



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS - FACE**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E MERCADOLÓGICA PARA  
EMPREENDER UMA PADARIA, CONFEITARIA E LANCHONETE NA REGIÃO  
DA SAVASSI EM BELO HORIZONTE/MG.**

**ÂNGELA YUKARI MURAKAMI**

**Belo Horizonte  
2012**

**Ângela Yukari Murakami**

**ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E MERCADOLÓGICA PARA  
EMPREENDER UMA PADARIA, CONFEITARIA E LANCHONETE NA REGIÃO  
DA SAVASSI EM BELO HORIZONTE/MG.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica (Pós-Graduação Lato Sensu) do CEPEAD/CAD/FACE da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Especialista em Gestão Estratégica.

Orientador: Prof. Marco Antônio Machado

**Belo Horizonte  
2012**



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **ÂNGELA YUKARI MURAKAMI**, REGISTRO Nº **2011674373**. No dia 29/08/2012, às 19:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **"ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E MERCADOLÓGICA PARA EMPREENDER UMA PADARIA, CONFEITARIA E LANCHONETE NA REGIÃO DA SAVASSI EM BELO HORIZONTE/MG."**, requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, a orientador(a) e Presidente da Comissão, Professor(a) Marco Antônio Machado, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

( ) APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 29/08/2012.

Prof. Marco Antônio Machado \_\_\_\_\_  
(Orientador)

Prof. Antônio Del Maestro Filho \_\_\_\_\_

*Dedico este trabalho  
aos meus pais e aos meus irmãos,  
meus maiores tesouros  
e também ao Cayo, meu amor.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, pela dedicação na construção do meu caráter.

Ao meu namorado Cayo, por simplesmente viver tudo o que vivo.

Aos professores do curso de Gestão Estratégica do CEGE pela transmissão de seus saberes.

Aos colegas da Turma G34 pelos momentos compartilhados.

As pessoas que se dispuseram a responder ao questionário da pesquisa de mercado realizada e as panificadoras que me acolheram e autorizaram a minha permanência em suas empresas, para coleta de dados.

E ao Profº Marco Antônio Machado, pelos ensinamentos e conhecimentos repassados ao longo da construção deste trabalho.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar a viabilidade econômica e mercadológica da abertura de uma padaria, confeitaria e lanchonete na região da Savassi, na cidade de Belo Horizonte/MG, por meio de um plano de negócios. O estudo foi feito de maneira minuciosa na tentativa de se abranger toda a estrutura recomendada para a elaboração do mesmo.

Foram utilizados conceitos teóricos sobre empreendedorismo e plano de negócios, além de realizada uma pesquisa descritiva e quantitativa a fim de identificar as características do mercado consumidor e sua real necessidade e também as oportunidades do novo negócio frente à concorrência. Foram realizadas também entrevistas com donos e gerentes de padarias, localizadas fora da região onde se pretende abrir a nova padaria, confeitaria e lanchonete, para embasamento sobre a prática do negócio.

A construção do plano de negócios permitiu mostrar a viabilidade do negócio frente ao mercado consumidor, aos concorrentes, ao retorno financeiro e à projeção estimada para alcançar os objetivos a que se propõe.

**Palavras-chaves:** empreendedorismo, plano de negócios, padaria, confeitaria, lanchonete.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1	Contextualização.....	8
1.2	Problemática .....	11
1.3	Objetivos .....	12
1.3.1	Objetivo Geral.....	12
1.3.2	Objetivos Específicos.....	12
1.4	Justificativa.....	13
1.5	Estrutura do Trabalho .....	15
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1	Empreendedorismo.....	17
2.2	Empreendedor .....	18
2.3	Plano de negócios.....	20
2.4	Missão .....	23
2.5	Visão.....	23
2.6	Mercado .....	24
2.7	Cadeia de suprimentos .....	24
2.8	Plano de recursos humanos .....	25
2.9	Função de marketing .....	25
2.10	Análise SWOT .....	26
2.11	Fluxo de Caixa .....	28
2.12	Demonstração de resultado .....	28
2.13	Taxa Interna de Retorno (TIR).....	28
2.14	Valor presente Líquido (VPL).....	29
2.15	Break-even .....	30
2.16	Payback.....	31
2.17	Índice de Lucratividade (IL) .....	31
2.18	Valor Futuro Líquido (VFL).....	32
2.19	Riscos críticos do negócio e análise de sensibilidade .....	32
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>SETOR DE ANÁLISE .....</b>	<b>35</b>
4.1	Introdução .....	35
4.2	Tipos de padarias.....	37
4.3	Mercado Promissor .....	37
4.4	Performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2011 .....	38
4.5	Empregos gerados.....	40
4.6	Comparativo .....	40
4.7	Panificação x Outros setores .....	41
4.8	Classificação das empresas por número de funcionários .....	42
4.9	Distribuição das padarias no Brasil .....	42
4.10	Realidade de Belo Horizonte .....	43
<b>5</b>	<b>O PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>44</b>
5.1	Sumário Executivo.....	45
5.2	Conceito do Negócio .....	46
5.2.1	Apresentação (histórico) .....	46
5.2.2	Missão e Visão (valores e diferenciais do negócio) .....	47
5.2.2.1	Missão.....	47
5.2.2.2	Visão.....	48

5.2.2.3 Valores.....	48
5.2.3 Oportunidade .....	48
5.2.4 Produtos e serviços (resumo conceitual).....	49
5.2.5 Aspectos legais: estrutura legal e fiscal do negócio .....	50
5.2.5.1 Ramo de atividade .....	50
5.2.5.2 Enquadramento Tributário/Fiscal .....	50
5.2.6 Gerenciamento da Eu Amo Pão.....	50
5.2.7 Certificações, licenças, regulamentações .....	51
5.2.7.1 Informações Fiscais e Tributárias .....	51
5.2.8 Localização e abrangência da Eu Amo Pão.....	51
5.2.9 Terceiros e Parcerias.....	53
5.3 Mercado e Competidores.....	53
5.3.1 Análise setorial (análise macro) .....	53
5.3.2 Mercado alvo (nicho de mercado) .....	54
5.3.3 Necessidades do cliente (onde está a oportunidade).....	55
5.3.4 Análise dos competidores .....	57
5.3.5 Vantagens competitivas (do negócio e dos concorrentes) .....	63
5.4 Produtos e Serviços.....	64
5.4.1 Descrição dos produtos e serviços.....	64
5.4.2 Benefícios e diferenciais .....	67
5.4.3 Utilidade e apelo .....	68
5.4.4 Tecnologia.....	69
5.5 Estrutura e Operações .....	69
5.5.1 Organograma funcional .....	69
5.5.2 Máquinas e equipamentos necessários .....	73
5.5.3 Processos de negócios .....	76
5.5.4 Processos e layout de produção (Chão de Fábrica).....	77
5.5.4.1 Fabricação dos pães .....	78
5.5.4.1.1 Processo de fabricação – método do padeiro .....	78
5.5.4.2 Matéria Prima / Mercadoria .....	80
5.5.4.3 Cadeia de suprimentos.....	81
5.5.5 Política de recursos humanos.....	81
5.5.6 Fornecedores de serviços (e matéria-prima) .....	84
5.5.7 Infra-estrutura e planta (layout) .....	85
5.5.7.1 Descrição da área física .....	85
5.5.7.2 Exposição e Vendas.....	86
5.5.7.3 Estrutura (layout) .....	86
5.5.7.4 Infra-estrutura tecnológica .....	89
5.5.7.4.1 Sistema de Gestão .....	90
5.6 Marketing e Vendas.....	91
5.6.1 Posicionamento dos produtos/serviço .....	91
5.6.2 Praça/canais (cobertura, variedade, localização, estoques, transporte).....	91
5.6.3 Promoção (divulgação).....	92
5.6.3.1 Ações Promocionais .....	94
5.6.4 Preço (lista de preços, descontos, ofertas, prazo de pagamento, créditos) .....	95
5.6.5 Estratégia e projeção de vendas.....	95
5.6.5.1 Estratégias de Vendas.....	95
5.6.5.2 Previsão de vendas .....	95
5.6.6 Parcerias .....	103
5.6.6.1 Parcerias com entidades .....	103

5.6.6.2 Parcerias com central de negócios.....	103
5.6.6.3 Parcerias com estacionamentos .....	103
5.6.6.4 Parcerias com empresas em seus eventos.....	104
5.6.6.5 Parcerias com empresas que fabricam pães caseiros .....	104
5.6.6.6 Parceria com fornecedores .....	104
5.6.6.7 Parceria com loja vizinhas à Padaria.....	104
5.7 Estratégia de crescimento.....	105
5.7.1 Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) .....	105
5.7.2 Análise estratégica (plano de desenvolvimento).....	106
5.7.3 Objetivos e metas.....	107
5.7.3.1 Formulação de estratégias .....	107
5.7.4 Cronograma .....	107
5.8 Finanças .....	108
5.8.1 Investimentos (usos e fontes).....	108
5.8.1.1 Estimativa dos investimentos fixos .....	108
5.8.1.2 Estimativa dos investimentos financeiros .....	109
5.8.1.3 Investimentos pré-operacionais.....	114
5.8.1.4 Investimento Total (resumo) .....	114
5.8.2 Estimativa de Faturamento Mensal.....	115
5.8.2.1 Estimativa dos custos de comercialização .....	115
5.8.2.2 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações. ....	116
5.8.2.3 Custos Variáveis .....	122
5.8.3 Estimativa dos custos com mão-de-obra .....	122
5.8.4 Estimativa do custo com depreciação .....	123
5.8.5 Demonstrativo de resultados.....	125
5.8.6 Indicadores de viabilidade .....	125
5.8.6.1 Cálculos de viabilidade econômico-financeira da Eu Amo Pão .....	125
5.8.7 Fluxo de caixa projetado (5 anos) .....	127
5.8.8 Análise de sensibilidade .....	131
5.8.9 Plano incluindo expansão.....	132
6 CONCLUSÕES.....	133
REFERÊNCIAS.....	134
APÊNDICES .....	137
APÊNDICE A – Fluxo mensal (1º ano) da Eu Amo Pão .....	138
APÊNDICE B - Questionário .....	139
APÊNDICE C – Resultado da pesquisa de mercado .....	142
APÊNDICE D – Cardápio da Padaria, Confeitaria e Lanchonete Eu Amo Pão Ltda. .	164
ANEXOS .....	168
ANEXO A – Tabela do Simples Nacional .....	169
ANEXO B - Encargos Sociais e Trabalhistas Empresa do Simples Nacional.....	169
ANEXO C – Legislações e normas técnicas referentes a padarias.....	170

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

A alimentação é uma das necessidades básicas de qualquer pessoa. Segundo Mezomo (2002), a alimentação de hoje é profundamente diferente dos nossos antepassados, que viviam em contato com a natureza, alimentando-se de tudo que ela lhes oferecia: animais abatidos (carne), frutas, gramíneas, folhas, raízes etc.

Nos últimos tempos observa-se uma revolução nos hábitos alimentares contemporâneos, consequências das mudanças demográficas e sociais. Pinheiro (2005), diz que o fenômeno da globalização e industrialização atua como fator determinante na modificação dos hábitos alimentares, gerando transformações no estilo de vida de, praticamente, toda a população mundial.

No caso do Brasil, que passou por diversas mudanças nas últimas décadas, a área gastronômica vem acompanhando essas mudanças de forma próspera. O país se abriu ao mundo, reforçou as bases da economia e colheu uma transformação social que afetou – para melhor – dezenas de milhões de brasileiros.

A rotina acelerada da vida moderna, onde uma grande parte das mulheres já trabalha, faz com que as pessoas tenham menos tempo para realizar suas refeições. Nesse contexto, boa parte da população não tem mais tempo para voltar para a casa no horário de almoço. Surge com isso a necessidade crescente de se buscar uma alimentação próxima ao local de trabalho, visando economia de tempo. Essas pessoas se tornam dependentes dos self-services ou até mesmo dos chamados “pratos feitos” (PF), lanchonetes, restaurantes ou sanduíches dos fast-food para realizar suas refeições de modo rápido. Comer fora deixou de ser um “luxo”.

O mercado de trabalho nas grandes cidades trouxe como consequência o aumento da distância entre o local de moradia e o do trabalho. Apesar de uma melhoria no sistema de transportes, a rigidez nos horários de refeição não possibilita grandes deslocamentos. Isso tornou o hábito de fazer as refeições fora de casa uma necessidade crescente. A comida fora de casa, as marmitas, os sanduíches, a influência dos imigrantes e as comidas rápidas passam a dominar a alimentação do brasileiro (OLIVEIRA, 1996).

As alterações no perfil alimentar dos brasileiros tem assim, ligação com as transformações econômicas, sociais e demográficas que aconteceram no país nas últimas décadas. Em um Brasil mais urbano e com grandes exigências de cumprimento das jornadas profissionais, as pessoas dispõem de menos tempo para fazer suas refeições.

Em 2010, estima-se que 61,7 milhões de refeições tenham sido servidas diariamente pelos estabelecimentos do setor de alimentação fora do lar, que inclui restaurantes, bares, lanchonetes, padarias, e outros pontos de vendas do país. Ao todo, o setor é responsável por gerar cerca de 6 milhões de empregos diretos – mais que o dobro do total de empregados formais na construção civil e mais que o triplo do setor têxtil. (...) No total, o setor de alimentação fora do lar movimentou 180 bilhões de reais no ano passado - 79% mais que há cinco anos. O fenômeno está relacionado a mudanças de hábito da população. O brasileiro passou a comer mais fora de casa. Segundo IBGE, do total do orçamento das famílias gasto com alimentação, 31% são aplicados fora do lar – em 2002, a porcentagem era de 24%. A previsão é que, em 2014, esse número atinja 38%, valor próximo ao dos Estados Unidos. Não por coincidência, nesse meio tempo, as mulheres passaram a participar mais do mercado de trabalho – a fatia delas entre a população economicamente ativa passou de 35,5%, em 1990, para 44%, em 2009. As maiores companhias de alimentação do país estão atentas a esse crescimento. Estima-se que as vendas da indústria de alimentação para o canal food service – empresas que fornecem alimento para restaurantes, bares, lanchonetes e padarias, entre outros – tenham chegado a 64.4 bilhões de reais em 2009. É quase o dobro dos 34 bilhões em vendas em 2004 (REVISTA EXAME, edição 0984 de 26/01/2011, reportagem “Comer, beber e prosperar”).

Diante de todos estes fatos, observa-se que a gastronomia tem ocupado lugar de destaque no mundo dos negócios. Exemplos desse mercado são os bares, restaurantes, lanchonetes e padarias, que oferecem alimentos prontos ou rápidos de serem preparados e consumidos.

Belo Horizonte ocupa uma posição de destaque no cenário nacional, com intensas atividades artísticas e culturais, representadas pela presença da literatura, música, teatro e dança com raízes fortes e tradicionais da cultura mineira. Porém, um dos principais atrativos são os bares, com grande concentração de cafeterias, bares, casas de chopp, adegas, cachaçarias, padarias e danceterias. Estes atendem a todos os bolsos, estilos, credos e gostos, principalmente na região da Savassi e Santa Tereza.

Assim, um dos maiores desafios de se implantar uma empresa no ramo da alimentação na capital mineira é que, com aproximadamente 12 mil estabelecimentos do ramo, Belo Horizonte é a cidade com maior número de bares e restaurantes per capita do Brasil. Ela é considerada a Capital Mundial dos Botecos, assim declarada na lei 9714, de 24 de junho de 2009, publicada no Diário Oficial do Município. Essa lei esclarece que se entende como botecos todos os bares, restaurantes e assemelhados. De autoria do vereador Alberto Rodrigues, e sancionada pelo Prefeito Márcio Lacerda, essa lei, originária do projeto 67/09, estabelece ainda o Dia Municipal dos Botecos, a ser comemorado, anualmente, sempre no terceiro sábado do mês de maio.

E os bares realmente movimentam a cidade, há oito anos é realizado o tradicionalíssimo festival “Comida de Buteco”, festival que reúne aproximadamente 40 renomados bares da Capital para disputar quem oferece o melhor tira-gosto.

É importante lembrar que alguns pontos essenciais para quem deseja começar e manter-se no ramo da alimentação estão relacionados ao atendimento, capacitação dos funcionários, preços acessíveis e higiene. Assim, num ramo bastante disputado, as empresas que nele trabalham não dependem apenas da boa comida para alcançar o sucesso. Devem estar atentos também aos desejos dos clientes.

Para a abertura de um negócio no setor alimentício é necessário recorrer e estar de acordo com a legislação específica. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) algumas providências para a abertura do empreendimento são: registros na Junta Comercial, na Secretaria da Receita Federal, na Secretaria da Fazenda, na Prefeitura do Município, no Instituto Nacional de Serviço Social – INSS (somente quando não tem o Cadastro Nacional Pessoas Jurídica, CNPJ – Pessoa autônoma – Receita Federal) e registro no Sindicato Patronal. Além disso, deve-se consultar a Coordenadoria de Proteção e Defesa do Consumidor (Procon) para adequar os produtos às especificações do Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078 de 11.09.1990).

## 1.2 Problemática

Um dos maiores desafios de se implantar uma empresa no ramo da alimentação na capital mineira é que, com aproximadamente 12 mil estabelecimentos do ramo, Belo Horizonte é a cidade com maior número de bares e restaurantes per capita do Brasil. A cidade tem grande concentração de cafeterias, bares, casas de chopp, adegas, cachaçarias, padarias e danceterias. Estes atendem a todos os bolsos, estilos, credos e gostos, principalmente na região da Savassi e Santa Tereza.

Diante disso, é viável a abertura de uma padaria, confeitaria e lanchonete na região da Savassi em Belo Horizonte?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar a viabilidade econômica e mercadológica para empreender uma padaria, confeitaria e lanchonete na região da Savassi, em Belo Horizonte/MG.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Analisar a viabilidade econômica e mercadológica para empreender uma padaria, confeitaria e lanchonete em Belo Horizonte/MG notadamente sob os aspectos de produtos e serviços, análise do mercado, estratégia do negócio, organização e gerência do negócio e planejamento financeiro, elementos pertencentes a todo e qualquer plano de negócios.
- ✓ Identificar os concorrentes existentes na região em que será implantado o negócio proposto.
- ✓ Pesquisar o layout mais adequado.
- ✓ Definir um mix de produtos e serviços adequados.

## 1.4 Justificativa

Os empreendedores geram riquezas e distribuem riqueza aumentando o padrão de vida e a qualidade de vida da sociedade, uma vez que pagam impostos, salários, juros, aluguéis e suprimentos. Quanto mais riqueza as empresas criam, mais aumentam o padrão e a qualidade de vida. Percebe-se que as sociedades com padrão e qualidade de vida mais altos do mundo são aquelas em que o empreendedorismo é mais ativo.

No século XIX, o economista francês Jean-Baptiste Say, em seu *Tratado de economia política* (1803) disse:

O que fazem os empreendedores? Eles usam sua indústria (ou seu trabalho) para organizar e dirigir os fatores de produção, de forma a atender as necessidades humanas. No entanto, eles não são apenas dirigentes. São também planejadores, avaliadores de projetos e tomadores de riscos. Usando seu próprio capital, ou o que emprestam de outros, eles o transferem para os proprietários do trabalho, os recursos naturais (terra) e maquinário (ferramentas). Esses pagamentos, ou aluguéis, somente são recuperados se os empreendedores conseguem vender o produto para os consumidores. O sucesso empresarial não apenas é almejado pelo indivíduo, mas também é essencial para a sociedade. Um país com muitos comerciantes, fabricantes e agricultores inteligentes tem maiores possibilidades de alcançar a prosperidade do que um outro que se dedique principalmente à busca das artes e das ciências.

Dornelas (2001) afirma que graças ao empreendedorismo e às invenções que revolucionaram no século XX, as pessoas puderam mudar seus estilos de vida. Ou seja, se não fosse alguém com ideia empreendedora, não haveríamos alcançado a qualidade de vida e maior poder de consumo.

De acordo com Say (1803), os empreendedores são capazes de alterar os recursos econômicos de uma área de baixa produtividade, transformando-a em uma área de produtividade e lucratividade elevadas. Os empreendedores criam valor ao explorar algumas formas de variação ou novidades em áreas como tecnologia, materiais e preços.

Em seu livro *Capitalismo, socialismo e democracia* (1942), Joseph A. Schumpeter argumentou que os empreendedores inovam não apenas pela identificação de formas de usar as invenções, mas também pela introdução de novos meios de produção, novos produtos e novas formas de organização. Essas inovações, ele dizia, precisam de tanta ousadia e habilidade como o processo de invenção. O empreendedor promove a “destruição criativa” tornando obsoletos os recursos existentes e necessária a sua renovação. A questão, segundo Schumpeter, não é a forma como o capitalismo administra as estruturas existentes, mas como as cria e as destrói. A “destruição criativa” é a causa do progresso e do contínuo aprimoramento do padrão de vida da coletividade.

No caso específico das empresas no ramo da alimentação, razão deste trabalho, as mesmas beneficiam, por exemplo, o turismo local. Os grandes festivais gastronômicos realizados em Belo Horizonte são exemplos do sucesso que a comida mineira faz e a capacidade de atrair um grande número de turistas em virtude desses eventos.

Sabe-se que uma empresa é uma iniciativa que tem o objetivo de fornecer produtos e serviços para atender as necessidades de pessoas, ou de mercados, e com isso obter lucro. Para tanto o empreendedor precisa adquirir recursos, estruturar um sistema de operações e assumir um compromisso com a satisfação do cliente. O planejamento é uma ferramenta de extrema importância para qualquer empreendimento. Ter a capacidade de planejar ações, de curto ou longo prazo, possibilita ao administrador tomar decisões com maior chance de acerto, capacitando-o a prever problemas ou resultados.

Além do mais, uma empresa é um sistema de recursos. Em essência, as empresas são grupos de pessoas que usam recursos materiais, como capitais, espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos. Além do conhecimento sobre o produto e o processo de produzi-lo, as empresas precisam também dominar informações sobre o mercado, a concorrência e muitos outros aspectos de suas operações.

Uma das principais tarefas do empreendedor é estruturar o sistema de operações, que transforma os recursos em produtos e serviços. Isso significa organizar, entre outros fatores de produção: o local físico da empresa, a sequência dos processos de transformação, as máquinas, equipamentos e pessoas, o armazenamento, a distribuição e o suprimento de matérias-primas e componentes. Todos estes dados devem ser elencados no plano de negócios, que nada mais é do que uma ferramenta que ajuda na análise da viabilidade de todo negócio, diminuindo a incerteza de implantação e/ou operacionalização do mesmo. A realização do plano de negócios para abertura de uma empresa fornece condições e informações ao empreendedor para que ele possa agir de forma a minimizar o risco, uma vez que a realidade de mercado é extremamente competitiva.

Além do mais, a formulação de um plano do negócio em questão servirá de elo entre teoria e prática, duas ferramentas importantes no aprendizado acadêmico e profissional. A elaboração do trabalho permitirá à pesquisadora uma grande oportunidade para aumentar e aprimorar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de gestão estratégica de negócios. O desejo da pesquisadora de gerenciar um negócio próprio é também uma das razões para a realização deste trabalho.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

O estudo da viabilidade econômica e mercadológica para empreender uma padaria, confeitaria e lanchonete na região da Savassi, em Belo Horizonte/MG, será realizado por meio da elaboração de seu plano de negócio, que terá a seguinte estrutura:

### **I. SUMÁRIO EXECUTIVO**

### **II. CONCEITO DO NEGÓCIO**

- ✓ Apresentação (histórico)
- ✓ Visão e missão (valores e diferenciais do negócio)
- ✓ Oportunidade
- ✓ Produtos e serviços (resumo conceitual)
- ✓ Aspectos legais: estrutura legal e fiscal do negócio
- ✓ Gerenciamento do negócio
- ✓ Certificações, licenças, regulamentações
- ✓ Localização e abrangência
- ✓ Terceiros e parcerias

### **III. MERCADO E COMPETIDORES**

- ✓ Análise setorial (análise macro)
- ✓ Mercado alvo (nicho de mercado)
- ✓ Necessidades do cliente (onde está a oportunidade)
- ✓ Análise dos competidores
- ✓ Vantagens competitivas (do negócio e dos concorrentes)

### **IV. PRODUTOS E SERVIÇOS**

- ✓ Descrição dos produtos e serviços
- ✓ Benefícios e diferenciais
- ✓ Utilidade e apelo
- ✓ Tecnologia

### **V. ESTRUTURA E OPERAÇÕES**

- ✓ Organograma funcional
- ✓ Máquinas e equipamentos necessários
- ✓ Processos de negócios
- ✓ Processos e layout de produção
- ✓ Política de recursos humanos

- ✓ Fornecedores de serviços (e matéria-prima)
- ✓ Infraestrutura e planta (layout)

#### **VI. MARKETING E VENDAS**

- ✓ Posicionamento dos produtos/serviço
- ✓ Praça/canais
- ✓ Promoção
- ✓ Preço
- ✓ Estratégia e projeção de vendas
- ✓ Parcerias

#### **VII. ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO**

- ✓ SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)
- ✓ Análise estratégica (plano de desenvolvimento)
- ✓ Objetivos e metas
- ✓ Cronograma

#### **VIII. FINANÇAS**

- ✓ Investimentos (usos e fontes)
- ✓ Estimativa do faturamento mensal
- ✓ Estimativa dos custos com mão de obra
- ✓ Estimativa do custo com depreciação
- ✓ Demonstrativo de resultados
- ✓ Indicadores de viabilidade
- ✓ Fluxo de caixa projetado (5 anos)
- ✓ Análise de sensibilidade
- ✓ Plano incluindo expansão

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este referencial teórico apresenta os elementos fundamentais para estruturar um plano de negócios, além de ideias e conceitos de alguns autores sobre o empreendedorismo e seu principal agente, o empreendedor. Assim, os itens seguintes definem os conceitos de empreendedorismo, empreendedor, plano de negócios, além de elementos importantes de sua estrutura, como visão, missão, análise SWOT, mercado, plano de recursos humanos, fluxo de caixa e os diversos índices de viabilidade, bem como a definição de análise de sensibilidade.

O conjunto de autores analisados revela a importância do conhecimento teórico para o desenvolvimento e entendimento das práticas da administração e do empreendedorismo.

### **2.1 Empreendedorismo**

Dornelas (2001) define empreendedorismo como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.

No Brasil o empreendedorismo começou a tomar forma na década de 1990, quando entidades como Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para Exportação de Software) foram criadas. O Sebrae é uma entidade que fornece todo o suporte que o empreendedor precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio. A Softex foi criada com o intuito de levar as empresas de software do país ao mercado externo, por meio de várias ações que proporcionavam ao empresário de informática a capacitação em gestão e tecnologia.

Nos últimos anos, o empreendedorismo tem sido tema primordial de debate nas várias instâncias públicas e privadas. O país finalmente tem dado a devida importância ao empreendedorismo. Programas de apoio, cursos especializados, entidades de classe, Organizações Não Governamentais (ONGs), associações, eventos, seminários, publicações, etc. têm surgido para amparar de forma bem planejada as iniciativas empreendedoras.

No caso brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do tema empreendedorismo, que tem recebido especial atenção por parte do governo e entidades de classe. Isso porque nos últimos anos, após várias tentativas de estabilização e o fenômeno da globalização, obrigaram muitas grandes empresas

brasileiras a procurar alternativas para aumentar a competitividade e reduzir os custos, e assim manter-se no mercado.

## 2.2 Empreendedor

Empreendedor é uma palavra que vem do latim *imprendere*, que significa “decidir realizar tarefa difícil e laboriosa” (Dicionário Houaiss da língua portuguesa, 2001), “colocar em execução” (dicionário Aurélio, 1975). Tem o mesmo significado da palavra francesa *entrepreneur*, que deu origem à inglesa *entrepreneurship*, que significa espírito empreendedor.

Maximiano (2006) diz que a ideia de espírito empreendedor está associada a pessoas realizadoras, que mobilizam recursos e correm riscos para iniciar organizações de todos os tipos. Em seu sentido restrito o conceito refere-se às pessoas que criam empresas – organizações do mundo dos negócios.

Joseph Schumpeter (1949) define empreendedor como aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais, ou seja, o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada.

Kirzner (1973) tem uma abordagem diferente. Para esse autor, o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presentes. Ambos, porém, são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.

Todo empreendedor necessariamente deve ser um bom administrador para obter o sucesso, no entanto, nem todo bom administrador é um empreendedor. O empreendedor tem algo a mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional.

Segundo Dornelas (2001) os empreendedores de sucesso apresentam as seguintes características:

- ✓ São visionários;
- ✓ Sabem tomar decisões;

- ✓ São indivíduos que fazem a diferença: os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (Kao, 1989; Kets de Vries, 1997).
- ✓ Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado;
- ✓ Sabem explorar ao máximo as oportunidades: São determinados e dinâmicos;
- ✓ São dedicados;
- ✓ São otimistas e apaixonados pelo que fazem;
- ✓ São independentes e constroem o próprio destino;
- ✓ Ficam ricos: Empreendedores acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios;
- ✓ São líderes e formadores de equipes;
- ✓ São bem relacionados (networking);
- ✓ São organizados;
- ✓ Planejam, planejam, planejam;
- ✓ Possuem conhecimento;
- ✓ Assumem riscos calculados;
- ✓ Criam valor para a sociedade.

Portanto, podemos definir empreendedor como aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados.

Para Maximiano (2006), as vantagens de ser empreendedor envolvem:

- ✓ Autonomia: não tem chefe e depende de suas próprias decisões;
- ✓ Pode inovar e experimentar novas ideias em seu negócio, estimulado por sua criatividade ou pela concorrência;
- ✓ Tem perspectivas de ganhos consideráveis, se alcançar êxito, o que lhe trará o reconhecimento da comunidade;
- ✓ Tem a liberdade de enfrentar uma situação difícil e testar as próprias competências.
- ✓ Controle financeiro: o controle sobre o negócio e, conseqüentemente, sobre seus rendimentos. Ele não corre o risco de ser demitido de uma hora para outra e ver sua situação financeira desestruturada.
- ✓ Para o mesmo autor as desvantagens são:
- ✓ Sacrifício pessoal;
- ✓ Sobrecarga de responsabilidades;
- ✓ Pequena margem de erro: em negócios pequenos ou emergentes, uma decisão errada pode resultar em falência.

### 2.3 Plano de negócios

Qualquer negócio, por mais promissor que pareça o mercado onde se insere, deve ser criado de forma planejada, consistente, com crescimento adequado. A principal ferramenta para se estudar a viabilidade do negócio é o plano de negócios.

De acordo com Dornelas (2001) o plano de negócios é uma ferramenta que se aplica tanto no lançamento de novos empreendimentos quanto no planejamento de empresas maduras. Geralmente são escritos como parte dos requisitos de aprovação de um empréstimo, para obter licença de funcionamento, explicar a oportunidade para potenciais investidores, ingresso em uma incubadora de empresas, solicitação de bolsas ou recursos financeiros de órgãos do Governo ou até mesmo para participar de um concurso de empreendedorismo.

Ainda segundo este autor, o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico. No caso das empresas que já se encontram em funcionamento, ele deve mostrar não apenas onde a empresa quer chegar (situação futura), mas também onde a empresa está no momento, apresentando os valores dos seus atuais indicadores de desempenho.

Assim, o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Conforme Bangs (1998 apud DORNELAS, 2001, p.96) “os aspectos-chave que sempre devem ser focados em qualquer plano de negócios são os seguintes”:

- I) Em que negócio você está?
- II) O que você (realmente) vende?
- III) Qual é o seu mercado-alvo?

Com o plano é possível:

- ✓ 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 financiamento 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.).

