 15h, reabrindo à tarde, das 17h à meia-noite.

## 4.4 PLANO DE RECURSOS HUMANOS

### 4.4.1 Cargos e Competências

As competências básicas exigidas para todos os colaboradores e avaliadas desde o momento da contratação serão as seguintes: ética e integridade, direcionamento para resultados, foco no cliente e espírito de equipe. Além disso, a equipe como um todo deverá possuir cortesia e boa comunicação. Estes atributos serão reforçados em um dos módulos do treinamento.

O gerente será o próprio dono do estabelecimento, pelo menos até fechar o primeiro ano, visando, principalmente, um controle mais apurado do negócio, com uma atenção especial para controle de estoques, vendas e opinião dos clientes.

Os cargos e um breve resumo de suas respectivas responsabilidades, seguem descritos abaixo:

- **Atendente:** conhecido também por garçom, tem como função atender aos pedidos dos clientes em geral. É responsável por repassar os pedidos para a cozinha e servir os clientes no momento em que o lanche estiver pronto. Além disso, o atendente deve estar sempre atento a limpeza do ambiente e comunicar o gerente sobre qualquer *feedback* dos clientes;

- **Auxiliar de cozinha:** é a pessoa responsável pela condimentação dos lanches e pela manutenção da limpeza de sua própria área de trabalho. O Auxiliar de cozinha também poderá operar a chapa em uma eventual ausência ou folga do chapista;

- **Chapista:** é o chefe da cozinha e responsável por assar as carnes. É responsável também por avaliar a condimentação, finalizar a montagem do lanche e acionar o atendente quando o lanche estiver pronto. O chapista também poderá executar a função do auxiliar de cozinha na ausência do mesmo.

- **Gerente:** é o dono do empreendimento e responsável pela abertura e o fechamento da loja. Seu principal papel é garantir que todas as atividades rotineiras sejam executadas dentro da normalidade e dos padrões previamente estabelecidos aos demais funcionários. O gerente também é o comprador e o caixa da empresa.

#### 4.4.2 Contratação e Treinamento

Todos os funcionários serão contratados primeiramente por dois períodos de experiência, respectivamente de 30 e 60 dias, de acordo com as normas da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), podendo ser efetivados após esse período.

O treinamento deve ocorrer no período de uma semana antes da inauguração do empreendimento, durante o qual deverão ser abordados pelo próprio gerente da loja os assuntos que constam no quadro 1.

**Quadro 1 - Treinamentos**

<b>TREINAMENTO LANCHES DA HORA</b>	
<b>Módulos</b>	<b>Objetivos</b>
1 - Ética e integridade	Apresentar ou reforçar a importância de trabalhar com transparência.
2 - O cliente em primeiro lugar	Apresentar os quatro tipos de clientes e ao final simular um atendimento com cada perfil.
3 - Nossa missão	Apresentar a missão e visão da empresa, bem como os objetivos e principais diferenciais de mercado.
4 - Nossos produtos	Treinamento e simulação de montagem de lanches.
5 - Atividade final	Atividade de integração entre todos os colaboradores.

Fonte: elaborado pelo autor.

#### 4.4.3 Composição da Equipe e Jornada de Trabalho

A equipe será composta por cinco funcionários para sua abertura, não incluindo o gerente que inicialmente será o próprio dono do estabelecimento (quadro 2). A empresa também contará com um motoboy, que prestará o serviço de forma terceirizada.

**Quadro 2 – Jornada de trabalho**

Cargo	Turno manhã		Turno Noite	
	Entrada	Saída	Entrada	Saída
Atendente 1	11:00	14:00	17:00	23:00
Atendente 2	12:00	15:00	18:00	00:00
Aux. Cozinha 1	11:00	14:00	17:00	23:00
Aux. Cozinha 2	12:00	15:00	18:00	00:00
Chapista	11:00	14:00	18:00	00:00
Gerente	11:00	15:00	17:00	00:00

#### 4.4.4 Remuneração e Benefícios

A remuneração será de acordo com o cargo e função desempenhada e, além do salário, cada colaborador terá como benefício um lanche no próprio estabelecimento ao final de cada turno (quadro 3). O motoboy, conforme já citado anteriormente, será terceirizado e sua remuneração irá variar de acordo com o número de entregas realizadas no mês.

**Quadro 3 – Remuneração e benefícios**

Cargo	Remuneração	Benefícios
Atendente	R\$ 750,00	Refeição no próprio estabelecimento
Aux. de cozinha	R\$ 700,00	Refeição no próprio estabelecimento
Chapista	R\$ 800,00	Refeição no próprio estabelecimento
Gerente	R\$ 2.000,00	Refeição no próprio estabelecimento

#### 4.5 PLANO DE MARKETING

##### 4.5.1 Análise de Mercado

A cidade de Eldorado do Sul conta com um número pequeno de estabelecimentos de refeições coletivas (lancherias, restaurantes e churrascarias). A Lanches da Hora vai buscar atender uma demanda que existe por lanches nessa

região, apresentando alguns diferenciais baseados no seu maior concorrente, a Espaço Lanches, principal lanchonete da cidade e ativa desde o ano de 2002.

Por meio de entrevistas, foram coletadas informações com funcionários da Dell Computadores, que são clientes da Espaço Lanches em Eldorado do Sul, para entender as principais necessidades dos frequentadores do local. Abaixo seguem os principais pontos positivos e a melhorar, referente às informações que foram obtidas pelo grupo de entrevistados.

Pontos positivos:

- Bom atendimento;
- Boa relação custo benefício (preço justo por um lanche bem servido);
- Melhor lanche da cidade (alguns não conhecem outra opção para comparar);
- Localização de fácil acesso;
- A maionese caseira fornecida quando solicitada é ótima;
- Oferece alguns bons pratos feitos, além dos lanches.

