



Murilo Müller Hilgemberg

Plano de negócios Hambúrgueria Vessarya

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientador

Curitiba – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Plano de negócios Hambúrgueria Vessarya**, elaborado por Murilo Müller Hilgemberg e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, Abril 2019

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

DECLARAÇÃO

A empresa Hambúrgueria Vessarya, representada neste documento pelo Sr. Murilo Müller Hilgemberg, idealizador do projeto, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Plano de negócios Hambúrgueria Vessarya, realizados pelo aluno Murilo Müller Hilgemberg, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, Abril 2019

Murilo m. Hilgemberg

Idealizador do projeto

Hambúrgueria Vessarya

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Murilo Müller Hilgemberg, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 3/17 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de junho de 2017 a abril de 2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Plano de negócios Hambúrgueria Vessarya, é autêntico e original.

Curitiba, Abril 2019

Murilo m. Hilgemberg

Murilo Müller Hilgemberg

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 – CARDÁPIO DA HAMBÚRGUERIA | 16 |
| FIGURA 2 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA | 20 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 1 – COMPOSIÇÃO DO CAPITAL | 10 |
| TABELA 2 – CARGOS E SALARIOS | 18 |
| TABELA 3 – PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA | 21 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1 – FREQUENCIA DOS CLIENTES | 14 |
| GRÁFICO 2 – CONCORRENCIA NA CIDADE | 15 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. Sumário executivo | 08 |
| 1.1. O empreendimento | 08 |
| 1.2. Oportunidade de negócio | 08 |
| 1.3. Share de mercado | 08 |
| 1.4. Missão | 09 |
| 1.5. Mercado alvo | 09 |
| 1.6. Rentabilidade e projeção financeira | 09 |
| 1.7. Composição do capital | 09 |
| 2. A empresa | 10 |
| 2.1. Definição do negócio | 10 |
| 2.2. Visão | 11 |
| 2.3. Missão | 11 |
| 2.4. Localização da empresa | 11 |
| 2.5. Capital | 11 |
| 2.6. Mercado | 12 |
| 2.7. Vantagem competitiva | 12 |
| 2.8. Análise SWOT | 12 |
| 3. Análise de mercado | 13 |
| 3.1. Análise do mercado geral | 13 |
| 3.2. Análise da demanda | 14 |
| 3.3. Análise da concorrência | 14 |
| 3.4. Mercado alvo | 15 |

| | |
|---------------------------------------|----|
| 4. Oferta da empresa | 15 |
| 4.1. Produto | 15 |
| 4.2. Preço | 16 |
| 4.3. Praça | 16 |
| 4.4. Promoção | 17 |
| 5. Plano operacional | 17 |
| 5.1. Infraestrutura operacional | 17 |
| 5.2. Chapeiro | 18 |
| 5.3. Caixa | 18 |
| 5.4. Garçom | 19 |
| 5.5. Limpeza | 19 |
| 5.6. Organograma | 19 |
| 6. Plano financeiro | 20 |
| 6.1. Capital inicial | 20 |
| 6.2. Fluxo de caixa | 20 |
| 6.3. Rentabilidade do projeto | 21 |
| 6.4. Projeção do fluxo de caixa | 21 |
| 7. Conclusão | 22 |
| 7.1. Análise final da proposta | 22 |
| 8. Referências bibliográficas | 23 |

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

1.1. O Empreendimento

A empresa será uma hamburgueria gourmet com um ambiente agradável e um atendimento de qualidade, com diversos produtos para atender aos mais variados gostos, em um local para descontrair e conversar com seus amigos, a hamburgueria segue os novos padrões, apresentando um ambiente jovial e com produtos de qualidade e principalmente uma política de preços justa.

1.2. Oportunidade de negocio

Na região onde a empresa será aberta, não há nenhuma empresa voltada para os jovens com produtos de uma linha gourmet, assim percebemos que os jovens da cidade precisavam se deslocar até a cidade vizinha para conseguir ter esse tipo de lazer, porém o custo para isso era muito maior por conta do deslocamento, assim criamos uma pesquisa de demanda na cidade para descobrir qual será a aceitação da empresa na região.