Em resumo, ele serve para atender a alguns objetivos básicos relacionados aos negócios:

- ✓ Testar a viabilidade de um conceito de negócio;
- ✓ Orientar o desenvolvimento das operações e estratégia;
- ✓ Atrair recursos financeiros;
- ✓ Transmitir credibilidade;
- ✓ Desenvolver equipe de gestão.

Segundo Dornelas (2001) o plano de negócios pode ter a seguinte estrutura:

1. **CAPA:** A capa, apesar de não parecer, é uma das partes mais importantes do plano de negócios, pois é a primeira parte visualizada por quem lê.
2. **SUMÁRIO:** Contem o título de cada seção do plano de negócios e a página respectiva onde se encontra, bem como os principais assuntos relacionados em cada seção.
3. **SUMÁRIO EXECUTIVO:** É a principal seção do plano de negócios. O sumário executivo fará o leitor decidir se continuará ou não a ler o plano de negócios. Deve conter uma síntese das principais informações que constam no plano de negócios. Deve ainda ser dirigido ao público-alvo do plano de negócios e explicitar qual o objetivo do plano de negócios em relação ao leitor (por exemplo, requisição de financiamento junto a bancos, capital de risco, apresentação da empresa para potenciais parceiros ou clientes, etc.). O sumário executivo deve ser a última seção a ser escrita, pois depende de todas as outras seções do plano para ser elaborada.
4. **ANÁLISE ESTRATÉGICA:** Nesta seção são definidos os rumos da empresa, sua visão e missão, sua situação atual, as potencialidades e ameaças externas, suas forças e fraquezas, seus objetivos e metas de negócio.
5. **DESCRIÇÃO DA EMPRESA:** Nessa seção deve-se descrever a empresa, seu histórico, crescimento, faturamento dos últimos anos, sua razão social, impostos, estrutura organizacional e legal, localização, parcerias, certificações de qualidade, serviços terceirizados, etc.
6. **PRODUTOS E SERVIÇOS:** Como são produzidos, quais os recursos utilizados, o ciclo de vida, os fatores tecnológicos envolvidos, o processo de pesquisa e desenvolvimento, os principais clientes atuais, se a empresa detém marca e/ou patente de algum produto, etc. Nesta seção pode ser incluída uma visão do nível de satisfação dos clientes com os produtos e serviços da empresa.
7. **PLANO OPERACIONAL:** Essa seção deve apresentar as ações que a empresa está planejando em seu sistema produtivo e o processo de produção, indicando o impacto que essas ações terão em seus parâmetros de avaliação de produção. Deve conter informações operacionais atuais e previstas de fatores como: lead time do produto ou

serviço, percentual de entregas a tempo (ou time delivery), rotatividade do inventário, índice de refugo, lead time de desenvolvimento de produto ou serviço, etc. Inclui também:

- a) Análise das instalações,
  - b) Equipamentos e máquinas necessárias
  - c) Funcionários e insumos necessários
  - d) Processo de produção
  - e) Terceirização
8. **PLANO DE RECURSOS HUMANOS:** Planos de desenvolvimento e treinamento de pessoal da empresa. Devem ser apresentados o nível educacional e a experiência dos executivos, gerentes e funcionários operacionais, indicando os esforços da empresa na formação de seu pessoal.
  9. **ANÁLISE DE MERCADO:** Descrever o mercado consumidor do seu produto/serviço (por meio de pesquisas de mercado): como está segmentado, o crescimento desse mercado, as características do consumidor e sua localização, se há sazonalidade e como agir nesse caso, análise da concorrência, sua participação de mercado e a dos principais concorrentes, etc.
  10. **ESTRATÉGIA DE MARKETING:** Deve-se mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar seus clientes, manter os interesses dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar seus métodos de comercialização, diferenciais do produto/serviço para o cliente, política de preços, principais clientes, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade, bem como projeções de venda.
  11. **PLANO FINANCEIRO:** Deve-se apresentar em números todas as ações planejadas para a empresa e as comprovações, por meio de projeções futuras (quanto necessita de capital, quando e com que propósito) de sucesso do negócio. Deve conter demonstrativo de fluxo de caixa com horizonte de, pelo menos, três anos; balanço patrimonial; análise do ponto de equilíbrio; necessidades de investimentos; demonstrativos de resultados; análise de indicadores financeiros do negócio, como faturamento previsto, margem prevista, prazo de retorno sobre o investimento inicial (payback), taxa interna de retorno (TIR), etc.
  12. **ANEXOS:** Deve conter informações adicionais julgadas relevantes para o melhor entendimento do plano de negócios. A única informação que não se pode esquecer de incluir é a relação dos curriculum vitae dos sócios e dirigentes da empresa. Pode-se

anexar ainda fotos de produtos, plantas da localização, roteiros e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, *folders*, catálogos, estatutos, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas, etc.

Não existe um tamanho ideal ou quantidade exata de páginas. O que se recomenda é escrever o plano de negócios de acordo com as necessidades do público-alvo.

## 2.4 Missão

Basicamente, a missão descreve a finalidade da empresa, o motivo de sua existência, a razão pela qual se considera necessária ao mercado e a maneira como quer ser vista por ele. Valadares (2002) conceitua missão como a razão de ser de uma empresa, aquilo que orienta objetivos e estratégias empresariais. Para ele a missão deve refletir fundamentalmente, uma filosofia de trabalho, sem qualquer preocupação com afirmações quantitativas.

Já para Müller (2003), a missão organizacional deve esclarecer o compromisso e o dever da empresa para com a sociedade. Segundo ele, a missão deve apresentar certa flexibilidade, adaptando-se às mudanças ambientais, levando em consideração o seu segmento-alvo, tecnologia, benefícios demandados e oferecidos, além das crenças e valores dos dirigentes.

Assim, a missão é o objetivo mais abrangente da empresa. Ela esclarece qual a utilidade da empresa para os clientes. Maximiano (2006), diz que para defini-la é preciso que o empreendedor procure dar respostas a perguntas como:

- ✓ Em que negócio estamos? Ou: qual é o nosso negócio? Ou: qual o nosso escopo (que produtos e serviços fornecemos para quais clientes e mercados?)
- ✓ Para que serve nossa empresa? Ou: qual nossa utilidade para os clientes? Ou: que necessidades estamos atendendo?
- ✓ Qual problema a empresa resolve para seus clientes?
- ✓ Que papéis estamos cumprindo na sociedade?

## 2.5 Visão

Futuro é a palavra que norteia esse tema. A visão da empresa deve levar a quem lê a possibilidade de se tornar real num futuro próximo. É o objetivo maior e principal da empresa,

aquele que deve ser considerado por todos como um destino certo se tomarem o rumo indicado e fizerem a sua parte do processo.

Segundo Scott, Jaffe e Tobe (1998), a visão se baseia na realidade, mas visualiza o futuro. Ela nos permite explorar as possibilidades, as realidades desejadas.

Assim, levando em conta a missão da empresa, esta deve conceber uma visão que retrate um estado futuro desejado capaz de responder fundamentalmente a uma questão: “o que queremos ao longo deste nosso caminho pela missão?”

## **2.6 Mercado**

Uma análise do mercado é dado importante para o estudo da viabilidade ou não de um novo negócio.

Maximiano (2006, p.88) conceitua mercado como um grupo de consumidores que tem necessidades e interesses similares, poder aquisitivo e disposição para comprar.

## **2.7 Cadeia de suprimentos**

Toda empresa faz parte de uma cadeia de suprimentos, que abrange todas as atividades de transformação (ou produção) e distribuição (ou logística), desde o fornecimento de insumos até a procura pelos bens e serviços, dentro da empresa e em suas interfaces. A cadeia de suprimentos é uma visão ampliada e sistêmica da função e operações da empresa.

Do lado de dentro da empresa, o empreendedor deve coordenar funções como marketing, vendas, desenvolvimento de produtos, finanças e tecnologia de informação. Externamente, deve buscar a colaboração com parceiros que se encontram ao longo da cadeia, como fornecedores, intermediários, prestadores de serviços e clientes. Tudo para garantir a integridade do sistema de transformação e distribuição de bens da empresa.

Segundo Matos e Fiorentini (2004), uma cadeia de suprimentos compreende os elos que ligam uma empresa a seus fornecedores, distribuidores e clientes. A cadeia consiste de um fluxo de suprimentos, dos fornecedores para o sistema de operações da empresa e outro, da empresa para seus distribuidores e clientes. O fluxo começa com a matéria-prima e termina quando o cliente recebe o produto ou quando pode adquiri-lo numa prateleira de supermercado.

O mesmo autor acrescenta que a cadeia de suprimentos abrange a função de logística, que movimenta os produtos, serviços e informações entre os pontos de origem e os de

consumo, para dentro e para fora da empresa, e compreende atividades como armazenagem, processamento de pedidos, administração de estoques, empacotamento, desenvolvimento de fornecedores, compras e outras.

De acordo com Maximiano (2006), administrar uma cadeia de suprimentos significa:

- ✓ Estabelecer parcerias com fornecedores e revendedores.
- ✓ Coordenar o fornecimento de matérias-primas.
- ✓ Planejar a produção.
- ✓ Processar pedidos.
- ✓ Administrar estoques.
- ✓ Transportar e armazenar suprimentos e produtos acabados.
- ✓ Coordenar as atividades de atendimento dos clientes.

## **2.8 Plano de recursos humanos**

Segundo Maximiano (2006), essa função procura atrair e reter as pessoas de que a empresa precisa. Abrange:

- ✓ Planejamento de mão de obra: definição da quantidade de pessoas necessárias para a empresa e das competências que elas devem ter.
- ✓ Recrutamento e seleção
- ✓ Capacitação
- ✓ Administração do desempenho
- ✓ Administração de pessoal: atividades de natureza burocrática.

## **2.9 Função de marketing**

Para Maximiano (2006, p.71), o objetivo básico da função de marketing é estabelecer e manter a ligação da empresa com seus clientes. A função de marketing abrange assim, segundo esse autor, atividades como:

- ✓ Pesquisa: identificação dos interesses, necessidades e tendências do mercado.
- ✓ Desenvolvimento de produtos: criação de produtos e serviços, inclusive seus nomes, marcas e preços, e fornecimento de informações para o desenvolvimento de produtos em laboratórios e centros de pesquisa tecnológica.
- ✓ Vendas
- ✓ Distribuição: desenvolvimento de canais de distribuição e gestão dos pontos de venda.

- ✓ Promoção: comunicação com o público-alvo, por meio da propaganda, publicidade e promoção nos pontos de venda.

Dessa maneira, a função de marketing envolve muito mais do que apenas promover ou vender o produto. Todo o planejamento e execução de atividades necessárias para desenvolver produtos e serviços, decidir preços, distribuir os produtos e convencer as pessoas a comprar faz parte da função de marketing. De modo simplificado, a atividade de marketing de uma empresa consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvos e satisfazê-los de forma mais eficaz que os concorrentes.

Outros pontos importantes que Maximiano (2006) cita são:

- a) o produto é o ponto central das ações de marketing. Além de bens e serviços, os produtos incluem pessoas, lugares, organizações, atividades e ideias.
- b) o preço é uma das principais decisões que a empresa deve tomar, em razão de ser determinante da decisão de compra e uma das variáveis que geram o lucro.

A decisão do preço é determinada pelos custos de produção e de vendas, pela competição, pela demanda dos consumidores e pelas necessidades dos revendedores e atacadistas que distribuem os produtos para os consumidores finais. Além disso, o preço é influenciado pelos objetivos de marketing da empresa, regulamentações governamentais e percepções dos consumidores.

- c) promoção é a ação de informar ou lembrar consumidores sobre um produto ou marca, por meio de várias técnicas de comunicação e persuasão.

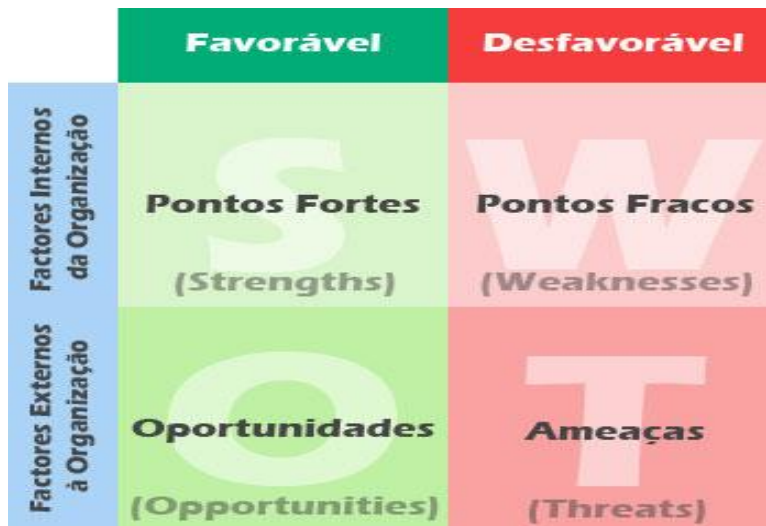
## 2.10 Análise SWOT

A Análise S.W.O.T. (ou análise F.O.F.A. em português) é uma ferramenta estrutural utilizada na análise do ambiente interno e externo de uma organização, para a formulação de estratégias. Ela permite identificar as Forças e Fraquezas da empresa, e as Oportunidades e Ameaças externas para a mesma.

Segundo Machado (2005) e Wright, Kroll e Parnell (2000), SWOT quer dizer: strengths (forças); weaknesses (fraquezas); opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Devido a sua simplicidade de aplicação, tanto para empresas, como para produtos e serviços, o modelo SWOT, é amplamente utilizado, apesar de apresentar algumas limitações, devido à subjetividade de julgamento e também dificuldade em discernir quais os fatores internos e externos. A análise SWOT fornece, segundo Machado (2005), uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite:

- Eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio;
- Compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes;
- Corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais;
- Monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes afim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

O modelo da análise S.W.O.T. normalmente é realizado usando um diagrama conforme abaixo, o que facilita a visualização sistêmica (visão do todo, e da interação entre as partes), e a relação entre cada um dos fatores:



**FIGURA 1 – Análise S.W.O.T.**

Fonte: <http://www.webmarketingpt.com/web-marketing/como-analisar-a-sua-concorrencia>

Uma organização deve tentar se adaptar ao seu ambiente externo. A análise S.W.O.T. é uma ferramenta excelente para analisar as forças e fraquezas internas de uma organização, e as oportunidades e ameaças externas que surgem como consequência. (VALUE BASED MANAGEMENT, 2007).

De acordo com Value Based Management (2007), Forças e Fraquezas (Strengths e Weakness, S e W) são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores. Já as Oportunidades e Ameaças (Opportunities e Threats, O e T) são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais.

### **2.11 Fluxo de Caixa**

O fluxo de caixa, de acordo com Biagio e Batocchio (2005, p.213) “é mostrar se a empresa tem dinheiro para pagar suas contas, servindo também como uma ferramenta gerencial para a tomada de decisões”.

Para Laponi (2007), o fluxo de caixa do investimento em um projeto é a fase mais importante, pois determina as estimativas dos desembolsos e das receitas. Normalmente, os valores usados no fluxo de caixa do projeto são estimados com média ponderada ou valores esperados nesse projeto. Em resumo, um fluxo de caixa representa a soma de todas as entradas financeiras, das quais são subtraídas todas as saídas financeiras, restando a apresentação dos saldos.

### **2.12 Demonstração de resultado**

A demonstração do resultado do exercício é uma ferramenta utilizada pelas organizações na mensuração do resultado alcançado pela empresa em um dado momento ou um período específico. Segundo Nikbakht e Groppelli (2006, p. 401) demonstração do resultado do exercício reporta os fluxos de recebidos gerados por uma empresa e os fluxos das despesas pra produzir e financiar suas operações.

### **2.13 Taxa Interna de Retorno (TIR)**

A Taxa Interna de Retorno (TIR), em inglês IRR (*Internal Rate of Return*), é, segundo Salim et al. (2001), a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa – na verdade, produz um Valor Presente Líquido (VPL) igual a zero.

Segundo Weston & Brigham (2000, p.536), a TIR é um método de avaliação das propostas de investimentos com o emprego da taxa de retorno sobre um investimento em ativos, calculado ao encontrar a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas futuras com as saídas esperadas de caixa do projeto.

Diferentemente do Valor Presente Líquido (VPL), a TIR é calculada em forma percentual. A TIR é a taxa que o investidor obtém em média em cada ano sobre os capitais que se mantêm investidos no projeto, enquanto o investimento inicial é recuperado progressivamente. Ela é usada para tomar decisão de aceitar ou rejeitar o projeto. Se a TIR for maior que o custo de capital, aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Ou seja,

um projeto é atrativo quando sua TIR for maior do que o custo de capital do projeto. A TIR de um investimento pode ser, segundo Lapponi (1996, p. 86):

**Maior do que a Taxa Mínima de Atratividade:** significa que o investimento é economicamente atrativo.

**Igual à Taxa Mínima de Atratividade:** o investimento está economicamente numa situação de indiferença.

**Menor do que a Taxa Mínima de Atratividade:** o investimento não é economicamente atrativo, pois seu retorno é superado pelo retorno de um investimento com o mínimo de retorno.

Assim deve-se ter em mente que o método da TIR considera que as entradas, ou seja, os vários retornos que o investimento trará, serão reinvestidos a uma taxa igual à taxa de atratividade informada.

## 2.14 Valor presente Líquido (VPL)

O valor presente líquido (VPL) também é uma função utilizada na análise da viabilidade de um projeto de investimento. Ele é definido como o somatório dos valores presentes dos fluxos estimados de uma aplicação, calculados a partir de uma taxa dada e de seu período de duração. Os fluxos estimados podem ser positivos ou negativos, de acordo com as entradas ou saídas de caixa. A taxa fornecida à função representa o rendimento esperado do projeto.

Segundo Lapponi (1996), o valor presente líquido (VPL), também conhecido como valor atual líquido (VAL) ou método do valor atual, é a fórmula matemático-financeira capaz de determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada, menos o custo do investimento inicial. Ela é calculada subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente das entradas de caixa descontada a uma taxa igual ao custo de capital da empresa (VPL = valor presente das entradas de caixa – investimento inicial), ou seja:

$$VPL = -I + \frac{FC_1}{1+k} + \frac{FC_2}{(1+k)^2} + \frac{FC_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{FC_n}{(1+k)^n} = -I + \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+k)^t}$$

Para Weston e Brigham (2000), o método do VPL é um cálculo simples que consegue mostrar a contribuição do projeto de investimento no valor da empresa. “Trata-se de um método de avaliação de propostas de investimento de capital em que se encontra o valor presente dos fluxos de caixa futuros líquidos, descontados ao custo de capital da empresa ou à

taxa de retorno requerida”. Ou seja, é o cálculo de quanto os futuros pagamentos somados a um custo inicial estariam valendo atualmente.

É necessário assim, considerar o conceito de valor do dinheiro no tempo, pois, exemplificando, R\$ 1 mil hoje não valeriam R\$ 1 mil daqui a um ano, devido ao custo de oportunidade de se colocar, por exemplo, tal montante de dinheiro na poupança para render juros. É um método padrão em finanças para a análise do orçamento de capitais - planejamento de investimentos a longo prazo. Por considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo, o valor presente líquido é considerado uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital. Esse tipo de técnica, de uma forma ou de outra, desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Essa taxa, frequentemente chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa.

Segundo Lapponi (1996), um projeto de investimento potencial deve ser empreendido se o valor presente de todas as entradas de caixa menos o valor presente de todas as saídas de caixa (que iguala o valor presente líquido) for maior que zero, ou seja, em caso de  $VPL > 0$ ; para  $VPL = 0$  é indiferente aceitar ou não, pois o valor presente das entradas é igual ao valor presente das saídas de caixa. Já para  $VPL < 0$  o projeto deve ser rejeitado, já que o valor presente das entradas de caixa é menor do que o valor presente das saídas de caixa. Se VPL for negativo, significa que o investimento não é economicamente viável e que o investidor terá perdas em seu ativo.

Na análise de dois ou mais projetos de investimento: será preferível aquele que apresentar o VAL de valor mais elevado. No entanto, há que ter em consideração que montantes de investimento diferentes, bem como distintos horizontes temporais, obrigam a uma análise mais cuidada. O indicador VAL é, do ponto de vista teórico, o mais consistente dos indicadores disponíveis. Porém, apresenta algumas limitações sendo, sobretudo, de difícil interpretação.

## **2.15 Break-even**

De acordo com Salim et al. (2001), break-even (ponto de equilíbrio) representa o nível de vendas no qual a receita iguala a soma dos custos fixos mais os custos variáveis, ou seja, no qual o lucro é zero.

Logo, ponto de equilíbrio representa a quantidade de venda que precisa ser realizada mensalmente para gerar receitas suficientes para pagar todo o custo variável gerado, todas as

despesas comerciais geradas e todas as despesas fixas que a empresa tiver no mês. Isto é, “empatar”. Não ter lucro acumulado no mês, mas também não ter prejuízo.

- Significa que um volume de vendas inferior ao “ponto de equilíbrio” levará a empresa a ter prejuízo. Pois, no final do mês, não terá dinheiro suficiente para pagar as despesas fixas.
- Significa que um volume de vendas superior ao “ponto de equilíbrio” permitirá acumular lucro. É este lucro que realmente importa, o lucro acumulado num período, não somente o “lucro” proporcional de uma venda.

$$\text{Volume de vendas} = \frac{\text{Despesas Fixas}}{1 - \frac{\% \text{ Custo Variável} + \% \text{ Desps. Comerciais} + \% \text{ Lucro}}{100}}$$

## 2.16 Payback

Segundo Salim et al. (2001), payback é o período de recuperação de um investimento. Ou seja, o prazo de tempo até que o investimento inicial seja recuperado por meio dos fluxos de caixa líquidos positivos gerados pelo negócio. Corresponde, portanto, ao período de tempo em que os valores dos investimentos realizados e despesas (fluxos negativos) se igualam às entradas de caixa (fluxos positivos).

Neste método existem dois derivativos, payback simples e payback descontado. A grande diferença entre eles, segundo Lapponi (2007), é que o payback simples não considera o tempo que o dinheiro ficará no negócio. Já no payback descontado, ele considera o tempo, ou seja, ele inclui o custo de oportunidade do capital investido no empreendimento para avaliar o retorno obtido.

## 2.17 Índice de Lucratividade (IL)

Este método, segundo Lapponi (2007), é definido como o resultado de dividir a soma dos presentes retornos do projeto em questão, considerando a taxa requerida (k) pelo seu custo inicial (I). Ou seja, o Índice de Lucratividade mede o valor do projeto por unidade de custo na data inicial do fluxo de caixa do projeto. Mede o valor que a cada R\$1,00 investido desde o início do projeto, gerará R\$IL da soma dos presentes dos retornos. Lapponi (2007) coloca que, se o índice de lucratividade for acima de \$1, o projeto deve ser aceito, caso contrário, deve-se rejeitar ele.

## **2.18 Valor Futuro Líquido (VFL)**

O Valor Futuro Líquido resulta o valor monetário na data terminal do fluxo de caixa. Conforme Laponi (2007), o VFL compara todas as entradas e saídas de dinheiro na data terminal do projeto, capitalizando os retornos futuros do fluxo de caixa (FC) com o custo de oportunidade ( $k$ ). O VFL pega o valor do valor presente líquido (VPL) e multiplica pelo custo de oportunidade ao quadrado do número de anos de análise do projeto. Segundo Laponi (2007), quando o VFL for maior que zero, ele deve ser aceito, caso contrário não. O resultado do VFL mede a criação de valor do projeto para a empresa no período final de análise do projeto.

## **2.19 Riscos críticos do negócio e análise de sensibilidade**

É impossível projetar um investimento sem que tenha riscos inclusos. É fato que sempre existirão incertezas e a empresa deve estar preparada para superá-los.

Laponi (2007) coloca que, embora o resultado futuro não possa ser conhecido, com certeza, em muitos projetos essa realidade não é totalmente certa. Os objetivos são alcançados, em meio às desvantagens e vantagens geradas pelo futuro.

Assim, torna-se importante realizar uma análise de sensibilidade do projeto para constatar a variação dos resultados perante alterações de mercado ou condições impostas, uma vez que não há certezas de que estes índices sejam alcançados, já que se tratam de estimativas e que podem sofrer variações decorrentes de fatos gerados no futuro do projeto. Estas variações podem ocorrer, tanto positivamente, quando negativamente, influenciando nos resultados operacionais da empresa, sendo importante estimar variações e verificar o comportamento econômico e financeiro do projeto.

Segundo Laponi (2007) a análise de sensibilidade quantifica o impacto no VPL esperado provocado pela variabilidade de uma estimativa por vez, mantendo inalteradas as restantes alternativas. Não se deve mudar mais de um item na verificação de sensibilidade, caso contrário não poderá verificar o impacto da variável sobre o plano financeiro.

### 3 METODOLOGIA

A compreensão do tema proposto no projeto teve início com o estudo e análise de fontes secundárias a respeito do assunto em questão. Foram levantados alguns dos critérios utilizados na elaboração de qualquer plano de negócios. O levantamento bibliográfico a respeito do tema foi realizado assim, através de leitura de artigos, livros, apostilas e sites, sendo imprescindível para melhor domínio do assunto.

Como o trabalho envolveu a elaboração de um plano de negócios, este estudo foi feito de maneira minuciosa na tentativa de se abranger toda a estrutura recomendada para a elaboração do mesmo. Com relação às informações referentes à elaboração deste plano, foram considerados dados obtidos através de diversos fornecedores, observações e entrevistas informais com gerentes e/ou proprietários de algumas padarias da cidade, além de pesquisas a respeito da região em estudo pela internet no período de dezembro de 2011 a junho de 2012. Por meio de observação direta foi realizada uma análise dos imóveis disponíveis no bairro que poderiam servir para as futuras instalações do empreendimento, além de pesquisas em imobiliárias da cidade.

Foram aplicados durante os meses de janeiro e fevereiro de 2012 questionários a potenciais clientes, ou seja, pessoas que estavam na região no momento da coleta dos dados. Fez-se uso assim, da amostragem não probabilística por conveniência ou acessibilidade, em virtude do tempo disponível para aplicação dos mesmos e da dificuldade de se definir o tamanho da população que frequenta a região. Segundo Kinneer e Taylor (1991) a unidade amostral ou os elementos da amostra por conveniência são voluntários, ou foram selecionados por causa de seu fácil acesso. Assim, o questionário foi distribuído para moradores e pessoas que frequentam a região, no intuito de se conhecer o perfil do público potencial do negócio, seu poder aquisitivo, suas preferências alimentares e os locais que costumam frequentar durante a noite, pelo fato do negócio envolver também o fornecimento de lanches rápidos. Estes questionários foram aplicados também em bares e eventos, locais onde se concentram parte dos clientes potenciais.

Além de seu caráter qualitativo, a análise dos dados foi também quantitativa, uma vez pretendida a busca de números para representar os hábitos e as preferências dos clientes potenciais, sendo mensurados os resultados através de tabelas e gráficos, ilustrando desta maneira os dados obtidos através do questionário que foi aplicado.

Trata-se, portanto, de um trabalho conclusivo, por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo e realizada através da elaboração de um plano de negócios na área da alimentação.

Assim, os dados coletados foram reunidos no relatório final, onde consta sua análise e crítica, sendo que a mesma será avaliada por uma banca constituída por professores do departamento de Administração desta Universidade.

## 4 SETOR DE ANÁLISE

### 4.1 Introdução <sup>1</sup>

O pão faz parte da vida do homem desde a Antiguidade. Se no princípio a alimentação básica era a caça e a extração de frutas e raízes, em outros tempos ele foi buscar outras formas de saciar a sua fome. A caça foi substituída pela criação de animais e o extrativismo deu lugar à agricultura como principal fonte de alimentação, período em que as sementes de trigo e cevada ganharam maior destaque.

Milhares de anos a.C. já eram feitas várias broas de farinhas, assadas sobre pedras quentes. No Egito o pão era tido como alimento básico da população, servindo de oferendas aos deuses e até como forma de pagamento. A utilização de fornos de barro e fermentação da massa foi desenvolvida pelos egípcios que o tornaram panificáveis.

Mais de 400 padarias existiam em Roma na época do Império de Júlio César, pois significava poder, quanto mais um imperador realizava a distribuição de pães, maior era sua popularidade. Na idade média foram elaboradas na Europa algumas leis e regulamentos, obedecidos pelos mestres – padeiros, como exemplo, o juramento feito em praça pública de manter a qualidade dos pães.

O país que mais contribuiu para a evolução da panificação moderna foi a França. O pão francês é encontrado em todo o mundo, e destaca-se pelas características de ter um gosto suave e crocante.

Uma padaria atua no setor secundário da economia, especificamente no ramo da indústria da panificação. Este tipo de atividade é caracterizado pelo comércio de pães em geral, doces, produtos de confeitaria, lanches, bebidas, sorvetes. A produção de alimentos (pães, pizzas, coxinhas, sanduíches, etc.) no próprio estabelecimento para serem servidos no balcão não faz da Padaria uma indústria, para fins da legislação ambiental. O mesmo, contudo, não se pode dizer se a Padaria produzir alimentos embalados para serem expostos à venda em prateleiras. O que normalmente acontece nestes casos é a Padaria adquirir produtos industrializados de terceiros para revenda. Desta forma, a Padaria atua na produção quando comercializa produtos de sua própria fabricação para venda em balcão, e como revendedora quando comercializa produtos industrializados e adquiridos de terceiros.

<sup>1</sup> Conteúdo adaptado dos sites <http://www.sebrae.com.br/setor/panificacao> e <http://www.sebrae.com.br/setor/comercio-varejista/segmentos-apoiados/padarias-e-lanchonetes>. Acesso em 12/10/2011.

As padarias não são mais as mesmas. Hoje em dia, as padarias tradicionais estão dando lugar a estabelecimentos comerciais com um mix de produtos diversificado. Desde o início dos anos 90, elas estão se transformando em lojas que pouco lembram os tempos da caderneta, quando as contas do freguês eram anotadas.

O mercado de panificação está cada vez mais concorrido devido à mudança no perfil do consumidor e à entrada de novos empresários no setor. Houve também um aumento indiscriminado no número de padarias, às vezes com menos de 50 metros de distância entre cada uma em algumas regiões. A maior concorrência, no entanto, vem dos supermercados, principalmente porque neles os pães são utilizados somente para atrair a freguesia. Porém, segundo o Programa de Apoio à Panificação (Propan), criado para apoiar empresários do setor, as cidades onde a população tem maior preferência pela compra do pão em padaria são:

-Belém: 97,2%

-Belo Horizonte: 93,2%

-Fortaleza: 93,2%

-Recife: 91,8%

-Brasília: 91,7%

-Salvador: 88,4%

-São Paulo: 85%

-Goiânia: 84,3%

-Porto Alegre: 79,5%

-Rio de Janeiro: 70,2%

Assim, nos dias de hoje, muitas padarias encontram-se num estágio de transição, procurando adaptar-se à nova realidade do mercado. Poderiam ser confundidas com um mini-mercado, uma loja de conveniências, uma delicatessen, uma “boutique” de pães ou tudo isto misturado. Um pouco de cada um, esta é a realidade da “nova padaria”. Hoje muitas padarias diversificaram tanto as vendas, que passaram a trabalhar não só com pães, mas com outros produtos que vão desde a linha de higiene pessoal até a oferta de serviços de correspondentes bancários.

Entre as opções há os segmentos de boulangeries (pães elaborados), confeitaria, (bolos e doces sofisticados), fast food (lanches e refeições rápidas por quilo), happy hour (frios, bebidas e variedades), e até café da manhã – setor explorado há pouco tempo nos grandes centros. Outro destaque, tanto pela comodidade na localização como na venda de alimentos prontos é o serviço de entrega em domicílio (delivery), que pode ser diferenciado na entrega de produtos, como pizzas, buffet completo para festas, frango assado, etc. Há ainda outras

opções como disponibilizar gêneros de primeira necessidade em prateleiras, oferecer serviços de informação, como jornais, revistas e até postos bancários.