Pontos a melhorar:

- Higiene do local;
- O mau odor que fica nas roupas após a refeição;
- Calor no verão (ausência de ar condicionado);
- O tempo de espera quando não é feita reserva;
- Ausência de serviço de tele-entrega;
- Pouca variedade no cardápio.

Além das informações fornecidas por esses clientes, também foram coletados dados importantes fornecidos pelo Sr. Claudir Veronese, dono do estabelecimento Espaço Lanches. Dentre essas informações, foi dada uma atenção especial para o volume de vendas, o valor médio por venda e a relação com fornecedores.

O volume diário de venda de refeições, segundo o proprietário, é de 160 refeições, sendo em média 100 lanches e 60 pratos feitos. Aproximadamente 60% da demanda acontece a noite. Porém, o proprietário relata que o volume durante o período do almoço cresceu consideravelmente devido ao crescimento das empresas e do número de seus funcionários dentro da cidade.

O valor médio arrecadado por refeição é de R\$16,00, incluindo a bebida. Os clientes que frequentam o estabelecimento durante a noite, na média, gastam mais, pois consomem mais bebidas alcoólicas, que possuem maior valor agregado. No almoço as bebidas consumidas são basicamente refrigerantes.

Os fornecedores são os próprios mercados e açougue da cidade. O proprietário enfatizou que não possui um ciclo de compras pré-estabelecido, sendo que compra praticamente todos os dias o que está em falta ou com previsão de acabar.

#### **4.5.2 Público Alvo**

A Lanches da Hora terá como principal público-alvo as classes B e C, mas também podendo atender a classe A, pela qualidade do seu produto, ambiente e serviços. Pesquisa realizada entre 2010 e maio de 2011 pela Fundação Getulio Vargas (FGV), aponta a classe média como a única do estrato social brasileiro que continua em crescimento. No período pesquisado, 3,6 milhões de pessoas migraram para a chamada classe C (FOLHA.COM, 2011).

Levando em conta a ausência de tele-entregas na cidade e a tendência de que as pessoas estão ficando mais em casa no Brasil (SEBRAE, 2008), o empreendimento também vai atender aos consumidores que preferirem realizar seu lanche sem sair de casa ou do trabalho.

#### **4.5.3 Concorrentes**

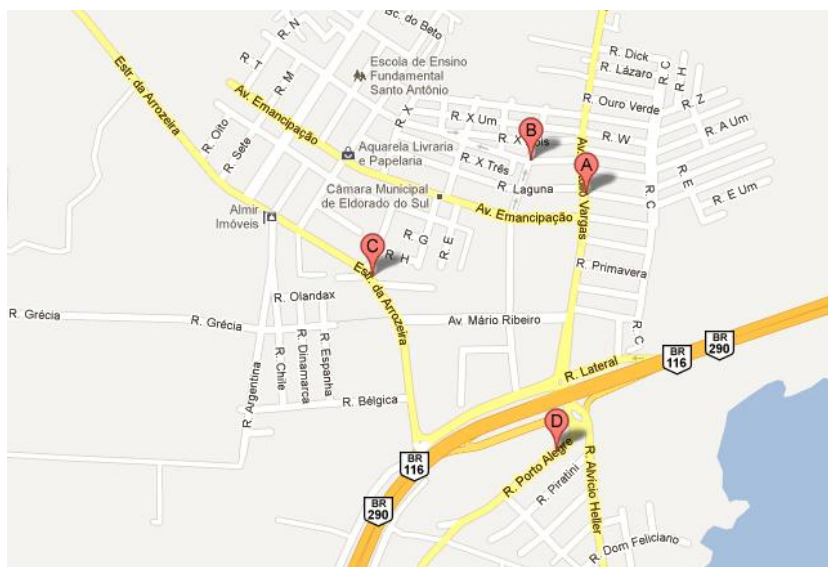
A cidade de Eldorado do Sul não possui muitas lancherias e restaurantes, conforme pode-se verificar no mapa da figura 2. O principal concorrente é a Espaço Lanches, que está na cidade desde 2002 e atende praticamente toda a demanda por lanches da cidade.

O principal ponto forte do estabelecimento é a qualidade dos seus lanches, reconhecida pelo público em geral que o frequenta. Já a principal fraqueza



sinalizada pelos clientes, é a falta do serviço de tele-entrega para, de fato, ser considerada como a melhor lancheria da região.

**Figura 2 – Mapa das lancherias de Eldorado do Sul**



Fonte: extraído de <http://maps.google.com.br/maps?hl=pt-BR&tab=wl>

#### 4.5.4 Fornecedores

Os principais fornecedores serão empresas do ramo alimentício e de bebidas da cidade e da capital, Porto Alegre, tais como: açougues, padarias, distribuidoras de bebidas, mercados, entre outros.

Empresas de outros setores, como fornecedores de embalagens e gráficas, também farão parte do quadro de fornecedores, sendo selecionados e utilizados conforme a necessidade.

#### 4.5.5 Parceiros

Além dos fornecedores, também será proposta parceria com algumas empresas da cidade, como farmácia e padaria, com objetivo de maior divulgação do

empreendimento, por meio de *folders* da lancheria nesses estabelecimentos. Em troca, poderá ser feito pagamento ou retribuição da divulgação dos parceiros nas mídias de propaganda da lancheria.

#### 4.5.6 Análise SWOT

A análise SWOT contempla as possíveis forças e fraquezas, bem como as potenciais oportunidades e ameaças do negócio.

##### Forças:

- Ambiente agradável e aconchegante;
- Lanches feitos com produtos selecionados e de qualidade;
- Inovações em produtos: tipos de lanches mais variados com opções de carnes, molhos especiais e queijos diferenciados da concorrência;
- Serviço de tele-entrega;
- Formação superior do dono em Administração;
- Empreendimento não necessitará de financiamento de terceiros.
- Ótima rede de relacionamentos do administrador com funcionários da empresa Dell Computadores, com mais de dois mil funcionários, clientes em potencial.

