

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA  
DO RIO DE JANEIRO



**Isabela Rottini Lopes**

**O Desafio de Instalar uma Hamburgueria ao lado de uma  
Academia de Atividades Físicas**

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Beatriu  
Canto Sancho

**Rio de Janeiro, 30 de junho de 2017**

**Isabela Rottini Lopes**

**O Desafio de Instalar uma Hamburgueria ao lado de uma  
Academia de Atividades Físicas**

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Beatriu Canto  
Sancho

Monografia apresentada ao Programa de  
Pós-graduação da PUC-Rio como  
requisito parcial para obtenção do título  
de Especialização em Educação  
Empreendedora.

**Rio de Janeiro, 30 de junho de 2017**

## Ficha Catalográfica

Lopes, Isabela Rottini

O desafio de instalar uma hamburgueria ao lado de uma academia de atividades físicas / Isabela Rottini Lopes ; orientador: Beatriu Canto Sancho. – 2017.

32 f. ; 30 cm

Curso em parceria com o Instituto Gênesis (PUC-Rio), através da plataforma do CCEAD (PUC-Rio). Com o patrocínio do Sebrae em parceria com o MEC.

Trabalho de Conclusão de Curso (especialização)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação Empreendedora, 2017.

Inclui bibliografia

1. Educação – TCC. 2. Empreendedorismo. 3. Plano de negocio. 4. Hamburgueria. I. Canto Sancho, Beatriu. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Educação. III. Título.

CDD: 370

## **PERFIL DO ALUNO**

### **Isabela Rottini Lopes**

Graduou-se no Curso Superior de Formação específica em Cozinheira Chef Internacional, pela Univali (Universidade do Vale de Itajai) em 2006. Educador Nível Superior I do SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem, Comercial) no município de Naviraí, MS. Leciona cursos na área de gastronomia.

Após a conclusão do curso em Gastronomia, trabalhou em dois grandes restaurantes, em Paraty, Rio de Janeiro e em Belo Horizonte, Minas Gerais. Após este período nessas duas cidades, retornou a cidade natal e foi chef de cozinha de um restaurante brasileiro. Em seguida, tirou o visto para trabalhar em Londres, Inglaterra. Com esta viagem, a sua dedicação foi à formação em língua inglesa e a experiência para a carreira profissional. Ao retornar ao município de Naviraí surgiu à oportunidade de trabalhar com docência no SENAC.

Obteve muitas experiências como docente e há muito por vir para o curriculum pessoal, com consequência dos objetivos difundidos pela Pós Graduação em Educação Empreendedora.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este Trabalho de Conclusão de Curso para os meus pais, pois minha formação como profissional não poderia ter sido concretizada sem a ajuda de vocês, que, no decorrer da minha vida, proporcionaram-me, além de extenso carinho e amor, os conhecimentos da integridade, da perseverança e de procurar sempre em Deus à força maior para o meu desenvolvimento como ser humano. Por essa razão, gostaria de dedicar e reconhecer a vocês, minha imensa gratidão e sempre amor!

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus por me conceder o dom da vida, e permitir que pudesse estudar e concluir este curso de pós-graduação, dando-me força, coragem e conforto nas horas difíceis e de desespero. E agradeço ainda por retirar qualquer coisa que pudesse atrapalhar a minha caminhada sempre estando ao meu lado.

Agradeço aos meus familiares e amigos que compreenderam o motivo de minha ausência.

Agradeço ao meu namorado pelo incentivo e compreensão.

Agradeço pela oportunidade jamais esquecida de um vasto conhecimento adquirida pela PUC – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Pelo programa PRONATEC, que foi o padrinho para os investimentos. Ao SEBRAE, por ser esta empresa que cuida, zela pelos micro e pequenos empresários e acima de tudo, querendo educação para com todos.

Meus sinceros agradecimentos à tutora Patrícia Ítala Ferreira, que a todo o momento de dúvida esteve presente para esclarecê-las e a todos que participaram direta ou indiretamente para que meu trabalho pudesse ser concluído.

## RESUMO

O Desafio de Instalar uma Hamburgueria ao lado de uma Academia de Atividades Físicas é uma Iniciativa Empreendedora que será a construção de um ambiente para servir comida saudável baseada na produção de hambúrgueres. Onde se questionou qual a viabilidade de se montar uma hamburgueria ao lado de uma academia de educação física? Este desafio teve como objetivo verificar através de um plano de negocio a viabilidade da abertura de uma hamburgueria ao lado de uma academia de educação física na cidade de Naviraí, MS. Para a realização da pesquisa foi realizado um plano de negocio. O presente plano de negócios é um estudo que consiste no planejamento, na estruturação e na análise de viabilidade de uma hamburgueria, que oferecerá, no competitivo e crescente mercado de serviços alimentícios, hambúrgueres e bebidas com alguns diferenciais. Conclui-se que abrir uma hamburgueria ao lado de uma academia de atividades físicas é um negocio rentável, sendo que, a retirada do capital inicial poderá ser realizada antes de 12 meses da data de sua abertura.

**Palavras chave: empreendedorismo, plano de negocio, hamburgueria**

## SUMARIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
1.1 Justificativa.....	08
1.2 Iniciativa Empreendedora.....	09
2 CAPITULO 1 .....	10
2.1 A Definição de Empreendedor Empreendedores .....	10
2.2 A Necessidade de um Plano de Negócio para a Empresa .....	12
2.3 O Segmento de <i>Fast Food</i> .....	14
2.4 Problematização.....	15
2.5 Objetivos da Pesquisa.....	15
2.5.1 Objetivo Geral .....	15
2.5.2 Objetivos Específicos .....	16
3 CAPITULO 2 .....	17
3.1 Metodologia.....	17
3.2 Plano de negócio.....	17
4 CAPÍTULO 3 .....	27
4.1 Referencial de Análise.....	27
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	30
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	31



# 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa apresenta o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de Especialização em Educação Empreendedora ofertado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro que tem como temática o desenvolvimento de uma proposta de intervenção empreendedora no município de Naviraí, MS.