## 4.2 Tipos de padarias

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip), as padarias podem ser classificadas em:

- **Padaria tipo butique:** localizadas em regiões com alto poder aquisitivo, concentradas em produtos próprios e importados. Sua quantidade não é representativa.
- **Padaria de Serviço:** localizadas em regiões centrais e ruas com grande circulação e concentração de lojas comerciais ou escritórios. Além dos produtos de padaria, confeitaria e rotisserie, oferecem serviços de bar, lanchonete, fast food etc.
- **Padaria de conveniência:** localizadas em bairros residenciais. Além dos produtos próprios de padaria, confeitaria, rotisserie e serviços bar e lanchonete, oferecem uma gama de produtos de conveniência, chegando algumas a oferecer cerca de 3.000 itens.
- **Pontos quentes:** uma tendência europeia em que a padaria abre uma filial, envia alguns tipos de pães já embalados e outros tipos de pães congelados (ou resfriados) para fazer assamento no ponto quente. Não há necessidade de grandes espaços, pois não há setor de produção e o de estoque é de reposição diária pela matriz, utilizando menor número de mão de obra.

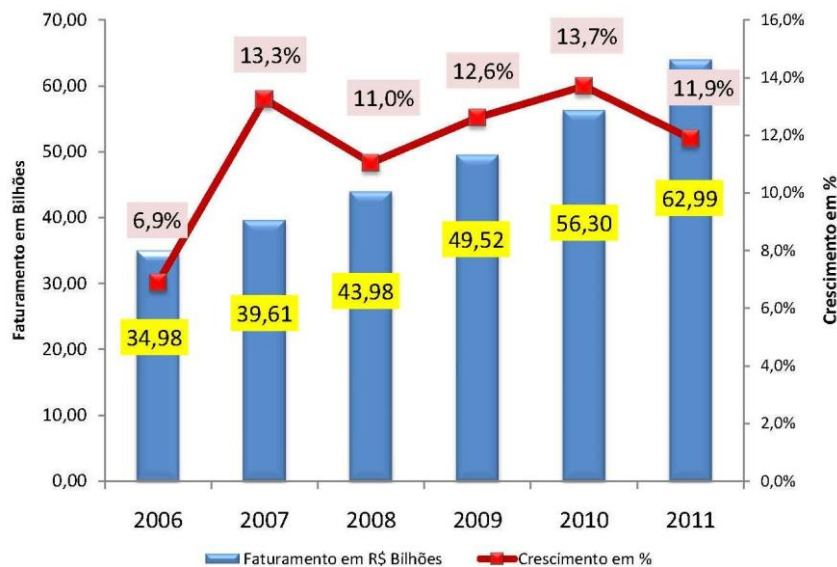
## 4.3 Mercado Promissor

Segundo informações publicadas pela Abip (2011), o segmento de panificação e confeitaria no Brasil apresenta um faturamento em torno de R\$ 63 bilhões e gera 780 mil empregos diretos. O setor é composto por 105 mil pequenos empresários em 63 mil estabelecimentos. Cada padaria brasileira recebe, em média, 659 pessoas por dia, perfazendo um total de 19.770 clientes por mês. Estes números, aliados ao contexto social da padaria, são elementos suficientes para identificá-la como um importante centro de referência da comunidade.

#### 4.4 Performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2011

As empresas de Panificação e Confeitaria brasileiras mantêm o crescimento acima de dois dígitos, que vem ocorrendo desde 2007. O segmento é composto por mais de 63 mil panificadoras em todo o país. Em 2011, o índice de crescimento estimado foi de 11,88%, o que representa um faturamento de R\$ 62,99 bilhões, descontada a inflação. O levantamento dos números foi feito pelo Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC), em parceria com a Abip, através de pesquisa em mais de 1.200 empresas de todo o país, abrangendo das pequenas até grandes representantes do setor. Esta projeção de faturamento abrange as cerca de 20% de empresas informais que compõem o setor. As padarias brasileiras receberam, em 2011, cerca de 43,23 milhões de clientes, sendo que a Panificação está entre os maiores segmentos industriais do país.

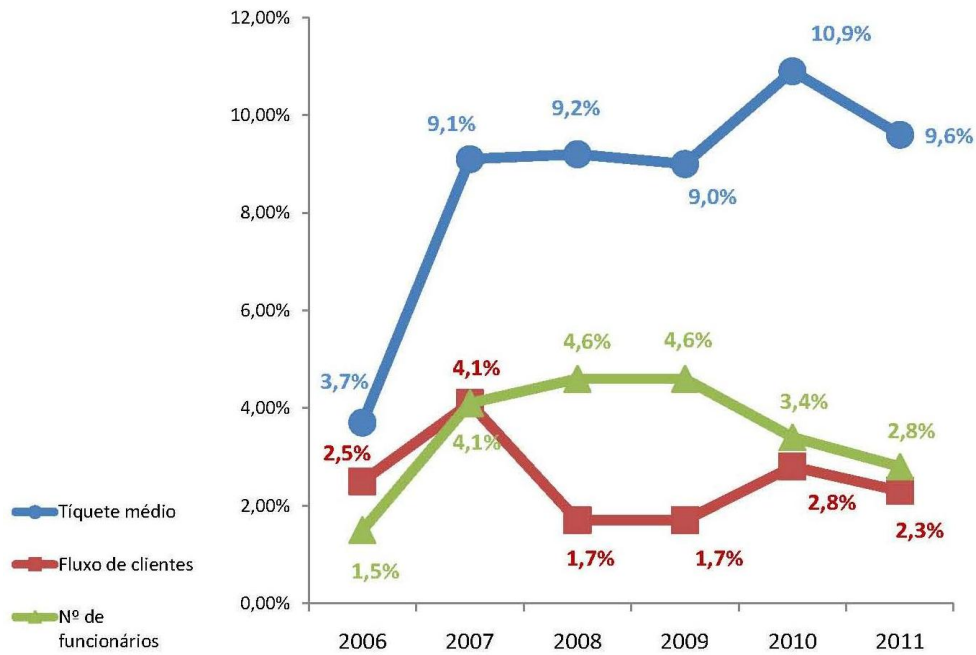
O setor de panificação vem contribuindo consideravelmente, nos últimos anos, para o crescimento do food service no Brasil. Em 2011 a participação aproximada foi de 36,05% do faturamento do setor de food service, que foi de R\$ 89,1 bilhões. A criação de áreas para café, restaurantes, lanchonetes, produtos assados na hora, além de novos produtos e variações de receitas vem fazendo com que as padarias se tornem “Centros Gastronômicos”, capazes de receber e suprir os clientes em vários de seus momentos de compra. O gráfico abaixo mostra a evolução do faturamento do setor nos últimos anos. O volume de faturamento abarca, inclusive, os cerca de 20% de empresas informais que compõem o setor.



**GRÁFICO 1 – Setor de panificação: evolução do faturamento em 2011**

Fonte: ITPC/Abip (2011)

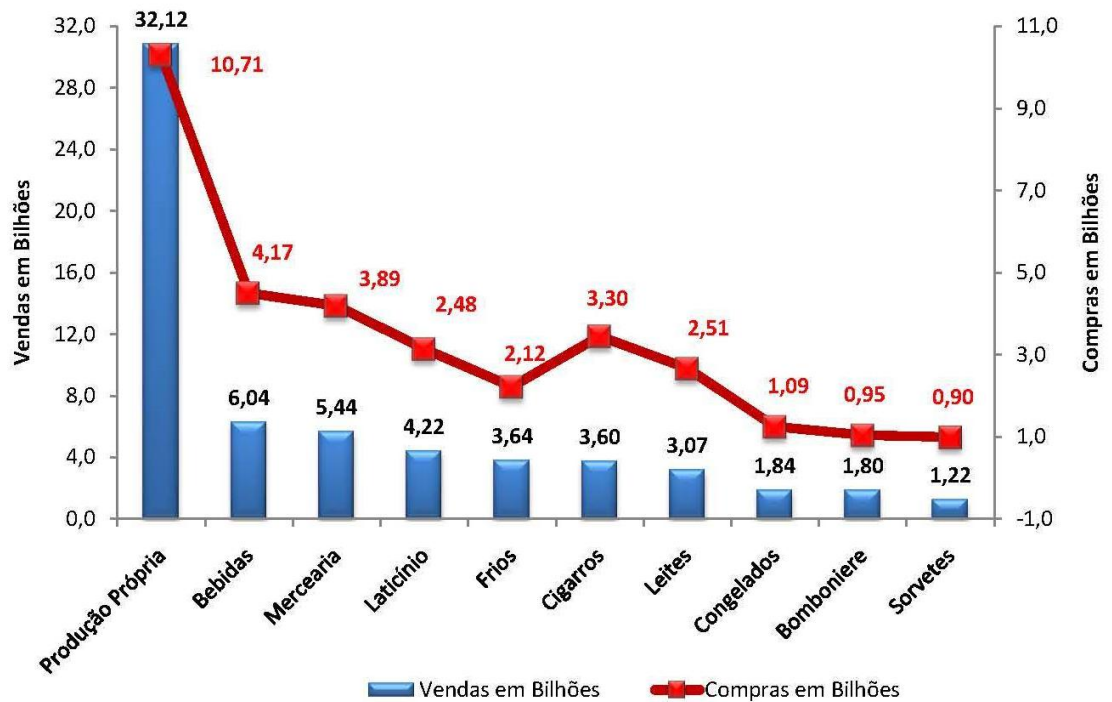
Outro gráfico indica mais índices reunidos pela pesquisa:



### GRÁFICO 2 – Setor de panificação: outros índices 2011

Fonte: ITPC/Abip (2011)

Nele podemos acompanhar a variação do tíquete médio, que registrou um crescimento de 9,6% em 2011. O número de empresas que compõem o setor continua na casa dos 60 mil, que receberam cerca de 43,23 milhões de clientes no último ano, o que representa quase um milhão de pessoas a mais do que em 2010. As vendas de produção própria representam 51% do volume de faturamento, R\$ 32,12 bilhões. O próximo gráfico mostra os volumes de faturamento por departamento:



**GRÁFICO 3 – Setor de panificação: rateio por departamento em 2011**  
 Fonte: ITPC/Abip (2011)

#### 4.5 Empregos gerados

Houve um aumento de 2,8% no número de postos de trabalhos gerados em 2011, o que representa 21 mil funcionários contratados pelas padarias. O setor representa cerca de 780 mil empregos diretos e 1,8 milhão de forma indireta.

#### 4.6 Comparativo

A tabela a seguir mostra um comparativo do setor, a partir de 2006, onde se percebe um crescimento no tíquete médio do setor e, conseqüentemente, aumento de faturamento. Isso reflete os resultados obtidos a partir dos investimentos em novos modelos de serviços e linhas de produtos, ajudando a consolidar a maior presença das empresas de Panificação e Confeitaria no cotidiano dos brasileiros.

O cliente busca cada vez mais comodidade tanto para comprar quanto consumir os produtos que compram. E com as padarias e confeitarias oferecendo maior variedade de serviços, a frequência de visitas tem aumentado, movimentando este ciclo de crescimento. É importante ressaltar que essa estimativa leva em conta o número de empresas informais dentro do segmento.

**TABELA 1 – Comparativo setor de panificação a partir de 2006**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Faturamento (%)</b>	6,9%	13,25%	11,04%	12,61%	13,7%	11,88%
<b>Faturamento (R\$)</b>	R\$ 34,98 bilhões	R\$ 39,61 bilhões	R\$ 43,98 bilhões	R\$ 49,52 bilhões	R\$ 56,3 bilhões	R\$ 62,99 bilhões
<b>Tiquete médio</b>	3,7%	9,1%	9,17%	8,97%	10,9%	9,6%
<b>Fluxo de clientes</b>	2,5%	4,13%	1,71%	1,7%	2,80%	2,3%
<b>Nº de funcionários</b>	1,5%	4,13%	4,61%	4,6%	3,40%	2,8%

Fonte: ITPC/Abip (2011)

#### 4.7 Panificação x Outros setores

A seguir apresenta-se um gráfico mostrando o crescimento da Panificação em 2011, comparado a outros setores ligados à alimentação e varejo. As empresas panificadoras registram um crescimento maior que concorrentes diretos, como os supermercados.



**GRÁFICO 4 – Crescimento da panificação em 2011 relativo a outros setores**

Fonte: ITPC/Abip (2011)

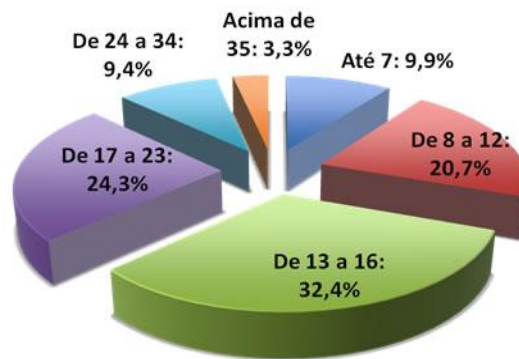
#### 4.8 Classificação das empresas por número de funcionários

Segundo a Abip (2011), as empresas do setor podem ser classificadas da seguinte forma:

**TABELA 2 - Número dos funcionários**

Número de funcionários	%
Até 7 funcionários	9,9
De 8 a 12 funcionários	20,7
De 13 a 16 funcionários	32,4
De 17 a 23 funcionários	24,3
De 24 a 35 funcionários	9,4
Acima de 35 funcionários	3,3

Fonte: ITPC/Abip (2011)



**GRÁFICO 5 – Número de funcionários do setor de Panificação**

Fonte: ITPC/Abip (2011)

#### 4.9 Distribuição das padarias no Brasil

São Paulo é o estado que concentra o maior número de padarias no país, 12.764, seguido pelo Rio de Janeiro (7.400), Rio Grande do Sul (6.058) e Minas Gerais (5.455). O estado com o menor número de empresas de panificação é Roraima (91).

Em 2011, 1.298 empresas foram atendidas pelo Instituto Tecnológico ITPC, por meio do programa Propan. Veja, no quadro abaixo, a distribuição das padarias atendidas pelo Propan no Brasil:

**QUADRO 1 - Número de empresas atendidas pelo Programa de Apoio à Panificação no Brasil**

<b>Número de empresas atendidas pelo Propan no Brasil</b>					
<b>Estados</b>		<b>2011</b>	<b>Estados</b>		<b>2011</b>
1	Acre	32	13	Pará	166
2	Alagoas	2	16	Paraná	60
3	Amapá	8	17	Pernambuco	11
4	Amazonas	52	18	Rio de Janeiro	4
5	Bahia	12	19	Rio Grande do Sul	9
6	Ceará	2	20	Rio Grande do Norte	6
7	Distrito Federal	132	21	Rondônia	38
8	Espírito Santo	188	22	Santa Catarina	3
9	Goiás	74	23	São Paulo	178
10	Maranhão	18	24	Sergipe	7
11	Mato Grosso do Sul	204	25	Tocantins	2
12	Minas Gerais	90			
<b>Total Geral</b>					<b>1.298</b>

Fonte: ITPC/Abip (2011)

#### 4.10 Realidade de Belo Horizonte

Quem viveu em Belo Horizonte na década de 60 sabe muito bem que a hoje famosa região da Savassi, no bairro Funcionários tem esse nome por causa da Padaria Savassi que lá existiu. A padaria mudou de lugar, mas o ponto de encontro, tão importante, abriga outros empreendimentos e é a região dos bares, do comércio de bom gosto e do centro comercial sofisticado de Belo Horizonte.

## 5 O PLANO DE NEGÓCIOS

### PLANO DE NEGÓCIO

**PADARIA, CONFEITARIA E LANCHONETE EU AMO PÃO LTDA.**

Rua Tomé de Souza, Savassi  
Belo Horizonte – MG  
[www.padariaeuamopao.com.br](http://www.padariaeuamopao.com.br)



Ângela Yukari Murakami  
Administradora

Este Plano de Negócios foi elaborado durante o 1º semestre de 2012  
por Ângela Murakami

## 5.1 Sumário Executivo

Este Plano de Negócio permitirá analisar a viabilidade de instalação de uma padaria, confeitaria e lanchonete na região da Savassi, na cidade de Belo Horizonte/MG. A escolha para desenvolver este plano de negócio deu-se pelos fatos de que a alimentação é pré-requisito para a sobrevivência de qualquer ser humano e pelo mercado de alimentação ter crescido muito em virtude principalmente das pessoas trabalharem o dia todo e terem a necessidade de realizar suas refeições fora de casa.

A região em estudo é famosa pela oferta de lazer e por ser um importante centro comercial movimentado da cidade. Um dos maiores desafios do negócio proposto é obter um diferencial no ramo da alimentação, uma vez que a capital mineira é também considerada a capital mundial dos bares, ou seja, há uma acirrada concorrência no que tange a estabelecimentos voltados à alimentação e esta realidade está bastante presente na região em estudo. Porém, a localização privilegiada num centro comercial como a Região da Savassi pode ser considerado um fator maior de atratividade, pois pretende-se atender as pessoas que trabalham nesta região, seus moradores e aquelas que eventualmente passam pela mesma, seja para o lazer, já que a região é conhecida pelos inúmeros estabelecimentos deste tipo, seja para aquelas que visitam seus comércios e prestadores de serviços. Trata-se, portanto, de uma Padaria de Serviço.

O fornecimento de um tradicional café da manhã, a variedade de produtos e serviços e um atendimento de qualidade serão alguns dos diferenciais do novo negócio para agregação de valor e obtenção de vantagem competitiva. A Padaria, Confeitaria e Lanchonete Eu Amo Pão proporcionará um serviço que conquistará a liderança e a preferência do mercado, que é atender a todos os seus clientes de forma personalizada e oferecer às pessoas que não possuem muito tempo no seu dia-a-dia, um serviço diferenciado e um espaço familiar de conforto e segurança.

O projeto apresenta grande viabilidade, tanto financeira como mercadológica, já que o investimento inicial pode ser considerado pequeno se comparado ao retorno esperado, o que se dá através do crescente mercado de alimentação, podendo ser comprovado pelo presente Plano de Negócio.

## 5.2 Conceito do Negócio

### 5.2.1 Apresentação (histórico)

O mercado de trabalho nas grandes cidades trouxe como consequência o aumento da distância entre o local de moradia e o do trabalho. Apesar de uma melhoria no sistema de transportes, a rigidez nos horários de refeição não possibilita grandes deslocamentos. Isso tornou o hábito de fazer as refeições fora de casa uma necessidade crescente. A comida fora de casa, as marmitas, os sanduíches, a influência dos imigrantes e as comidas rápidas passam a dominar a alimentação do brasileiro (OLIVEIRA, 1996). Observa-se assim, que a gastronomia tem ocupado lugar de destaque no mundo dos negócios. Exemplos desse mercado são as padarias, que oferecem alimentos prontos ou rápidos de serem preparados e consumidos.

A percepção dessa realidade torna-se assim, um dos motivos para a elaboração deste plano de negócios. Porém, o desejo da pesquisadora de gerenciar um negócio próprio no ramo da alimentação é a razão principal para a realização deste trabalho, que representará à mesma uma grande oportunidade para aumentar e aprimorar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso de gestão estratégica de negócios.

O Plano de Negócio tratado neste projeto consiste assim, na análise da viabilidade econômica e mercadológica para empreender uma Padaria, Confeitaria e Lanchonete de pequeno porte com área de 300 m<sup>2</sup>, que será localizada na Rua Tomé de Souza, nas intermediações da Praça da Savassi, na cidade de Belo Horizonte - MG. A marca adotada foi “Eu Amo Pão”, pois este nome sintetiza o clima que se espera instalar no empreendimento: amor e paixão a este alimento. A logomarca, que pode ser vista na página inicial deste trabalho, traz ainda a figura do Sol em alusão ao café da manhã que será oferecido aos clientes. Este serviço não é ainda prática comum adotado pelos estabelecimentos existentes na região e a nova Padaria pretende tirar vantagem dessa realidade, oferecendo um café da manhã diferenciado e com qualidade.

A localização privilegiada num centro comercial como a Região da Savassi pode ser considerado um fator maior de atratividade, pois pretende-se atender as pessoas que trabalham nesta região, seus moradores e aquelas que eventualmente passam pela mesma, seja para o lazer, seja para aquelas que visitam seus comércios e prestadores de serviços. Trata-se, portanto, de uma Padaria de Serviço.

A Padaria, Confeitaria e Lanchonete Eu Amo Pão oferecerá ao público produtos de qualidade, além de um serviço de *delivery* sem cobrança. Será oferecido um caprichado café da manhã, produtos de mercearia, produtos de limpeza, salgados e lanches rápidos. Um espaço agradável com um atendimento diferenciado em relação aos concorrentes. O horário de funcionamento será das 06h00 às 22h00, todos os dias da semana, inclusive aos domingos e feriados, o que implica dois turnos de trabalho de 8 horas. Nos fins de semana e feriados será adotada escala de revezamento. A equipe de trabalho será composta inicialmente pela sócia proprietária e por 14 colaboradores, sendo estes: um vendedor externo, um mestrin, dois padeiros (que saibam de confeitaria também), um auxiliar de padeiro, um confeitoiro, um auxiliar de confeitoiro, um salgadeiro/copeiro/chapeiro, dois atendentes de balcão, dois caixas, um assistente administrativo/motorista e um auxiliar de serviços gerais.

Com relação às informações referentes à elaboração deste plano, foram considerados dados obtidos através de diversos fornecedores, observações e entrevistas informais com gerentes e/ou proprietários de algumas padarias da cidade, além de pesquisas a respeito da região em estudo pela internet no período de dezembro de 2011 a junho de 2012. Foram aplicados durante os meses de janeiro e fevereiro de 2012 questionários a potenciais clientes, ou seja, pessoas que estavam na região no momento da coleta dos dados. O questionário teve como objetivo estudar as principais características dos clientes potenciais da nova Padaria, Confeitaria e Lanchonete, além de obter opiniões das mesmas a respeito de serviços e produtos oferecidos em padarias.

A análise dos dados foi quantitativa, uma vez pretendida a busca de números para representar os hábitos e as preferências dos clientes potenciais, sendo mensurados os resultados através de tabelas e gráficos, ilustrando desta maneira os dados obtidos através do questionário que foi aplicado.

## **5.2.2 Missão e Visão (valores e diferenciais do negócio)**

### **5.2.2.1 Missão**

Fazer com que a Padaria, Confeitaria e Lanchonete Eu Amo Pão se torne uma extensão de sua casa, oferecendo o melhor pão da região além de produtos e serviços de qualidade, com variedade, a um preço acessível que atenda às suas necessidades por meio de um atendimento diferenciado, com qualidade e rapidez, dedicando-se constantemente à melhoria

de seus serviços e produtos, além de realizar treinamentos para promover bem estar e total satisfação de seus colaboradores.

#### **5.2.2.2 Visão**

Ser referência em panificação na região da Savassi, além de ser reconhecida pelos clientes e funcionários como uma empresa de ambiente familiar e organizada que oferece produtos variados e de qualidade a um preço acessível.

#### **5.2.2.3 Valores**

- ✓ Honestidade;
- ✓ Solidariedade;
- ✓ Respeito às pessoas e ao meio ambiente;
- ✓ Compromisso;
- ✓ Credibilidade;
- ✓ Entusiasmo;
- ✓ Envolvimento;
- ✓ Ética.

#### **5.2.3 Oportunidade**

As padarias não são mais as mesmas. Os serviços de alimentação como café da manhã, almoço e lanches a qualquer hora e o conceito das novas lojas de cafés se faz bastante presente nas padarias modernas, oportunidades surgidas das novas necessidades do consumidor, que busca comodidade e conveniência.

Assim, as mudanças de comportamento dos consumidores têm feito com que as padarias diversifiquem e ampliem o leque de produtos e serviços oferecidos aos consumidores. Segundo o Sebrae (2011), existem setores de copa, rotisseria, espaço para lanches e refeições rápidas. Colaboradores que recebem cursos de barista para oferecer um café com mais qualidade, além da ampliação de espaço e aumento na oferta de produtos, como alimentos prontos, semiprontos, congelados, tudo para maior conforto, comodidade e conveniência dos clientes. Os serviços de copa representam um percentual importante do faturamento. Tomar café com pão com manteiga em padarias é um hábito fortemente presente

no estado de São Paulo. Em Natal/RN, 80% das padarias servem sopas de diversos sabores acompanhando o tradicional cuscuz.

Com relação ao negócio proposto, a ausência significativa de padarias na região da Savassi é vantajosa para a abertura da Eu Amo Pão. Por meio de visitas feitas às padarias existentes na região verificou-se a ausência do fornecimento de um tradicional café da manhã, oportunidade com a qual a Eu Amo Pão procurará se diferenciar.

#### **5.2.4 Produtos e serviços (resumo conceitual)**

A Padaria, Confeitaria e Lanchonete Eu Amo Pão oferecerá os seguintes produtos e serviços, que serão especificados melhor no item 5.4 (Produtos e serviços):

- ✓ Café da manhã em formato self service;
- ✓ Pães diversos;
- ✓ Salgados e Lanches diversos;
- ✓ Bolos e produtos de confeitaria;
- ✓ Pizzas, tortas, pastéis;
- ✓ Sanduíches diversos;
- ✓ Produtos de mercearia;
- ✓ Serviços de delivery.

Produtos de marca própria serão uma estratégia de diferenciação, com produtos de características únicas da Eu Amo Pão. A ampliação da oferta de pães e outros produtos de produção própria é uma excelente maneira de se diferenciar frente à existência de concorrentes de todos os tipos e portes na região da Savassi. Pães mais sofisticados e elaborados, com a adição de recheios, sabores e ingredientes diferenciados, podem fidelizar o consumidor interessado em variedade e novidades, além de atrair novos clientes. Quanto aos produtos de terceiros, industrializados ou não, um sortimento maior também tende a trazer maior fluxo de clientes e gerar maior fidelidade.

Os salgados e os produtos de confeitaria serão também vendidos por quilo e o atendimento será do tipo autosserviço assistido, onde o próprio cliente se serve, uma espécie de self service de padaria, porém os funcionários estarão à disposição para eventuais pedidos de ajuda. O autosserviço é vantajoso à medida que reduz custos (menos funcionários) e consequente aumento de vendas, uma vez que o cliente se sente mais à vontade em escolher os produtos.

A mercearia servirá de atrativo, para que os clientes possam comprar muitos itens em um só local, como fazem os supermercados. Não haverá venda de bebida alcoólica nem de cigarros, como forma de colaborar com as pessoas que pretendem parar de fumar ou beber.

A Eu Amo Pão oferecerá o serviço de entrega em domicílio (delivery) para atender a comodidade e conveniência dos clientes e impulsionar as vendas e trabalhará com o fornecimento de produtos via encomenda para eventos empresariais, em que acontecem os chamados coffee breaks, para aniversários e seus bolos, e para escolas. Ao fabricar ou preparar produtos para o mercado institucional, a padaria expande suas atividades e diminui a capacidade ociosa da produção.

Um dos segredos da nova Padaria será a utilização de farinha de alta qualidade e quantidades ideais para cada produto. Para a definição do mix dos produtos a ser oferecido, a Eu Amo Pão sempre visitará concorrentes, ouvirá permanentemente seus clientes e realizará adaptações ao longo do tempo de acordo com esses dados.

## **5.2.5 Aspectos legais: estrutura legal e fiscal do negócio**

### **5.2.5.1 Ramo de atividade**

A Eu Amo Pão se caracteriza como um comércio varejista (venderá mercadorias diretamente ao consumidor) de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria e revenda.

### **5.2.5.2 Enquadramento Tributário/Fiscal**

Empresa de pequeno porte, a Eu Amo Pão se enquadrará no regime tributário do Simples Nacional – instituído pela Lei Complementar n° 123/2006.

## **5.2.6 Gerenciamento da Eu Amo Pão**

A Padaria, Confeitaria e Lanchonete Eu Amo Pão será gerenciada pela administradora e futura especialista em Gestão Estratégica de Negócios Ângela Yukari Murakami.

A proprietária fundadora da Padaria, Confeitaria e Lanchonete Eu Amo Pão é formada em Administração pela Universidade Estadual de Montes Claros e está se especializando em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade Federal de Minas Gerais. O desejo da

mesma em abrir seu próprio negócio no ramo da alimentação e sua vontade de crescer profissionalmente são pontos fortes para o sucesso do empreendimento, além de sua dedicação a tudo que se propõe a fazer.

### **5.2.7 Certificações, licenças, regulamentações**

Será contratado (terceirizado) um contador para legalizar a Eu Amo Pão nos seguintes órgãos:

- Junta Comercial e/ou cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas;
- Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Secretaria Estadual de Fazenda;
- Prefeitura Municipal, para obter o alvará de funcionamento;
- Enquadramento na Entidade Sindical Patronal em que a empresa se enquadra
- Caixa Econômica Federal, para cadastramento no sistema “Conectividade Social – INSS/FGTS”;
- Corpo de Bombeiros Militar;
- Alvará de licença sanitária - Adequar as instalações de acordo com o Código Sanitário.

#### **5.2.7.1 Informações Fiscais e Tributárias**

O contador ficará responsável assim, por todos os registros legais da Eu Amo Pão. Além disso, ele é conhecedor da legislação tributária à qual estará subordinada a nossa produção e comercialização. O mesmo será responsável pelas demonstrações financeiras do negócio ao longo de sua existência.

### **5.2.8 Localização e abrangência da Eu Amo Pão**

A nova Padaria, Confeitaria e Lanchonete será instalada à Rua Tomé de Souza, nas proximidades da Praça da Savassi. A Eu Amo Pão ficará numa região de fácil acesso e contará com uma área total de 300m<sup>2</sup> distribuídos em área de venda e produção. Antes da definição do local foram feitas análises na própria região e pesquisas em imobiliárias da capital para a verificação de locais disponíveis para aluguel deste tipo de estabelecimento. Por fim será alugado um imóvel com valor mensal de R\$ 9.300,00. A situação do imóvel junto à prefeitura local está regularizada, e para atender aos objetivos de panificação serão feitas

reformas internas e externas. A cozinha será remodelada para atender a legislação sanitária, além da manutenção da parte elétrica e externamente será feita a reforma da fachada. O investimento final para a reforma total do local ficou estimado em cerca de R\$ 15.000,00.

A região escolhida, situada na regional Centro-Sul de Belo Horizonte é um importante centro comercial da capital mineira, com elevado fluxo de pessoas e carros. É conhecida pela grande quantidade de bares e por um desenvolvido comércio, sendo uma das regiões mais prestigiadas da capital mineira. De segunda à sexta, há uma concentração muito grande de pessoas que trabalham na região, tais como donos, vendedores e gerentes de lojas, assistentes administrativos, faxineiros, auxiliares de contabilidade, etc. À noite ou no final de semana o cenário se modifica, com a presença de um grande número de adolescentes e adultos que estão na localidade para conhecer novas pessoas e se divertir. A região escolhida é também um dos que apresenta indicadores positivos de qualidade de vida em que a faixa de renda de seus moradores é considerada alta. A região representou também o antigo glamour da capital mineira. Assim, nos dias atuais o cenário é outro, com suas inúmeras lojas comerciais e prestadores de serviços, além de bares e lanchonetes famosos.