##### Fraquezas:

- Principal concorrente já afirmado desde 2002;
- Equipe em formação, podendo apresentar alguns prejuízos, como falta de comprometimento ou baixa capacidade para desenvolver as atividades propostas;
- Inexperiência do administrador no ramo de lancherias.

##### Oportunidades:

- Fator 'novidade': aproveitar a oportunidade de ser entrante neste mercado e fazer um trabalho visando trazer o público para experimentar o 'novo' e fugir do tradicional;
- Crescimento das classes B e C no Brasil;
- Poucos concorrentes na região de Eldorado do Sul;

- O principal concorrente da cidade não oferece aos seus clientes o serviço de tele-entrega;
- Conhecimento em gestão empresarial acima da média dos concorrentes;
- Momento de incentivo às micro e pequenas empresas no país.

Ameaças:

- Falta de uma carteira de clientes consolidada;
- Surgimento de novos estabelecimentos com as mesmas características;
- Cópia dos diferenciais e boas práticas pelos concorrentes atuais;
- Alto índice de mortalidade das micro e pequenas brasileiras.

#### **4.5.7 Estratégia de Marketing**

A estratégia de marketing é composta pelas variáveis conhecidas por 4 Ps, que são: produtos, preço, praça e promoção. Nesta seção do plano é elaborada a estratégia de marketing a ser utilizada em relação à essas quatro variáveis, com o objetivo de definir ações que possam atingir o público-alvo, gerando demanda e vantagens competitivas em relação aos concorrentes desse mercado.

Produto:

O mix de produtos da Lanches da Hora será composto basicamente por lanches quentes e rápidos, acompanhados de batatas fritas, bebidas e sobremesas.

A composição dos lanches terá alguns diferenciais, em comparação aos estabelecimentos já existentes. Serão oferecidas aos clientes novas alternativas de recheios e composições dos lanches, como molhos, queijos e tipos de carnes que a concorrência até então não oferece.

Também serão apresentadas opções de combos para os clientes que buscam uma opção mais completa, já incluindo bebida, fritas, e até mesmo sobremesa, por um preço mais acessível do que aquele praticado na compra de cada item em separado.

Além disto, será apresentada uma opção para os clientes mais exigentes e que estiverem dispostos a pagar um pouco mais. Esta opção será a possibilidade de montar o seu próprio lanche por um valor já determinado, podendo escolher dois

tipos de carnes, quatro tipos de saladas, dois tipos de molhos e um tipo de queijo. Estes clientes podem ainda colocar mais algum adicional, desde que pague por ele a parte.

Os produtos oferecidos na Lanches da Hora serão os seguintes:

- *Cheese Salada*: pão, hambúrguer, queijo prato, salada e molho especial;
- *Cheese Carne e Queijo*: pão, hambúrguer, queijo prato e molho especial;
- *Cheese Frango*: pão, filé de frango desfiado, queijo prato, salada e molho especial;
- *Cheese Calabresa*: pão, calabresa, queijo prato, salada e molho especial;
- *Cheese Fornália*: pão, calabresa forte, queijo mussarela, cebola, azeitonas, tempero verde, salada e molho especial;
- *Cheese Coração*: pão, coração, queijo prato, salada e molho especial;
- *Cheese Bacon*: pão, hambúrguer, bacon, queijo prato, salada e molho especial;
- *Cheese Carbonara*: pão, bacon, ovos, tempero verde, queijo parmesão e catupiry, salada e molho especial;
- *Cheese Filé*: pão, filé, queijo prato e catupiry, salada e molho especial;
- *Cheese Lombinho*: pão, lombo assado, queijo prato e catupiry, salada e molho especial;
- *Cheese Strogonoff*: pão, *strogonoff* de filé de carne ou frango, queijo prato e parmesão, salada e molho especial;
- *Cheese Picanha*: pão, picanha, queijo mussarela e catupiry, salada e molho *barbecue*;
- *Cheese Entrecot*: pão, *entrecot*, queijo mussarela e catupiry, salada e molho especial a base de mostarda;
- *Cheese Filé aos 5 queijos*: pão, filé, queijo prato, catupiry, mussarela, parmesão e gorgonzola, salada e molho especial;
- *Cheese Camarão*: pão, camarão, queijo prato e catupiry, salada e molho especial com um toque de azeite de oliva;
- *Cheese Light*: pão, peito de peru em cubos, queijo mussarela, maionese light e salada especial;
- *Cheese da Hora*: combinação escolhida pelo próprio cliente (duas carnes, um tipo de queijo, dois tipos de molhos e até quatro tipos de saladas);

- *Cheese Sensação*: ingredientes sugeridos por um de nossos clientes;
- Cachorro Quente: pão, salsicha, queijo mussarela, salada, molho especial e batata palha;
  - Cachorro Quente Especial: pão, duas salsichas, queijo mussarela e catupiry, salada, molho especial e batata palha;
  - Cachorro quente da Hora: pão, linguiça, queijo mussarela e catupiry, salada, cebolinha, tempero verde, molho especial e batata palha;
  - Cachurrasco: pão, picanha, queijo mussarela, salada, cebolinha, molho *barbecue* e batata palha.

Outros produtos complementares aos lanches também serão oferecidos:

- Batatas Fritas;
- Saladas adicionais;
- Molhos adicionais;
- Carnes adicionais;
- Bebidas (refrigerantes, sucos, vinhos, cervejas, água e destilados);
- Sobremesas (ganache e negrinho de colher);
- Balas, chicletes e chocolates.

A lancheria também contará com o serviço de tele-entrega, opção que não é apresentada pelo principal concorrente da cidade e que aparece como uma das principais oportunidades a ser explorada pela Lanches da Hora, principalmente no seu primeiro mês de lançamento, para atingir um tipo de público ainda pouco explorado na região.