1.3. Share de mercado

Em uma cidade com um pouco mais de 12.200 habitantes, conseguimos via pesquisa um share de 18% do mercado, que se concretizará em cerca de três anos, e assim se estabilizará até o quinto ano da empresa, com esse share conseguiríamos recuperar o dinheiro investido ao longo do terceiro ano e ainda assim ganhar lucro nesse mesmo ano.

Após o quinto ano da empresa, faremos mais uma pesquisa de demanda, juntamente com o análise histórico da empresa para saber até onde a empresa consegue

se manter no mercado utilizando dessa estratégia de captação de share, caso haja algum conflito será estudado uma novo projeto de captação.

1.4. Missão

Levar um produto de qualidade, em um local descontraído e agradável, com propostas inovadoras na cidade, e um ótimo atendimento para o seu cliente, trazendo assim para o mesmo não só um produto diferenciado, mas sim um local para se descontrair e aproveitar a companhia de seus amigos e familiares.

1.5. Mercado alvo

O seu mercado alvo é um público bem definido, são os jovens que estão em busca de um ambiente de diversão e para isso eles acabam tendo de ir a outra cidade, já que na região não existe algo que ofereça algo assim a eles.

1.6. Rentabilidade e projeção financeira

- O VPL para os cinco anos de empresa com a taxa SELIC em 7% é de R\$: 295.690,00.
- A TIR da empresa é de 28,45%.
- O ponto de equilíbrio por mês fica em 21 hambúrgueres vendidos.
- O payback ocorre no começo do terceiro ano da hambúrgueria.
- O faturamento anual da empresa a partir do terceiro ano é de: R\$: 329.400,00.

1.7. Composição do capital inicial

Para se abrir a empresa é necessário R\$: 160.000,00 que são para:

| | |
|-------------------------|----------------|
| Reforma no local | R\$: 45.000,00 |
| Decoração | R\$: 8.000,00 |
| Maquinas e equipamentos | R\$: 65.000,00 |
| Estoque | R\$: 10.000,00 |
| Mesas e cadeiras | R\$: 2.000,00 |
| Aparelhos digitais | R\$: 2.000,00 |
| Marketing inicial | R\$: 3.000,00 |
| Mídias sociais | R\$: 1.000,00 |
| Elaboração do site | R\$: 3.000,00 |
| Papelaria e embalagens | R\$: 2.000,00 |
| Documentação | R\$: 2.000,00 |
| Sistema da empresa | R\$: 7.000,00 |
| Capital de giro | R\$: 10.000,00 |

Tabela 01 – Composição do capital

2. A Empresa

2.1. Definição do negócio

Desenvolver uma hamburgueria gourmet, voltada para o público jovem da cidade de Teixeira Soares, onde não se encontra muitas opções de entretenimento para os jovens, oferecendo produtos de qualidade e preços acessíveis em um ambiente agradável e acolhedor.

Com um cardápio de produtos diversificados para atender os diversos apetites, com uma grande preocupação em atender ao paladar dos consumidores e trazer uma ótima experiência para as pessoas que estão no ambiente, trazendo assim não somente uma lanchonete, mas sim um local onde as pessoas possam relaxar e conversar com seus amigos e familiares.

2.2. Visão

Ser a líder de qualidade no município de Teixeira Soares.

2.3. Missão

Comercializar produtos de qualidade, que atenda o paladar de diversos clientes, atrelando ao produto um ambiente agradável que seja sinônimo de entretenimento para os jovens da cidade, trazendo algo novo para a região.

2.4. Localização da empresa

A empresa terá uma ótima localização, em uma das ruas principais da região, situada perto da entrada da cidade, e da prefeitura, onde possa ser vista por todos os jovens que passam pela entrada da cidade, já que em sua maioria eles estudam nas universidades de Ponta Grossa, fazendo com que passem pelo local antes de chegar em suas residências.