Costa (2008) define bem as mudanças ocorridas:

Com o passar dos anos e a invasão tecnológica e industrial aliada ao capitalismo global, a Praça Savassi começou a perder o seu caráter essencialmente residencial. Deixa para trás, na história vivida, os casarões com azulejos portugueses, as fachadas e pisos avarandados, projetando os beirais rendados de madeira. Ao longo dos anos 70, muitas residências foram adaptadas para comércios e serviços, expulsando grande parte dos moradores. (...) Começaram a surgir, nos anos 80, quarteirões fechados na Savassi, que serviam de ponto de parada de gente de todas as idades, buscando encontrar pessoas ou uma sombra para descansar. O trânsito tornou-se cada vez mais tumultuado, mas não impedia a vida noturna da região. Hoje, a antiga Savassi é formada por uma variedade de serviços, tornando-se um centro comercial consolidado, complementando e ampliando o centro tradicional da cidade de Belo Horizonte. Sessenta anos depois da inauguração de seu marco pioneiro - a padaria Savassi - a região vive um momento de complexidade. A partir dos anos 80 se confirma invadida pela cultura dos *shoppings centers* fundada na busca de um consumo contínuo e efêmero. Hoje, timidamente quer reforçar sua vocação para o divertimento, turismo e lazer revelada na prestação de serviço e na gastronomia de seus bares.

Pretende-se assim, atingir principalmente as pessoas que trabalham na região e seus moradores. A região é próxima de pontos de táxi e de ônibus, e a intenção é que no final do expediente as pessoas passem na Padaria para fazer ou levar um lanche para casa. A região possui também algumas escolas. Estudantes tornam-se assim potenciais clientes da Eu Amo Pão. Pretende-se atrair também pessoas dos bairros vizinhos e próximos à região da Savassi e aquelas que frequentam a região nos fins de semana.

### 5.2.9 Terceiros e Parcerias

Serão terceirizados os serviços de contabilidade. Eventualmente será contratado um nutricionista, para eventos promocionais.

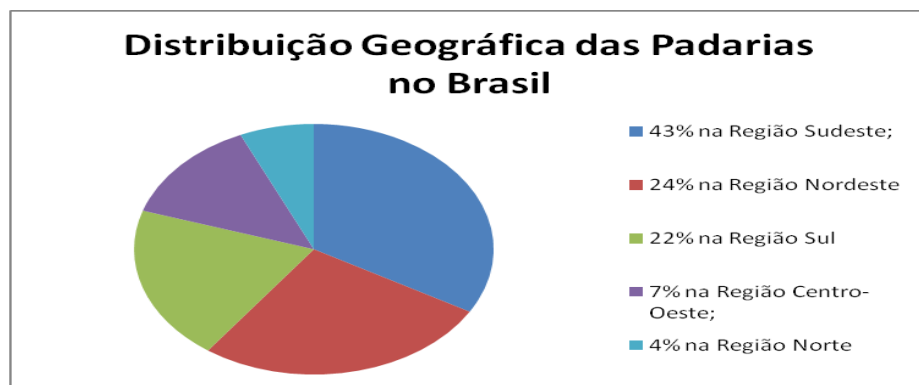
Como ponto de revenda de alguns produtos de mercearia, a Eu Amo Pão, buscará parcerias com seus fornecedores, fazendo, por exemplo, com que a padaria se torne um local de experimentação de seus produtos, em troca de apoio dessas grandes empresas, tanto financeiro como na parte de comunicação (gôndolas, geladeiras, freezers, materiais promocionais de pontos de venda etc.).

Essa e as demais parcerias serão especificadas melhor mais adiante.

## 5.3 Mercado e Competidores

### 5.3.1 Análise setorial (análise macro)

As padarias, um dos formatos de varejo mais tradicional do Brasil, têm passado por alterações significativas resultantes das mudanças no setor varejista e também do comportamento de consumo de alimentos da população brasileira, observada, mais fortemente, nas últimas duas décadas. Pode-se dizer que as principais mudanças que afetam o negócio de panificação referem-se à crescente concorrência com o varejo de autosserviço, à mudança no comportamento alimentar do consumidor e à crescente busca, por parte do consumidor, por maior conveniência e bons preços, sem abrir mão da qualidade dos produtos e serviços. Conforme a Abip (2011), a distribuição geográfica dos estabelecimentos é a seguinte:



**GRÁFICO 6 – Distribuição geográfica das padarias no Brasil**

Fonte: Abip (2011)

A complexidade do setor de panificação pode ser entendida quando se nota a proliferação de diferentes modelos de negócios no varejo de alimentos. Por um lado, a implantação de lojas de conveniência nos grandes centros, a forte presença das mercearias nas cidades menores e a crescente valorização, por parte das redes supermercadistas, de suas áreas de padaria como meio de aumentar o fluxo de pessoas em suas lojas, são situações que reduziram a importância da padaria convencional para o consumidor nos últimos 15 anos. Por outro lado, a proliferação de cafés, doceiras, lanchonetes (convencionais ou fast food) e do fenômeno brasileiro do restaurante por quilo tirou das padarias a primazia do serviço de copa, forçando-as, praticamente, a aderir ao sistema de refeições por peso - ao menos no horário do almoço. Todos esses novos modelos, claramente, estão alinhados com a alteração dos hábitos de consumo alimentar do brasileiro nos grandes centros.

O ambiente concorrencial do setor de panificação brasileiro é assim, bastante complexo, sobretudo pelo fato de caracterizar-se, simultaneamente, como indústria, comércio e prestador de serviços. Dessa forma, a padaria relaciona-se com fornecedores (por exemplo, fabricantes de pães industrializados como pães de forma e outros) que, muitas vezes, também são seus concorrentes, pois vendem seus produtos a outros tipos de pontos de venda, inclusive supermercados. Mesmo itens historicamente complementares ao consumo de produtos de fabricação própria da padaria (como bebidas, frios, sorvetes etc.) são fabricados, em boa parte, por grandes empresas, cujo elevado poder de barganha lhes facilita impor condições privilegiadas de negociação frente às padarias (na maioria, de pequeno porte) – além, é claro, de venderem esses produtos para inúmeros outros tipos de pontos de venda.

Pelo lado negativo, o segmento de panificação sofreu com a proliferação de estabelecimentos clandestinos, bem como com a inserção dos supermercados, lojas de conveniência e até postos de gasolina na atividade de produção e/ou venda de pães artesanais. Também causaram impacto as mudanças no comportamento de consumo dos brasileiros, estimuladas pela multiplicação de estabelecimentos como cafés e doçarias de maior sofisticação e que atendem o consumidor em sua necessidade de refeições rápidas.

### **5.3.2 Mercado alvo (nicho de mercado)**

A região da Savassi apresenta um público alvo diverso. Neste local há uma grande gama de pessoas que estão ligadas ao comércio local, tais como vendedores, gerentes de loja, faxineiras e auxiliares de serviços gerais, além de seus moradores e pessoas que passam pela

região em dias aleatórios ou fins de semana. Assim, por ser uma Padaria de Serviço, o público da Eu Amo Pão é composto:

- ✓ Pelas várias pessoas que trabalham no comércio e nos prestadores de serviços da região;
- ✓ Por pessoas que frequentam a região em busca de lazer durante e nos fins de semana;
- ✓ Por pessoas de classe média, moradores do próprio bairro e dos bairros vizinhos;
- ✓ Pelos estudantes da região;
- ✓ Por pessoas que vierem visitar a região.

### 5.3.3 Necessidades do cliente (onde está a oportunidade)

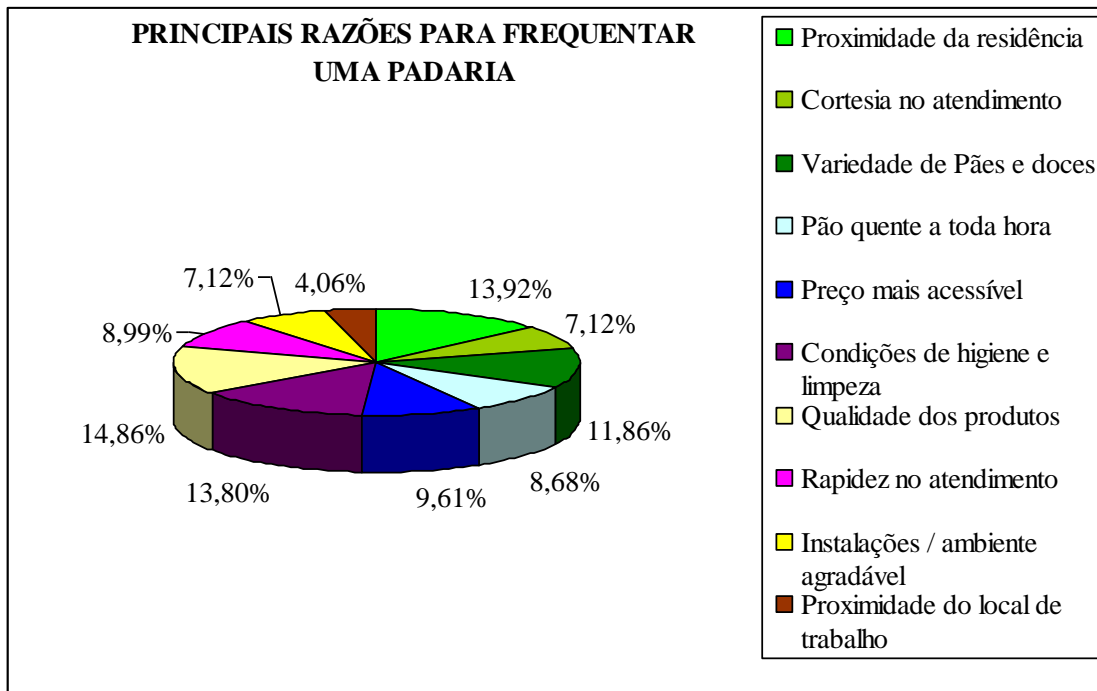
A pesquisa de mercado feita por meio de questionário (cujo resultado está detalhado no Apêndice C) permitiu identificar as principais razões das pessoas frequentarem uma padaria. A tabela e o gráfico a seguir apresentam o resultado obtido:

**TABELA 3 - Principais razões para frequentar uma padaria**

<b>PRINCIPAIS RAZÕES PARA FREQUENTAR UMA PADARIA</b>		
<b>Opção</b>	<b>Veze em que foi citado</b>	<b>Porcentagem</b>
Proximidade da residência	<b>223</b>	13,92%
Cortesia no atendimento	114	7,12%
Variedade de Pães e doces	<b>190</b>	11,86%
Pão quente a toda hora	139	8,68%
Preço mais acessível	154	9,61%
Condições de higiene e limpeza	<b>221</b>	13,80%
Qualidade dos produtos	<b>238</b>	14,86%
Rapidez no atendimento	144	8,99%
Instalações / ambiente agradável	114	7,12%
Proximidade do local de trabalho	<b>65</b>	4,06%
<b>TOTAL</b>	<b>1602</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Coleta de dados (2012)

**Nota:** O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (300), uma vez que os respondentes podem considerar mais de um item como resposta.



**GRÁFICO 7 - Razões para frequentar uma padaria**

Fonte: Coleta de dados (2012)

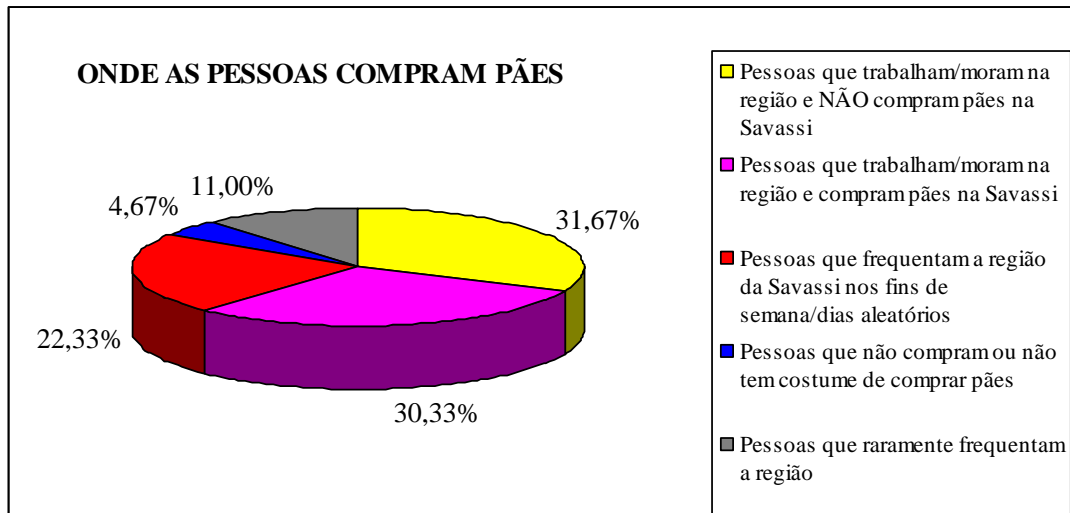
Assim, mesmo com um percentual não muito favorável para a proximidade do local de trabalho como uma das razões mais importantes de se frequentar uma padaria, pretende-se incentivar a compra após o expediente com o fornecimento de produtos de qualidade, que ficou em primeiro lugar, juntamente com variedade de Pães e Doces, que obteve o quarto lugar.

De acordo com a pesquisa feita constatou-se também que grande parte das pessoas que trabalham na região não compra pães nas proximidades. Algumas inclusive alegaram que traziam de casa para o local de serviço. O resultado encontra-se abaixo:

**TABELA 4 – Local em que as pessoas compram pães**

Opção	Qtde	Porcentagem
Pessoas que trabalham/moram na região e NÃO compram pães na Savassi	95	31,67%
Pessoas que trabalham/moram na região e compram pães na Savassi	91	30,33%
Pessoas que frequentam a região da Savassi nos fins de semana/dias aleatórios	67	22,33%
Pessoas que não compram ou não tem costume de comprar pães	14	4,67%
Pessoas que raramente frequentam a região	33	11,00%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados (2012)



**GRÁFICO 8 – Local em que as pessoas compram pães**

Fonte: Coleta de dados (2012)

A Eu Amo Pão pretende se beneficiar do novo perfil do consumidor. Com o crescente hábito de se alimentar fora de casa, devido a uma vida atribulada – confirmada na pesquisa de mercado realizada (trabalho, estudo, afazeres domésticos etc. - vide Apêndice C, Tabela 79 e Gráfico 26) - o consumidor brasileiro procura a conveniência de um consumo prático, rápido, sortido e saboroso. Para suprir essas necessidades, a Padaria oferecerá maior sortimento de salgados e lanches rápidos, frios especiais, maior variedade de pães, pães mais elaborados e sofisticados, além de itens de mercearia, como biscoitos, cafés e leites empacotados. A Eu Amo Pão proporcionará um ambiente agradável e aconchegante, que receba o cliente disposto a um momento de refeição rápida cercado de conforto e conveniência.

### 5.3.4 Análise dos competidores

A pesquisa de mercado realizada permitiu a confirmação de um número reduzido de Padarias na região. Os principais concorrentes citados pelas pessoas que responderam ao questionário foram:

**TABELA 5 – Principais concorrentes da Eu Amo Pão**

CONCORRENTES	ENDEREÇO
Excelsior	Av. Do Contorno
Padaria Napolitano	Inconfidentes com Pernambuco
Pão Energia	Rua Sergipe
Panino	Av. Brasil
A Essencial	Rua Alagoas

Fonte: Coleta de dados (2012)

Como novos entrantes pode-se citar os supermercados que utilizam o pão mais como atrativo para aquisição de outros produtos de suas gôndolas do que como fonte efetiva de lucro, diferentemente do que ocorre com as padarias. Para isso estes estabelecimentos usam políticas de preço ou de promoção voltadas ao pão francês, e chegam a vender pelo preço de custo. Não há supermercados próximos ao local onde a Padaria será instalada, o que diminui a concorrência deste tipo de estabelecimento. Da mesma forma que os supermercados, as mercearias também concorrem com a Padaria Eu Amo Pão, uma vez que disponibilizam produtos que serão incluídos no mix da padaria, como itens de revenda ou mesmo alguns tipos de panificados revendidos ou fabricados em escala menor. Há uma certa concorrência na região, uma vez que todos os concorrentes analisados vendem produtos de mercearia.

Outros concorrentes potenciais da nova Padaria são as próprias lanchonetes da região que vendem todo tipo de salgados, pães de queijos, sucos e até prato feito, porém, para a pesquisa em questão levou-se em consideração apenas os estabelecimentos que são Padaria.

Para o estudo e análise dos concorrentes em questão a técnica utilizada foi a do Cliente Oculto, que é uma ferramenta comumente utilizada por empresas de pesquisa de mercado para medir a qualidade do atendimento de empresas, ou para levantar informações específicas sobre produtos e serviços. Além disso, foram feitas pesquisas das empresas em sites da internet como nas chamadas listas de endereços virtuais, que contém, por exemplo, os serviços oferecidos por cada um dos estabelecimentos e nos sites próprios daquelas que possuem este meio de comunicação.

## **1 – CONCORRENTE 1**

**DATA DA PESQUISA:** 07/02/12

**a) Atendimento:** O atendente de balcão se prontificou a ajudar, de maneira gentil, questionando se a pesquisadora necessitava de algo, mais ou menos 2 minutos depois de sua entrada na padaria. Os funcionários trabalham uniformizados.

**b) Produtos e serviços:** Há certa variedade de produtos. A padaria vende pães franceses, pães doces, pacotes de pães de forma, salgados fritos e cozidos, roscas e bolos simples, além de produtos de mercearia (macarrão instantâneo, sucos industrializados, achocolatados, produtos embalados como biscoitos recheados e pacotes de café), produtos de higiene pessoal como sabonetes e alguns produtos de limpeza. Há também a revenda de garrafas de 500 ml de água mineral. A geladeira que abriga sucos e as garrafas de água fica num espaço apertado e os salgados cozidos são identificados com papel muito parecido com tipo A4 ou ofício, dando uma aparência não muito agradável. A padaria faz entrega em domicílio. No momento da visita uma atendente dizia ao cliente pelo telefone que não sabia quando o entregador voltaria,

já que a padaria realiza muitas entregas. Pediu, de maneira educada, que o cliente ligasse depois de alguns minutos para saber se o entregador já teria voltado.

A higiene do estabelecimento poderia ser melhor e o layout não apresenta uma disposição atraente. Adota-se o autosserviço em que cada cliente escolhe os produtos. O telefone fica longe do balcão de atendimento, fazendo com que os atendentes tenham que se locomover para atendê-lo. Isso pode prejudicar o tempo de espera do cliente para ser atendido. Há uma mesa com computador e impressora ao lado de algumas prateleiras de produtos, dando a impressão de que o espaço da padaria é ainda menor.

**c) Preço:** Verificou-se que os preços adotados não são competitivos. Não havia promoções e descontos visíveis e os produtos de mercearia não tinham preços atrativos e na maioria dos casos seguiam os preços adotados por lojas situadas em bairros valorizados.

**d) Ações de divulgação:** No dia da visita não foi constatado ações de degustação. Não havia panfletos a respeito dos produtos oferecidos. A Padaria não possui site de divulgação na internet.

**e) Estrutura:** A Padaria é de pequeno porte, os produtos estão dispostos nas prateleiras de maneira organizada, separados em categorias. Apesar da organização, há pouco espaço para se locomover lá dentro. O estabelecimento não possui estacionamento próprio, porém a rua em que está instalada e as outras próximas permitem que os carros estacionem normalmente. A fachada não é tão atrativa, verificou-se que sua placa de identificação não está totalmente visível, prejudicada pela marquise do local. O interior da padaria possui uma iluminação razoável. Possui algumas cadeiras e mesas do lado de fora para os clientes que preferirem comer no próprio estabelecimento. Não há espaço para se sentar lá dentro.

## 2 – CONCORRENTE 2

**DATA DA PESQUISA:** 02/03/12

**a) Atendimento:** A Padaria e Confeitaria trabalha com o autosserviço. Há preços em praticamente todos os produtos ofertados. Alguns estão demonstrados em tabelas afixados próximos aos produtos. Os funcionários trabalham uniformizados.

**b) Produtos e serviços:** Há variedade de produtos. A padaria vende pães franceses, pães doces, roscas, tábuas de frios, doces, salgados, tortas, patês, produtos funcionais, integrais, italianos, coffee break, lanches para empresas e eventos, sanduíches prontos, cachorro-quente, pacotes de pães de forma, produtos de mercearia (macarrão instantâneo, sucos industrializados, achocolatados, produtos embalados como biscoitos recheados e pacotes de café, vidros de maionese, guardanapos, iogurtes, sucos industrializados diversos), produtos de

limpeza como sabão em pó, água sanitária, detergente. Há também a revenda de garrafas de 500 ml de água mineral.

**c) Preço:** Verificou-se que os preços dos produtos de mercearia não são tão competitivos. Há venda de roscas em promoções, separados dos demais.

**d) Ações de divulgação:** No dia da visita não foi constatado ações de degustação. Os produtos em promoção têm as etiquetas identificadas como “em promoção” na própria embalagem, não chamando a atenção dos consumidores. O serviço de encomenda de doces, tortas e salgados é divulgado em um cartaz numa das paredes do estabelecimento. Há um site da Padaria e Confeitaria em construção na internet.

**e) Estrutura:** A Padaria e Confeitaria é de pequeno a médio porte. Os produtos estão dispostos de maneira organizada, mas não há uma linearidade no layout. Há bolos distribuídos em prateleiras não próximas. O espaço para as pessoas se locomoverem dentro do estabelecimento é bom. Há um espaço para realizar lanches rápidos, com cadeiras presas ao balcão de atendimento. O estabelecimento não possui estacionamento próprio. O estabelecimento dispõe de boa iluminação. A localização é bastante privilegiada, situada na esquina de duas ruas movimentadas da capital.

### 3 – CONCORRENTE 3

**DATA DA PESQUISA:** 14/04/12

**a) Atendimento:** A Padaria trabalha com o autosserviço. Todos os produtos estão praticamente com preços. Alguns deles estão demonstrados numa espécie de quadro negro, bem acima dos atendentes da lanchonete, o que torna o ambiente criativo. Há tabelas de preços que ficam na estufa de alimentos ou nas próprias embalagens. Os funcionários trabalham uniformizados. Aberta de segunda a sexta-feira, das 6h30 às 21h30; e aos sábados, das 6h30 às 14h, não atendem aos domingos.

**b) Produtos e serviços:** Há variedade de produtos. Trata-se de uma padaria gourmet, com pães de azeitona, focaccia, pão de figo, ciabatta, pão de campanha e pães de queijo. A padaria vende pães franceses, pães doces, pães artesanais, roscas, doces, salgados, tortas, pacotes de pães de forma, produtos de mercearia (macarrão instantâneo, sucos industrializados, achocolatados, produtos embalados como biscoitos recheados e pacotes de café, vidros de maionese, guardanapos, iogurtes, sucos industrializados diversos), produtos de limpeza como sabão em pó, água sanitária, detergente. Há também a revenda de garrafas de 500 ml de água mineral. A padaria vende salgados congelados de fabricação própria, produtos não encontrados em outras padarias analisadas. Há uma pastelaria adjacente a ela, o que de certa

forma atrai pessoas para o estabelecimento. Existem treze versões de pastéis, sendo uma que dá nome à casa. A receita combina presunto, mussarela e orégano. Outras opções são palmito, banana, frango e sonho de valsa. Aceita-se encomendas para festas, oferecendo-se portanto, o serviço de delivery.

**c) Preço:** Verificou-se que os preços dos produtos de mercearia em média se igualam às outras padarias visitadas. No dia da visita não se verificou nenhum produto em promoção. Trabalham com cartão de crédito e débito.

**d) Ações de divulgação:** No dia da visita não foi constatado ações de degustação. Não foi localizado um site da Padaria e Pastelaria na internet.

**e) Estrutura:** A Padaria é de pequeno porte. Mesmo com o pequeno espaço do estabelecimento, os produtos estão dispostos de maneira organizada e o espaço para as pessoas se locomoverem dentro do estabelecimento é bom. Há um espaço com poucas mesas e cadeiras para os clientes se sentarem e consumirem os produtos dentro da padaria, porém o maior número de mesas e cadeiras se encontra do lado de fora, na calçada do estabelecimento. O estabelecimento não possui estacionamento próprio. O estabelecimento dispõe de boa iluminação. A localização é bastante privilegiada, situada na esquina. O local é ponto de encontro de estudantes, uma vez que a Padaria está próxima a uma escola. O ambiente é climatizado, com aparelho redutor da presença de moscas.

#### 4 - CONCORRENTE 4

**DATA DA PESQUISA:** 14/04/12

**a) Atendimento:** A Padaria trabalha com o autosserviço. Há uma placa de preços no serviço de lanchonete, porém no dia da visita alguns produtos não estavam com os preços afixados, o que dificulta a escolha por parte do cliente. Os funcionários trabalham uniformizados.

**b) Produtos e serviços:** Há pouca variedade de produtos. A padaria vende pães franceses, pães doces, pães artesanais, roscas, doces, salgados, tortas, pacotes de pães de forma. Há poucos produtos de mercearia (macarrão instantâneo, sucos industrializados, achocolatados, produtos embalados como biscoitos recheados e pacotes de café, vidros de maionese, guardanapos, iogurtes, sucos industrializados diversos), alguns produtos de limpeza como sabão em pó, água sanitária, detergente. Há também a revenda de garrafas de 500 ml de água mineral.

**c) Preço:** Verificou-se que os preços dos produtos de mercearia em média se igualam às outras padarias visitadas. No dia da visita não se verificou nenhum produto em promoção. Trabalham com cartão de crédito e débito.

**d) Ações de divulgação:** No dia da visita não foi constatado ações de degustação. Não foi localizado um site da Padaria na internet.

**e) Estrutura:** A Padaria é de pequeno porte. Os produtos de mercearia estão geralmente disponibilizados em prateleiras baixas, o que faz com que os clientes tenham a necessidade de se abaixarem para conferência de preços ou mesmo escolha dos produtos. Há uma vitrine acoplada ao caixa do estabelecimento virada para a rua. Porém o espaço não é bem aproveitado, uma vez que são expostos produtos pouco chamativos como barras de chocolate, chicletes e balas, além de pastas com documentos administrativos. O espaço para as pessoas se locomoverem dentro do estabelecimento é bom. Há um espaço com cadeiras presas a um balcão para os clientes se sentarem e consumirem os produtos dentro da padaria. O estabelecimento possui estacionamento próprio. O estabelecimento dispõe de boa iluminação. A localização é bastante privilegiada, situada numa avenida de grande movimento.

## 5 - CONCORRENTE 5

**DATA DA PESQUISA:** 14/04/12

**a) Atendimento:** A Padaria trabalha com o autosserviço. Há uma placa de preços no serviço de lanchonete.

**b) Produtos e serviços:** Há pouca variedade de produtos de pães. A padaria vende pães franceses, pães doces, pães artesanais, roscas, doces, salgados, tortas, pacotes de pães de forma. Vendem macarrão na chapa. Há muitos produtos de mercearia (macarrão instantâneo, sucos industrializados, achocolatados, produtos embalados como biscoitos recheados e pacotes de café, vidros de maionese, guardanapos, iogurtes, sucos industrializados diversos), alguns produtos de limpeza como sabão em pó, água sanitária, detergente. Há também a revenda de garrafas de 500 ml de água mineral.

**c) Preço:** Verificou-se que os preços dos produtos de mercearia em média se igualam às outras padarias visitadas. No dia da visita não se verificou nenhum produto em promoção. Trabalham com cartão de crédito e débito. O kg do pão francês corresponde a R\$ 8,90.

**d) Ações de divulgação:** A placa de identificação do estabelecimento é pouco chamativa por ser pequena. No dia da visita não foi constatado ações de degustação e neste dia estava afixada uma mensagem, escrita à mão, na vitrine de exposição de alguns pães doces, em que a

Padaria chamava os clientes de “queridos” e informavam que produtos degustados na hora seriam cobrados por unidade consumida. Não foi localizado um site da Padaria na internet.

e) **Estrutura:** A Padaria é de pequeno porte. O ambiente é bastante abafado, sem muito cuidado com a higiene. Os produtos de mercearia ocupam grande parte das prateleiras e os pães e outros específicos da padaria estão ao fundo do estabelecimento. Há um balcão com cadeiras para as pessoas se sentarem. O espaço para as pessoas se locomoverem dentro do estabelecimento é bom, porém pouco aproveitado. O estabelecimento não possui estacionamento próprio e dispõe de boa iluminação.

## **6- PADARIA SAVASSI**

Uma das principais concorrentes seria a Padaria Savassi, que estava localizada à Rua Rio Grande do Norte, inclusive citada em alguns questionários, uma vez que ainda estava no bairro à época da aplicação dos mesmos. Famosa pela história de sua fundação, cuja família deu origem ao nome do Bairro, mudou-se recentemente, em meados de fevereiro, para o Bairro de Lourdes, saída esta já anunciada desde o final do ano passado.

Após as visitas realizadas constatou-se que as outras padarias da região têm características similares a Eu Amo Pão, principalmente no que tange à forma de atuação – comércio de panificados e outros itens de revenda. Porém, em nenhuma delas foi constatado o fornecimento de um tradicional café da manhã nos moldes pretendidos pela Eu Amo Pão.

### **5.3.5 Vantagens competitivas (do negócio e dos concorrentes)**

A principal vantagem competitiva da Eu Amo Pão é, sem dúvida, sua localização privilegiada, exatamente na Praça da Savassi, local de grande movimento de pessoas e veículos.

O fornecimento de um tradicional café da manhã será um diferencial em relação aos concorrentes, que não trabalham com este tipo de serviço.

Um dos diferenciais da nova Padaria será o atendimento mais próximo aos clientes, numa relação baseada em diálogos, em que os mesmos poderão expor suas opiniões a respeito dos produtos e serviços oferecidos. Será realizada um atendimento personalizado de maneira que o cliente realize um feedback da padaria como um todo. O atendimento será assim, um

dos pontos fortes, com cortesia sincera, presteza, simpatia e demonstração de conhecimento dos produtos comercializados.

O pão vendido na porta das casas e apartamentos também será uma estratégia de atrair novos clientes. Quando os mesmos se tornarem fiéis, a entrega na porta de casa passará a ser realidade. Teremos uma pessoa de venda externa que fará visitas a clientes potenciais e uma equipe de venda interna que orientará nossos consumidores sobre os produtos. Porém, a Eu Amo Pão pretende criar uma cultura de café da manhã ou da tarde numa Padaria agradável e aconchegante.

A Eu Amo Pão pretende ser um importante canal de distribuição de marcas consolidadas de bebidas e produtos de mercearia.

Comprovando a importância desse canal na distribuição de bebidas e alimentos, uma pesquisa realizada pelo Point of Purchase Advertising International (POPAI) em 2003 apontava que as padarias representavam cerca de 5% dos pontos de venda utilizados pela Coca-Cola, 30% do faturamento da Unilever e um dos principais canais para os produtos da Perdigão, entre outras empresas desses segmentos industriais. O aumento da importância da estruturação de um bom sistema de distribuição é indiscutível, tanto que esse sistema tem sido considerado por pesquisadores e executivos uma fonte de vantagem competitiva. As padarias se enquadram como estabelecimentos varejistas no sistema de distribuição de alimentos e podem, em função do grande sortimento de categorias e produtos oferecidos aos clientes, somado ao horário de funcionamento estendido, obter fortes **vantagens competitivas**. (Point of Purchase Advertising International - Descobrimo o pequeno varejo: Brasil.2003. Grifo nosso.)

A proposta para o ambiente intelectual diferenciado será também uma prioridade, nosso grande diferencial. A nossa vantagem competitiva se dará também a partir do desenvolvimento deste item. Grande parte de nossos investimentos tanto de tempo como financeiro será o aprimoramento do conhecimento, do relacionamento e em tecnologia.

A Padaria será totalmente automatizada para uma melhor gestão de suas atividades.

## **5.4 Produtos e Serviços**

### **5.4.1 Descrição dos produtos e serviços**

A pesquisa de mercado realizada por meio da aplicação de questionários revelou que a maioria das pessoas procura numa padaria pães em primeiro lugar, seguidos de salgados e lanches e em terceiro lugar, bolos e produtos de confeitaria. Diante disso, a Padaria, Confeitaria e Lanchonete Eu Amo Pão investirá em qualidade e variedade dos pães

oferecidos, juntamente com salgados e lanches práticos que atendam a demanda dos clientes. Haverá produtos de confeitaria como bolos, tortas e mousses.