A equipe será treinada e especializada para oferecer sempre o melhor atendimento ao cliente. O pagamento será realizado direto ao gerente e dono da lancheria, que reforçará a preocupação do empreendimento com o bom atendimento e qualidade dos seus produtos, aproveitando este momento também para coletar feedbacks e sugestões dos clientes.

#### Preço:

A política de preços buscará atender especificamente as classes B e C, oferecendo uma linha de produtos que fique com seus valores dentro da média do mercado, porém com qualidade superior de produtos e, principalmente, de serviço. A lancheria também contará com a opção de uma linha de produtos um pouco mais

sofisticadas, cobrando um diferencial para aqueles que estiverem dispostos a investir em um lanche com condimentos diferenciados e ainda mais saborosos.

Os custos totais previstos dos produtos (incluindo fixos e variáveis), não deverão exceder 50% do valor final do produto, podendo ficar abaixo disso, variando de acordo com as vendas. Haverá opções que ficarão na faixa de 40% do valor final do produto, dependendo também da venda de bebidas que, em geral, pode ter a lucratividade um pouco maior, ficando em torno de 35% do valor cobrado.

Como estratégia de preços da empresa, também foram definidas opções de combos promocionais, que devem variar de acordo com a demanda. Estes estarão em um cardápio a parte, para estimular os clientes a consumirem mais por um menor preço.

A proposta inicial é que toda semana tenha pelo menos dois combos promocionais, conforme a sugestão abaixo:

- Combo promocional da semana: *Cheese* salada ou frango, mais refrigerante: adicional de fritas grátis;
- Combo especial da semana: *Cheese* Camarão ou Filé 5 queijos, mais bebida: sobremesa negrinho de colher grátis.

Os combos deverão atingir aqueles que buscam uma oferta com melhor relação custo benefício, e ainda estimulá-los a experimentar opções mais sofisticadas da empresa, que trazem uma maior margem de ganho para o negócio.

O serviço de tele-entrega também terá uma promoção especial de lançamento, disponibilizando uma idéia que já é muito comum e bem aceita no mercado de pizzas: dependendo do tamanho da pizza, o cliente ganha um refrigerante de dois litros grátis. Para incentivar a compra de lanches para toda família, a Lanches da Hora oferecerá um refrigerante de dois litros grátis aos clientes que comprarem 4 ou mais lanches. Dependendo da demanda, novas campanhas poderão ser pensadas nos próximos meses, trocando o refrigerante por uma porção de fritas ou sobremesa, para mensurar aquilo que trará maior retorno de demanda.

O preço médio por refeição estimado pela Lanches da Hora será de R\$16,00 no primeiro ano, levando em conta a média do mercado e informações passadas pelo concorrente direto da região. Porém, se reforça a idéia de que o principal diferencial na proposta do empreendimento não será um preço mais barato, e sim, uma qualidade superior em seus produtos e serviços oferecidos.

Para manter um preço atrativo e não perder qualidade ou reduzir margem de lucro, a estratégia da empresa será pagar seus fornecedores sempre à vista, comprando os produtos de maior validade em grande quantidade e investindo nos combos mencionados já anteriormente.

#### Praça:

A praça, conhecida também como ponto ou local de vendas pode ser considerada como um dos fatores críticos de sucesso de um empreendimento. Um negócio bem estruturado em termos de produtos e preços, não é garantia de sucesso, pois os clientes-alvo podem não ter fácil acesso ao local caso ele não esteja bem localizado ou sinalizado. Portanto, o empreendimento deve ser bem localizado, de fácil acesso, bem sinalizado e com bom fluxo de pessoas.

A localização da Lanches da Hora deverá ser no centro da cidade, próximo das principais empresas, na região com maior fluxo de pessoas. Além disso, a lancheria também disponibilizará os seguintes canais de contato com o cliente: central telefônica, site e e-mail com as principais ofertas da semana. Também constará no site o cardápio, espaço para a opinião de clientes que frequentam a lancheria, e informações para o pedido de reservas ou tele-entrega.

Embora estes atrativos não sejam considerados diferenciais, ao analisar os concorrentes da cidade ficou claro que a maioria não utiliza alguns desses recursos, como por exemplo, e-mail *blitz* para clientes cadastrados com as ofertas ou novidades da semana (a grande maioria não utiliza computador nem sistema de banco de dados para registrar seus clientes).

#### Promoção:

A promoção de lançamento do estabelecimento contará com uma verba de R\$4.000,00 e será feita por meio de panfletagem em locais estratégicos, como o centro da cidade e portaria de algumas empresas. A possível parceria com a principal padaria da cidade e farmácias também viabilizariam a distribuição de *folders* por parte destes parceiros aos seus clientes.

O serviço de um carro de som também será contratado, anunciando em dois turnos, pelo final da manhã e final da tarde, na semana de inauguração da lancheria.

A chamada terá um apelo especial para os lanches mais variados da cidade, além de contar com exclusivo serviço de tele-entrega. Também haverá promoção de um cartão de fidelidade para os primeiros 1.000 clientes, que será carimbado a cada

lanche comprado. Com dez carimbos, o cliente terá direito a um lanche de sua escolha Grátis.

Outra promoção para gerar maior demanda para pedidos de tele-entrega nos primeiros dias, será o atrativo de um refrigerante de dois litros grátis para o pedido acima de quatro lanches no primeiro mês.

#### 4.6 PLANO FINANCEIRO

Para elaboração do plano financeiro, foram elaborados três cenários que o empreendimento poderá apresentar nos seus primeiros cinco anos de atuação – pessimista, provável e otimista. Foram levados em consideração na elaboração deste planejamento, os dados da concorrente, principal lancheria da cidade.

##### 4.6.1 Investimentos e Custos Iniciais

Independente do cenário, o investimento e custos iniciais do negócio serão os mesmos, bem como o capital de giro disponível, pois a estrutura montada pode atender aos três tipos de demanda inicialmente previstos.