Para a composição da pesquisa serão apresentados dados bibliográficos referentes ao planejamento de uma empresa que terá como venda principal hambúrgueres e conceitos sobre empreendedorismo e gestão de negócios.

O caminho metodológico seguido foi à escolha do local da hamburgueria, plano de negócio e planejamento estratégico. O objeto central da pesquisa foi investigar se montar uma hamburgueria ao lado de uma academia de musculação pode ser uma atividade lucrativa.

Venho através de esta pesquisa apresentar a minha iniciativa empreendedora que será um ambiente na área de gastronomia, com serviço rápido e um cardápio em que possa atingir andarilhos do local, participantes da academia de atividades físicas onde se localizará a área de atendimento da hamburgueria. Para que também posso aqui desenvolver liderança, atitude e as características do comportamento empreendedor.

A procura de um desenvolvimento maior em liderança e as características do comportamento do empreendedor foi o tema escolhido.

O presente plano de negócios está dividido em 03 capítulos, incluindo esta introdução. No capítulo 1, são apresentadas as definições sobre empreendedorismo, o plano de negócio e o tipo de negócio a ser desenvolvido, no capítulo 2 estarão a metodologia utilizada e também são citados dados sobre estimativas de custos, receitas e capital necessário para o desenvolvimento do empreendimento em cenário médio. No capítulo 3 estarão descritos o plano de negócio da hamburgueria e a verificação de viabilidade do negócio. E para complementar a pesquisa será também realizada as considerações finais e referências bibliográficas.

## 1.1 Justificativa

Com o despertar de uma força intrínseca, desenvolverei atividades que fortaleçam as características essenciais ao empreendedor, tais como: criatividade, ousadia, motivação para realização, responsabilidade por resultados, comunicação eficaz, capacidade de negociação e persuasão entre outras. A escolha do Trabalho de Conclusão de Curso foi desenvolver uma proposta de intervenção empreendedora inovadora em minha cidade/bairro/instituição.

Identifico-me com esta opção de trabalho, pois, deste o primeiro instante, vindo de um desejo de aprender a empreender, iniciei o Curso em Educação Empreendedora, tendo como objetivo desenvolver minhas atitudes e as minhas características de comportamento empreendedor. Este pensamento é justificado por Laufer (2016) quando ele referiu que as metas de um empreendimento podem ser originadas de sonhos e causas individuais, mas as ações devem ser compartilhadas com outros com intuito de agregar competências ao negócio. E Ducker (1986) complementou a ideia citando que a melhor maneira de prever o futuro, é criá-lo.

Como já sou graduada em Gastronomia considero que possuo o *know-how* no ramo alimentício, e atualmente trabalho como docente na área de Gastronomia, para cursos profissionalizantes em aulas práticas na cozinha, e também atuo como consultora de empresas.

Após o percurso de disciplinas estudadas no curso Educação Empreendedora, me deparo com um vasto embasamento teórico através das disciplinas que envolvem os contextos empreendedores, desenvolvimento de negócios e carreiras empreendedoras. Assim, podendo encontrar diversos caminhos a serem desenvolvidos através das tarefas já executadas. Podendo ser mais bem compreendido através deste conceito: "... é um planejamento de ações que tem como foco o alcance de objetivos pessoais e profissionais traçados por indivíduo, baseado em seus valores e na sua visão de futuro, "... organiza a programação do tempo e das ações necessárias para que as pessoas tornem sonhos concretos" (SEBRAE, 2013, p. 20)

Complementando a citação acima de modo geral, os indivíduos possuem um modelo para se inspirarem profissionalmente, entretanto, sempre almejam construir uma carreira promissora sejam de modo autônomo ou por meio de

uma empresa, podendo ser o proprietário ou então um funcionário de muita competência no desenvolvimento de suas funções. Mas, também existem pessoas que não possuem planos definidos para a sua carreira profissional e deixam serem guiadas de forma aleatória do mercado ou pelas decisões empresariais. Diante dessas premissas, é obvio que o profissional mais produtivo será aquele que possui sonhos e metas profissionais a serem alcançados (WRIGHT *et al.*, 2000).

Dolabela (1999) referiu que uma boa oportunidade de negócios primeiramente deve atender os objetivos do que o empreendedor deseja desenvolver e também estar dentro dos seguintes critérios: Estar ajustado ao empreendedor: Algo que é oportunidade para uma pessoa pode não ser para outrem, quer por falta de *know-how*, quer por falta de perfil individual ou motivações pessoais, entre outras; Ser adequado às condições do mercado atuante: Atraente, durável e ter um momento certo para ocorrer e estar ancorado em um produto ou serviço que tenha um diferencial.

## **1.2 Iniciativa Empreendedora**

A minha Iniciativa Empreendedora será a construção de um ambiente para servir comida saudável baseada na produção de hambúrgueres. Parecendo assim estranho a ligação entre comida saudável e hambúrgueres, mas aceito os fatos como um desafio. O nome de fantasia do empreendimento será “Topoburger”.

A cidade/bairro para o desenvolvimento é o município de Naviraí, Mato Grosso do Sul. De acordo com os dados do IBGE, com população estimada de 52.367 habitantes no 2016. Naviraí é uma cidade com importante acesso às principais regiões do Brasil por meio de uma rodovia federal a partir da cidade aos Estados de São Paulo, Paraná, Santa Catarina, Mato Grosso e outros países do Mercosul. Com predominância na área da agricultura, o desenvolvimento do comercio da cidade vem crescendo cada vez mais.

A iniciativa empreendedora será instalada em um ambiente já construído junto com uma academia de atividades físicas. O projeto do restaurante está pronto, sendo assim o tempo estimado para a instalação dos equipamentos e adequação do ambiente está previsto para meados de Agosto do ano de 2017.

## 2 CAPÍTULO 1

Neste primeiro capítulo serão abordados conceitos sobre empreendedorismo, plano de negócio e o tipo de negócio a ser implantado.