A Eu Amo Pão investirá na diversificação como estratégia de agregação de valor. Uma importante consideração prende-se à diferenciação dos pães oferecidos, seja pela forma, pelos ingredientes ou pelo uso do produto. Serão produzidos pães diferenciados (pães para festas, destinados a feiras e reuniões de empresas, especiais para restaurantes), além de especialidades típicas e/ou locais (salgadas e doces). Ela trabalhará com produção própria de massas de pizzas, pão de queijo e pães congelados, segmentos de boulangeries (pães elaborados), biscoitos, bolachas, bolos e doces sofisticados. Quanto ao pão francês, forneceremos 7 assadas de pães durante o dia, para que sejam servidos sempre quentes.

O atendimento será do tipo autosserviço assistido, onde o próprio cliente se serve, uma espécie de self service de padaria. Ele será assistido, pois haverá um atendente treinado em oferecer auxílio caso o cliente solicite ou quando o mesmo perceber alguma dificuldade por parte dos clientes. Neste sentido, a Eu Amo Pão trabalhará com a qualidade das informações dos produtos, como nomes, preços e tipos de recheios nas próprias embalagens ou perto das prateleiras ou cestas de exposição.

A análise dos concorrentes permitiu a percepção da ausência do fornecimento de um tradicional café da manhã. A nova Padaria, Confeitaria e Lanchonete pretende ser uma extensão da casa de cada cliente, criando um ambiente aconchegante e familiar dentro do estabelecimento. Será oferecido assim, em formato self service, um caprichado café da manhã, com sucos naturais, pão com manteiga, presunto ou mussarela, além de biscoitos, bolachas, cereais matinais, café, leite ou chá, a gosto do freguês, salada de frutas servidas em copos descartáveis e o tradicional pão de queijo mineiro. A grande inovação fica por conta dos lanches que serão preparados com qualidade, pão sempre fresquinho e variedade no cardápio.

Além do pão francês, a nova Padaria irá fabricar e fornecer outros tipos de pães, especificados no cardápio (vide Apêndice D): pão ázimo, pão de centeio, pão integral ou pão preto, pão doce, pão de leite, pão de ovos, pão de luxo ou de fantasia, pão de forma ou para sanduíche, pão de glúten, panetone, farinha de pão ou de rosca, torradas, hambúrguer, pão de queijo, hot-dog, pão sovado, baguete comum, pão de milho, roscas diversas, baguete recheada, croissant.

A Eu Amo Pão irá trabalhar também com pães e salgados congelados (industrializados ou de fabricação própria), que permitem a aquisição do pão quente a qualquer hora do dia. Ele estará disponível para o cliente na loja, que pode levá-lo congelado ou assado na hora.

Haverá produção de salgados e lanches rápidos para aquelas pessoas que não dispõem de muito tempo e precisam realizar uma refeição rápida. Para aqueles que preferirem haverá fabricação de mini-pizzas com recheios diversificados. Assim, a Lanchonete oferecerá pizzas, tortas, pastéis e salgados diversos. Serão vendidos em unidades, dependendo do produto, ou por quilo, para atender a demanda de cada cliente. Haverá produção de sonhos, com recheio de doce de leite, chocolate, creme, goiabada, frutas vermelhas e muito mais.

Se a opção do cliente for os sanduíches ele receberá um cardápio com os tipos diferentes de sanduíches produzidos na padaria. Assim, serão vendidos sanduíches com diversos ingredientes com o pão que o freguês escolher (cardápio será feito para facilitar a escolha do cliente, inclusive com sugestões), que incluem tomate, alface, cebola, azeitona, diversos tipos de queijos e mussarelas, mortadela ou presunto, maionese, batata palha, etc. À hora do almoço pretende-se oferecer sanduíches com pães especiais e recheios interessantes para clientes que procuram refeições leves, nutritivas e rápidas. O cardápio será montado com as opções de recheio e o sanduíche será montado na hora para que o cliente o consuma fresco.

O cardápio será elaborado de forma a chamar a atenção do consumidor, com combinações promocionais, sanduíches e sucos exclusivos, com nomes diferenciados, fotos dos alimentos e variedade de produtos. Serão especificados os ingredientes e preços no cardápio, para facilitar ao cliente a escolha de determinado produto. O café será disponibilizado ao longo do dia para que os clientes o degustem em cada ida à nova Padaria.

A Confeitaria venderá tortas e bolos variados. A nova Padaria irá trabalhar com o fornecimento de produtos via encomenda, para eventos empresariais em que acontecem os chamados coffee breaks, buffets, para aniversários e para as cantinas das escolas da região. As encomendas poderão ser feitas pelo site que será criado para a Padaria, com antecedência de um ou dois dias. A Eu Amo Pão oferecerá o serviço de entrega em domicílio (delivery) para atender a comodidade e conveniência dos clientes e impulsionar as vendas. A venda de pães na porta de casa também será adotada, numa forma de atrair novos clientes e fidelizar antigos. O Pão matinal será entregue na porta das casas dos potenciais clientes, caso os mesmos se tornem clientes rotineiros e fiéis à Padaria.

Haverá uma pequena mercearia com produtos como biscoitos, cafés empacotados, leite, balas, bombons industrializados, maionese e produtos de higiene e limpeza, além de garrações de água de 20 litros ou 510 ml, refrigerantes e sorvetes. Como a Eu Amo Pão prezar pelo ambiente familiar não serão servidas bebidas alcoólicas, para evitar eventuais transtornos. Prezando pela saúde do próximo não serão vendidos também cigarros. A mercearia servirá de atrativo, para que os clientes possam comprar muitos itens em um só

local, como fazem os supermercados. A Eu Amo Pão buscará parcerias com seus fornecedores, fazendo, por exemplo, que a padaria se torne um local de experimentação de seus produtos, em troca de apoio dessas grandes empresas, tanto financeiro como na parte de comunicação (gôndolas, geladeiras, freezers, materiais promocionais de pontos de venda etc.).

A Padaria pretende manter um contato mais direto com os clientes, conversando com os mesmos para identificar suas expectativas e desenvolver assim novos serviços ou produtos personalizados. Pretende-se manter sempre atualizada com as novas tendências, novas técnicas, novos métodos, através da leitura de colunas de jornais e revistas especializadas, programas de televisão ou através da Internet, atividades necessárias para ampliar as possibilidades de fidelizar os atuais clientes, além de cativar novos.

#### **5.4.2 Benefícios e diferenciais**

Um dos diferenciais da Eu Amo Pão será o atendimento personalizado. Os funcionários serão treinados para que realizem um ótimo atendimento. Serão sempre treinados e atualizados sobre os produtos para que o mesmo possa oferecer algo além do que o cliente pede.

Outro diferencial será o fornecimento de um tradicional café da manhã, refeição não realizada pelos concorrentes que estão próximos à nova Padaria.

O fornecimento de pão fresco também será uma constante. Para isso a Eu Amo Pão irá trabalhar com uma média de 7 fornadas de pães por dia para atender as necessidades do consumidor e poder oferecer fornadas durante os horários de pico. De acordo com as entrevistas feitas com empresários do setor esses horários são: pela manhã (6h30 e 8h30) e à tarde (16h e 20h). Para esses horários, a estratégia será fazer fornadas com intervalos de, no mínimo 15 e máximo de 30 minutos, oferecendo assim o pão fresco nestes horários.

A Padaria sempre terá produtos em promoção. Os produtos não consumidos no dia serão vendidos a preços promocionais no dia seguinte.

Para atrair o público infantil, no intuito de fidelizar a família, a Padaria, Confeitaria e Lanchonete produzirá pães em formatos diferentes como bichos (tartaruga, caracol, etc.) e brinquedos (casa, bola de futebol, etc.).

A Padaria trabalhará com cartão de Débito e Crédito, uma vez que cada vez mais o consumidor deixa de andar com dinheiro na carteira e prefere passar o cartão a dar um cheque.

Apesar da pesquisa de mercado revelar pouca presença de pessoas que moram sozinhas, a Eu Amo Pão oferecerá produtos em porções ou em tamanhos menores para conquistar este tipo de cliente, que envolve também os solteiros ou separados e ainda os recém casados que trabalham todo dia e comem pouco em casa. Muitas vezes, estes clientes deixam de comprar um pão de fôrma ou bolo por saber que não conseguirão consumi-lo inteiro e terão de jogar o resto do produto fora.

Além do sabor de qualidade dos pães, tortas e salgados vendidos, a Eu Amo Pão investirá em acabamentos diferenciados destacando seus produtos com embalagens criativas personalizadas com o logotipo da padaria.

Para tornar o local aconchegante e acolhedor a padaria terá música ambiente calma e com volume agradável. O cliente poderá participar da escolha da música. Para isso, será disponibilizado uma urna em que os mesmos poderão colocar sugestões de músicas ou mesmo sugerir na hora em que estiver na Padaria.

Como forma de facilitar a escolha do pão francês pelos clientes o produto será dividido em “clarinho”, “normal” e “tostadinho”, colocados separadamente. Este procedimento irá facilitar o atendimento, já que muitos clientes fazem questão de levar somente um dos três tipos.

A Eu Amo Pão terá um espaço confortável para o cliente sentar, descansar, tomar um café ou suco acompanhado de uma de suas delícias. Serão disponibilizados revistas e jornais do dia no horário do café da manhã.

A presença da proprietária em tempo integral é fundamental para o sucesso do empreendimento, principalmente no início das atividades do negócio. Portanto, a mesma estará presente diariamente no estabelecimento, revezando inclusive, no atendimento aos clientes.

### **5.4.3 Utilidade e apelo**

Será feita uma parceria com um nutricionista para que o mesmo divulgue a importância do pão na dieta e seu valor nutricional. O profissional será contratado para avaliar as receitas, contabilizar calorias e sugerir novos produtos e melhorias. Faremos um cartaz informando que nossas receitas e produção são supervisionadas por nutricionista especializado, demonstrando nossa preocupação com o cliente e profissionalização do nosso negócio. Hoje, o consumo per capita/ano de pão no Brasil está em 33 quilos, o que ainda é muito pouco se comparado à recomendação da Organização Mundial de Saúde: 60 quilos por

ano. O objetivo da parceria é associar a imagem do pão a uma alimentação saudável e balanceada e, conseqüentemente, incentivar o aumento de consumo.

#### **5.4.4 Tecnologia**

A internet vem se tornando, cada dia mais, uma importante ferramenta de comunicação. Dessa maneira a Padaria Eu Amo Pão irá desenvolver um site próprio, oferecendo aos clientes informações sobre a história, a equipe de trabalho da Padaria, além de informações nutricionais, dicas, receitas, contato para solicitação de encomendas e espaço para críticas, elogios e sugestões para melhorar o atendimento da Padaria.

Serão informatizados todos os setores da Padaria no intuito de facilitar sua gestão. O controle de estoques será feita por software específico, assim como todos os processos envolvidos.

### **5.5 Estrutura e Operações**

#### **5.5.1 Organograma funcional**

A força de trabalho será um dos pontos fortes da nova Padaria, Confeitaria e Lanchonete. A proposta administrativa é aberta e participativa. Pretende-se trabalhar com uma mão de obra altamente motivada. E para motivá-la será necessária uma remuneração pouco acima do mercado (obtido por meio da implantação de um plano de premiação por desempenho e participação nos lucros), cursos sistemáticos para aperfeiçoamento e reciclagem e garantia de uma gerência democrática. Todos os funcionários trabalharão uniformizados e com a devida identificação com crachás.

Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, a Eu Amo Pão iniciará suas atividades com quatorze empregados, sendo:

- ✓ 1 mestrin;
- ✓ 2 padeiros; (que saibam de confeitaria também);
- ✓ 1 ajudante de padeiro;
- ✓ 1 confeitoiro;
- ✓ 1 ajudante de confeitoiro;
- ✓ 1 salgadeiro/copeiro/chapeiro;
- ✓ 1 vendedor externo;

- ✓ 2 atendentes de balcão;
- ✓ 2 caixas;
- ✓ 1 assistente administrativo que trabalhará também como motorista;
- ✓ 1 auxiliar de serviços gerais

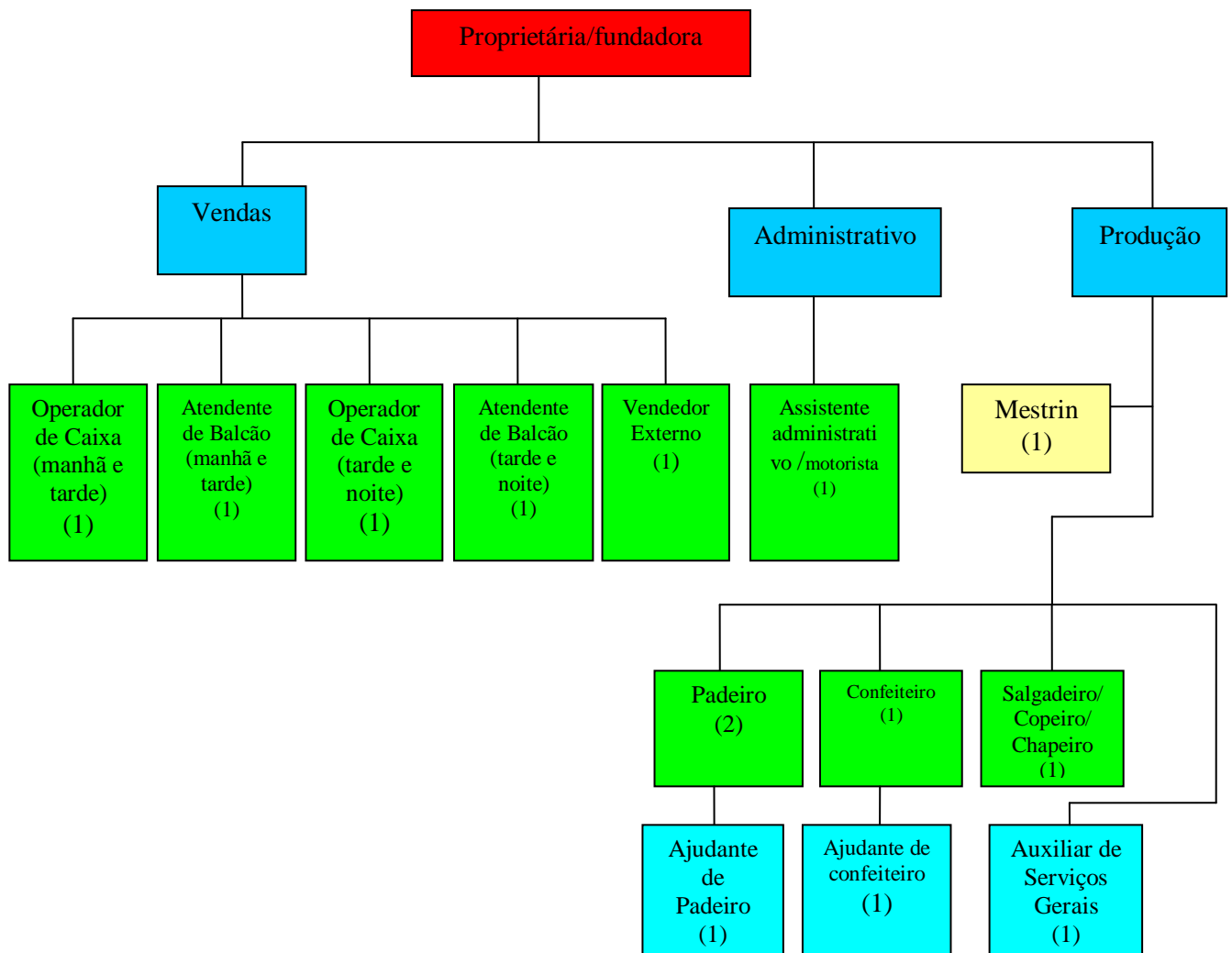
Os colaboradores devem ter as seguintes competências:

- a) **Administradora:** representada pela fundadora da Eu Amo Pão, Ângela Yukari Murakami, responsável pela tomadas de decisão dos assuntos administrativos e das políticas de gestão de pessoas (seleção e treinamento) e de marketing. Será responsável ainda pelo planejamento financeiro, controle de custos, controle de caixas e relatórios administrativos, pela produção, área de venda e interna, controle de qualidade e desenvolvimento de produtos, compras, contabilidade, manutenção e pelo controle de material (matéria-prima e produtos).
- b) **Mestrin:** possuidor de conhecimento profundo e da responsabilidade de elaborar o receituário, desenvolver massas e modelos de pão (mestre-padeiro) ou de doces, cremes, bolachas, biscoitos e bolos em geral (mestre-confeiteiro); conhecedor das reações dos diversos componentes no conjunto das massas, tem condições de definir o que é necessário ou não para se obter um produto sadio, de bom aspecto e de custo de produção compatível.
- c) **Padeiro:** tem como função comandar o setor de confecção de pães e confeitaria; desenvolver as operações relativas aos processos de produção, às máquinas e equipamentos e à organização do ambiente de trabalho, além das normas de higiene e saúde. Além de conhecer da tipologia e processos de fabricação dos produtos deve também ter conhecimentos sobre a tecnologia das matérias primas utilizadas, conhecimentos básicos sobre nutrição, dietética, noções básicas de microbiologia dos alimentos, saúde, higiene e segurança alimentar, princípios de funcionamento e conservação dos equipamentos e utensílios. Devem ser pessoas habilidosas, que tenham facilidade de lidar com rotinas e repetições.
- d) **Auxiliar de Padeiro:** exerce todas as funções e operações relativas ao processo de produção, aos equipamentos e à organização do ambiente de trabalho. Estará disponível para toda e qualquer área da empresa ou até mesmo em funções predeterminadas e produção.
- e) **Confeiteiro:** responsável pela confecção dos produtos de confeitaria. Estará disponível para toda e qualquer área da empresa ou até mesmo em funções predeterminadas e produção.

- f) Salgadeiro:** responsável pela confecção dos salgados e lanches. **Copeiro/Chapeiro:** O funcionário que trabalha na copa deve ser ágil, organizado e asseado. Por ser um ambiente onde as pessoas geralmente têm pressa para realizar a refeição, a equipe de profissionais precisa se organizar para elaborar um esquema de atendimento rápido e preciso, evitando fazer o consumidor esperar. O chapeiro será o encarregado de elaborar e preparar os lanches e os sanduíches, cuidar da manipulação dos alimentos dentro da área da copa e manter a chapa limpa. Ele é o responsável pela qualidade e apresentação dos lanches servidos, por isso precisa ser criativo, rápido e bastante limpo. Os copeiros cuidam do atendimento e estão em contato direto com o público, por isso é importante que tenham um perfil prestativo e comunicativo. Conhecer os produtos comercializados é essencial, uma vez que eles é que tirarão eventuais dúvidas do cliente. Precisa ser atencioso para vender mais. Oferecer sutilmente acompanhamentos para o pedido demonstra preocupação com o cliente, que gosta de se sentir especial, e ainda o faz tomar conhecimento dos produtos disponíveis. Mesmo que não consuma naquele exato momento, ele sabe que lá poderá encontrar. Além do atendimento, o copeiro ainda serve as bebidas e pratos prontos como salgadinhos e pães recheados.
- g) Atendentes de balcão:** tem a função de executar todos os serviços determinados pela administração, seja no balcão de atendimento ao público, na reposição de mercadorias e matérias- primas ou no empacotamento. Deve conhecer muito bem os produtos (sua disposição na loja e a tabela de preços) e a empresa, além de conhecer as necessidades e os hábitos dos clientes e ter uma postura consultiva oferecendo soluções que atendam essas necessidades. Deve gostar de atender ao público, ter dinamismo, boa comunicação, ser um bom ouvinte, ter empatia, simpatia, bom humor, percepção, flexibilidade e comprometimento com a empresa.
- h) Caixas:** além de conhecerem do trabalho de caixa, devem também ter noções da legislação sobre direitos do consumidor. É de extrema importância que os caixas prestem atendimento de qualidade ao cliente. Serão responsáveis também pelo balanço.
- i) Assistente administrativo/motorista:** realizar serviços de computação e atuar como motorista tem a função de fazer as entregas das mercadorias vendidas pelo site e pelo telefone.
- j) Vendedor externo:** responsável para ampliar e acompanhar clientes institucionais e pela entrega de produtos.
- k) Auxiliar de serviços gerais:** responsável pela higienização e limpeza da Padaria.

A missão e o objetivo da empresa serão repassados aos funcionários, por meio do diálogo, cartilhas com regulamentos internos, com deveres e direitos de cada um.

Assim, a Eu Amo Pão, terá sua estrutura funcional em três níveis hierárquicos, conforme o organograma abaixo, o que representa um nível de integração e velocidade na tomada de decisões adequada às suas atividades.



**FIGURA 2 - Organograma da Eu Amo Pão**

Fonte: Elaboração própria

Os serviços complementares de contabilidade e segurança serão realizados através de empresas terceirizadas.

A empresa adotará política salarial diferenciada do mercado e oferecerá como complemento os seguintes benefícios: vale refeição, cesta básica e plano de saúde.

A seguir estão as estimativas dos custos com mão de obra:

TABELA 6 - Estimativa dos custos com mão de obra

<b>Padaria Eu Amo Pão Ltda. (Empresa Optante Pelo Simples Nacional)</b>						
<b>CARGO</b>	<b>Nº DE EMPREGADOS</b>	<b>SALÁRIO MENSAL</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>ENCARGOS SOCIAIS</b>	<b>TOTAL ENCARGOS SOCIAIS</b>	<b>TOTAL</b>
Mestrin	1	R\$ 820,00	R\$ 820,00	33,78%	R\$ 277,00	<b>R\$ 1.097,00</b>
Padeiro	2	R\$ 700,00	R\$ 1.400,00	33,78%	R\$ 472,92	<b>R\$ 1.872,92</b>
Ajudante de Padeiro	1	R\$ 622,00	R\$ 622,00	33,78%	R\$ 210,11	<b>R\$ 832,11</b>
Confeiteiro	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00	33,78%	R\$ 236,46	<b>R\$ 936,46</b>
Ajudante de Confeiteiro	1	R\$ 622,00	R\$ 622,00	33,78%	R\$ 210,11	<b>R\$ 832,11</b>
Salgadeiro/Chapeiro/Copeiro	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00	33,78%	R\$ 236,46	<b>R\$ 936,46</b>
Vendedor Externo	1	R\$ 622,00	R\$ 622,00	33,78%	R\$ 210,11	<b>R\$ 832,11</b>
Ass. Administ./Motorista	1	R\$ 622,00	R\$ 622,00	33,78%	R\$ 210,11	<b>R\$ 832,11</b>
Atendente de balcão	2	R\$ 622,00	R\$ 1.244,00	33,78%	R\$ 420,22	<b>R\$ 1.664,22</b>
Caixa	2	R\$ 622,00	R\$ 1.244,00	33,78%	R\$ 420,22	<b>R\$ 1.664,22</b>
Auxiliar de serviços gerais	1	R\$ 622,00	R\$ 622,00	33,78%	R\$ 210,11	<b>R\$ 832,11</b>
Pró-labore	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	33,78%	R\$ 1351,20	<b>R\$ 5351,20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>R\$ 11.274,00</b>	<b>R\$ 13.218,00</b>	<b>405,36%</b>	<b>R\$ 4.465,04</b>	<b>R\$ 17.683,04</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 5.5.2 Máquinas e equipamentos necessários

Buscou-se conhecer e avaliar equipamentos capazes de produzir com alta qualidade e baixos custos operacionais, para tornar os produtos competitivos no mercado. A seguir estão listados os investimentos necessários em máquinas, equipamentos, móveis e utensílios para a implantação da Padaria, Confeitaria e Lanchonete Eu Amo Pão.

TABELA 7 – Equipamentos e máquinas necessários

<b>QTDE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>PREÇO UNITÁRIO</b>	<b>PREÇO TOTAL</b>
<b>ÁREAS DE PRODUÇÃO</b>			
1	Amassadeira ou masseira rápida 25 kg	R\$ 3.500,00	<b>R\$ 3.500,00</b>
2	Armário de 20 esteiras em aço	R\$ 684,00	<b>R\$ 1.368,00</b>
1	Balança digital	R\$ 403,00	<b>R\$ 403,00</b>
1	Batedeira 12 litros 110V	R\$ 1.527,00	<b>R\$ 1.527,00</b>
1	Câmara de crescimento	R\$ 3.800,00	<b>R\$ 3.800,00</b>
1	Cilindro 39cm com sistema de segurança	R\$ 3.517,00	<b>R\$ 3.517,00</b>
1	Congelador 503 litros para carnes	R\$ 1.688,00	<b>R\$ 1.688,00</b>
1	Divisora de Coluna ferro 30 cortes	R\$ 1.187,00	<b>R\$ 1.187,00</b>
1	Esteira (jogo com 50 unidades)	R\$ 1.000,00	<b>R\$ 1.000,00</b>
1	Fatiadeira de pão de forma	R\$ 2.938,00	<b>R\$ 2.938,00</b>
1	Formas para assar (jogo para pães, bolos e biscoitos)	R\$ 300,00	<b>R\$ 300,00</b>

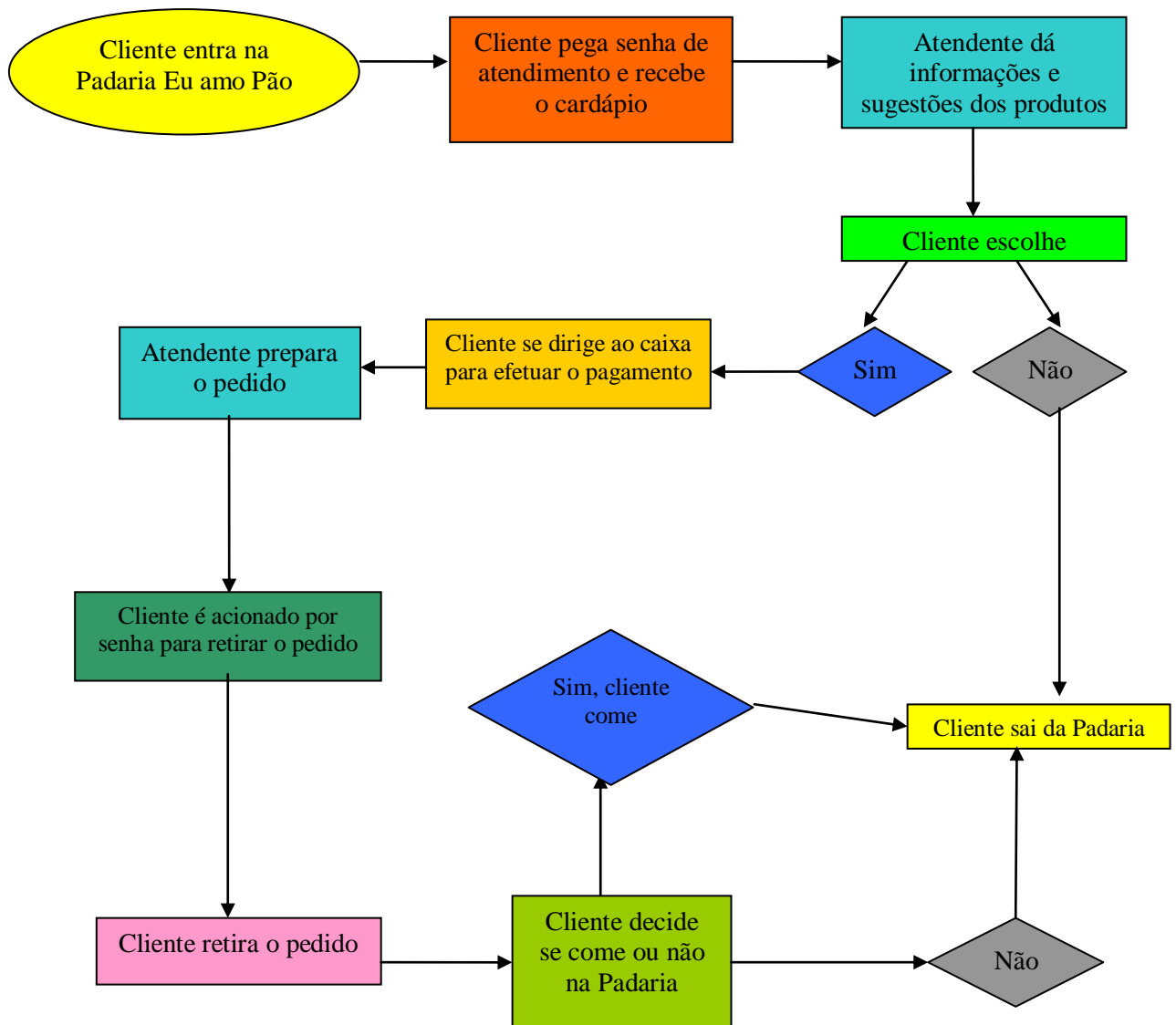
<b>QTDE</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>PREÇO UNITÁRIO</b>	<b>PREÇO TOTAL</b>
1	Forno Confeitaria	R\$ 1.800,00	<b>R\$ 1.800,00</b>
1	Forno Turbo Gás 10 esteiras	R\$ 4.948,00	<b>R\$ 4.948,00</b>
1	Mesa 1,90 x 0,90m	R\$ 524,00	<b>R\$ 524,00</b>
1	Modeladora 35 cm	R\$ 1.853,00	<b>R\$ 1.853,00</b>
1	Moinho de Pão, motor de 1/2 CV	R\$ 737,00	<b>R\$ 737,00</b>
1	Peneira	R\$ 7,50	<b>R\$ 7,50</b>
1	Pirômetro (controlador de temperatura)	R\$ 195,00	<b>R\$ 195,00</b>
1	Resfriador de água	R\$ 1.800,00	<b>R\$ 1.800,00</b>
1	Termômetro para medir temperatura da massa	R\$ 58,50	<b>R\$ 58,50</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 33.151,00</b>
<b>UTENSÍLIOS E MÓVEIS – ÁREAS DE VENDAS E EXPOSIÇÃO</b>			
2	Balança digital (para os caixas)	R\$ 403,00	<b>R\$ 806,00</b>
1	Balcões refrigerados	R\$ 6.000,00	<b>R\$ 6.000,00</b>
1	Balcões secos	R\$ 1.350,00	<b>R\$ 1.350,00</b>
15	Cesta para supermercado com limitador	R\$ 29,00	<b>R\$ 435,00</b>
10	Carrinho para supermercado com 2 cestos	R\$ 289,00	<b>R\$ 2.890,00</b>
2	Check out com kit automação	R\$ 1.101,00	<b>R\$ 2.202,00</b>
1	Estufa 08 cubas para salgados	R\$ 270,00	<b>R\$ 270,00</b>
1	Estufa 12 cubas (06+06)	R\$ 426,00	<b>R\$ 426,00</b>
2	Freezer vertical	R\$ 2.600,00	<b>R\$ 5.200,00</b>
1	Geladeira 490 litros com porta de vidro	R\$ 2.253,00	<b>R\$ 2.253,00</b>
4	Gôndolas 30x40, 2,00m de altura com porta etiqueta	R\$ 251,00	<b>R\$ 1.004,00</b>
2	Mesa de madeira p/exposição de bolos, tortas, pães, etc.	R\$ 645,00	<b>R\$ 1.290,00</b>
5	Mesas com 4 cadeiras para calçada	R\$ 279,50	<b>R\$ 1.397,50</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 25.523,50</b>
<b>EQUIPAMENTOS DA COPA</b>			
5	Abridor para garrafas	R\$ 1,30	<b>R\$ 6,50</b>
5	Açucareiros	R\$ 25,00	<b>R\$ 125,00</b>
14	Banquetas para lanchonete	R\$ 129,00	<b>R\$ 1.806,00</b>
1	Cafeteira de 4 litros bivolt	R\$ 463,00	<b>R\$ 463,00</b>
1	Cafeteira expresso	R\$ 287,10	<b>R\$ 287,10</b>
1	Chapa com abafador	R\$ 189,00	<b>R\$ 189,00</b>
1	Churrasqueira	R\$ 66,40	<b>R\$ 66,40</b>
1	Coifa	R\$ 799,00	<b>R\$ 799,00</b>
1	Copeira	R\$ 55,00	<b>R\$ 55,00</b>
3	Copos diversos (conjunto de 8)	R\$ 34,30	<b>R\$ 102,90</b>
1	Cortador de frios automático	R\$ 2.911,00	<b>R\$ 2.911,00</b>
2	Escumadeira aramada para fritura 12cm	R\$ 6,00	<b>R\$ 12,00</b>
2	Espátulas para fritar pastéis	R\$ 8,00	<b>R\$ 16,00</b>
2	Espátula para bolo	R\$ 10,00	<b>R\$ 20,00</b>
1	Esterilizador	R\$ 273,18	<b>R\$ 273,18</b>
1	Extrator de suco	R\$ 161,00	<b>R\$ 161,00</b>