O investimento inicial comportará todos os custos que a empresa necessitará para inauguração, desde a compra de equipamentos e maquinários para a montagem da cozinha, passando pela compra de demais utensílios, móveis e até uma possível reforma do ambiente locado para o empreendimento. Os valores do investimento na campanha de marketing e do capital de giro também já aparecem inclusos no plano de investimento inicial.

Os recursos iniciais necessários deverão totalizar o valor de R\$53.699,00, já incluindo R\$15.000,00 como capital de giro. Este valor será disponibilizado pelo próprio dono do empreendimento, sem a necessidade de recorrer a qualquer tipo de empréstimo ou financiamento, pois a proposta do empreendedor é não gerar nenhum tipo de dívida com a abertura do estabelecimento, visando ter um retorno mais rápido e livre de preocupações nos primeiros meses de atuação.



Na tabela 1 é apresentado todo o detalhamento referente aos custos e investimento inicial propostos para a abertura do negócio.

**Tabela 1 – Custos e investimentos iniciais**

<b>Máquinas/Equipamentos</b>	<b>R\$</b>	<b>Móveis/Utensílios</b>	<b>R\$</b>
Computador	1.200,00	Mesas (12)	1.800,00
Impressora Fiscal	1.099,00	Cadeiras (48)	2.400,00
Central Telefônica	1.500,00	Balcão	800,00
Chapa	1.200,00	Armários (2)	600,00
Prensa	500,00	Balcão com pia	500,00
Coifa	1.900,00	Panelas (4)	200,00
Exaustor	450,00	Potes e Bacias (20)	200,00
Fogão Industrial	500,00	Pratos (50)	350,00
Freezers (2)	2.200,00	Copos (50)	200,00
Geladeira	800,00	Talheres (50)	250,00
Liquidificador Industrial	150,00		
Subtotal	11.499,00	Subtotal	7.300,00
<b>Obras Civis</b>	<b>R\$</b>	<b>Instalações</b>	<b>R\$</b>
Pintura Interna	2.200,00	Condicionadores de ar	3.000,00
Pintura Externa	2.500,00	<b>Informática</b>	
Reforma Geral	3.500,00	Criação do site	1.500,00
Subtotal	8.200,00	Subtotal	4.500,00
<b>Treinamento</b>	<b>R\$</b>	<b>Outros</b>	<b>R\$</b>
Chapista	200,00	Materiais de limpeza	150,00
Atendente	200,00	Itens de cozinha	200,00
Auxiliar de cozinha	150,00	Material de publicidade	4.000,00
		Aluguel	800,00
Subtotal	550,00	Subtotal	4.350,00
		<b>Investimento Inicial</b>	<b>R\$</b>
		Máquinas/Equipamentos	11.499,00
		Móveis/Utensílios	7.300,00
		Obras Civis	8.200,00
		Instalações	4.500,00
		Informática	1.500,00
		Treinamento	550,00
		Outros	4.350,00
		Subtotal	37.899,00
		Capital de Giro inicial	15.000,00
		<b>Total</b>	<b>53.699,00</b>

Todos os valores foram obtidos de acordo com pesquisa em sites especializados na venda de equipamentos e utensílios para lancherias. As informações disponibilizadas pelo Sr. Claudir Veronese, dono da Espaço Lanches, também foram utilizadas para a composição dos custos iniciais.

Além do investimento proposto acima, o proprietário também disponibilizará reserva particular no valor de R\$20.000,00 para qualquer possível emergência, a fim de não precisar recorrer inicialmente a instituições financeiras, nas quais os juros são muito agressivos.

#### **4.6.2 Custos Fixos**

A estimativa de custos fixos também não deve variar de acordo com o cenário, pois conforme já colocado anteriormente, a estrutura terá capacidade para atender os três possíveis cenários.

O custo do aluguel foi estimado junto a Imobiliária Almir de Eldorado do Sul, referente a uma casa de área de 100m<sup>2</sup> localizada no centro da cidade, que poderá ser adaptada para o empreendimento. Referente às demais despesas, estas foram estimadas baseadas em informações fornecidas pelo Sr. Claudir Veronese, proprietário da Espaço Lanches e por pesquisas de mercado.

A composição total de custos fixos estimados para os primeiros cinco anos do empreendimento está detalhada na tabela 2.

Tabela 2 – Estimativa de custos fixos mensais

	Custos Fixos Mensais/Anual				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Salários/Encargos	R\$ 6.500,00	R\$ 7.020,00	R\$ 7.585,00	R\$ 8.190,00	R\$ 8.845,00
Pró-labore	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 3.000,00	R\$ 6.000,00	R\$ 9.500,00
Aluguel	R\$ 800,00	R\$ 850,00	R\$ 910,00	R\$ 980,00	R\$ 1.050,00
Telefone	R\$ 150,00	R\$ 165,00	R\$ 180,00	R\$ 200,00	R\$ 220,00
Sistema de informática	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 140,00	R\$ 140,00
Depreciação	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00
Seguros	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Contador	R\$ 150,00	R\$ 160,00	R\$ 170,00	R\$ 180,00	R\$ 190,00
Água/Luz	R\$ 700,00	R\$ 750,00	R\$ 800,00	R\$ 850,00	R\$ 900,00
Gás	R\$ 160,00	R\$ 180,00	R\$ 200,00	R\$ 230,00	R\$ 260,00
<b>Custos Fixos Totais/Mês</b>	<b>R\$ 9.610,00</b>	<b>R\$ 11.275,00</b>	<b>R\$ 13.995,00</b>	<b>R\$ 17.820,00</b>	<b>R\$ 22.655,00</b>
<b>Custos Fixos Totais/Ano</b>	<b>R\$ 115.320,00</b>	<b>R\$ 135.300,00</b>	<b>R\$ 167.940,00</b>	<b>R\$ 213.840,00</b>	<b>R\$ 271.860,00</b>

#### 4.6.3 Custos Variáveis

Os custos variáveis foram elaborados estimando três possíveis cenários: pessimista, provável e otimista.