### 2.1 A Definição de Empreendedor Empreendedores

Os indivíduos rotulados como empreendedores são muito criativos, inovadores e possui um diferencial, que é a colocação em prática de suas idéias. Por isso, ele é considerado uma pessoa apta a realizar inovações e fazer coisas diferentes, o que exige um comportamento pró-ativo e criativo. Incluso, o empreendedor deve ser capaz de definir os parâmetros do que pretende realizar e os meios utilizados para alcançar o resultado desejado (SCHUMPETER, 1985).

O termo empreendedor já é comum neste novo século, mas ainda continua sendo intrigante se descobrir quem são estas pessoas empreendedoras ou se auto descobrir como tal. Ao se analisar tais definições são bastante compreensíveis que se pergunte o que diferencia o empreendedor dos demais funcionários de uma empresa. Chiavenato (2007) relatou que a maior diferença que há entre o empreendedor e as pessoas que trabalham em organizações é que o empreendedor define o objeto que vai determinar seu próprio futuro.

Bessant e Tidd (2009) corroborando com as idéias acima citadas ele complementou que o empreendedor é um indivíduo que consegue visualizar as oportunidades de negócios, isto é, novas possibilidades de se criar algo que tenha compradores para consumir, e geralmente são nichos inéditos.

Portanto, são inúmeras definições sobre o que é ser empreendedor e todas elas seguem a linha de raciocínio colocada anteriormente. Entretanto todos os empreendedores possuem algumas características comuns, tais como o comprometimento total, determinação e perseverança; foco para atingir o crescimento; orientação a oportunidades e objetivos; iniciativa e responsabilidade; persistência na resolução de problemas; realismo e senso de humor; prover e buscar *feedback*; autocontrole; gostar de riscos e tomar riscos calculados; pouca necessidade por poder e status; integridade e confiabilidade (LAURINDO; CARVALHO, 2003).

Por empreender Chiavenato (2007) mensurou que pode ser considerado como uma procura sistematizada para encontrar soluções empresariais de suas necessidades presentes e futuras do mercado. É nessa busca por soluções que surge a relação do empreendedorismo com vários outros temas mais amplos, como o desenvolvimento de uma nação, a geração de novos empregos e consequentemente, a geração de emprego, crescimento econômico e desenvolvimento social.

Drucker (1986) revelou que idéias inovadoras podem surgir de diferentes fontes, sejam estas, desde fontes inesperadas; das incongruências em relações entre indústrias e consumidores; de processos ineficazes e ineficientes; de mudanças estruturais no mercado; das necessidades de novas tecnologias; de regulamentações governamentais; das transformações sociais; e de pressões competitivas. Os empreendedores enxergam essas oportunidades latentes e tentam transformá-los em negócios, que podem ter os mais variados objetivos, desde financeiros aos de caráter pessoal, como a auto-realização.

Mas nem sempre as grandes idéias inovadoras conseguem sucesso, conforme dados do SEBRAE (2013) as grandes maiorias dos novos empreendimentos lançados não se fortalecem devido principalmente à inexperiência dos indivíduos, que em diversas ocasiões, apesar de boas idéias e estratégias, não conseguem transformar, organizar e estruturar o que têm em mente em ações. Além disso, muitas vezes, somente ótimas estratégias e boa noção de gerenciamento não garantem uma ótima execução. Além dos recursos necessários um negocio empreendedor deve possuir a formação de uma cultura adequada à estratégia do empreendimento (DOLABELA, 1999).

Para que o empreendimento obtenha sucesso o empreendedor deverá traçar um plano de negocio que é um documento onde são descritos todos os elementos externos e internos relevantes antes do início do novo projeto. Sendo que é por meio deste plano que o futuro investidor poderá ter uma visão sobre os fatores essenciais para o sucesso do empreendimento, os principais aspectos que devem ser mensurados são os relacionados a estrutura financeira, análise de mercado em que vai atuar, verificação da aceitação dos produtos ou serviços pelo público alvo e o planejamento operacional.

## 2.2 A Necessidade de um Plano de Negócio para a Empresa

Ferreira e Ramos (204) referiram que para a realização de um bom plano de negócios é aconselhável que o seu executor possua bons conhecimentos a cerca dos referidos assuntos ou que tenha pessoas especializadas que possam trabalhar por ele.

Conforme as instruções do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), o Plano de Negócio deve conter informações, consolidadas por uma análise prévia dos mercados consumidor e fornecedor e de concorrência, além de organizações relacionados ao segmento e o governo, para o aponte dos riscos do empreendimento, possibilitando a proposição de planos para minimizá-los, e até mesmo evitá-los.

Dolabela (1999, p. 80) definiu o plano de negocio com as seguintes palavras “uma forma de pensar sobre o futuro do negócio: aonde ir, como ir mais rapidamente, o que fazer durante o caminho para diminuir as incertezas e os riscos”. Neste seguimento de pensamentos entendeu-se que o plano de negócios pode demonstrar se o empreendimento apresenta alguma possibilidade de sucesso, como também, sugere que este empreendimento seja apenas utópico, que existem obstáculos jurídicos ou comerciais intransponíveis, que os riscos são irrefreáveis ou que a rentabilidade é aleatória ou insuficiente para garantir a sobrevivência da empresa.

Outro ponto relevante no plano de negocio é permitir a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa dentro do contexto ambiental em que a mesma atuará, e a definição das estratégias de marketing para inserir e fomentar o produto no mercado. Além disso, o plano proporciona uma relação mais factível com investidores, caso haja necessidade de capital externo (HISRICH; PETERS, 2004).

Os dados do SEBRAE (2013) são conclusivos ao descreverem os objetivos do Plano de Negócio, pois, descrevem que este documento é elaborado com o objetivo de estruturar as principais ideias e planos que um empreendedor analisará para se decidir sobre a viabilidade da empresa a ser criada. E cita que o Plano de Negócio tem as seguintes funções: Avaliar o novo empreendimento dos pontos de vista mercadológico, técnico, financeiro, jurídico e organizacional; Avaliar a evolução do empreendimento ao longo de sua implantação: para cada um dos

aspectos definidos no Plano de Negócio, o empreendedor poderá comparar o previsto com o realizado e Facilitar, ao empreendedor, a obtenção de capital de terceiros quando o seu capital próprio não é suficiente para cobrir os investimentos iniciais.