2.5. Capital

O capital investido para a abertura da empresa será de R\$: 160.000,00 onde todo o capital será investido unicamente pelo proprietário do negócio.

2.6. Mercado

Pensando em atrair um público mais exigente, onde as lanchonetes da cidade não estão conseguindo penetrar, foi identificada a oportunidade de se criar uma empresa que atenda as necessidades desse público, assim captando uma grande parte da fatia de mercado do município de Teixeira Soares.

2.7. Vantagem competitiva

Ser uma lanchonete voltada para os jovens da cidade e estar situada em um local onde grande parte deles passa diariamente, assim atraindo a curiosidade dos mesmos, por ser algo inovador na cidade, utilizando uma diversidade de produtos de grande qualidade e de um preço justo para conseguir atender ao gosto dos clientes e utilizando de um canal de comunicação aberto com seus clientes, podendo assim saber o que eles estão achando dos lanches e da empresa, com esse feedback conseguimos fazer a empresa sempre evoluir aos olhos dos consumidores.

2.8. Análise SWOT

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">Pontos Fortes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto. • Localização da empresa. • Público alvo bem definido. • Ambiente inovador na região. • Qualidade de atendimento. • Mercado inovador na cidade. | <p style="text-align: center;">Pontos Fracos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de produção não muito elevada. • Rotatividade de funcionários elevada na área de atuação. • Matéria prima comprada de outra cidade. • Dificuldade para atrair públicos de uma idade avançada. |
| <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Surgimento de empresas fornecedoras de qualidade na região. • Surgimento de uma faculdade perto da empresa. • Funcionários bem preparados na área. | <p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pessoas resistentes à mudança. • Abertura de ambientes com foco no público jovem na região. • Concorrência com cidades vizinhas. • Atração dos moradores para cidades mais desenvolvidas. |

3. Análise de Mercado

3.1. Análise do mercado geral

O mercado Brasileiro para hambúrguerias gourmet esta em alta nos últimos anos, pois além de trazer a qualidade esperada para o cliente ele atrela junto um bom atendimento e um ótimo ambiente para as pessoas desfrutarem de um momento especial com seus amigos.

3.2. Análise da Demanda

Com um público alvo bem definido, conseguimos analisar que os jovens da cidade estavam sentindo falta de um ambiente onde eles possam passar o tempo com seus amigos conversando e degustando um bom hambúrguer, então realizamos uma pesquisa para saber quantas pessoas frequentariam o ambiente, os resultados estão na tabela abaixo.