Os custos com matéria-prima (ou insumos) foram obtidos baseados na informação fornecida pelo proprietário da Espaço Lanches, que declarou que o valor gasto com cada lanche deve ficar em torno 40 a 50% do preço total do lanche. Um lucro maior é obtido com a venda de bebidas: normalmente, o preço de custo gira em torno de 35% do valor total da venda.

O primeiro cenário, classificado de 'pessimista' é baseado em uma demanda de venda de lanches 20% inferior ao seu maior concorrente. Os custos variáveis estimados neste cenário são apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Estimativa de custos variáveis mensais – cenário pessimista

	Custos Variáveis Mensais				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Unidades Vendidas/Mês	2400	2400	2700	2700	3000
Insumos/Mês	R\$ 16.800,00	R\$ 19.200,00	R\$ 21.600,00	R\$ 24.300,00	R\$ 27.000,00
Bebidas/Mês	R\$ 2.400,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.970,00	R\$ 3.300,00
Embalagens/Mês	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 675,00	R\$ 675,00	R\$ 750,00
<b>Custos Variáveis Totais/Mês</b>	<b>R\$ 19.800,00</b>	<b>R\$ 22.200,00</b>	<b>R\$ 24.975,00</b>	<b>R\$ 25.245,00</b>	<b>R\$ 31.050,00</b>
<b>Custos Variáveis Totais/Ano</b>	<b>R\$ 237.600,00</b>	<b>R\$ 266.400,00</b>	<b>R\$ 299.700,00</b>	<b>R\$ 302.940,00</b>	<b>R\$ 372.600,00</b>

O segundo cenário, classificado como 'provável', atende por este nome justamente por ser o cenário mais próximo da realidade, que é atender pelo menos o mesmo número de clientes que o principal concorrente. Uma vez que o empreendimento não possui ainda uma carteira de clientes fiéis, deve ter um apelo promocional muito grande nas primeiras semanas, instigando os consumidores da cidade a conhecer a nova lancheria e o diferencial do serviço de tele-entrega atendendo um tipo de cliente até então não explorado pela concorrência da cidade.

Os custos variáveis estimados no cenário provável seguem de acordo com a tabela 4.

**Tabela 4 – Estimativa de custos variáveis mensais – cenário provável**

	<b>Custos Variáveis Mensais</b>				
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Unidades Vendidas/Mês	3000	3600	3600	3900	3900
Insumos/Mês	R\$ 21.000,00	R\$ 28.800,00	R\$ 28.800,00	R\$ 35.100,00	R\$ 35.100,00
Bebidas/Mês	R\$ 3.000,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.600,00	R\$ 4.290,00	R\$ 4.290,00
Embalagens/Mês	R\$ 750,00	R\$ 900,00	R\$ 900,00	R\$ 975,00	R\$ 975,00
<b>Custos Variáveis Totais/Mês</b>	R\$ 24.750,00	R\$ 33.300,00	R\$ 33.300,00	R\$ 40.365,00	R\$ 40.365,00
<b>Custos Variáveis Totais/Ano</b>	R\$ 297.000,00	R\$ 399.600,00	R\$ 399.600,00	R\$ 484.380,00	R\$ 484.380,00

O terceiro cenário, classificado como 'otimista', prevê um cenário de vendas 20% superior quando comparado ao principal concorrente e referência da cidade. Esta estimativa, apesar de menos provável, ainda é viável, pois não se tem idéia do tamanho do retorno que a demanda pelo serviço de tele-entrega pode trazer. Embora não existam dados para comparar, é necessário considerar a possibilidade de uma 'grata surpresa': uma maior demanda de clientes optando por este serviço.

Os custos variáveis estimados referentes ao cenário otimista seguem detalhados conforme tabela 5.

**Tabela 5 – Estimativa de custos variáveis mensais – cenário otimista**

	<b>Custos Variáveis Mensais</b>				
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Unidades Vendidas/Mês	3600	3900	4200	4500	4800
Insumos/Mês	R\$ 25.200,00	R\$ 31.200,00	R\$ 33.600,00	R\$ 40.500,00	R\$ 43.200,00
Bebidas/Mês	R\$ 3.600,00	R\$ 3.900,00	R\$ 4.200,00	R\$ 4.950,00	R\$ 5.280,00
Embalagens/Mês	R\$ 900,00	R\$ 975,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.125,00	R\$ 1.200,00
<b>Custos Variáveis Totais/Mês</b>	<b>R\$ 29.700,00</b>	<b>R\$ 36.075,00</b>	<b>R\$ 38.850,00</b>	<b>R\$ 46.575,00</b>	<b>R\$ 49.680,00</b>
<b>Custos Variáveis Totais/Ano</b>	<b>R\$ 356.400,00</b>	<b>R\$ 432.900,00</b>	<b>R\$ 466.200,00</b>	<b>R\$ 558.900,00</b>	<b>R\$ 596.160,00</b>

#### 4.6.4 Previsão de Faturamento

A previsão de faturamento é estimada nos três cenários já anteriormente apresentados e contém a previsão para os cinco primeiros anos de atividade para o empreendimento.

A tabela 6 apresenta a previsão de faturamento referente ao cenário pessimista nos primeiros cinco anos de atividades.