Drucker (1986) mencionou que nem todos os empreendimentos que obtiveram sucesso foram embasados em um plano de negócio, mas a grande maioria das empresas que falharam em virtude de erros elementares poderiam ter sido evitados caso se fizesse uso de um plano de negócio. O SEBRAE (2013) citou que de 470 mil micro e pequenas empresas são criadas a cada ano, sendo que 49,4% delas fecham as portas antes de completar dois anos. Esses dados, a princípio desanimadores e superficiais, fornecem importantes informações que ajudam as pessoas que querem iniciar seu próprio negócio a descobrir quais erros podem ser evitados ao desenvolverem suas empresas e o que prevalece como causa das mortes destas empresas é o lançamento prematuro do novo produto ou serviço. Daí a necessidade da realização de um plano de negócio por uma equipe competente e atualizada.

Dolabela (1999, p. 134) citou pontos importantes que devem estar contidos em um plano de negócio:

**Indústria:** (neste seguimento é necessário o conhecimento das particularidades (segmentos) da indústria em que se pretende atuar);

**Mercado Consumidor:** (O estudo do mercado consumidor permite a identificação dos prováveis compradores e fornece informações dos mesmos, facilitando a elaboração do Plano de Marketing da empresa);

**Mercado Fornecedor:** (O conhecimento desse mercado vai se refletir nos resultados pretendidos pela empresa);

**Mercado Concorrente:** (composto pelas pessoas ou empresas que oferecem mercadorias ou serviços iguais ou semelhantes aos que se pretende oferecer);

**Produtos/ Serviços:** (É imprescindível que se conheça bem as características do produto/ serviço a ser oferecidos, como sua utilidade e valor para o cliente, sua embalagem, suas variações);

**Localização da Empresa:** (Onde montar o negócio);

**Marketing:** (é um conjunto de atividades desenvolvidas pela empresa, para que esta atenda os desejos e as necessidades de seus clientes);

**Processo Operacional:** (trata do como fazer: que trabalho será feito e quais as fases de fabricação/ venda/ prestação de serviços; quem fará; com que material; com que equipamento e quando fará);

**Projeção do Volume de Produção e de Vendas:** (O empreendedor deve considerar: a necessidade e a procura do mercado consumidor);

**Análise Financeira:** (É necessário fazer uma estimativa do resultado da empresa, a partir de dados projetados, bem como, uma projeção do capital necessário para começar o negócio).

Assim, o plano de negócios deve ser elaborado e utilizado seguindo algumas regras básicas, mas que não são estáticas e permitem ao empreendedor utilizar sua criatividade ou o bom senso, enfatizando um ou outro aspecto que mais interessa ao público-alvo do plano de negócios em questão.

### 2.3 O Segmento de *Fast Food*

Dentro da perspectiva de avanço na indústria aludido, existe um segmento que, já há algumas décadas, tem ocupado uma posição de destaque no mercado de alimentos, mas que recentemente tem sofrido importantes mudanças em seu conceito inicial, o *fast food*. O *fast food* foi introduzido no mercado, inicialmente no meio urbano, como alternativa moderna às refeições demoradas e de maior custo, para satisfazer a uma necessidade crescente da população por alimentação rápida e barata.

Stella (2003) definiu o *fast food* como um segmento no setor de alimentação que se constitui pela produção mecanizada de um determinado número de itens padronizados, os quais são sempre idênticos em peso, aparência e sabor. No entanto, nos últimos anos, esse segmento tem se transformado. Atualmente, essas empresas não podem mais trabalhar de maneira tão impessoal e estandardizada: Ora, os consumidores, que, atualmente, possuem uma vasta gama de opções de comida e estabelecimentos dessa variante à sua escolha, não buscam mais tão somente a rapidez e os baixos preços que o *fast food* tradicional oferece, mas incluso, buscam uma opção que lhes propiciem serviços mais personalizados, além de comidas mais consistentes e prazerosas.

Com vista nessas mudanças, os restaurantes têm adaptado seus estabelecimentos a esses novos requisitos, com a criação de uma nova idéia de *fast food*, a de uma comida ainda rápida e barata, mas, além disso, saborosa e saudável, e com um atendimento de boa qualidade.



O hambúrguer (do inglês *hamburger*), também conhecido como Hamburgo e hamburguesa, é uma espécie de carne (quase sempre bovina, mas ocasionalmente de frango ou de soja) moída, temperada com cebola, salsa, mostarda etc., ligada com ovo, moldada em formato circular e frita. No entanto, por ser, geralmente, servido entre duas metades de pão, formando um sanduíche, é este, por extensão, o seu significado mais comum. Pode ser acompanhado por condimentos e outros ingredientes também colocados dentro do pão, como cebola, alface, tomate, *ketchup*, queijo fatiado, *bacon* etc. O hambúrguer é um sanduíche popular em quase todo o mundo, sendo vendido por grandes franquias multinacionais.

Os conceitos comentados nas subseções 2.1 e 2.2 e 2.3 são relevantes e servem como base para apresentar a formulação do problema de pesquisa deste TCC.

## **2.4 Problematização**

Qual a viabilidade de se montar uma hamburgueria ao lado de uma academia de educação física?

Em um primeiro pensamento a resposta óbvia seria deduzir que o empreendimento já irá nascer morto, entretanto ao realizar alguns estudos, considerou-se que a audácia do empreendimento pode fazer a diferença. Porter (1986) realizou a seguinte reflexão acerca desta problemática: para saber se uma empresa terá viabilidade ela primeiramente deverá superar seus concorrentes e deverá estabelecer algum tipo de diferença ou vantagem que possa ser sustentada. E para conseguir seus objetivos ela deverá agregar mais valor ao produto, reduzir seus custos ou fazer ambas as coisas, atendendo a um determinado mercado alvo na qual a estrutura da indústria lhe permita maiores chances de sucesso.