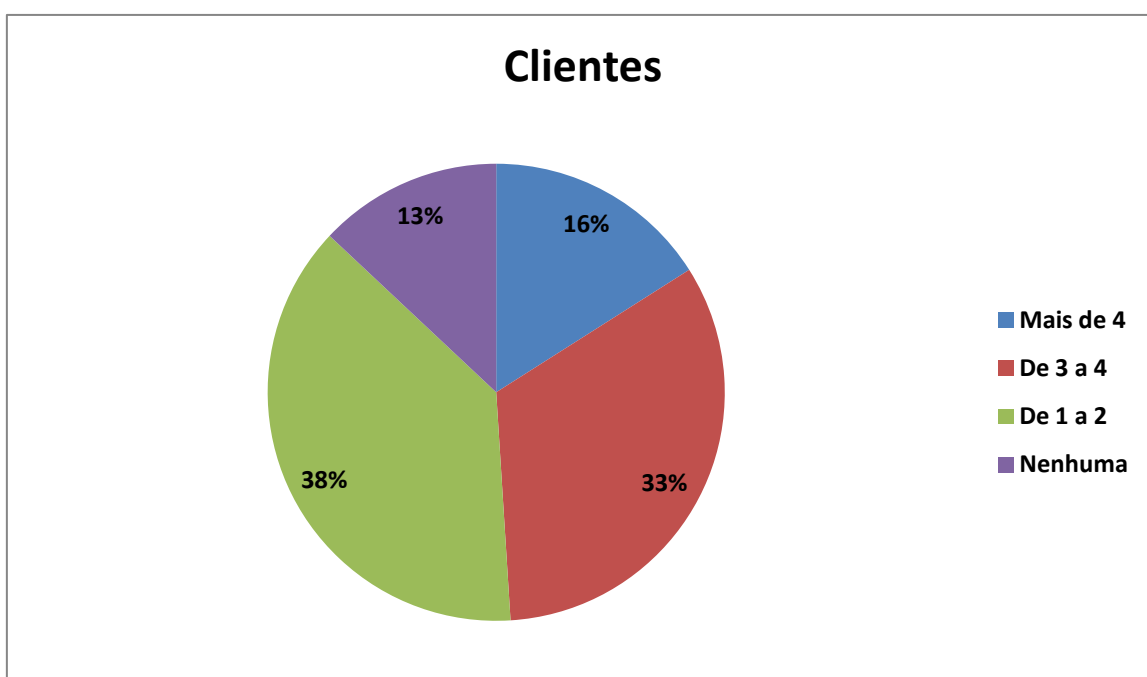


Gráfico 01 – Frequência dos clientes

Como podemos observar 16% das pessoas responderam que iriam mais de quatro vezes por mês para a hambúrgueria, de uma a duas vezes obteve a maior porcentagem com 38%, já a opção de três a quatro vezes ficou com 33% e apenas 13% das pessoas responderam que não iriam à hambúrgueria.

3.3. Análise da Concorrência

A concorrência seria formada principalmente por outras duas lanchonetes especializadas em hambúrguer na cidade, que já tem seu espaço definido e clientes, porém o ambiente dessas empresas são como as lanchonetes comuns, não apresentando um local mais jovial e com produtos de uma linha básica de sanduiches, Outros concorrentes indiretos são os produtos substitutos, assim como pizzas, outros lanches e até bares da cidade.

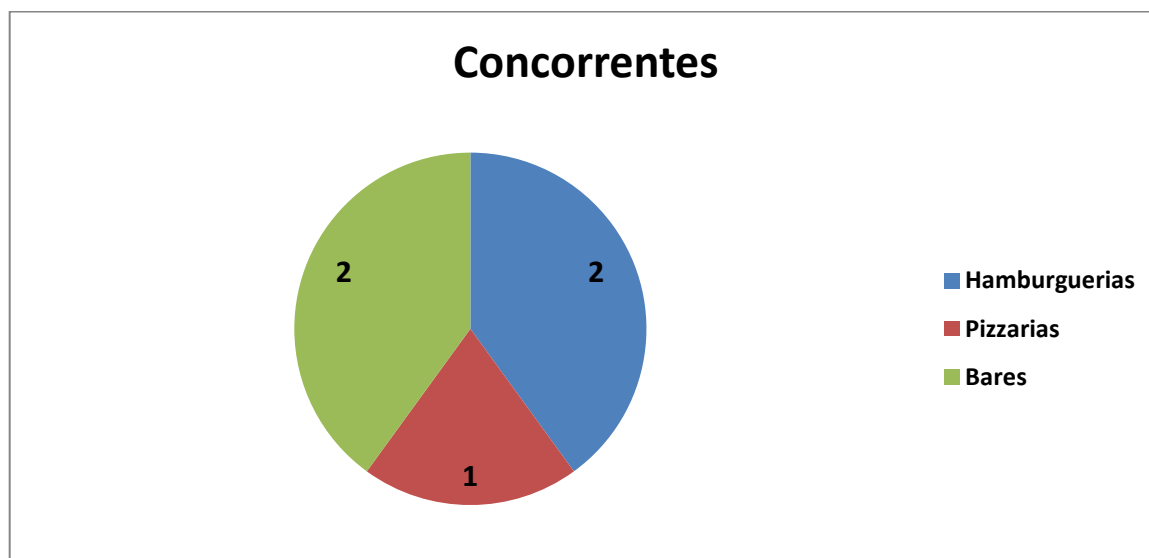


Gráfico 02 – Concorrentes da cidade

3.4. Mercado alvo

Uma das estratégias da empresa foi definir bem seu público alvo, ao perceber que já existiam lanchonetes, porém nenhuma delas voltada para os jovens, assim conseguimos criar um diferencial, fazendo da empresa não só uma lanchonete, mas sim um lounge para os clientes que buscavam isso nas cidades mais próximas.