**Tabela 6 – Previsão de faturamento – cenário pessimista**

	<b>Previsão de Receitas</b>				
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Preço Médio por Pedido	R\$ 16,00	R\$ 17,00	R\$ 17,00	R\$ 18,00	R\$ 19,00
Unidades Vendidas/Mês	2400	2400	2700	2700	3000
Unidades Vendidas/Ano	28800	28800	32400	32400	36000
Receita Total Mês	R\$ 38.400,00	R\$ 40.800,00	R\$ 45.900,00	R\$ 48.600,00	R\$ 57.000,00
Receita Total Ano	R\$ 460.800,00	R\$ 489.600,00	R\$ 550.800,00	R\$ 583.200,00	R\$ 684.000,00
Custos Variáveis Totais/Ano	R\$ 237.600,00	R\$ 266.400,00	R\$ 299.700,00	R\$ 302.940,00	R\$ 372.600,00
Custos Fixos Totais/Ano	R\$ 115.320,00	R\$ 135.300,00	R\$ 167.940,00	R\$ 213.840,00	R\$ 271.860,00
Custos Totais/Ano	R\$ 352.920,00	R\$ 401.700,00	R\$ 467.640,00	R\$ 516.780,00	R\$ 644.460,00
Lucro Líquido	R\$ 107.880,00	R\$ 87.900,00	R\$ 83.160,00	R\$ 66.420,00	R\$ 39.540,00
Lucro Real (após impostos)	R\$ 98.720,98	R\$ 80.437,29	R\$ 76.099,71	R\$ 60.462,12	R\$ 35.672,98

Este cenário considera a venda média de 80 lanches por dia, que representa a venda de lanches dos dias de mais baixa demanda do principal empreendimento da cidade, a Espaço Lanches, e é 20% menor comparado a sua média mensal de

venda. Considerando ainda a venda total de lanches, acrescida dos pratos feitos pelo principal concorrente, o cenário pessimista representa um fluxo de venda 50% menor que este mesmo estabelecimento. Além disso, foi considerado um crescimento desacelerado durante estes primeiros cinco anos, com um aumento do volume de vendas de apenas 12% a cada 2 anos.

De acordo com esta previsão, mesmo sendo a mais adversa possível, verifica-se boa rentabilidade nos primeiros três anos, mas com tendência de queda, que se agrava principalmente no quarto e quinto ano. Mantendo essa tendência de baixa demanda, a alternativa proposta seria a redução de custos fixos ou variáveis para os próximos anos visando uma maior economia para manter o negócio rentável.

A tabela 7 apresenta a estimativa de faturamento referente ao cenário provável nos primeiros cinco anos de atividades.

**Tabela 7 – Previsão de faturamento – cenário provável**

	Previsão de Receitas				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Preço Médio por Pedido	R\$ 16,00	R\$ 17,00	R\$ 17,00	R\$ 18,00	R\$ 19,00
Unidades Vendidas/Mês	3000	3600	3600	3900	3900
Unidades Vendidas/Ano	36000	43200	43200	46800	46800
Receita Total Mês	R\$ 48.000,00	R\$ 61.200,00	R\$ 61.200,00	R\$ 70.200,00	R\$ 74.100,00
Receita Total Ano	R\$ 576.000,00	R\$ 734.400,00	R\$ 734.400,00	R\$ 842.200,00	R\$ 889.200,00
Custos Variáveis Totais/Ano	R\$ 297.000,00	R\$ 399.600,00	R\$ 399.600,00	R\$ 484.380,00	R\$ 484.380,00
Custos Fixos Totais/Ano	R\$ 115.320,00	R\$ 135.300,00	R\$ 167.940,00	R\$ 213.840,00	R\$ 271.860,00
Custos Totais/Ano	R\$ 412.320,00	R\$ 534.900,00	R\$ 567.540,00	R\$ 698.220,00	R\$ 756.240,00
Lucro Líquido	R\$ 163.680,00	R\$ 199.500,00	R\$ 166.860,00	R\$ 143.980,00	R\$ 132.960,00
Lucro Real (após impostos)	R\$ 149.783,56	R\$ 182.562,45	R\$ 152.693,58	R\$ 131.064,99	R\$ 119.956,51

O cenário provável é o que certamente mais se aproxima da realidade, pois nele estima-se que serão vendidos 100 lanches/dia no primeiro ano, que é a média de vendas da Espaço Lanches, que tem a vantagem de já ter uma carteira de clientes, porém não oferece o serviço de tele-entrega, que será um dos principais focos do novo empreendimento. Além disso, a Lanches da Hora terá uma demanda adicional daqueles consumidores que estarão estimulados pela campanha de lançamento do empreendimento para experimentar o novo sabor em lanches da cidade, com uma maior diversificação de cardápio e opções.

Este cenário apresenta ótimos resultados, com sua maior lucratividade já no segundo ano, porém com uma considerável queda a partir do terceiro ano, pelo motivo do aumento de custos e estabilização da demanda. Embora não seja aparentemente tão preocupante quando comparado ao cenário pessimista, os custos também precisarão ser controlados com mais atenção a partir do terceiro ano, caso a demanda proposta realmente venha a se confirmar.

A tabela 8 apresenta a previsão de faturamento baseada no cenário otimista nos cinco primeiros anos de atividades.

**Tabela 8 – Previsão de faturamento – cenário otimista**

	Previsão de Receitas				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Preço Médio por Pedido	R\$ 16,00	R\$ 17,00	R\$ 17,00	R\$ 18,00	R\$ 19,00
Unidades Vendidas/Mês	3600	3900	4200	4500	4800
Unidades Vendidas/Ano	43200	46800	50400	54000	57600
Receita Total Mês	R\$ 57.600,00	R\$ 66.300,00	R\$ 71.400,00	R\$ 81.000,00	R\$ 91.200,00
Receita Total Ano	R\$ 691.200,00	R\$ 795.600,00	R\$ 856.800,00	R\$ 972.000,00	R\$ 1.094.400,00
Custos Variáveis Totais/Ano	R\$ 356.400,00	R\$ 432.900,00	R\$ 466.200,00	R\$ 558.900,00	R\$ 596.160,00
Custos Fixos Totais/Ano	R\$ 115.320,00	R\$ 135.300,00	R\$ 167.940,00	R\$ 213.840,00	R\$ 271.860,00
Custos Totais/Ano	R\$ 471.720,00	R\$ 568.200,00	R\$ 634.140,00	R\$ 772.740,00	R\$ 868.020,00
Lucro Líquido	R\$ 219.480,00	R\$ 227.400,00	R\$ 222.660,00	R\$ 199.260,00	R\$ 226.380,00
Lucro Real (após impostos)	R\$ 200.846,14	R\$ 208.093,74	R\$ 203.756,16	R\$ 181.386,37	R\$ 204.240,03

O cenário otimista prevê uma venda de lanches 20% maior quando comparado ao estabelecimento referência da cidade e uma média de crescimento aproximada de 12% ao ano.