## **2.5 Objetivos da Pesquisa**

### **2.5.1 Objetivo Geral**

Verificar através de um plano de negocio a viabilidade da abertura de uma hamburgueria ao lado de uma academia de educação física na cidade de Naviraí, MS.

### 2.5.2 Objetivos Específicos

Descrever alguns conceitos de empreendedorismo;  
Elaborar plano de negócio da hamburgueria;  
Estimar custos, receitas e capital no cenário médio;  
Verificar a viabilidade do empreendimento.

### 3 CAPÍTULO 2

A minha proposta de intervenção será um desafio, visto que, a iniciativa empreendedora será a construção de um ambiente para servir comida saudável baseada na produção de hambúrgueres. Atualmente a mídia está voltada para que as pessoas realizem atividades físicas e também que realizem refeições saudáveis. Então considero que a hamburgueria será um local que terá como clientes potenciais os alunos desta academia, pois, este empreendimento ofertará alimentos e bebidas ideais para o consumo desta população.

#### 3.1 Metodologia

O presente plano de negócios é um estudo que consiste no planejamento, na estruturação e na análise de viabilidade de uma hamburgueria, que oferecerá, no competitivo e crescente mercado de serviços alimentícios, um tipo de comida bem conhecido de toda a população, mas possuindo alguns diferenciais.

O hambúrguer é uma das principais opções no mercado de *fast food* nas lanchonetes e trailer em todo o Brasil. Entretanto, o hambúrguer desenvolvido para ser comercializada na topoburguer apresentar-se-á com um conceito diferenciado, tornando a experiência de comer um momento prazeroso. A topoburguer oferecerá a seus clientes uma comida diferente e saborosa, acompanhada de um ótimo serviço e uma agradável ambientação.

O carro chefe da empresa serão 8 tipos diferentes de hambúrguer, onde contará com 4 tipos de molhos diferentes. Também serão oferecidos sucos com frutas naturais (*smoothies*), suco de fruta natural, água mineral (com gás e natural), cervejas, refrigerantes, porções de batata frita (300 gr e 50 gr) e sobremesas (Brownie e pudim) em embalagens com porções individuais.

#### 3.2 Plano de negócio

Descrição do projeto: o objetivo do plano é sistematizar uma série de informações que irão permitir uma visualização em potencial para que eu consiga perceber a viabilidade da implantação de uma hamburgueria ao lado de uma

academia de educação física localizada na cidade de Naviraí, MS. O carro chefe da hamburgueria serão oito diferentes tipos de hambúrgueres que possuem como diferencial o uso de carnes selecionadas (picanha, coxão mole, alcatra, peito de frango e patinho) completamente de livre de enervações e gorduras. O pão utilizado foi especialmente desenvolvido para este projeto, sendo que, a sua altura será menor (ou seja, menor quantidade de carboidratos e uma altura suficiente para se ter uma mordedura completa em todos os ingredientes do sanduíche). Também faz parte do sanduíche queijo, tomate, cebola. Podemos compreender que este tipo de sanduíche é uma refeição completa, pois possui todos os tipos de nutrientes necessários da alimentação humana (proteínas, carboidratos, vitaminas e sais minerais).

Os hambúrgueres terão como acompanhamento 4 tipos de molho (molho maionese, molho de cítrico, molho de barbecue e molho suave de salsa). Batatas fritas serão um acompanhamento opcional. As sobremesas (Brownie e pudim) são receitas especiais desenvolvidas pela chef Isabela Rottini.

Também serão oferecidos para venda suco de frutas naturais (*smoothies*) ou suco de fruta natural, água, refrigerantes e cervejas. A seguir segue o cardápio a ser oferecido para as vendas:

### **Cardápio:**

1. Hambúrguer Tradicional (pão macio, 180g hambúrguer tradicional, queijo prato, cebola roxa, tomate, alface, pickles, molho 3 em 1)
2. Hambúrguer Picanha (pão macio, 180g hambúrguer picanha, alface, tomate, cebola roxa e molho barbecue)
3. Hambúrguer Frango Crocante (hambúrguer de frango, alface crocante, tomate, molho suave de salsa, pão macio com gergelim)
4. Burger Bacon Duplo (240g hambúrguer duplo, queijo prato, fatia de bacon crocante, molho barbecue, pão macio)
5. Hambúrguer Kids (120g hambúrguer, queijo prato, molho maionese)
6. Hambúrguer Leve (180g hambúrguer patinho, queijo branco, tomate, alface, cebola roxa, pickles, molho suave de salsa, pão burger preto)

7. Burger Gluten Free (180g hambúrguer patinho, queijo branco, tomate, alface crocante, alface folha, picles, molho cítrico) – Pode também colocar no nome:
8. Vegan Burguer (hambúrguer de soja, tomate, alface crocante, cebola caramelada, pão macio com gergelim)

Acompanhamentos:

- Batata frita
- Salada adicional
- Sobremesa (brownie, pudim)
- Smoothies (açaí, banana e mel, Manga, laranja, mamão papaya)
- Suco detox verde
- Suco de frutas

**Abertura da Empresa:** O estabelecimento terá como razão social Topoburguer comércio de alimentos. Atuará como Micro Empreendedor Individual (MEI) no setor terciário da economia, o de fornecimento de serviços, e seu ramo de atividades será o comércio varejista de alimentos, bebidas e afins. O motivo para que a empresa seja MEI se reside no fato dela possuir um planejamento de renda de até R\$60.000,00 por ano e irá possuir apenas um funcionário.

Para a abertura do empreendimento, será contratado um contador para cuidar das providências para tanto, como registro na Junta Comercial, na Secretaria da Receita Federal, na Prefeitura do Município e na Secretaria da Fazenda, entre outros.

**Integração do Capital:** O capital a ser integralizado para se investir na topoburguer poderá ser provido por diversas fontes: Capital Próprio da proprietária; Capital de Parentes ou Capital de Empréstimo. Sendo que essas alternativas serão estudadas com maior aprofundamento a partir do momento que surgirem as propostas ou as opções para investimentos na hamburgueria.