4. Oferta da Empresa

4.1. Produto

Oferecemos um cardápio para atender diversos gostos e exigências, utilizando de produtos de qualidade, com um pão artesanal e um hambúrguer de duzentos gramas dos mais variados tipos de carne a gosto do cliente, e diversos tipos de queijos e outras opções para completar o hambúrguer e trazer um gosto único e inesquecível, atrelando ao produto um ótimo atendimento e um local acessível e agradável, para tornar a experiência de quem esta degustando nosso produto melhor.

CARDÁPIO HAMBÚRGUERIA VESSARYA

| | | |
|--|--|--|
| <p>Primeiro passo: Escolha seu hambúrguer!</p> <p>Hambúrgues artesanais de 200g</p> <p>1 - Hambúrguer de costela.</p> <p>2 - Hambúrguer de frango.</p> <p>3 - Hambúrguer de lingüiça.</p> <p>4 - Hambúrguer de pernil.</p> <p>5 - Hambúrguer de grão de bico.</p> | <p>Segundo passo: Escolha o estilo do hambúrguer!</p> <p>Tradicional – Pão artesanal, Hambúrguer gourmet, Queijo mussarela, Molho especial. R\$: 15,00.</p> <p>Salada - Pão artesanal, Hambúrguer gourmet, Queijo mussarela, Alface, Tomate, Molho especial. R\$: 16,00.</p> <p>Vegano - Pão artesanal, Hambúrguer gourmet de grão de bico, Palmito, Alface, Pepino. R\$: 18,00.</p> <p>Bacon - Pão artesanal, Hambúrguer gourmet, Queijo mussarela, Alface, Tomate, Bacon, Molho especial. R\$: 19,00.</p> | <p>Terceiro passo: Escolha seu acompanhamento</p> <p>1 - Batata frita Pequena R\$: 8,00. Grande R\$: 14,00.</p> <p>2 - Polenta Pequena R\$: 8,00. Grande R\$: 14,00.</p> <p>3 - Onion rings Pequena R\$: 6,00. Grande R\$: 12,00.</p> |
|--|--|--|



Imagem 01 – Cardápio da hamburgueria

4.2. Preço

A formação do preço se deu através do calculo do ponto de equilíbrio da empresa, juntamente com uma pesquisa de demanda da cidade, assim descobrimos que para alcançar o ponto de equilíbrio precisaríamos vender seiscentos e trinta hambúrgueres por mês com uma

margem de contribuição de dez reais, com isso chegou-se a conclusão de que o hambúrguer tradicional, o famoso pão, molho, carne e queijo terá o preço de R\$: 15,00, deixando o cardápio com uma tabela de preços considerada justa de quinze a vinte e seis reais.

4.3. Praça

A empresa esta localizada em um ponto de alta visibilidade pelo seu público alvo, por estar na entrada da cidade, e a maioria dos jovens passam por ali para chegar a faculdade da cidade de Ponta Grossa, onde grande parte deles estuda; A empresa tem um estoque mínimo por se tratar de produtos perecíveis, assim tendo que buscar diariamente suprimentos em Ponta Grossa.

4.4. Promoção

Para atrair clientes, foi escolhido um ponto estratégico com uma fachada de loja chamativa e um ambiente jovial; Também foram investidos em propagandas por redes sociais, já que grande parte do público que a empresa quer alcançar utiliza desse meio para se informar, por ser um ambiente feito para as pessoas passarem momentos com seus amigos, outra fonte importante de marketing da empresa vem do boca a boca.

Outro ponto é criar promoções de sanduiches especiais de dia, aonde certo dia da semana aquele hambúrguer vai estar com um preço promocional, para atrair clientes mais vezes na semana.