QTDE	DESCRIÇÃO	PREÇO UNITÁRIO	PREÇO TOTAL
1	Forno micro-ondas	R\$ 249,00	<b>R\$ 249,00</b>
1	Fritadeira	R\$ 570,00	<b>R\$ 570,00</b>
1	Liquidificador	R\$ 62,90	<b>R\$ 62,90</b>
8	Mesas pequenas com 2 cadeiras	R\$ 369,00	<b>R\$ 2.952,00</b>
10	Paliteiro	R\$ 3,00	<b>R\$ 30,00</b>
5	Conjunto para frios com pegador	R\$ 55,70	<b>R\$ 278,50</b>
7	Porta canudos	R\$ 1,90	<b>R\$ 13,30</b>
10	Porta guardanapos	R\$ 15,21	<b>R\$ 152,10</b>
5	Conjunto de pratos para lanches (6un)	R\$ 21,90	<b>R\$ 109,50</b>
1	Refresqueira 02 bojos de 16 litros cada	R\$ 1.459,00	<b>R\$ 1.459,00</b>
10	Saleiros e pimenteiros	R\$ 6,42	<b>R\$ 64,20</b>
1	Sanduicheira	R\$ 220,00	<b>R\$ 220,00</b>
2	Conjunto de talheres (60 peças)	R\$ 69,90	<b>R\$ 139,80</b>
3	Conjunto de xícaras (12 un)	R\$ 43,15	<b>R\$ 129,45</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 13.722,83</b>
<b>MOBILIÁRIO PARA ÁREA ADMINISTRATIVA</b>			
1	Alarmes	R\$ 150,00	<b>R\$ 150,00</b>
1	Impressora	R\$ 299,00	<b>R\$ 299,00</b>
1	Microcomputador completo	R\$ 1.349,00	<b>R\$ 1.349,00</b>
1	Telefone sem fio/Fax	R\$ 911,85	<b>R\$ 911,85</b>
1	Estação de trabalho	R\$ 289,90	<b>R\$ 289,90</b>
2	Cadeira giratória	R\$ 100,00	<b>R\$ 200,00</b>
1	Armário para o escritório	R\$ 289,90	<b>R\$ 289,90</b>
1	Veículo utilitário usado	R\$ 28.000,00	<b>R\$ 28.000,00</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 31.489,65</b>
		<b>TOTAL GERAL</b>	<b>R\$ 103.886,98</b>

Fontes: [www.abip.org.br](http://www.abip.org.br)  
[www.americanas.com.br](http://www.americanas.com.br)  
[www.barropretomaquinas.com.br](http://www.barropretomaquinas.com.br)  
[www.carrefour.com.br](http://www.carrefour.com.br)  
[www.extra.com.br](http://www.extra.com.br)  
[www.martinello.com.br](http://www.martinello.com.br)  
[www.mobly.com.br](http://www.mobly.com.br)  
[www.panasonic.com.br](http://www.panasonic.com.br)  
[www.pontodaspadarias.com.br](http://www.pontodaspadarias.com.br)  
[www.pontodopadeiro.com.br](http://www.pontodopadeiro.com.br)  
[www.redecasa.com.br/detalhe.asp?P\\_ID=1133&SCT\\_ID=159](http://www.redecasa.com.br/detalhe.asp?P_ID=1133&SCT_ID=159)  
[www.ricardoeletro.com.br](http://www.ricardoeletro.com.br)  
[www.walmart.com.br](http://www.walmart.com.br)

### 5.5.3 Processos de negócios

As principais atividades da Padaria Eu Amo Pão ficam concentradas no salão, onde os clientes recebem as informações dos produtos e buscam orientações quanto ao que comprar. Segue abaixo o fluxograma das atividades da organização.



**FIGURA 3 - Fluxograma da Padaria Eu Amo Pão**

Fonte: Elaboração Própria

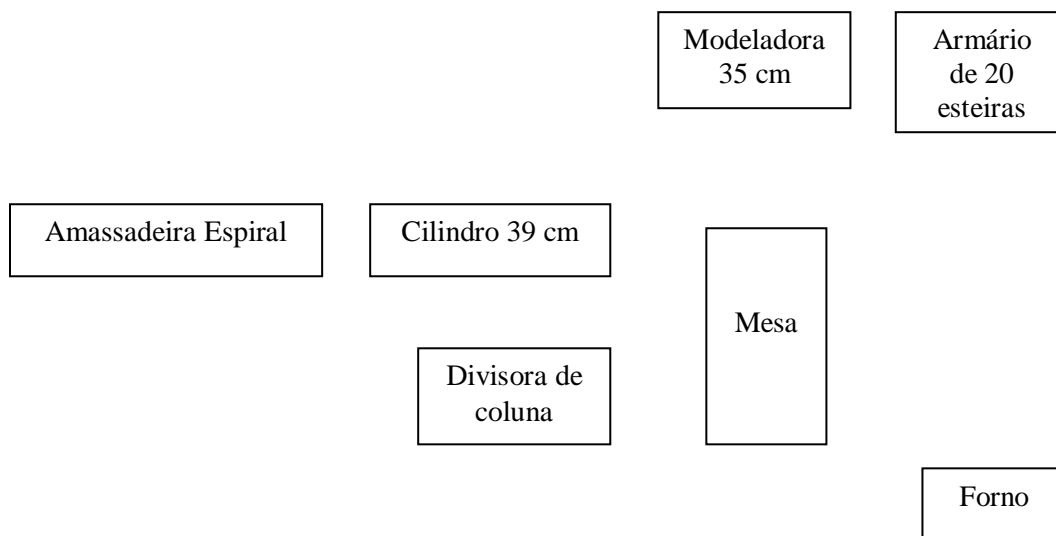
### 5.5.4 Processos e layout de produção (Chão de Fábrica)

Será elaborada ficha técnica para cada produto de modo que todos os funcionários tenham capacidade para reproduzi-los. O processo de produção também será descrito na ficha técnica. Daremos como exemplo os pãezinhos do tipo francês.

#### QUADRO 2 - Ficha Técnica do pão francês

Inicia-se misturando-se a farinha de trigo, o sal, o açúcar, o fermento e os melhoradores de massa em um equipamento denominado masseira, o qual tem por função misturar completamente todos os ingredientes. Em seguida é adicionada água até que a massa ganhe consistência elástica adequada. Posteriormente a massa vai para o cilindro que lhe confere textura e elasticidade adequada, transformando-a em uma massa mais compacta denominada na panificação de “fita”. Com a utilização de uma balança, a “fita” é subdividida em porções de 2.1kg. Cada uma destas porções de massa ingressa na divisora, que a subdivide em 30 pequenas porções de aproximadamente 70g cada. Em seguida, cada uma destas porções será passada através da modeladora, recebendo o formato de pãezinhos. Estes são depositados em assadeiras, os quais se parecem com prateleiras perfuradas, próprias para serem encaixadas tanto nos armários de crescimento quanto no forno. Nos armários, os pãezinhos, ainda crus, permanecerão crescendo por aproximadamente 30 minutos. Após crescerem, recebem um corte na superfície superior, sendo encaminhados para o forno, onde permanecem até estarem assados.

**Fonte:** Sebrae (2011)



**Fonte:** Elaboração Própria

### 5.5.4.1 Fabricação dos pães

O produto sairá em quantidades mínimas, em torno de sete vezes por dia. Os horários serão os seguintes: 1ª remessa às 6 horas; 2ª remessa às 8:45 horas; 3ª remessa às 12h20min, 4ª remessa às 15h30min; 5ª remessa às 17h30min; 6ª remessa às 19:00 e 7ª remessa às 20:20h. Os horários e as quantidades poderão ser remanejadas, através da observação do movimento e da clientela para atender melhor suas necessidades e conveniências.

A equipe de funcionários será estruturada de modo a concluir um revezamento de pessoal que garanta produtividade e evite desperdício.

#### 5.5.4.1.1 Processo de fabricação – método do padeiro

Para que o consumidor encontre o pão francês sempre quente, seu processo de fabricação na Eu Amo Pão, será planejado utilizando-se para isso o chamado método do padeiro. Segundo o Sebrae-MT (1998, p.55) trata-se de um método no qual todos os ingredientes são calculados em relação à farinha que representa 100% da fórmula. Dividindo o peso de cada ingrediente pelo peso total da massa, encontra-se o percentual real do ingrediente na massa. Através desse método, é possível identificar assim a quantidade de matéria-prima necessária no processo de fabricação de determinada quantidade de produtos.

A tabela abaixo exemplifica o método para produção de 1000 pães franceses:

**TABELA 8 – Receita pão francês pelo Método do padeiro**

<b>MÉTODO DO PADEIRO PARA FABRICAÇÃO DE 1000 PÃES FRANCESES</b>	
<b>Produtos</b>	<b>%</b>
Farinha de Trigo	100,00
Água	60,00
Fermento fresco	3,00
Sal	2,00
Açúcar	2,00
Gordura	1,00
Melhorador	1,00
<b>TOTAL</b>	<b>169,00</b>

FONTE: Sebrae-MT (1998, p.56)

A utilização do método do padeiro justifica-se por facilitar e simplificar a elaboração ou o balanceamento de receitas para produção de diversas quantidades.

É necessário considerar, no processo de fabricação, a quantidade de água que se perde por evaporação no forneamento. Teoricamente a indústria da panificação adota os seguintes percentuais de perda:

- a) pães com até 300g = perda de 20%
- b) pães de 300g até 400g = perda de 15%
- c) pães de 400g até 500g = perda de 10%

Outros fatores influenciam na perda como o tempo, temperatura de forneamento, receita e quantidade de massa. Na prática é comum considerar uma perda de forneamento de 25% para o pão de 50 gramas.

Exemplificando o método para a realidade da Eu Amo Pão: para produção dos 700 pães de 50 gramas por dia que a Padaria propõe fabricar tem-se: primeiro é preciso definir o peso da massa, considerando a perda de 25% no forneamento:  $700 \times 50g = 35.000g / (1-0,25) = 46.666,67$  gramas. Por regra de três acha-se o peso da farinha:  $46.666,67 \times 100 / 169 = 27.613,41$ . Para se obter os pesos dos demais ingredientes, aplica-se o percentual do método sobre o peso da farinha.

Os dados da Tabela 9 identificam a quantidade necessária para fabricar 700 pães, conforme exemplo citado:

**TABELA 9 – Exemplo método do padeiro para fabricação de 700 pães franceses.**

<b>MÉTODO DO PADEIRO PARA FABRICAÇÃO DE 1000 PÃES FRANCESES</b>		
<b>Produtos</b>	<b>%</b>	<b>Quantidade em gramas (700 pães)</b>
Fainha de Trigo	100,00	27613,41
Água	60,00	16568,05
Fermento fresco	3,00	828,40
Sal	2,00	552,27
Açucar	2,00	552,27
Gordura	1,00	276,13
Melhorador	1,00	276,13
<b>TOTAL</b>	<b>169,00</b>	<b>4666,67</b>

**FONTE:** Elaboração da autora, baseado em Sebrae-MT (1998, p.56).

Assim a quantidade de pães franceses produzidos por mês, expressa em quilos, fica assim representada:

**TABELA 10 – Quantidade de pães franceses produzidos na Eu Amo Pão por mês.**

<b>Quantidade de pães franceses produzidos por mês</b>			
Quantidade de pão francês por dia		700	
Gramas do pão		50	
Total da massa (kg/dia)	Dia	35	kg/dia
Quebra da massa crua = 20%	1-0,20	0,8	%
Total do peso da massa – dia	=	43,75	kg/dia
Total do peso da massa - mês (30 dias)	30	1312,5	kg/mês

**FONTE:** Elaboração da autora, baseado em Sebrae-MT (1998, p.56).

#### 5.5.4.2 Matéria Prima / Mercadoria

As matérias primas básicas para a produção de qualquer padaria são: farinha de trigo, sal, açúcar, fermento, emulsificantes, enzimas, melhoradores de massa e água.

Em virtude da qualidade ser um dos principais lemas da Eu Amo Pão, serão adquiridos farinha de trigo com características e propriedades homogêneas. Serão empregados melhoradores-reforçadores que vão permitir ao padeiro suportar certas irregularidades das farinhas sem prejuízo da qualidade dos pães. Estes aditivos beneficiam muito a tolerância das farinhas à fermentação.

A escolha de matérias-primas obedecerá assim critérios rigorosos, porque delas dependerá o volume, o sabor e a qualidade do produto oferecido e conseqüentemente a manutenção do padrão de qualidade superior buscado pela Eu Amo Pão.

#### QUADRO 3 – Matérias-primas produção

<b>Matérias-primas básicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Farinha de Trigo</li> <li>✓ Fermento</li> <li>✓ Água</li> <li>✓ Sal</li> </ul>
<b>Matérias-primas Enriquecedoras</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Gordura</li> <li>✓ Açúcar</li> <li>✓ Melhoradores</li> <li>✓ Leite</li> <li>✓ Ovo</li> <li>✓ Malte</li> </ul>
<b>Matérias-primas importantes para o uso da Panificação e Confeitaria</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Chocolate</li> <li>✓ Pré-mistura</li> </ul>

**Fonte:** Sebrae (2011)

### 5.5.4.3 Cadeia de suprimentos

#### a) Logística de Mercado

**Processamento** – Além da venda direta no balcão, as solicitações de encomendas poderão ser realizadas por telefone, fax ou e-mail.

**Estoque** – Quanto ao número de pessoal, haverá variação dentro do setor conforme horário, por exemplo: na hora do pico de venda parte do pessoal da produção auxiliará na loja e quando houver maior demanda na produção, parte dos funcionários atendentes ajudará na confecção dos produtos. Quanto ao estoque de matéria prima, será adotado um sistema que consiste em fazer aquisição baseado na programação de cardápios, de modo que se saberá o quanto de produto será fabricado com a mercadoria adquirida. A quantidade deverá ser a mais reduzida possível.

**Transporte** – O transporte da matéria-prima recebida será preferencialmente do fornecedor e o transporte para entrega dos nossos produtos será realizado pela Eu Amo Pão em carro próprio devidamente adaptado.

**Armazenagem** – O local de armazenagem terá toda estrutura que cada produto exige, os perecíveis ficarão sobre refrigeração divididos de acordo com a classe de cada material, os não perecíveis serão acondicionados em local arejado, seco com janelas teladas em prateleiras próprias.

#### b) Organização do processo produtivo: Recepção e estocagem de matéria-prima e produtos acabados

A Eu Amo Pão irá fazer um rigoroso controle de entrada e saída, prazo de validade e nível de estoque de matérias-primas para a produção, embalagens e produtos acabados para o salão de vendas, além do envio destes dados para a administração, em tempo hábil por meio de tecnologia que permita a obtenção destes dados.

### 5.5.5 Política de recursos humanos

Primeiramente todos os funcionários terão cargos e funções bem definidos para que se limitem apenas ao que lhe foi atribuído, otimizando seu tempo e eliminando bastante as

chances de confundir-se. Entretanto, poderá haver revezamento de funções para não prejudicar o atendimento ao cliente.

Os funcionários da Eu Amo Pão serão incentivados a participar do negócio com ideias e sugestões. As boas ideias de novos produtos ou soluções para melhorar o atendimento, por exemplo, serão valorizadas, estimulando assim o melhor desempenho (Administração participativa). Serão realizadas reuniões periódicas de modo que todos poderão falar livremente dando sugestões e sugerindo mudanças. A administração da Eu Amo Pão buscará manter um diálogo aberto com os colaboradores, identificando quais aspectos pessoais da vida de cada um interferem no seu desempenho no trabalho. Caso possível será oferecido ajuda para reduzir os problemas.

A equipe será treinada para realizar um bom atendimento, para conversar com os clientes, a serem simpáticos e receptivos. No entanto será dada aos funcionários certa autonomia no atendimento aos clientes.

Serão oferecidas premiações por desempenho aos funcionários quando suas metas forem atingidas (Participação nos lucros: 20% do faturamento, por exemplo).

Será praticada uma política justa e moderna de gestão de pessoas, estando incluídas nessa política:

- ✓ Benefícios legais: Férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho, auxílio doença, salário família e vale transporte.
- ✓ Benefícios espontâneos: refeições.
- ✓ Plano de remuneração e benefícios compatível com o mercado e capaz de reter a mão de obra e manter os empregados satisfeitos;
- ✓ Serão oferecidos planos de seguro e de saúde. Os funcionários e suas famílias terão a oportunidade de se submeterem a exames periódicos para aferição de taxa de colesterol, pressão sanguínea, audição, visão e teste ergométrico. Para tanto a Amo Pão irá fazer parcerias com postos de saúde ou hospitais.
- ✓ Segurança e estabilidade do empregado, através do estabelecimento de relações de parceria;
- ✓ Condições adequadas de trabalho, ou seja, eliminar situações de riscos, insalubridade ou quaisquer outras que ameacem a integridade física do empregado;
- ✓ Manutenção de um clima saudável entre a equipe, evitando-se situações que privilegiem determinadas pessoas em detrimento de outras;

- ✓ Relações sindicais. Aqui está implícito o reconhecimento da legitimidade das entidades de classe, com as quais a empresa procura estabelecer negociações, para a solução de demandas coletivas e alinhamento dos interesses empresa / empregado;
- ✓ Programas de reconhecimento. Estes contemplarão não somente a recompensa pelo desempenho através de participação em resultados e promoções, como também através de ações de reconhecimento externo como, por exemplo, indicações para missões especiais, representação da empresa em eventos, etc.;
- ✓ Gestão participativa, que dará ao empregado a oportunidade de influir nos destinos da empresa, através do seu envolvimento na solução de problemas, e na conquista de metas estabelecidas em conjunto (dirigentes / empregados);
- ✓ Programas de desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados. Tais programas, além de promover a autorrealização dos empregados e melhorar a produtividade, irão dar-lhes mais chances de exercer outro emprego, se perderem o atual;
- ✓ A não utilização, direta ou indiretamente, de trabalho infantil, ou seja, de jovens com menos de 16 anos de idade, aceitando-se a possível oferta de trabalho a menores com idade entre 14 e 16 anos, na condição de aprendizes, desde que permaneçam na escola e seja garantida sua condição peculiar de desenvolvimento, conforme determina a legislação;
- ✓ Normas que inibam qualquer tipo de discriminação de pessoas nos processos de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração ou promoção de empregados;
- ✓ Estímulo à diversidade, oferecendo oportunidades iguais a todos, independentemente de diferenças de sexo, raça, idade, origem, orientação sexual, religião, deficiência física, condições de saúde, com atenção especial aos membros de grupos que sofrem discriminação;
- ✓ Responsabilidade nas demissões, quando estas forem inevitáveis. Se estas forem necessárias, serão feitas de forma criteriosa, levando-se em consideração aspectos como: facilidade de recolocação, idade, número de filhos, entre outros. A empresa utilizará sua influência para auxiliar a recolocação dos empregados demitidos;
- ✓ Compromisso com o futuro dos empregados através da criação de mecanismos de complementação previdenciária, objetivando a redução do impacto da aposentadoria no nível de renda;
- ✓ Investimentos constantes no aperfeiçoamento dos colaboradores através de cursos em instituições do ramo da panificação (como exemplo, em 2007, a Associação Mineira da Indústria de Panificação (Amipão) em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai/MG), trouxe para Belo Horizonte um confeitiro belga especializado em confeitaria fina. O objetivo é treinar os padeiros e confeitiros encarregados desta área nas

padarias.), palestras, visitas a outras empresas, seminários, workshops ou congressos que são oferecidos no mercado, ou em atividades de desenvolvimento e treinamento que serão realizadas na própria empresa, visando melhorar a qualificação profissional do empregado. Incentivar o desenvolvimento dos colaboradores e estimular que os mesmos sempre estudem.

### **5.5.6 Fornecedores de serviços (e matéria-prima)**

Para um produto de boa qualidade é indispensável à utilização de matéria-prima de boa procedência. Portanto, a Eu Amo Pão procurará conhecer bem os fornecedores e fazer um controle rígido da área de armazenamento de matéria-prima da padaria, para evitar que produtos percam a validade.

Além dos critérios básicos de preço e prazo de entrega no momento da escolha de fornecedores é fundamental que as mercadorias por eles fornecidas tenham registro no órgão competente ou caso de isenção, ter dados que indiquem origem do produto, tais como: nome do produto, unidade de medida (peso, unidades, tamanho, etc.), data de fabricação e/ou validade, ingredientes, dados de temperatura para armazenagem, endereço do fornecedor, telefone e principalmente o número e órgão de registro. A Eu Amo Pão procurará desenvolver um bom relacionamento com fornecedores, especificamente as grandes indústrias alimentícias, de forma a estabelecer parcerias que favoreçam o melhor serviço ao consumidor.

A empresa selecionará os fornecedores por um sistema de pontuação/classificação, onde são levados em conta os seguintes fatores: qualidade, pontualidade na entrega, praticar as normas sanitárias, ter transporte adequado, ter alternativa como forma de pagamento, preço, idoneidade e ter boa estrutura logística.

Nesse processo, o que a Padaria Eu Amo Pão busca é ter o fornecedor como parceiro da organização, e este também deve compreender esse papel; essa parceria deve ser cultivada a cada momento. Trilhando esse caminho o gestor irá garantir a procedência e qualidade de seus produtos.

Por buscar a cada dia excelência em atender ao cliente, a Padaria Eu Amo Pão manterá atualizadas as informações do cadastro de fornecedores. A tabela 11 resume alguns dos fornecedores que serão necessários para o funcionamento das atividades da Eu Amo Pão.

**TABELA 11 – Fornecedores da Eu Amo Pão**

<b>FORNECEDOR</b>	<b>PRODUTO/MATÉRIA-PRIMA/SERVIÇO</b>
A definir	Água mineral 20 litros e 510 ml
A definir	Farinha de Trigo e pré-misturas
Coca-Cola	Refrigerantes
Kibon/AS	Sorvetes
Laticínios	Leite, queijos, gorduras e outros derivados.
Indústrias	Embalagens
Chocolates Lacta	Chocolates e outras guloseimas
Frigorífico	Carnes de boi
A definir	Moinhos de amido ou fécula de mandioca
A definir	Indústria extrativista de grãos e sementes que podem fazer parte da composição dos produtos (centeio, aveia, etc.)
A definir	Indústrias de outras farinhas como a farinha de soja, milho etc.
A definir	Indústrias químicas que fornecem aromas, essências, edulcorantes, conservantes, espessantes, estabilizantes, acidulantes, emulsificantes etc.
Fruticultura	Fornecedoras de frutas in natura, em pasta, geleias, compotas ou frutas desidratadas.
A definir	Indústria de gordura vegetal, sal, açúcar, adoçantes artificiais.
A definir	Avícolas que fornecem os ovos
Cerealista	Cereais
A definir	Produtos diversos de mercearia

Fonte: Elaboração própria

### **5.5.7 Infraestrutura e planta (layout)**

A Padaria, Confeitaria e Lanchonete Eu Amo Pão funcionará num imóvel de 300m<sup>2</sup>, com dois banheiros no andar de cima. O layout unirá praticidade, higiene rigorosa, espaço e local agradável para um atendimento diferenciado em relação à concorrência. Cuidados com iluminação e ventilação também serão lembrados. Pretende-se assim, facilitar o processo de compra do consumidor por meio de um bom projeto de layout e boa apresentação dos produtos no interior da loja.

#### **5.5.7.1 Descrição da área física**

Como já descrito acima, a Padaria será instalada numa área de 300m<sup>2</sup>, distribuídos da seguinte forma:

60% para loja

20% para produção

12% para estoque

05% para administração

03% para banheiros e armários individuais

A loja deverá constar de expositores self-service para os produtos de panificação, confeitaria, mercearia, queijos, embutidos, patês, sorvetes e bebidas. Os vendedores se apresentarão apenas para orientá-los e auxiliá-los quando solicitados, ou para atender algum pedido que não conste nas prateleiras. O caixa ficará na saída. A produção será dividida em setores. Panificação, confeitaria e salgados, área de cocção, área de lavagem de utensílios, além de contar com um ponto para lavagem de mãos e local para lavagem de pano de chão e lixeiras. O estoque deverá ser totalmente telado e contar com prateleiras, estrados e geladeiras. A administração terá duas mesas com computadores e armários para pastas. Os banheiros (feminino e masculino) terão um chuveiro em cada um, além da pia e sanitários. Cada funcionário terá seu armário para guarda de objetos pessoais.

#### **5.5.7.2 Exposição e Vendas**

Como já foi falado, a Eu Amo Pão trabalhará com o sistema de autosserviço assistido. Os produtos serão expostos em balcões para facilitar a escolha pelo cliente e estimular sua compra.

No Salão de Vendas, serão criadas maneiras diferenciadas de exposições. Haverá uma espécie de “Ilha de Produtos” em que a exposição dos mesmos em uma ilha (mesa ou balcão baixo) no meio da área de vendas será uma ótima estratégia para destacar produtos de lançamento e em promoção. Os produtos serão hierarquizados nos balcões e prateleiras de maneira que os de melhor qualidade, de melhores marcas e, conseqüentemente, de maior valor fiquem juntos, para darem destaque e valorização para os mesmos. Isso facilitará também a escolha do produto pelo cliente e este ficará mais satisfeito.

Como o pão gera uma frequência quase que diária dos clientes, ele será exposto estrategicamente dentro da loja para que se concretize a venda agregada dos outros produtos. Com isso, o balcão do pão estará ao fundo do estabelecimento. Primeiramente, pela proximidade com o local onde o produto será feito, facilitando a logística de abastecimento.

#### **5.5.7.3 Estrutura (layout)**

Além do espaço para a exposição dos produtos, a Eu Amo Pão terá um espaço para atendimento ao cliente, uma área para recepção e depósito de matéria-prima, uma pequena área para administração, um espaço para produção, banheiros (vestiários) e copa (área de

refeição e onde será oferecido o café da manhã). Serão colocadas também algumas mesas na calçada em frente à Padaria, para os que preferirem.

Para promover mais as vendas, daremos atenção especial à posição dos produtos nas prateleiras: como normalmente as pessoas não enxergam os produtos localizados abaixo da altura do joelho e produtos para idosos não ficarão muito baixos (dificuldade para se abaixar), bem como produtos para crianças não ficarão muito ao alto (fora do alcance da visão). Como as pessoas tem estaturas diferentes os produtos serão posicionados de forma que todas possam ter acesso facilitado.

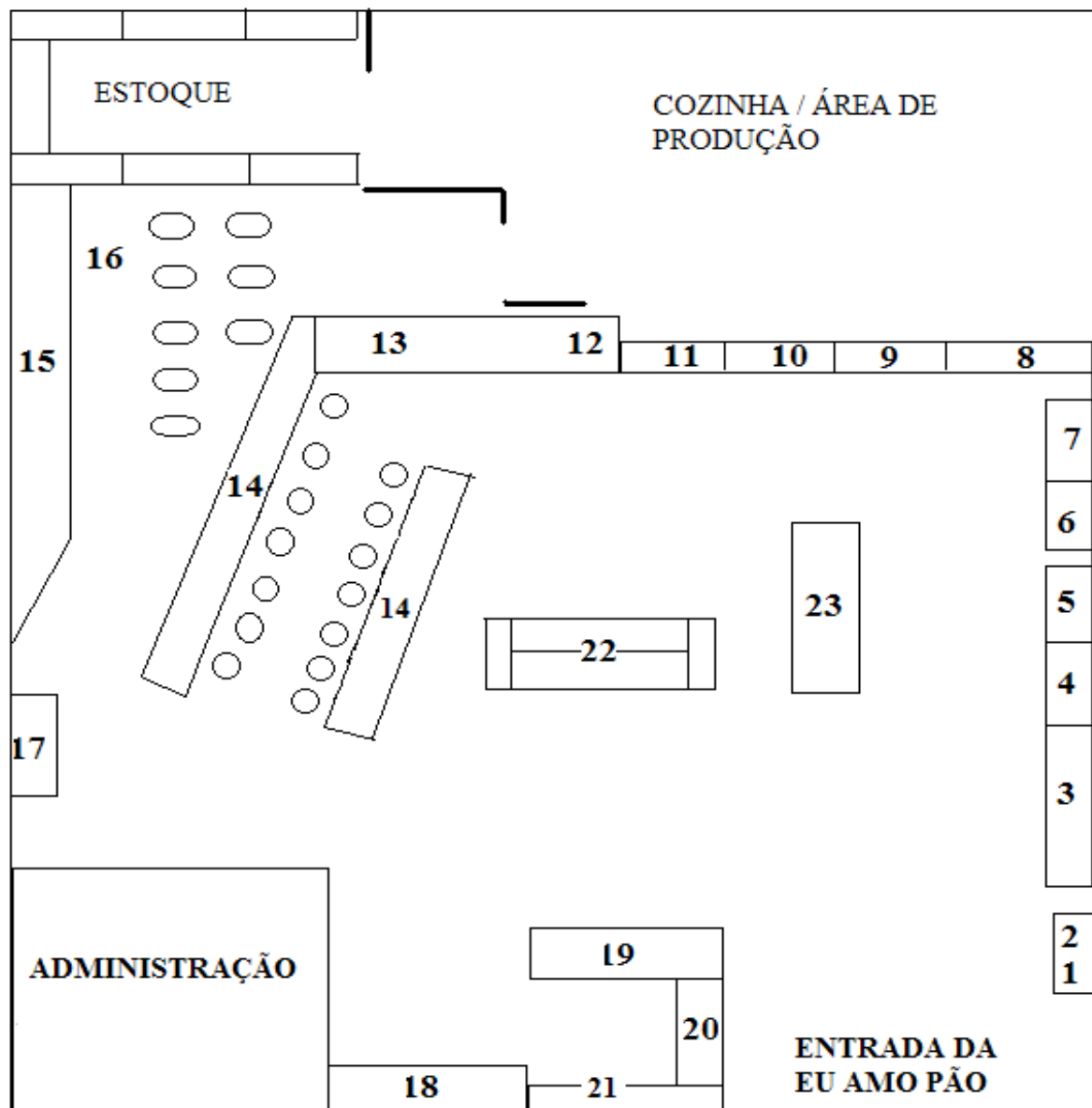
Aplicaremos a técnica do Cross Merchandising na Padaria, que consiste em expor os produtos de venda por impulso (aquele que o cliente não vai com o objetivo de comprar), junto dos produtos de compra de rotina. Significa expor, por exemplo, doce de leite, geleias etc. próximo aos pães. Desta forma ao comprar o pão, imediatamente o cliente vai ser despertado para comprar o acompanhamento.