Será realizado um contrato social que contenha os dados técnicos da empresa, o capital integralizado, a qualificação dos valores empregados. Deverão estar presentes nesse contrato cláusulas que trata dos responsáveis pela administração e representação da hamburgueria, a maneira como será feito o

balanço patrimonial da empresa e como se extinguirá a mesma. A proprietária representará a empresa junto aos fornecedores, bancos, funcionários e órgãos públicos.

**Cultura Organizacional:** A cultura organizacional da empresa deverá ser uma concordância entre o conceito de *fast food* (hamburgueria): tipo de comida, ambientação e público-alvo, seu conjunto de marketing – estratégia e 4 P's. Certamente, a cultura, como algo vivo e mutável dentro da empresa deverá ser moldada na medida em que ela adquira experiência no mercado e se adapte às condições de seu entorno. No entanto, é possível adiantar que essa cultura será baseada em valores como: ética no relacionamento com os *stakeholders*, respeito, valorização do ser humano e enfatizando a importância o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores, inovação e renovação, entre outros. Além disso, deverá também destacar a concepção de que comer não é somente a satisfação de uma necessidade fisiológica, mas também a satisfação de uma necessidade por prazer e pela vida social que as pessoas têm principalmente os jovens.

**A missão:** será vender o melhor hambúrguer da cidade de Naviraí.

**A visão:** vender produtos com excelência e qualidade, os quais devem ser servidos amigavelmente, por colaboradores dedicados em um ambiente cheio de boas energias, alegre e puro.

**Valores:** – Produzir alimentos e bebidas saudáveis e muito apetitosos.

- Ser sempre educado e chamar cada cliente pelo seu nome.
- Sempre entregue ao cliente um serviço amigável e um momento prazeroso.
- Seja sempre saudável.
- Sinta-se bem, sempre te dê motivos para sorrir e sempre tenha uma razão para escolher a topoburger.

**Análise do mercado:** A Indústria de alimentos (restaurantes, *fast food*, etc) representa um papel bastante importante no estilo de vida contemporâneo. Realizar refeições fora de casa já se tornou um hábito e/ou prática comum, e é esse um dos motivos do forte crescimento dessa indústria nos últimos anos. No nosso município, mesmo com uma população ainda pequena, o hábito de se

alimentar fora é crescente propiciado por inúmeros fatores. E o hambúrguer é uma opção muito representativa na opção de consumo dos clientes.

O SEBRAE (2013) referiu que a dinâmica do segmento de *fast food* é diretamente proporcional às tendências da economia e, conseqüentemente ao poder aquisitivo da população, o que significa dizer que enquanto a economia estiver em crescimento o segmento também estará.

**A Análise das Cinco Forças Competitivas de Porter:** uma análise das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986) é essencial para identificar as ameaças no segmento a serem contornadas e as debilidades que poderão ser oportunidades para se introduzir a topoburguer no mercado de Naviraí. A intensidade conjunta dessas cinco forças determina o potencial de lucro do segmento de *fast food*. Quanto menor a intensidade desse conjunto de forças, maior é a possibilidade de sucesso da empresa.

1. Ameaça de Entrantes Potenciais: na região onde vai ser instalada a hamburgueria não existe nenhuma empresa similar.

2. Ameaça de produtos substitutivos: pelo valor dos preços que serão cobrados nos hambúrgueres, os únicos alimentos que podem substituir são as pizzas.

3. Poder de barganha dos fornecedores: como os produtos utilizados para a produção dos alimentos possuem bastantes fornecedores na cidade, não existe muito poder de barganha.

4. Poder de barganha dos clientes: nessa indústria, os clientes representam uma força competitiva muito importante. Eles podem causar a redução de preços e alterações significativas nos produtos oferecidos pelas empresas. Tal fato se deve à grande quantidade de estabelecimentos e variedades de escolha que eles possuem. Sendo assim, esta é uma das mais importantes forças competitiva do empreendimento.

5. Rivalidade entre os concorrentes existentes conforme já mencionado, o segmento de *fast food* é composto por muitas empresas semelhantes competitivos entre si. Essa rivalidade representa uma força bastante significativa nesse mercado. É ela, que juntamente com o poder de barganha dos compradores determinam o potencial de lucro da indústria.

**Plano de marketing:** o público-alvo do Topoburguer terá como clientes potenciais a classe A e B da cidade, mas nada impede que clientes da classe C e D frequentem o empreendimento. Esse dado se dá devido a acreditar que os clientes mais assíduos serão os clientes da academia de educação física e os moradores do entorno do local onde será estabelecida a hamburgueria.

Publico alvo: indivíduos entre 12 e 50 anos. Pelo fato de hambúrguer ser servidos em embalagens individuais, acredita-se que os indivíduos abaixo de 12 anos ou acima de 50 anos tenham dificuldades de manuseio.

A Escolha da Localização: Definido o público-alvo do topoburguer foi definida a melhor localização para o empreendimento. Sendo também relevante ter os clientes da academia como clientes da hamburgueria, visto que, pessoas que realizam atividades físicas dão preferência para consumirem produtos rotulados como “saudáveis”. Outro fato importante é porque no entorno do local escolhido existem inúmeras vagas para estacionamento de carros, motos e bikes. E o local mais próximo que vende alimentos semelhantes fica a aproximadamente 1.000 metros.

Serviços Adicionais: *wi-fi* grátis, aceita todos os cartões de crédito/débito, cartão fidelidade (a cada hambúrguer adquirido ganha um cartão carimbado. E quanto o cliente já estiver de posse de 20 cartões, ganha um lanche à sua escolha).

A Análise da Concorrência: na região a ser instalado o topoburguer não existe nenhum estabelecimento que vendam produtos similares.

A Fixação dos Preços: O preço a ser cobrado pela refeição no topoburguer deverá atender a diversos fatores que influenciam no estabelecimento do mesmo. Sendo que os preços não serão inferiores aos cobrados dos concorrentes, mas também não muito superiores. Após a composição do preço das matérias prima + impostos e taxas + pagamentos de todos os encargos o valor estipulado para o lucro será de 20% para cada produto vendido.