5. Plano Operacional

5.1. Infraestrutura operacional

A infraestrutura será feita, com todos os cargos reportando-se para o CEO da empresa; Em cada cargo estão atribuídas tarefas para trazer uma maior organização e eficiência dentro da hamburgueria.

A remuneração será feita através do salário mínimo do Paraná que é de R\$: 1300,00. Os cargos com seus salários estão atribuídos à tabela de baixo.

| Cargo | Salário |
|--------------|----------------|
| Chapeiro | R\$: 1300,00 |
| Caixa | R\$: 1300,00 |
| Garçom | R\$: 1300,00 |
| Limpeza | R\$: 1300,00 |

Tabela 02 – Cargos e salários

5.2. Chapeiro

As funções atribuídas ao cargo de chapeiro são:

- Preparar os hambúrgueres
- Organizar a cozinha
- Manutenção do estoque

5.3. Caixa

As funções atribuídas ao caixa são de:

- Receber o pagamento
- Controle do dinheiro em caixa

5.4. Garçon

Ao cargo de garçon esta ligada as funções:

- Receber o cliente
- Atender o cliente
- Sanar duvida relacionado ao cardápio
- Levar o pedido até a mesa do cliente

5.5. Limpeza

Relacionados a esse cargo estão às funções:

- Manter o ambiente limpo
- Limpar as mesas dos clientes
- Retirar as bandejas após o termino do lanche
- Limpar as bandejas

5.6. Organograma

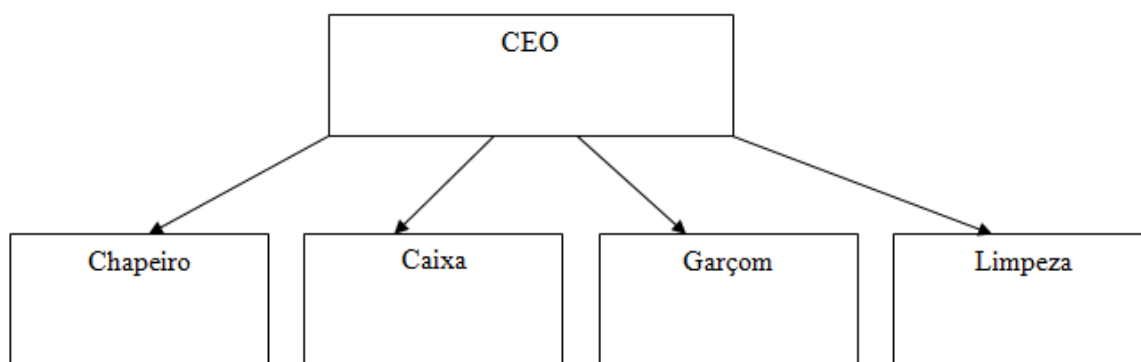


Imagem 02 – Organograma da empresa

6. Plano Financeiro

6.1. Capital inicial

Para a abertura da empresa, será investido R\$: 160.000,00 de capital próprio.

6.2. Fluxo de caixa e demonstração de resultados

As receitas são baseadas pela projeção da demanda, obtida através de pesquisa na cidade de atuação da hamburgueria, foi estimado que no primeiro ano a empresa teria 9% da população total como seu público, já no seu segundo ano calculamos um crescimento na demanda pelo plano de marketing de 3% fazendo com que nosso share de mercado se elevasse para 12%, fazendo aumentar também as despesas operacionais em cerca de 1,5% de seu total, estimamos esse mesmo crescimento para o terceiro ano, fazendo com que a demanda subisse um total de 6% e as despesas 3% comparados ao ano de abertura da empresa, aqui no terceiro ano é onde a empresa consegue realizar seu payback e começa a ter lucros, no quarto ano sua demanda começa a estabilizar perto dos 18% de mercado, assim

como a pesquisa havia mostrado, após chegar nesse ponto, a demanda para o quinto ano da empresa foi repetido.