De acordo com a previsão de lucro, este é o cenário que apresenta maior rentabilidade e estabilidade no decorrer dos primeiros cinco anos. Este cenário deve ser tomado como objetivo e meta do empreendedor, pois ele corresponde a proposta de ser a melhor lancheria da cidade não só em qualidade, mas também em números.

O cenário otimista tem boa probabilidade de tornar-se realidade, pois considera uma demanda maior, gerada principalmente pelo serviço de tele-entrega, que até então não é explorada pelo principal estabelecimento da cidade. Esta demanda pode ser verificada por meio das lancherias especializadas em entregas a domicilio de outras cidades, que apresentam rápidos ganhos e crescimento em suas regiões. A tendência de que os clientes não disponham de muito tempo para

locomoção, e tenham rotinas cada vez mais apressadas, colabora para que esse tipo de negócio, com foco em tele-entrega, cresça e prospere mais rapidamente.

#### 4.6.5 Ponto de Equilíbrio

O faturamento necessário para que a empresa atinja o lucro operacional igual a zero, cobrindo seus custos no primeiro ano é de R\$18.637,58, o que é equivalente a venda de 1.165 unidades ao mês. Este valor representa aproximadamente 38% do faturamento do cenário provável em seu primeiro ano, confirmando a viabilidade do negócio, e que se ultrapassará o ponto de equilíbrio sem maiores dificuldades.

A tabela 9 apresenta o ponto de equilíbrio para os cinco primeiros anos do empreendimento.

**Tabela 9 – Ponto de Equilíbrio**

Ponto de Equilíbrio	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Faturamento/Mês	R\$18.637,58	R\$20.722,30	R\$25.721,38	R\$30.991,31	R\$41.591,71
Unidades Vendidas/Mês	1165	1219	1513	1722	2189

#### 4.6.6 Payback

Baseado na análise dos dados da previsão de receitas e de custos variáveis e fixos, foi realizado o cálculo de *payback*, que indica o tempo de retorno do valor inicial investido no empreendimento. O cenário provável apresentou um retorno do investimento inicial a partir do quinto mês de abertura da empresa. Poucos são os empreendimentos que apresentam um retorno tão veloz do capital investido, o que é um fator positivo para a viabilidade do negócio. Mesmo quando o *payback* é calculado baseado na previsão de faturamento pessimista, o retorno ocorre a partir do sétimo mês, prazo também considerado excelente, quando comparado a média de outros empreendimentos, cujos retornos ocorrem somente após um ano.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste trabalho foi a elaboração de um plano de negócios para a abertura de uma lancheria a ser estabelecida na cidade de Eldorado do Sul – RS. Foi escolhido como foco do empreendimento a oferta de um cardápio muito mais variado, com destaque para a personalização do lanche pelos próprios consumidores, incluindo tipos de recheios não encontrados na cidade. Outra convicção do autor deste trabalho é o foco no serviço de tele-entregas, opção ainda pouco explorada na cidade e que também pode ser um importante diferencial, trazendo uma demanda extra e atendendo as necessidades desse nicho de clientes

Considerando os três cenários analisados - pessimista, provável e otimista, que foram estimados a partir dos números de vendas da lancheria Espaço Lanches, principal referência em lanches da cidade, a Lanches da Hora é um empreendimento viável e com grande potencial de sucesso, reunindo todos os fatores necessários para o alcance de seus objetivos.

A elaboração deste plano de negócios, além de demonstrar a viabilidade de um novo negócio de lanches rápidos na cidade de Eldorado do Sul, também proporcionou ao autor, futuro Administrador de Empresa, exercitar de forma prática os conhecimentos adquiridos no decorrer da Faculdade e uma primeira experiência como empreendedor de fato, servindo de base e motivação para a abertura do negócio em um futuro próximo.

## REFERÊNCIAS

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FOLHA.COM. **Classe C é a única que continua a crescer, aponta FGV**. 2008. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/poder/935502-classe-c-e-a-unica-que-continua-a-crescer-aponta-fgv.shtml>. Acesso em 10 nov. 2011.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Site institucional**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em 05 nov. 2011

LIMA, Miguel et al. **Gestão de Marketing**. 8. Ed. Rio de Janeiro: FGV 2007.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção**. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997\\_T4105.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4105.PDF). Acesso em: 25 jun. 2011.

PREFEITURA DE ELDORADO DO SUL. Dados do Município. Disponível em <http://www.eldorado.rs.gov.br/>. Acesso em: 2 out. 2011.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia do Século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2005.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**: Relatório de Pesquisa. 2004. Disponível em [www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br). Acesso em 02 out. 2011.

SEBRAE. **As pessoas estão passando mais tempo em casa**. 2008. Disponível em <http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/as-pessoas-estao-passando-mais-tempo-em-casa/>. Acesso em 10 out. 2011.

SEBRAE. **Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Empreendedorismo no Brasil**. 2010. Disponível em [www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br). Acesso em 02 nov. 2011.

SCHWAB, K. (editor) **The global competitiveness report 2009-2010**. Geneva, Switzerland, 2010.

WESTWOOD, John. **O Plano de Marketing**. 2. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.