Estratégia de Marketing Mix: Como o produto, a localização do restaurante e a promoção do produto, o preço também deverá ser atraente aos jovens. A cada seis meses lançamento de um novo produto. E a cada três meses promoção de combos.

Fatores Macroeconômicos: Deverão ser considerados os dados macroeconômicos, como o controle inflacionário, o aumento do poder aquisitivo da



classe média, as variações de preço das matérias primas, as medidas governamentais para desenvolver as pequenas empresas e etc.

Natureza do Mercado/ Segmento: Apesar de o enfoque estratégico ser a diferenciação deve-se levar em conta que para esse tipo de restaurante os preços não podem, necessariamente, ser elevados para o público alvo.

Concorrência: Como a concorrência nesse mercado é acirrada, é preciso levar em consideração o marketing mix dos concorrentes para se fixar o preço, levando em conta o valor dado pelos consumidores aos 4P's de cada um dos concorrentes.

Preço Fatores Internos Fatores Externos: Observando os estabelecimentos semelhantes ao topoburger, como as lanchonetes temáticas, que vendem pedaços de pizza, hot-dog ou hambúrgueres, no mesmo estilo do topoburger, foi possível estabelecer um preço médio para uma refeição em estabelecimentos desse porte. Esse preço gira ao redor de R\$ 17,50, com uma bebida inclusa e um hambúrguer suficiente para uma refeição normal de aproximadamente 450g de comida. Com isso, levando em conta os custos variáveis do restaurante, os custos fixos e outras despesas, todas detalhadas no Plano Financeiro, e levando em conta o marketing mix praticado e a estratégia de marketing, chegou-se ao valor de R\$ 9,00 a R\$ 19,90 por sanduíche, dependendo o recheio utilizado. O preço das bebidas será igual à média do mercado, de R\$ 2,50 para água à R\$7,00 a cerveja, assim como a sobremesa, entre R\$ 5,00 e R\$ 8,00.

### **Plano Operacional, Administrativo e Financeiro.**

O Plano Operacional: As atividades a serem praticadas no Topoburger serão as de um restaurante comum, controle de estoque, atendimento, preparação de alimentos, fluxo de caixa. Para organizar essas atividades de maneira a torná-las facilmente gerenciados pelos administradores e sem falhas de procedimentos, é necessário elaborar um plano operacional que permita a padronização de algumas tarefas e contenha ferramentas de ajuste e controle das mesmas.

Organograma da Empresa: será bem enxuto, pois somente farão parte da equipe a proprietária e a cozinheira.

Funcionamento da hamburgueria: atenderá ao público das 14h às 22h, de segunda a domingo, exceto nos feriados. A cozinheira terá um intervalo entre 16 às 18 h.

Plano Financeiro: Nessa parte do Plano de Negócio será feita uma análise financeira do empreendimento. Serão apresentadas, em números, as ações planejadas para o topoburguer ao longo desse estudo, como quanto será o investimento inicial, a proveniência dos recursos financeiros, etc. Essa análise terá um horizonte de 30 meses, que é um tempo suficiente para que a empresa alcance um determinado amadurecimento próprio e em relação ao mercado e um tempo adequado para uma reafirmação da estratégia e do posicionamento da empresa ou um eventual rearranjo das mesmas.

Será analisada o cenário base ao longo desses 30 meses, considerando as premissas do mercado e os dados fornecidos nos capítulos anteriores.

Premissas: Para se fazer a análise financeira do Topoburguer, foi necessário o levantamento de dados, através de pesquisas com outros empreendimentos do mesmo porte – lanchonetes que já estão em funcionamento no município de Naviraí; com fornecedores – de alimentos, equipamentos e utensílios e estimativas feitas com base em informações do mercado.

1. Investimento Inicial: Considerando todos as despesas descritas na tabela abaixo se tem que o investimento inicial para abrir a topoburguer será de aproximadamente R\$ 50 mil. Esse investimento refere-se a reforma do recinto, compra de ativos fixos, e contabilidade, sistema de informação e a divulgação inicial da empresa.

Itens	Valores em R\$
Reforma do prédio	10.000,00
Móveis (cadeiras, mesas e balcão)	4.500,00
Maquinas e equipamentos (cozinha)	15.000,00
Equipamentos de informática	5.000,00
Material de uso e consumo	5.000,00
Abertura da empresa	500,00

Capital de giro	3.000,00
Marketing e publicidade	2.000,00
<b>Total</b>	<b>50.000,00</b>

Não terá custos para constituição da empresa, pois será MEI.

Despesas fixas mensais:

Itens	Valores em R\$
Aluguel	500,00
<b>Total</b>	<b>500,00</b>

Despesas variáveis (mensais):

Itens	Valores em R\$
Água	42,00
Luz	200,00
Telefone/internet	100,00
Gás	150,00
Produtos de limpeza	100,00
Encargos sociais	74.96
Salário cozinheira	937,00
Marketing	300,00
Pró-labore	3.000,00
<b>Total</b>	<b>4.903,96</b>

Os outros custos variáveis serão compostos pelos custos das matérias-primas para a produção dos hamburgueses, sucos, bebidas e sobremesas, pelos custos dos produtos a serem revendidos, como refrigerantes e sobremesas e pelos custos dos itens descartáveis, como guardanapos e talheres. Todos esses custos foram ponderados pelas quantidades que serão utilizadas para a produção diária e pela estimativa de pedido de cada item pelos clientes.

Custos dos produtos (hambúrgueres, sobremesas, frutas, bebidas) despesas variáveis/diárias – média de 40 lanches/dia:

<b>Itens</b>	<b>Valores em R\$</b>
Carne bovina	42,00
Carne ave	30,00
Verduras	10,00
Pão	40,00
Produtos para o pudim	20,00
Produtos para o Brownie	20,00
Embalagens	25,00
Molhos	15,00
Bebidas	250,00
Queijo	25,00
Frutas	25,00
<b>Total</b>	<b>472,00</b>

Previsão de faturamento – venda bruta

Faturamento diário – 1.000,00

Mensal – 30.000,00

1º Semestre – 180.000,00

2º Semestre – 196.000,00 (aumento inflacional de 2%)

3º Semestre – 199.920,00 (aumento inflacional de 2%)

## 4 CAPÍTULO 3

### 4.1 Referencial de Análise

Saporito (205) refere que a análise referencial foi criada para se ter uma visualização simplificada da demonstração contábil, principalmente de períodos longos. Tem como meta interagir as informações consideradas úteis pelo usuário, para permitir uma visão inicial da empresa estudada e aumentar sua percepção quanto a possíveis correlações e distorções.