6.3. Rentabilidade do projeto

Foi calculado o VPL da empresa dentro dos cinco anos que ficou em R\$: 295.690,00; com base na taxa SELIC em 7%,

A TIR esta a cima da taxa de atratividade, estando estimada em 28,45%.

Com a margem de contribuição de R\$: 10,00 chegamos a um ponto de equilíbrio de 630 hambúrgueres por mês.

6.4. Projeção do fluxo de caixa

| Ano | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Receita Liquida | - | R\$: 197.640,00 | R\$: 263.520,00 | R\$: 329.400,00 | R\$: 329.400,00 | R\$: 329.400,00 |
| CPV | - | R\$: (65.880,00) | R\$: (87.840,00) | R\$: (109.800,00) | R\$: (109.800,00) | R\$: (109.800,00) |
| Lucro Bruto | - | R\$: 131.760,00 | R\$: 175.680,00 | R\$: 219.600,00 | R\$: 219.600,00 | R\$: 219.600,00 |
| Despesas | - | R\$: (116.000,00) | R\$: (117.740,00) | R\$: (119.510,00) | R\$: (119.510,00) | R\$: (119.510,00) |

| | | | | | | |
|----------------|----------------------|----------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Lucro Líquido | - | R\$: 15.760,00 | R\$: 57.940,00 | R\$: 100.090,00 | R\$: 100.090,00 | R\$: 100.090,00 |
| Fluxo de caixa | R\$: (160.000,00) | R\$: (144.240,00) | R\$: (86.300,00) | R\$: 13.790,00 | R\$: 113.880,00 | R\$: 213.970,00 |

| | |
|----------------|-----------------|
| VPL (SELIC 7%) | R\$: 295.690,00 |
| TIR | 28,45% |

Tabela 03 – Projeção do fluxo de caixa

7. Conclusão

7.1. Análise final da proposta

Notamos uma oportunidade para elaboração de uma empresa na cidade de Teixeira Soares, já que as outras empresas não tinham seu foco em um cliente específico no caso os jovens, então eles tinham que buscar opções em outras cidades, com isso criamos uma pesquisa para saber qual seria a demanda para uma empresa assim em um ponto de ótimo acesso na cidade, e como vimos na tabela conseguimos cerca de 18% de share da cidade, com essa quantia conseguimos passar do nosso ponto de equilíbrio de 630 hambúrgueres por mês, fazendo assim a taxa de atratividade da empresa com base na SELIC de 7% ser positiva.

Foi preciso um investimento de R\$: 160.000,00 para abertura da empresa, e com a previsão de fluxo de caixa baseado na pesquisa de projeção da demanda, conseguiríamos recuperar o dinheiro investido no terceiro ano de empresa, e nesse mesmo ano ganhar cerca de treze mil reais a mais do que o investido.

O único problema detectado foi a da logística para a armazenagem de estoque, por se tratar de um produto perecível, seu estoque é mantido em um limite mínimo para o dia, porém seus fornecedores estão na cidade vizinha, porém isso só afetara a empresa no caso de que haja algum crescimento súbito e na demanda prevista.

Com todas essas informações em mãos foi decidido que a empresa é viável e consegue gerar um bom retorno.

8. Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Alivinio. **Apostila de Empreendedorismo e desenvolvimento de novos negócios**. ISAE FGV, 2018.

ASSEF, Roberto. **Apostila de Formação e administração do preço**. ISAE FGV, 2019.

BASGAL, Denise. **Apostila de Gestão de projetos**. ISAE FGV, 2018.

HOLDER, Carlos Eduardo. **Apostila de contabilidade, custos e orçamento empresarial**. ISAE FGV, 2018.

MELLO, Mario Rubens. **Apostila de Análise do ambiente macro-econômico**. ISAE FGV, 2018.

TEIXEIRA, Elson. **Apostila de liderança e gestão de pessoas em ambientes competitivos**. ISAE FGV, 2017.

TORRES, Alexandre. **Apostila de Planejamento estratégico**. ISAE FGV, 2018.

VILLELA, Dimitri. **Apostila de Gestão de marketing**. ISAE FGV, 2018.