Teremos rampas nos acessos que facilitem a entrada de portadores de deficiências. A Eu Amo Pão terá cuidado em não deixar produtos literalmente à porta, uma vez que estudos comprovam que os produtos nesta posição, muitas vezes, não são percebidos pelos clientes. Deixaremos uma área de respiro, chamada de Zona de Descompressão. O cliente quando ingressa em uma loja, precisa dar alguns passos para se sentir realmente dentro e começar a prestar atenção nos produtos.

O layout será construído de maneira a fazer o cliente percorrer a loja da direita para esquerda e evitar a possibilidade do cliente atalhar, sem percorrer toda a loja. Haverá cestinhas na entrada, bem à vista, para que o cliente seja incentivado a levar mais produtos pela capacidade de armazenamento da mesma, muito mais que as mãos, as quais estão sempre ocupadas com algum acessório (bolsa, carteira, chave, guarda-chuva, etc.), e facilitar o carregamento dos produtos até o caixa. Ficarão no máximo a três metros da entrada da loja, no trajeto do cliente, e na altura das mãos para que ele não precise se abaixar para pegar.

Para reduzir custos com pessoal serão colocados balanças eletrônicas junto ao caixa para que próprio funcionário do caixa possa operá-la.

Segue o layout proposto para a Eu Amo Pão:



**FIGURA 4 – Layout da Eu Amo Pão**

Fonte: Elaboração própria

1 – Mural de Promoções, Ofertas e Informações;

2 – Cestinhos;

3 – Produtos de Mercearia;

4 – Biscoitos industrializados e de fabricação própria diversos;

5 - Pacotes de pão de forma;

6 – Geladeira para frios;

7 – Doce de leite, geleias;

8 – Biscoitos, bolos e tortas diversos;

9 – Pão Francês “tostadinho”

10 – Pão Francês “clarinho”

11 – Pão Francês “normal”

12 – Preparo dos sanduíches, pizzas e pastéis;

13 – Estufa de salgados;

14 – Balcão para o consumo de salgados, sanduíches e outros lanches;

15 – Bancada do Self service Café da manhã;

16 – Mesas e cadeiras para o café da manhã;

17 – Geladeira com refrigerantes, água mineral, sucos e sorvetes;

18 – Produtos de higiene pessoal e de limpeza;

19 – Caixa 1;

20 – Caixa 2;

21 – Vitrine;

22 – Mesas dos produtos de confeitaria (bolos, tortas), biscoitos, pães doces;

23 – Mesa de Pães Especiais, Pré-Pesados, Promoções e Degustações.

#### 5.5.7.4 Infraestrutura tecnológica <sup>2</sup>

Sabe-se que o futuro dos negócios depende em muito da capacidade de gerir as informações dentro das empresas. Esta informação deve ser transformada efetivamente em conhecimento e transmitida aos interessados. A automação comercial permite obter esses dados de maneira eficiente.

Segundo o Dicionário Aurélio, automação é “Sistema automático pelo qual os mecanismos controlam seu próprio funcionamento, quase sem a interferência do homem”. A Eu Amo Pão manterá um banco de dados dos clientes, (Gestão do relacionamento com o cliente) no intuito de gerar indicadores importantes para se criar ou mudar alguma estratégia da empresa.

A informatização permitirá também identificar o faturamento com produtos de fabricação própria e os produtos de revenda, a rentabilidade de cada produto, Curva ABC dos produtos vendidos, quais os produtos que tem maior saída e conseqüentemente os que não saem muito, o preço mínimo de venda de cada produto, despesa operacional, custo da mercadoria vendida, capital de giro que está empatado em produtos pouco rentáveis promovendo então sua retirada, quais os itens que compõem os maiores custos fixos da empresa, qual o ponto de equilíbrio, a razão entre funcionários X faturamento; razão entre m<sup>2</sup> de loja X faturamento; o nível de endividamento permitido na empresa.

O investimento em inovação tecnológica e capacitação dos funcionários permitirão a Eu Amo Pão acompanhar a movimentação da economia baseada na informação. Pretende-se assim, investir em automação, pois ela permite uma gestão eficaz de todos os processos da Padaria, como redução de custos, aumento da produtividade, controle eficaz dos estoques, reposição em tempo real das mercadorias e outras informações estratégicas para o negócio.

---

<sup>2</sup> Pesquisa em: MM Informática - [www.mminformatica.com.br](http://www.mminformatica.com.br)  
Datamaxi - [www.datamaxi.com.br](http://www.datamaxi.com.br)  
Novo Original - [www.novaoriginal.com.br](http://www.novaoriginal.com.br)  
SYSPDV - [www.casamagalhaes.com.br](http://www.casamagalhaes.com.br)  
Mistechef.net - [www.automacao2000.com](http://www.automacao2000.com)

Segundo a empresa MM Informática, o básico para a informatização de uma padaria em seu início de operação, são os seguintes equipamentos:

- ✓ Check-out
- ✓ Microcomputador
- ✓ Impressora
- ✓ Switch
- ✓ Balança
- ✓ Gaveta de dinheiro
- ✓ Impressora fiscal – ECF – Emissor de Cupom Fiscal
- ✓ Leitor de código de barras
- ✓ Pin Pad/TEF – terminal para Transferência Eletrônica de Fundos
- ✓ No break

Para uma produtividade adequada, serão adquiridos sistemas que integrem as compras, as vendas e o financeiro. Os softwares possibilitam a transposição do processo de criação para moldes, cadastro de clientes e fornecedores, controle de estoque, serviço de mala-direta para clientes e potenciais clientes, cadastro de móveis e equipamentos, controle de contas a pagar e a receber, fornecedores, folha de pagamento, fluxo de caixa, fechamento de caixa etc.

#### **5.5.7.4.1 Sistema de Gestão**

A Eu Amo Pão informatizará todos os seus processos e departamentos: o administrativo/financeiro, o de vendas, o de atendimento ao público, o de controle de estoque e o de produção industrial.

A empresa adotará assim, como sistema de gestão, o Hime System que é um software utilizado no gerenciamento de empresa que controla o estoque, faz análise de custo, emite cupom fiscal, produz controle financeiro, cadastro de clientes e fornecedores, controle de caixa e produção, informa lucro diário e periódico, faz estatística de consumo, planeja compra, organiza compras a receber e a pagar, faz controle bancário, ajuda na montagem de mala direta e outros.

## **5.6 Marketing e Vendas**

### **5.6.1 Posicionamento dos produtos/serviço**

A Eu Amo Pão adotará a variedade e a qualidade de produtos e serviços como estratégia de agregação de valor e trabalhará com o atendimento por meio do autosserviço assistido, deixando o cliente livre para escolher os produtos, verificar de perto e à vontade suas características, sentir o cheiro, faz do atendimento personalizado uma importante ferramenta de vendas.

Os funcionários serão treinados para sugerir acompanhamentos ou recheios proporcionando o sucesso das vendas.

Cada produto será identificado com o nome e preço e serão vendidos a quilo ou por unidade, dependendo do produto. Os produtos de confeitaria serão preparados em bandejas ou embalagens fechadas, para agilizar o atendimento.

Os sanduíches serão vendidos de maneira personalizada, uma vez que serão os próprios clientes que escolherão os recheios.

As embalagens terão a logomarca da Padaria e acompanharão a época de cada ano, dependendo da data comemorativa ou da estação do ano, por exemplo.

Haverá degustação dos melhores produtos da padaria para incentivar àqueles clientes que nunca experimentaram o produto a comprá-lo.

### **5.6.2 Praça/canais (cobertura, variedade, localização, estoques, transporte)**

O pão será entregue diariamente na porta da casa dos clientes se assim eles o preferirem, de forma a criar fidelidade por parte do mesmo. Será contratado um vendedor para essa função. Entretanto, a Eu Amo Pão irá incentivar as pessoas a tomarem café da manhã ou da tarde na Padaria, criando um ambiente aconchegante e familiar. O serviço de delivery estará disponibilizado para entrega de produtos para os eventos empresariais e as encomendas de produtos de confeitaria feitas com antecedência ou no momento da procura, dependendo da disponibilidade.

O ambiente familiar e agradável, a variedade de pães, salgados, bolos e tortas, preço e atendimento farão com que o próprio ponto de venda da Eu Amo Pão seja também um de seus canais de distribuição.

### 5.6.3 Promoção (divulgação)

A Eu Amo Pão explorará os fatores que mais influenciam a decisão de frequentar uma padaria (já demonstrado na tabela 3), para a divulgação da mesma, tais como a grande variedade e qualidade de produtos, higiene, etc.

Serão confeccionados panfletos para a divulgação de seus produtos, embalagens personalizadas com o nome da padaria (sacolas ecológicas e de papel), além de promoções atrativas. Cardápios com sugestões serão distribuídos nas residências da região, nos estabelecimentos comerciais da redondeza e para as pessoas que estiverem nas ruas. As embalagens têm papel importante não só na proteção do produto, mas também na apresentação e no processo de comunicação dos valores intrínsecos. Os produtos de fabricação própria serão embalados em recipientes com a marca da Padaria, atuando como gerador de mensagem em relação aos produtos, criando atração, descrevendo as características, criando confiança no consumidor e transmitindo imagem favorável em relação à marca e/ou ao produto;

À medida do possível a Eu Amo Pão irá patrocinar pequenos eventos como forma de divulgação e selar o compromisso com causas sociais.

O bom atendimento irá cativar os clientes e estimular a propaganda boca a boca, um dos métodos mais eficazes de divulgação (vide tabela 12). O segredo da Eu Amo Pão será o relacionamento balconista-freguês, criando um clima mais próximo e familiar desde que o cliente permita.

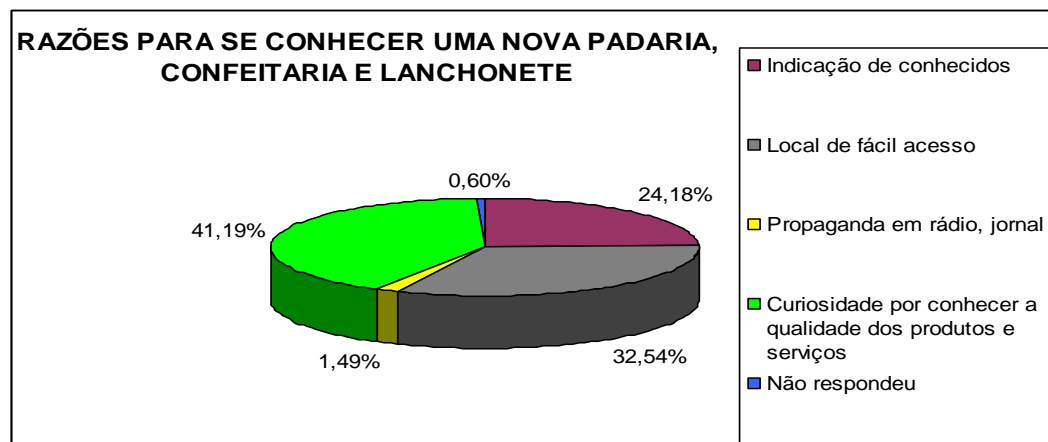
A pesquisa de mercado realizada mostrou que uma parcela muito pequena de pessoas leva em conta a propaganda em rádio ou jornal para conhecer uma nova padaria, como demonstrado abaixo. Dessa maneira a Eu Amo Pão irá se dedicar no fornecimento de produtos e serviços de boa qualidade para sua divulgação, incentivando a propaganda boca a boca, uma vez que a “indicação de conhecidos” recebeu uma parcela significativa de votos. Os clientes fiéis podem ser uma das bases para a divulgação desse novo negócio porque já conhecem a qualidade da padaria.

**TABELA 12 - Razões para se conhecer uma nova padaria, confeitaria e lanchonete**

Opção	Frequencia	Porcentagem
Indicação de conhecidos	81	24,18%
Local de fácil acesso	109	32,54%
Propaganda em rádio, jornal	5	1,49%
Curiosidade por conhecer a qualidade dos produtos e serviços	138	41,19%
Não respondeu	2	0,60%
<b>TOTAL</b>	<b>334</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Coleta de dados (2012)

**Nota:** O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (300), uma vez que os respondentes podem considerar mais de um item como resposta.

**GRÁFICO 9 - Razões para se conhecer uma nova padaria, confeitaria e lanchonete**

**Fonte:** Coleta de dados (2012)

O site que será criado para a Padaria também será uma forma de divulgação da mesma, sendo que serão criados canais de contato com os clientes, onde os mesmos poderão enviar sugestões, críticas e elogios aos serviços prestados pela padaria. Este site será adicionado em diretórios especializados para empresas e sites de busca como Google e Yahoo Search.

Imãs de geladeira com telefone para encomenda/entregas, etc. serão distribuídos aos clientes. Os procedimentos e limpeza da Padaria serão divulgados em um mural ou cartaz como forma de agregar valor e como estratégia de promoção e marketing do estabelecimento.

Investiremos na qualidade global de atendimento ao cliente, ou seja: qualidade do serviço, ambiente agradável, profissionais atenciosos, respeitosos e interessados pelo cliente, além de comodidades adicionais como é o caso de parcerias com estacionamento;

Ações de pós-venda como remessa de cartões de aniversário, comunicação de novos serviços e novos produtos ofertados, contato telefônico lembrando eventos e promoções também serão realizados como meio de fidelizar a clientela.

### 5.6.3.1 Ações Promocionais

Os produtos que forem produzidos num dia e não consumidos serão vendidos a preços menores no outro dia, isso lógico respeitando seu prazo de validade. Serão colocados estrategicamente num mesmo local, com um letreiro maior, sinalizando a promoção.

A venda casada será realizada com alguns produtos. Haverá a promoção de verão em que um sanduíche ou salgado e um suco (a escolha do cliente) serão vendidos com preço único, ou seja, pedindo o sanduíche ou o salgado o suco fica mais barato. Será feito então uma parceria com o fornecedor (se o suco não for natural). Em determinados dias haverá a promoção compre 3 e pague 2, principalmente com os salgados e lanches rápidos. A mesma tática será aplicada ao pão francês.

Será feito uma espécie de cartão de fidelidade em que o cliente que comprar durante 10 dias (consecutivos ou não, com prazo de validade definido) levará para casa um produto de confeitaria à sua escolha. Para os clientes fiéis a Padaria dará um prazo maior de pagamento, todo final de mês (a chamada caderneta). Eventualmente será promovido sorteio de cestas de café da manhã entre os clientes da loja. Serão realizadas degustações periódicas, principalmente dos produtos fabricados pela Padaria, permitindo aos clientes que experimentem e gostem dos produtos que desconhecem. A Eu Amo Pão dará prioridade aos produtos de sua fabricação para a realização destas promoções.

Para as datas especiais, como dia dos namorados, dia das mães, páscoa e outros serão feitos biscoitos e bolos temáticos, juntamente com uma embalagem atrativa e especial que lembrem a data. Estes biscoitos e bolos poderão ser oferecidos como lembrança a amigos, familiares ou para consumo do próprio cliente. Criar-se-á um calendário de produtos próprios alinhados com eventos anuais, como Bolo de Reis, rabanadas, panetones e roscas de Páscoa.

Durante as Festas Juninas o ambiente será decorado para lembrar a data e os funcionários se vestirão a caráter e com produtos tradicionais, como rapaduras, cocadas, amendoim e milho de pipoca.

Haverá o dia do café (comemorado no dia 24 de maio). Neste dia a bebida será oferecida de graça para as pessoas que fizerem compras na Padaria.

Serão elaborados cardápios de leitura individual na área de copa, em substituição aos tradicionais e ultrapassados placares de preços de lanches.

Haverá um Plano para Fidelização com o objetivo de aumentar a fidelidade do cliente à padaria, fazendo com que compre mais com mais frequência. Funciona assim: Criaremos uma pontuação para os gastos. Por exemplo, R\$1,00 igual a um ponto. Cada cliente que

completar 100 pontos em determinado tempo receberá um brinde interessante, ou um vale compras.

#### **5.6.4 Preço (lista de preços, descontos, ofertas, prazo de pagamento, créditos)**

Para conquistarmos uma posição pretendida, buscaremos destaque no binômio, preço-qualidade, para sermos reconhecidos como prestadores de um serviço diferenciado. Para os clientes fiéis a Eu Amo Pão trabalhará com a chamada “caderneta” em que o pagamento será a prazo, no final de cada mês.

Uma estratégia que será adotada será vender o Pão francês sempre um pouco com um preço abaixo dos concorrentes e relativamente ao preço da farinha de trigo.

Em determinados dias haverá a promoção compre 3 e pague 2, principalmente com os salgados e lanches rápidos. A mesma tática será aplicada ao pão francês.

O preço praticado será o justo, porém o quesito primeiro será a qualidade. Seremos transparentes quanto aos cuidados na nossa produção, de modo que os clientes percebam que a possível diferença no preço será de longe compensada pela segurança da qualidade.

#### **5.6.5 Estratégia e projeção de vendas**

##### **5.6.5.1 Estratégias de Vendas**

A estratégia de vendas da panificadora Eu Amo Pão será baseado na abordagem direta ao cliente, o consumidor já vem com a intenção de comprar o produto que ele necessita ou deseja, portanto é nessa hora que um atendimento diferenciado e bem treinado faz a diferença despertando esse consumidor a levar outros produtos que ele nem esperava encontrar. Eventualmente, ofereceremos também uma degustação de produtos.

##### **5.6.5.2 Previsão de vendas**

A seguir estão demonstrados a estimativa de vendas da Eu Amo Pão, levando-se em consideração o preço adotado e a quantidade que se espera vender de cada produto. Para o cálculo do faturamento mensal levou-se em conta o preço adotado pelo mercado, porém o custo de cada mercadoria vendida também foi levado em conta.

TABELA 13 – Estimativa de vendas de pães

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS PÃES</b>			
<b>Produto</b>	<b>Valor kg</b>	<b>Quantidade (kg)</b>	<b>TOTAL</b>
Pão Francês	R\$ 8,90	1300	R\$ 11.570,00
<b>FATURAMENTO TOTAL PÃO FRANCÊS</b>			<b>R\$ 11.570,00</b>

<b>Produto</b>	<b>Valor kg</b>	<b>Quantidade (kg)</b>	<b>TOTAL</b>
Baguete comum	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Baguete recheada	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Croissant	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Farinha de pão ou de rosca	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Hambúrguer	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Hot dog	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Panetone	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Pão ázimo	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Pães congelados	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Pão de centeio	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Pão de forma	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Pão de glúten	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Pão de leite	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Pão de luxo	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Pão de milho	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Pão de ovos	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Pão doce	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Pão integral ou Pão preto	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Pão sovado	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Rosca	R\$ 18,90	60	R\$ 1.134,00
Torrada	R\$ 18,90	45	R\$ 850,50
<b>FATURAMENTO TOTAL OUTROS PÃES</b>			<b>R\$ 23.530,50</b>

FONTE: Elaboração própria

TABELA 14 – Estimativa de vendas café da manhã

<b>CAFÉ DA MANHÃ POR PESSOA</b>		
<b>PREÇO (kg)</b>	<b>QUANTIDADE (kg)</b>	<b>FATURAMENTO TOTAL</b>
R\$ 28,00	45	<b>R\$ 1.260,00</b>

FONTE: Elaboração própria

TABELA 15 – Estimativa de vendas frios

<b>FRIOS</b>			
<b>Produto</b>	<b>Valor Unitário (por Quilo)</b>	<b>Quantidade (kg)</b>	<b>TOTAL</b>
Mortadela	R\$ 13,80	25	R\$ 345,00
Mussarela	R\$ 16,70	25	R\$ 417,50
Peito de Peru	R\$ 21,90	20	R\$ 438,00
Presunto	R\$ 17,90	25	R\$ 447,50
Queijo	R\$ 18,50	25	R\$ 462,50
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 2.110,50</b>

<b>TÁBUA DE FRIOS</b>			
<b>Produto</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Quantidade (unidades)</b>	<b>TOTAL</b>
Pequena de 400g	R\$ 22,90	15	R\$ 343,50
Grande de 750g	R\$ 27,00	10	R\$ 270,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 613,50</b>

**FATURAMENTO TOTAL FRIOS 2.724,00**

FONTE: Elaboração própria

TABELA 16 – Estimativa de vendas sanduíches

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS SANDUÍCHES</b>			
<b>Produto</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Quantidade (unidade)</b>	<b>TOTAL</b>
Beirute peito de peru	R\$ 6,90	100	R\$ 690,00
Beirute tradicional	R\$ 6,00	100	R\$ 600,00
Brasileiro	R\$ 5,50	100	R\$ 550,00
Canadense	R\$ 6,90	100	R\$ 690,00
Filé de frango com vinagrete	R\$ 5,50	100	R\$ 550,00
Italiano	R\$ 6,90	100	R\$ 690,00
Mexicano	R\$ 6,00	100	R\$ 600,00
Misto quente	R\$ 3,50	100	R\$ 350,00
Triplo americano	R\$ 6,00	100	R\$ 600,00
Triplo frango	R\$ 6,00	100	R\$ 600,00
Triplo presunto	R\$ 6,00	100	R\$ 600,00
Triplo salpicão de atum	R\$ 6,50	100	R\$ 650,00
Triplo salpicão de frango	R\$ 6,00	100	R\$ 600,00
X-Bacon	R\$ 5,50	150	R\$ 825,00
X-Bacon Salada	R\$ 5,00	150	R\$ 750,00
X-Burguer	R\$ 4,60	150	R\$ 690,00
X-Eggs	R\$ 5,50	150	R\$ 825,00
X-Salada	R\$ 4,40	150	R\$ 660,00
<b>FATURAMENTO TOTAL SANDUÍCHES</b>			<b>R\$ 11.520,00</b>

FONTE: Elaboração própria

**TABELA 17 – Estimativa de vendas salgados (unitários e por cento)**

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS SALGADOS (UNITÁRIOS)</b>			
<b>Produto</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Quantidade (un)</b>	<b>TOTAL</b>
Bolinho de carne	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Bolinho de salsicha	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Bolinho de queijo	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Coxinha	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Croquete de carne	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Croquete de frango	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Empada de frango	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Empada de queijo	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Empada de palmito	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Esfiha de carne	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Kibe	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Mini-torta de palmito	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Mini-torta de catupiry	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Mini-torta de frango	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
Pão de Queijo	R\$ 2,80	25	R\$ 70,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 140,00</b>

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS SALGADOS (o cento)</b>			
<b>Produto</b>	<b>Valor (cento)</b>	<b>Quantidade (cento)</b>	<b>TOTAL</b>
Bolinho de carne	R\$ 50,00	26	R\$ 1.300,00
Bolinho de salsicha	R\$ 50,00	26	R\$ 1.300,00
Bolinho de queijo	R\$ 50,00	26	R\$ 1.300,00
Coxinha	R\$ 50,00	26	R\$ 1.300,00
Croquete de carne	R\$ 50,00	26	R\$ 1.300,00
Croquete de frango	R\$ 50,00	26	R\$ 1.300,00
Empada de frango	R\$ 50,00	26	R\$ 1.300,00
Empada de queijo	R\$ 50,00	26	R\$ 1.300,00
Empada de palmito	R\$ 50,00	26	R\$ 1.300,00
Esfiha de carne	R\$ 50,00	26	R\$ 1.300,00
Kibe	R\$ 50,00	26	R\$ 1.300,00
Mini-torta de palmito	R\$ 52,00	26	R\$ 1.352,00
Mini-torta de catupiry	R\$ 52,00	26	R\$ 1.352,00
Mini-torta de frango	R\$ 52,00	26	R\$ 1.352,00
Pão de Queijo	R\$ 50,00	26	R\$ 1.300,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 2.704,00</b>

**FATURAMENTO TOTAL SALGADOS R\$ 2.844,00**

FONTE: Elaboração própria

TABELA 18 – Estimativa de vendas pizzas

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS PIZZAS MÉDIAS</b>			
<b>Produto</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Quantidade (un)</b>	<b>TOTAL</b>
Alho e óleo	R\$ 15,90	20	R\$ 318,00
A moda	R\$ 18,90	20	R\$ 378,00
Atum	R\$ 18,90	20	R\$ 378,00
Bauru	R\$ 15,90	20	R\$ 318,00
Calabresa	R\$ 16,90	20	R\$ 338,00
Catupiry	R\$ 16,90	20	R\$ 338,00
Frango com catupiry	R\$ 18,90	20	R\$ 378,00
Milho Verde	R\$ 15,90	20	R\$ 318,00
Mussarela	R\$ 15,90	20	R\$ 318,00
Palmito	R\$ 18,90	20	R\$ 378,00
Portuguesa	R\$ 16,90	20	R\$ 338,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 3.798,00</b>

<b>PIZZAS DOCES MÉDIAS</b>			
<b>Produto</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Quantidade (un)</b>	<b>TOTAL</b>
Banana	R\$ 16,00	15	R\$ 240,00
Chocofrutas	R\$ 17,00	15	R\$ 255,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 495,00</b>

<b>Produto</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Qtde (un)</b>	<b>TOTAL</b>
Pizza pequena 20 cm qualquer sabor	R\$ 11,90	30	R\$ 357,00
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 357,00</b>

**FATURAMENTO TOTAL PIZZAS R\$ 4.650,00**

FONTE: Elaboração própria

TABELA 19 – Estimativa de vendas bolos

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS BOLOS</b>			
<b>Produto</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Qtde (fatia pequena)</b>	<b>TOTAL</b>
Bolo Baunilha	R\$ 4,50	25	R\$ 112,50
Bolo Brigadeiro	R\$ 4,50	25	R\$ 112,50
Bolo Chantili	R\$ 4,50	25	R\$ 112,50
Bolo Sonho de valsa	R\$ 4,50	25	R\$ 112,50
Bolo Suspiro	R\$ 4,50	25	R\$ 112,50
Bolo Trufado	R\$ 4,50	25	R\$ 112,50
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 675,00</b>

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS BOLOS (A QUILO)</b>			
<b>Produto</b>	<b>Valor Kg</b>	<b>Quantidade (kg)</b>	<b>TOTAL</b>
Bolo Baunilha	R\$ 26,00	17	R\$ 442,00
Bolo Brigadeiro	R\$ 26,00	17	R\$ 442,00
Bolo Chantili	R\$ 26,00	17	R\$ 442,00
Bolo Sonho de valsa	R\$ 27,50	17	R\$ 467,50
Bolo Suspiro	R\$ 26,00	17	R\$ 442,00
Bolo Trufado	R\$ 28,50	17	R\$ 484,50
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 2.720,00</b>

**FATURAMENTO TOTAL BOLOS 3.395,00**

FONTE: Elaboração própria

**TABELA 20 – Estimativa de vendas doces**

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS DOCES</b>			
<b>Produto</b>	<b>Valor do cento</b>	<b>Quantidade (cento)</b>	<b>TOTAL</b>
Beijinho	R\$ 51,00	3	R\$ 153,00
Brigadeiro	R\$ 57,00	3	R\$ 171,00
Olho de sogra	R\$ 51,00	3	R\$ 153,00
Pudim	R\$ 65,00	3	R\$ 195,00
Quindim	R\$ 65,00	3	R\$ 195,00
<b>FATURAMENTO TOTAL DOCES</b>			<b>R\$ 867,00</b>

FONTE: Elaboração própria

**TABELA 21 – Estimativa de vendas mousses**

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS MOUSSES</b>			
<b>Produto</b>	<b>Valor (copo 200ml)</b>	<b>Quantidade (copo)</b>	<b>TOTAL</b>
Chocolate	R\$ 4,00	10	R\$ 40,00
Maracujá	R\$ 3,50	10	R\$ 35,00
Morango	R\$ 4,00	10	R\$ 40,00
<b>FATURAMENTO TOTAL MOUSSES</b>			<b>R\$ 115,00</b>

FONTE: Elaboração própria

**TABELA 22 – Estimativa de vendas tortas**

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS TORTAS</b>			
<b>Produto</b>	<b>Valor kg</b>	<b>Qtde (kg)</b>	<b>TOTAL</b>
Torta de Laranja	R\$ 17,00	10	R\$ 170,00
Torta de Limão	R\$ 18,90	10	R\$ 189,00
Torta de Morango	R\$ 20,00	10	R\$ 200,00
<b>FATURAMENTO TOTAL TORTAS</b>			<b>R\$ 559,00</b>

FONTE: Elaboração própria

TABELA 23 – Estimativa de vendas mercearia

<b>ESTIMATIVA DE VENDAS PRODUTOS DE MERCEARIA</b>				
<b>Produto</b>	<b>Unidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Quantidade</b>	<b>TOTAL</b>
Achocolatado	800g	R\$ 8,00	20	R\$ 160,00
Açúcar	1kg	R\$ 5,50	20	R\$ 110,00
Água mineral	20 litros	R\$ 10,90	50	R\$ 545,00
Água mineral	510 ml	R\$ 1,70	100	R\$ 170,00
Batata palha	pacote 150g	R\$ 2,70	35	R\$ 94,50
Biscoito água e sal	400g	R\$ 2,30	50	R\$ 115,00
Biscoito recheado	Pacote 140g	R\$ 2,70	50	R\$ 135,00
Café	Pacote 250g	R\$ 4,00	60	R\$ 240,00
Chá	25g (25 saquinhos)	R\$ 3,75	10	R\$ 37,50
Chicletes	Pacote 5un	R\$ 1,55	35	R\$ 54,25
Creme de leite	300g	R\$ 3,00	15	R\$ 45,00
Côco ralado	100g	R\$ 3,50	10	R\$ 35,00
Extrato de tomate	Lata 340g	R\$ 2,70	20	R\$ 54,00
Farinha de trigo	1kg	R\$ 3,90	20	R\$ 78,00
Gelatina em pó	35g	R\$ 1,25	10	R\$ 12,50
Guardanapo	Pacote 50 unidades	R\$ 1,50	25	R\$ 37,50
Leite condensado	395g	R\$ 2,90	15	R\$ 43,50
Leite embalagem longa vida	caixa 1 litro	R\$ 2,50	60	R\$ 150,00
Macarrão	Pacote 500g	R\$ 2,10	35	R\$ 73,50
Macarrão instantâneo	pacote 85g	R\$ 1,45	50	R\$ 72,50
Maionese	Vidro 250g	R\$ 3,50	35	R\$ 122,50
Manteiga	Pote 250 ml	R\$ 4,50	22	R\$ 99,00
Margarina	Pote 250 ml	R\$ 2,65	25	R\$ 66,25
Milho de pipoca	Pacote 500g	R\$ 2,70	20	R\$ 54,00
Milho verde	lata 200g	R\$ 2,30	10	R\$ 23,00
Mistura para bolo	450g	R\$ 2,50	10	R\$ 25,00
Molho de tomate (pct)	340g	R\$ 1,90	10	R\$ 19,00
Óleo de cozinha	Frasco 900ml	R\$ 3,10	35	R\$ 108,50
Ovos	Cartela 12 un	R\$ 4,00	20	R\$ 80,00
Pão de forma	Pacote 500g	R\$ 2,90	35	R\$ 101,50
Refrigerantes	2 litros	R\$ 6,00	100	R\$ 600,00
Requeijão cremoso	200g	R\$ 3,60	10	R\$ 36,00
Sal	Pacote 1kg	R\$ 1,50	15	R\$ 22,50
Sardinha	Lata 125g	R\$ 2,50	20	R\$ 50,00
Suco industrializado	garrafa (200ml)	R\$ 1,50	100	R\$ 150,00
Suco em pó	pacote 30g	R\$ 1,00	70	R\$ 70,00
			<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 3.890,00</b>

<b>SORVETES</b>				
<b>Produto</b>	<b>Unidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Quantidade</b>	<b>TOTAL</b>
Picolés	Unidade	R\$ 1,50	70	R\$ 105,00
Sorvetes	Pote 1 litro	R\$ 15,00	30	R\$ 450,00
			<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 555,00</b>

<b>PRODUTOS DE HIGIENE PESSOAL</b>				
<b>Produto</b>	<b>Unidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Quantidade</b>	<b>TOTAL</b>
Absorvente	8 um	R\$ 2,75	15	R\$ 41,25
Condicionador	350ml	R\$ 6,90	15	R\$ 103,50
Creme dental	90g	R\$ 2,50	25	R\$ 62,50
Fio dental	100m	R\$ 3,70	15	R\$ 55,50
Papel higiênico	Pacote 4un, 30cm	R\$ 5,50	20	R\$ 110,00
Sabonete	90g	R\$ 2,00	25	R\$ 50,00
Shampoo	350ml	R\$ 5,85	15	R\$ 87,75
			<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 510,50</b>

<b>PRODUTOS DE LIMPEZA</b>				
<b>Produto</b>	<b>Unidade</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Quantidade</b>	<b>TOTAL</b>
Água Sanitária	250ml	R\$ 1,90	25	R\$ 47,50
Amaciante	500ml	R\$ 5,50	25	R\$ 137,50
Desinfetante	500ml	R\$ 3,50	25	R\$ 87,50
Detergente	500ml	R\$ 1,70	30	R\$ 51,00
Esponja de aço	Pacote com 8un (60g)	R\$ 2,00	20	R\$ 40,00
Esponja dupla face	Unidade	R\$ 2,00	20	R\$ 40,00
Flanela para limpeza	Unidade	R\$ 3,50	20	R\$ 70,00
Lã de aço	60g com 8un	R\$ 2,00	20	R\$ 40,00
Sabão em pó	Caixa 0,5kg	R\$ 5,00	25	R\$ 125,00
Sabão em barras	Pacote com 5un (200g)	R\$ 6,70	25	R\$ 167,50
			<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 806,00</b>

**FATURAMENTO TOTAL MERCEARIA R\$ 5.761,50**

FONTE: Elaboração própria

### 5.7.5.3 Gestão de Marketing

A Eu Amo Pão fará um estudo mensal do potencial da empresa, calculando quantos quilos de produtos os clientes deverão consumir mensalmente. Definido este potencial a Padaria definirá um calendário promocional para o ano todo, potencializando as datas comemorativas (Natal, Dia das Mães, Pais, Crianças, etc.).