A análise referencial pode ser utilizada como um primeiro processamento das informações, e embasar uma opinião inicial do usuário, pois ela apontará e esclarecerá pontos em um primeiro momento, que poderão ser estudados com mais profundidade em outro momento, ou seja, ela é uma técnica capaz de auxiliar a facilitar na execução de outros trabalhos.

A seguir será demonstrado o total de investimento e indicadores de viabilidade (demonstrativo de resultados mensal, ponto de equilíbrio, margem de contribuição/receita, lucratividade, rentabilidade e Pay Back)

Total dos investimentos  
R\$ 50.000,00

Indicadores de Viabilidade: A análise de viabilidade é um estudo que tem por objetivo medir ou analisar se um determinado investimento é viável ou não.

Demonstrativo de Resultados/mensal

Receita Bruta R\$	30.000,00
( - ) Impostos sobre vendas R\$	6.000,00
Receita Líquida R\$	24.000,00
( - ) Custos do produto R\$	14.160,00
Lucro Bruto R\$	9.840,00
( - ) Despesas Operacionais R\$	5.403,96
Lucro Líquido R\$	4.437,04

Ponto de equilíbrio: esse indicador relaciona a quantidade de produtos e serviços que devem ser vendidos para que o empreendimento comece a dar lucro.

Ponto de Equilíbrio

PE= Custo Fixo Total / Índice da Margem de

Contribuição

$$PE = 25.563,97 / 0,70$$

$$PE = R\$ 36.519,95$$

Este ponto de equilíbrio indica que quando a empresa estiver alcançado o faturamento de R\$ 36.519,95 ela já está começando a dar lucro.

Margem de Contribuição é um dos indicadores econômico-financeiros e representa o quanto o lucro da venda de cada produto contribuirá para a empresa cobrir todos os seus custos e despesas fixas, chamados de custo de estrutura, e ainda gerar lucro.

IMC= Margem de Contribuição / Receita

Total

$$IMC = 30000 - 14.160 / 30000$$

$$IMC = 21186 / 30000$$

$$IMC = 0,70$$

A lucratividade é a variável tem como objetivo verificar o quanto se ganhou ou se pretende ganhar com a venda de determinados produtos, considerados em conjunto ou isoladamente. Essa métrica ajuda a avaliar qual será o preço do produto ou serviço, uma vez que considera o preço de custo para que se determine o preço de venda e, desta forma, se defina com clareza qual será a margem de lucro com a qual a empresa vai operar.

Lucratividade

$$L = (\text{Lucro Líquido} / \text{Receita total}) \times 100$$

$$L = (4.437,04 / 30000) \times 100$$

$$L = 0,1479 \times 100$$

$$L = 14,79\% \text{ de lucro em relação à Receita total.}$$

A rentabilidade busca analisar os resultados da empresa por outra perspectiva, levando em consideração os investimentos (custos) feitos com as atividades habituais do negócio (como a compra de estoques, o pagamento de comissões para vendedores, entre outros), ao contrário da lucratividade, que tem como base um percentual sobre a receita total, como vimos. Assim, descobriremos o quanto do nosso lucro líquido representa sobre o total de investimentos.

### Rentabilidade

$$R = (\text{Lucro Líquido} / \text{Investimento Total}) \times 100$$

$$R = (4.437,04 / 50.000,00) \times 100$$

$$R = 0,08874 \times 100$$

R = 8,87% ao mês em relação ao investimento total.

O Playback é um dos indicadores de desempenho que mostra quanto tempo o empréstimo ou investimento levará para retornar ao investidor ou à empresa. Desse modo, com análise do fluxo de caixa é possível avaliar a viabilidade de um projeto.

### Pay Back

$$PB = \text{Investimento Total} / \text{Lucro Líquido}$$

$$PB = 50.000,00 / 4.437,04$$

PB = 11,26 meses serão necessários para se recuperar, por meio do lucro, o valor investido.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Podemos considerar que com o plano de negócio para a instalação de uma hamburgueria no município de Naviraí, MS podem apresentar resultados satisfatórios. Após a realização de uma análise financeira e a viabilidade econômica no negócio em questão em tendo como ponto forte a venda de hamburguês ao lado de uma academia de atividades físicas.

Este resultado viável somente será conquistado se todas as ações propostas do plano de negócio previamente estabelecidas forem realizadas, e de acordo com as prévias realizadas, os objetivos serão satisfatórios, pois, conforme demonstrada, o empreendimento obterá lucros após o pagamento das despesas fixas, despesas variáveis e impostos.

E conforme a problematização levantada e os objetivos proposto, a investidora poderá abrir a sua hamburgueria ao lado de uma academia de musculação sim, evidenciando que em menos de 12 meses ela poderá fazer a retirada do capital empregado para a abertura da empresa e também para a realização das despesas iniciais.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BESSANT, J.; TIDD, J.. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: bookman, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007
- DOLABELA, F. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Levantamento das Práticas e Conteúdos do Ensino de Empreendedorismo nos Cursos de Graduação em Administração na Cidade de Curitiba – Pr. **Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, Curitiba, 2004.
- HISRICH, R.D; PETERS, M.P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- LAURINDO, F. J. B. e CARVALHO, M. M. **Estratégias para Competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.
- PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986
- ROESCH, S.M.A. **NB guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas, 1995.
- SAPORITO, A. **Análise referencial**: proposta de um instrumento facilitador da análise a longo prazo de demonstrações contábeis. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. 2005.
- SEBRAE. **Como montar um plano de negocio**. 2013. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> . Acesso em 20 de mai. 2017
- SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1985.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J.. **Administração estratégica**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.