## **5.6.6 Parcerias**

### **5.6.6.1 Parcerias com entidades**

A Eu Amo Pão buscará apoio de entidades (como Sebrae e Senai) no desenvolvimento de novas atividades (lanches, refeições, lojas de conveniência, catering) e novos produtos (tipos de pães, doces, biscoitos) que possam agregar valor e diferenciação ao negócio.

A Padaria também fará parcerias com Universidades e centros de tecnologia que pesquisam e desenvolvem novas formulações que podem ter objetivos de diminuir custos, diminuir carências nutricionais, aproveitar produtos típicos das regiões de alto valor nutritivo ou cultural (que fazem parte dos hábitos alimentares da população local), que apoiam o desenvolvimento sustentável, ou outras funcionalidades.

Buscaremos apoio das prefeituras para a distribuição dos produtos em feiras, eventos, pequeno varejo, hotéis, restaurantes, hospitais, lanchonetes, merenda escolar, parcerias com o Programa de Aquisição Alimentar (PAA) e em outros canais de distribuição.

### **5.6.6.2 Parcerias com central de negócios**

O mercado de panificação e confeitaria passa por um momento de transformação e expansão. Isso pode repercutir em novas formas de atuação e inserção no mercado. Já se nota a existência de iniciativas de grupos de empresas em se associar criando redes e centrais de negócio, obtendo, pelo conjunto, mais força de negociação com empresas que se relacionam com o setor, fornecedores, por exemplo. A Eu Amo Pão vê na cooperação uma saída para o crescimento e este tipo de parceria será estudada.

### **5.6.6.3 Parcerias com estacionamentos**

A Eu Amo Pão será instalada em um ponto movimentado da cidade. É permitido o estacionamento em algumas ruas vizinhas, inclusive na sua rua e na rua esquina à sua. Porém para aquelas pessoas que preferem deixar seu carro num estacionamento, seja por mais segurança, seja por comodidade, pretende-se criar parcerias com este tipo de comércio. Em troca a Eu Amo Pão estará fazendo propaganda do estacionamento e repassará 5% do valor da compra para o estacionamento. A promoção funcionará da seguinte maneira: Para uma compra acima de R\$ 30,00 feita na Padaria o estacionamento sai de graça (dentro de 1 hora).

#### **5.6.6.4 Parcerias com empresas em seus eventos**

Oferecer um bom coffee break a empresas parceiras que sempre contratarem a Eu Amo Pão. A ideia é vender e oferecer um desconto no valor global do pedido.

#### **5.6.6.5 Parcerias com empresas que fabricam pães caseiros**

Faremos parcerias com micro e pequenos empresários que apenas fabricam pães caseiros/não industrializados, mas não dispõem de ponto de venda próprio.

#### **5.6.6.6 Parceria com fornecedores**

Além de servir aos propósitos de comunicação da proprietária, a padaria será um espaço para divulgação de produtos de fornecedores. Além de estimular a venda cruzada com outros itens, pode se tornar mais uma fonte de receita para a Padaria e para os fornecedores.

A Eu Amo Pão fará parcerias com seus fornecedores e criará momentos de degustação e descontração no final da tarde. Os clientes conhecerão produtos que nunca tinham experimentado antes e poderão vir a comprar futuramente.

Nas promoções que serão realizadas pela Eu Amo Pão será feita parcerias com fornecedores à medida que estes também lucrarão mais caso a Padaria venda mais. Essa parceria se estenderá também na degustação, para lançamento de produtos novos.

#### **5.6.6.7 Parceria com loja vizinhas à Padaria**

A Eu Amo Pão realizará parcerias com lojas comerciais situadas na região da Savassi, por meio de distribuição de “vale-refeição” para o pão francês. Funcionará assim: a empresa comprará os produtos em forma de atacado, tendo como vantagem um preço menor do que se comprasse o produto por dia. O preço envolverá a compra por semana, com um desconto.

Serão feitas parcerias com Negócios do Bairro, como salões de beleza, escolas de idiomas, oferecendo degustações nestes estabelecimentos e distribuindo folhetos de divulgação da padaria.

## 5.7 Estratégia de crescimento

### 5.7.1 Análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

**QUADRO 4 – Análise SWOT da Padaria Eu Amo Pão**

<b>Análise Interna</b>	
<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administração profissional;</li> <li>✓ Visão estratégica;</li> <li>✓ Qualidade dos Produtos;</li> <li>✓ Variedade dos Produtos;</li> <li>✓ Ótimo atendimento e relacionamento com os clientes (personalizado);</li> <li>✓ Produtos sempre frescos;</li> <li>✓ Layout;</li> <li>✓ Funcionários capacitados, integrados e motivados;</li> <li>✓ Informatização e automação dos processos;</li> <li>✓ Processos mais econômicos de fabricação com a utilização de pães congelados e pré-assados;</li> <li>✓ Agregação de serviços para atender a conveniência das pessoas: parceira com estacionamento, delivery (com a entrega do pão na porta de casa), autosserviço assistido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empresa ainda não conhecida na cidade;</li> <li>✓ Inexperiência no comércio;</li> </ul>
<b>Análise Externa</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Setor estruturado, com associações e sindicatos que oferecem apoio na capacitação dos funcionários e gerência;</li> <li>✓ Localização privilegiada;</li> <li>✓ Fornecedores de Belo Horizonte;</li> <li>✓ Valorização da região com as reformas/revitalização da Prefeitura de Belo Horizonte;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Concorrência de lanchonetes, cafés e confeitarias da região (proliferação de estabelecimentos alimentícios de diferentes modelos);</li> <li>✓ Dependência do Trigo que é importado;</li> <li>✓ Retaliação da concorrência com base no preço;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crescimento da alimentação fora do lar abrindo um novo mercado para a Padaria;</li> <li>✓ As mudanças observadas na alimentação tradicional da população brasileira, com a introdução de novas opções e hábitos;</li> <li>✓ Valor nutricional do pão reconhecido pelos médicos e nutricionistas;</li> <li>✓ Consumo de pão é pouco afetado nas oscilações de poder de compra das pessoas;</li> <li>✓ Produto apreciado e desejado pelo consumidor, com preferência de compra nas padarias, revelado na pesquisa de mercado realizada na região;</li> <li>✓ Versatilidade do pão para compor ou acompanhar os diversos tipos de refeições;</li> <li>✓ Canal importante para o varejo alimentar sendo importante na cadeia de fornecimento de grandes empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mercado com baixas barreiras de entrada e de saída (exige pouco capital para a implantação do negócio) resultando em elevado turnover de estabelecimentos alimentícios;</li> <li>✓ Presença da economia informal;</li> <li>✓ Parte dos médicos e nutricionistas recomenda o corte do pão nas dietas de emagrecimento, por seu alto teor de carboidratos;</li> <li>✓ Fiscalização sanitária, trabalhistas e impostos cada vez mais pesados sobre a microempresa.</li> </ul>
---	---

**Fonte:** Elaboração da autora

### 5.7.2 Análise estratégica (plano de desenvolvimento)

Quanto ao ciclo de vida, a Eu Amo Pão pretende no primeiro ano trabalhar com a divulgação e lançamento da marca como empresa comprometida com a qualidade no atendimento e a satisfação do cliente. Os anos seguintes serão de consolidação do nome e expansão dos serviços (café da manhã, lanchonete, happy hours). Estimularemos a expansão de fornecimento de produtos a empresas e órgãos governamentais.

Outros objetivos e estratégias, definidos para os próximos três anos serão:

### **5.7.3 Objetivos e metas**

- ✓ Estar atento com o mercado, participando de Feiras do setor;
- ✓ Manter profissionais qualificados por meio de treinamentos constantes;
- ✓ Oferecer produtos de ótima qualidade;
- ✓ Atender as expectativas dos clientes de maneira a surpreendê-los;
- ✓ Tornar-se reconhecida no seu ramo e na região;
- ✓ Estar sempre atenta às tendências e mudanças no comportamento dos consumidores;
- ✓ Busca permanente por novos clientes;
- ✓ Desenvolvimento de cardápios variados e bem elaborados.

#### **5.7.3.1 Formulação de estratégias**

- ✓ Aprender ao máximo sobre o negócio da panificação, sobre o seu mercado e seus clientes;
- ✓ Contratar colaboradores experientes e dedicados;
- ✓ Conhecer ao máximo seus concorrentes, de maneira a obter vantagens competitivas sobre os mesmos;
- ✓ Criar um padrão de atendimento personalizado, criando assim um ambiente familiar e mais próximo com seus clientes para que assim o mesmo possa se identificar com a empresa;
- ✓ Participar de todas as feiras e eventos sobre a panificação em toda Belo Horizonte.

### **5.7.4 Cronograma**

A tabela 24 apresenta as ações pré e pós-inauguração que serão desenvolvidas para a instalação da Padaria, Confeitaria e Lanchonete Eu Amo Pão.

**TABELA 24 – Cronograma cronológico para implementação da Eu Amo Pão**

<b>CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO DA EU AMO PÃO</b>											
<b>Implantação</b>	<b>Ano 0</b>						<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
	<b>Meses</b>										
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>					
Adaptação do espaço físico e reformas	x	x	x	x	x	x					
Aquisição dos equipamentos, móveis e utensílios		x	x	x	x						
Instalação dos equipamentos					x	x					
Aquisição do veículo utilitário						x					
Abertura da empresa		x	x	x	x						
Contratação e treinamento dos colaboradores						x	x	x	x	x	x
Ações de propaganda e divulgação						x	x	x	x	x	x
Inauguração							x				

**Fonte:** Elaboração própria

A adaptação das instalações físicas deverá ter início com seis meses de antecedência da inauguração do empreendimento; aquisição de móveis, equipamentos e utensílios junto a fornecedores, quatro meses antes da inauguração, deixando um intervalo de tempo de dois meses para instalações dos mesmos. O veículo será adquirido no mês anterior ao início das atividades. A abertura formal da empresa em órgãos oficiais específicos, de acordo com a média brasileira, deverá acontecer com antecedência de quatro meses. A contratação e treinamento de colaboradores, bem como ações de propaganda e marketing, ocorrerão no mês antecedente à inauguração, tendo suas ações realizadas nos anos seguintes.

## **5.8 Finanças**

### **5.8.1 Investimentos (usos e fontes)**

#### **5.8.1.1 Estimativa dos investimentos fixos**

A tabela abaixo consolida os investimentos em máquinas, equipamentos, utensílios e móveis necessários para o funcionamento da Eu Amo Pão (especificados anteriormente na tabela 7). Serão investidos no total R\$ 103.886,98.

**TABELA 25 – Estimativa dos investimentos fixos (Resumo)**

<b>Bens</b>	<b>Valor total</b>
Áreas de Produção	R\$ 33.151,00
Áreas de vendas e exposição	R\$ 25.523,50
Equipamentos da copa	R\$ 13.722,83
Mobiliário para área administrativa	RE 31.489,65
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 103.886,98</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 5.8.1.2 Estimativa dos investimentos financeiros

Os investimentos financeiros são aqueles destinados à formação de capital de giro para o negócio. Serão calculados para isso, o estoque necessário para o funcionamento do primeiro mês da Eu Amo Pão e a necessidade líquida de capital de giro em dias.

a) Estimativa do estoque inicial da Eu Amo Pão:

**TABELA 26 – Estoque inicial da Eu Amo Pão**

<b>ESTIMATIVA DO ESTOQUE INICIAL DA EU AMO PÃO</b>			
<b>Produto</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
Açúcar 1kg	50	R\$ 3,80	R\$ 190,00
Água 20 litros	15	R\$ 9,00	R\$ 135,00
Alface crespa primeira (Dúzia)	1	R\$ 9,00	R\$ 9,00
Alho brasileiro descascado (Kg)	1	R\$ 5,00	R\$ 5,00
Atum (g)	170	R\$ 2,79	R\$ 474,30
Azeitona verde sem caroço (kg)	10	R\$ 9,36	R\$ 93,60
Bacon (kg)	1	R\$ 19,90	R\$ 19,90
Batata palha (pacote - 1Kg)	50	R\$ 5,00	R\$ 250,00
Linguiça calabresa (kg)	1	R\$ 10,50	R\$ 10,50
Canela (kg)	1	R\$ 14,20	R\$ 14,20
Carne moída (kg)	1	R\$ 29,50	R\$ 29,50
Castanha de caju (kg)	1	R\$ 53,20	R\$ 53,20
Cebola amarela (kg)	20	R\$ 1,25	R\$ 25,00
Cenoura (kg)	20	R\$ 1,00	R\$ 20,00
Champanhe (kg)	1	R\$ 33,60	R\$ 33,60
Chantilly (Litro)	1	R\$ 7,10	R\$ 7,10
Chocolate 2kg	20	R\$ 10,00	R\$ 200,00

<b>Produto</b>	<b>Qtde</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
Chocolate granulado (kg)	1	R\$ 14,90	R\$ 14,90
Coco ralado fino (kg)	1	R\$ 28,40	R\$ 28,40
Creme de leite (kg)	1	R\$ 15,96	R\$ 15,96
Doce de leite (kg)	1	R\$ 42,00	R\$ 42,00
Emulsificantes 100g	8	R\$ 4,25	R\$ 34,00
Ervilha (kg)	1	R\$ 8,30	R\$ 8,30
Essência de baunilha ( 960ml)	1	R\$ 5,20	R\$ 5,20
Farinha de centeio (1kg)	300	R\$ 4,80	R\$ 1.440,00
Farinha de Trigo 1kg	450	R\$ 3,50	R\$ 1.575,00
Fermento em Pó 100g	10	R\$ 1,10	R\$ 11,00
Fermento Flash 10g	10	R\$ 1,38	R\$ 13,80
Filé de frango (kg)	1	R\$ 9,40	R\$ 9,40
Frutas cristalizadas (kg)	1	R\$ 9,40	R\$ 9,40
Fubá 1kg	15	R\$ 2,00	R\$ 30,00
Gergelim 500g	5	R\$ 4,90	R\$ 24,50
Gordura Vegetal 1kg	10	R\$ 4,00	R\$ 40,00
hambúrguer (envelopado unidade 56g)	20	R\$ 0,30	R\$ 6,00
Sache ketchup (7g cada unidade)	50	R\$ 0,05	R\$ 2,50
laranja pera especial (kg)	20	R\$ 0,70	R\$ 14,00
Leite 1 litro	600	R\$ 2,00	R\$ 1.200,00
Limão (kg)	20	R\$ 5,00	R\$ 100,00
Lombo canadense (kg)	1	R\$ 15,37	R\$ 15,37
Maionese (kg)	3	R\$ 3,00	R\$ 9,00
Malte 1kg	10	R\$ 8,00	R\$ 80,00
Manjericão (kg)	1	R\$ 0,60	R\$ 0,60
Manteiga 200g	35	R\$ 1,40	R\$ 49,00
Margarina 300g	35	R\$ 1,80	R\$ 63,00
Mel de eucalipto (kg)	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Melhoradores de Massa 500g	12	R\$ 3,50	R\$ 42,00
Milho verde (kg)	2	R\$ 4,60	R\$ 9,20
Molho de tomate (kg)	1	R\$ 3,10	R\$ 3,10
Noz moscada (pacote 8g)	5	R\$ 1,55	R\$ 7,75
Óleo 1 litro	150	R\$ 2,50	R\$ 375,00
Orégano 50g	10	R\$ 0,49	R\$ 4,90
Ovos / dúzia	60	R\$ 2,50	R\$ 150,00
Palmito (kg)	1	R\$ 11,15	R\$ 11,15
Peito de peru (kg)	1	R\$ 25,99	R\$ 25,99
Pimenta do reino (embalagem 70g)	1	R\$ 8,65	R\$ 8,65
Pimentão verde (kg)	1	R\$ 0,77	R\$ 0,77
Polvilho azedo (kg)	1	R\$ 2,87	R\$ 2,87
Polvilho doce (kg)	1	R\$ 3,62	R\$ 3,62
Pré-Mistura Pronta Especial 50kg	4	R\$ 51,00	R\$ 204,00
Queijo mussarela (kg)	1	R\$ 11,25	R\$ 11,25

Produto	Qtde	Valor Unitário	Total
Requeijão (kg)	1	R\$ 9,00	R\$ 9,00
Ricota (kg)	1	R\$ 19,50	R\$ 19,50
Sal 1 kg	30	R\$ 1,00	R\$ 30,00
Salame italiano (250g)	1	R\$ 10,45	R\$ 10,45
Tomate Longa vida (kg)	1	R\$ 0,75	R\$ 0,75
Tomate seco (kg)	1	R\$ 17,60	R\$ 17,60
Trigo para pão, kibe1kg	10	R\$ 1,25	R\$ 12,50
Embalagens	250	R\$ 0,05	R\$ 12,50
Produtos de mercearia diversos	1700 itens	diversos	R\$ 4.000,00
<b>TOTAL (A)</b>			<b>R\$ 11.413,78</b>

Fonte: Elaboração Própria

Assim, para o primeiro mês de funcionamento da nova Padaria, Confeitaria e Lanchonete está previsto um estoque inicial no valor de R\$ 11.413,78.

b) Estimativa dos custos fixos operacionais mensais:

**TABELA 27 - Estimativa dos custos fixos operacionais mensais**

Estimativa dos custos fixos operacionais mensais	
DESCRIÇÃO	CUSTO TOTAL MENSAL
Aluguel	R\$ 9.300,00
IPTU	R\$ 125,00
Salários + Encargos	R\$ 17.683,04
Energia Elétrica	R\$ 3.500,00
Água	R\$ 500,00
Telefone	R\$ 350,00
Honorários de contador	R\$ 622,00
Serviços de segurança (terceirizada)	R\$ 622,00
Manutenção dos Equipamentos	R\$ 500,00
Depreciação	R\$ 1.138,82
Manutenção do site	R\$ 62,20
Material de Limpeza	R\$ 150,00
Material de Escritório	R\$ 200,00
Combustível	R\$ 400,00
Outras despesas	R\$ 100,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 35.303,06</b>

Fonte: Elaboração Própria

c) Prazo médio de compras e vendas:

60% das compras realizadas com os fornecedores serão pagos à vista e 40% à prazo, conforme demonstrado na tabela abaixo.

**TABELA 28 – Fornecedores: Cálculo do prazo médio de compras**

<b>Fornecedores - Cálculo do prazo médio de compras</b>			
<b>Prazo médio de compras</b>	<b>%</b>	<b>Nº de dias</b>	<b>Média ponderada em dias</b>
À vista	60	–	–
À prazo	40	30	12
<b>Prazo médio total (dias)</b>			<b>12</b>

Fonte: Elaboração Própria

Como estratégia de vendas e de relacionamento, os clientes fiéis terão o benefício da venda à prazo, o que totaliza 10% de todas as vendas realizadas pela Eu Amo Pão.

**TABELA 29 - Contas a receber: Cálculo do prazo médio de vendas**

<b>Contas a receber – Cálculo do prazo médio de vendas</b>			
<b>Prazo médio de vendas</b>	<b>%</b>	<b>Nº de dias</b>	<b>Média ponderada em dias</b>
À vista	90	–	–
À prazo	10	30	3
<b>Prazo médio total (dias)</b>			<b>3</b>

Fonte: Elaboração Própria

Os estoques da Eu Amo Pão serão renovados, em média, a cada dez dias, tanto em virtude da perecibilidade de suas matérias-primas, quanto do tempo médio adotado pelas padarias visitadas pela pesquisadora.

**TABELA 30 – Estoques: Cálculo da necessidade média de estoques**

<b>Estoques - Cálculo da necessidade média de estoques</b>	
<b>Necessidade média de estoques</b>	<b>Nº de dias</b>
	10

Fonte: Elaboração Própria

De posse desses dados é possível assim, calcular a necessidade líquida de capital de giro em dias e do caixa mínimo (levando-se em conta também os custos variáveis, calculados com base no faturamento total da Eu Amo Pão), conforme demonstrado nas tabelas abaixo.

**TABELA 31 - Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias**

<b>Cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias</b>	
<b>Recursos da empresa fora do seu caixa</b>	<b>Nº de dias</b>
1. Contas a receber - Prazo médio de vendas	3 dias
2. Estoques - Necessidade média de estoques	10 dias
<b>Subtotal 1 (item 1 + 2)</b>	<b>13 dias</b>
<b>Recursos de terceiros no caixa da empresa</b>	<b>Nº de dias</b>
3. Fornecedores - Prazo médio de compras	12 dias
<b>Subtotal 2</b>	<b>12 dias</b>
<b>Necessidade líquida de capital de giro em dias (Subtotal 1-subtotal 2)</b>	<b>1 dia</b>

Fonte: Elaboração Própria

**TABELA 32 – Caixa mínimo da Eu Amo Pão**

<b>Resultado Caixa Mínimo</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>R\$</b>
1. Custo fixo mensal (estimativa dos custos fixos operacionais mensais)	35.303,06
2. Custo variável mensal (demonstrativo de resultados)	35.011,20
3. Custo total da empresa (Custo fixo+custo variável)	70.314,26
4. Custo total diário (item 3/30dias)	2.343,81
5. Necessidade líquida de capital de giro em dias	1
<b>Total de B – Caixa mínimo (item 4x5)</b>	<b>2.343,81</b>

Fonte: Elaboração Própria

**TABELA 33 – Cálculo do Capital de giro**

<b>Estimativa de Capital de giro</b>	<b>R\$</b>
(-) Caixa mínimo	2.343,81

Fonte: Elaboração Própria

A tabela 33 resume assim, o total dos gastos em investimentos financeiros, que totalizam R\$ 13.772,29.

**TABELA 34 – Investimentos financeiros totais**

<b>Estimativa dos Investimentos Financeiros (Resumo)</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>R\$</b>
A - Estoque Inicial	11.413,78
B - Capital de Giro	2.343,81
<b>TOTAL DOS INVESTIMENTOS FINANCEIROS (A+B)</b>	<b>13.757,59</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 5.8.1.3 Investimentos pré-operacionais

A tabela 35 demonstra todos dos gastos realizados antes do início das atividades da Eu Amo Pão, ou seja, gastos necessários antes que a empresa abra as portas e comece a faturar.

**TABELA 35 - Investimentos pré-operacionais**

<b>Investimentos pré-operacionais</b>	
<b>Investimentos Pré-Operacionais</b>	<b>R\$</b>
Despesas de legalização	R\$ 2.000,00
Obras civis e/ou reformas (adaptação do imóvel)	R\$ 15.000,00
Divulgação	R\$ 1.500,00
Cursos e treinamentos	R\$ 1.200,00
Implantação do sistema de gestão Hime System	R\$ 500,00
Criação do site	R\$ 100,00
Outras despesas	R\$ 1.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 21.300,00</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 5.8.1.4 Investimento Total (resumo)

A soma dos investimentos fixos, financeiros e pré-operacionais calculados permite determinar o investimento total estimado para a abertura da nova Padaria, Confeitaria e Lanchonete, conforme demonstrado na tabela 36. A fundadora pretende investir o capital total necessário para abertura da Padaria (cento e trinta e oito mil novecentos e quarenta e quatro reais e cinquenta e sete centavos), conforme demonstrado abaixo:

**TABELA 36 – Resumo do Investimento total da Eu Amo Pão**

<b>Investimento Total (Resumo)</b>	
<b>DESCRIÇÃO DOS INVESTIMENTOS</b>	<b>VALOR (R\$)</b>
1. Investimentos Fixos	R\$ 103.886,98
2. Estimativa dos Investimentos Financeiros	R\$ 13.757,59
3. Investimentos Pré-Operacionais	R\$ 21.300,00
<b>TOTAL (1+2+3)</b>	<b>R\$ 138.944,57</b>
<b>DESCRIÇÃO DOS INVESTIMENTOS</b>	<b>VALOR (R\$)</b>
1. Recursos Próprios	R\$ 138.944,57
2. Recursos de terceiros	-
3. Outros	-
<b>TOTAL (1+2+3)</b>	<b>R\$ 138.944,57</b>

Fonte: Elaboração Própria

## 5.8.2 Estimativa de Faturamento Mensal

Conforme demonstrados anteriormente nas tabelas 13 a 23, tem-se o seguinte faturamento das categorias de produtos:

**TABELA 37 – Estimativa de Faturamento Total mensal por categoria de produtos (resumo)**

<b>PRODUTOS</b>	<b>FATURAMENTO MENSAL ESTIMADO</b>
Pão francês	R\$ 11.570,00
Outros Pães	R\$ 23.530,50
Café da manhã	R\$ 1.260,00
Frios	R\$ 2.724,00
Sanduíches	R\$ 11.520,00
Salgados	R\$ 2.844,00
Pizzas	R\$ 4.650,00
Bolos	R\$ 3.395,00
Doces	R\$ 867,00
Mousses	R\$ 115,00
Tortas	R\$ 559,00
Mercearia	R\$ 5.761,50
<b>FATURAMENTO TOTAL ESTIMADO</b>	<b>R\$ 68.796,00</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 5.8.2.1 Estimativa dos custos de comercialização

O faturamento anual estimado (Vide Apêndice A e Anexo A) de R\$ 1.095.034,64 enquadra a Eu Amo Pão no regime do Simples Nacional, justificando a porcentagem de 8,36% utilizada no cálculo dos impostos sobre as vendas. No fluxo de caixa esse imposto arrecadado será pago no mês subsequente à arrecadação. A Eu Amo Pão pretende investir 2,50% do seu faturamento em propaganda e divulgação da empresa, além de ser necessário o desconto de 5% relativo à taxa de administração do cartão de crédito.

A estimativa dos custos de comercialização sobre o faturamento do primeiro mês está demonstrada na tabela abaixo:

TABELA 38 - Estimativa dos custos de comercialização

<b>Estimativa dos custos de comercialização (Primeiro mês)</b>			
<b>Descrição</b>	<b>%</b>	<b>Faturamento Estimado</b>	<b>Custo Total</b>
<b>1. Impostos</b>			
<b>Impostos Federais</b>			
Simples Nacional	8,36%	R\$ 68.796,00	R\$ 5.751,35
SUBTOTAL 1			R\$ 5.751,35
<b>2. Gastos com vendas</b>			
Propaganda	2,50%	R\$ 68.796,00	R\$ 1.719,90
Taxa de administração do cartão de crédito	5%	R\$ 68.796,00	R\$ 3.439,80
SUBTOTAL 2			R\$ 5.159,70
<b>TOTAL (1+2)</b>			<b>R\$ 10.911,05</b>

Fonte: Elaboração Própria

#### 5.8.2.2 Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações.

Para a definição do custo unitário das mercadorias vendidas foi criado famílias de produtos, uma vez que a quantidade de produtos da Eu Amo Pão é relativamente numerosa. Assim produtos da mesma família tiveram seus custos de produção aproximados. Na Tabela 39 está demonstrado o cálculo do custo unitário do pão francês a título de exemplo. Para os custos dos produtos de revenda foram considerados valores repassados pelos fornecedores prováveis da Eu Amo Pão.

O quadro 5 resume as famílias criadas e a tabela 40 demonstra os cálculos realizados para definição do valor do Custo das mercadorias vendidas (CMV). Para cálculo do CMV multiplicou-se a quantidade estimada de produtos a serem vendidos pelo seu custo de fabricação ou de aquisição (no caso dos produtos de revenda), totalizando R\$ 24.100,15.

QUADRO 5 – Identificação das famílias de produtos

<b>PRODUTOS</b>			<b>FAMÍLIA</b>	
Pão francês	pão de trigo, de centeio, etc.	50 gramas	A (padaria)	Pães
Pão doce	panetone, pão de luxo, etc.	50 gramas		
Pão Grande	pão de forma, de sanduíche, milho, etc.	500 gramas		
Doces	sonhos, broas, roscas, etc.	90 gramas	B (confeitaria)	Doces
Tortas	mousses, bolos, pudins, etc.	2000 gramas		
Salgados	pizzas, salgados diversos.	70 gramas	C (lanchonete)	Salgados

Fonte: Elaboração própria

A título de exemplo, demonstra-se o cálculo do custo para produção de uma unidade de pão francês, conforme tabela abaixo:

**TABELA 39 – Custo unitário para fabricação do pão francês**

<b>CUSTO DIRETO PARA FABRICAÇÃO DO PÃO FRANCÊS (Fornada diária de 700 unidades)</b>				
<b>Materiais/Insumos</b>	<b>Medida</b>	<b>Qtde</b>	<b>Custo Unitário</b>	<b>Total</b>
Farinha de trigo especial (Kg)	1	25	R\$ 1,25	R\$ 31,25
Água potável (litros)	20	1	R\$ 1,83	R\$ 0,09
Sal refinado (Kg)	1	0,5	R\$ 1,30	R\$ 0,65
Margarina (g)	300	500	R\$ 1,80	R\$ 3,00
Melhorador Unificado em pó (g)	500	250	R\$ 3,50	R\$ 1,75
Açúcar (Kg)	1	0,25	R\$ 2,00	R\$ 0,50
Fermento biológico (g)	100	500	R\$ 1,38	R\$ 6,90
<b>TOTAL de Custos com matéria prima (Fornada com 700 unidades)</b>				<b>R\$ 44,14</b>
<b>Custo unitário</b>				<b>R\$ 0,06</b>
<b>TOTAL MENSAL</b>				<b>R\$ 1.324,25</b>

Como foi falado, a estimativa dos custos unitários dos demais produtos que serão vendidos teve como base a família de produtos criada (que tiveram preços igualados ou aproximados) e pesquisas pela internet de receitas prontas. A tabela abaixo demonstra os cálculos realizados:

**TABELA 40: Estimativa do custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações.**

<b>Apuração dos custos dos materiais diretos e/ou mercadorias vendidas</b>				
<b>Produtos /Serviços</b>	<b>Unidade utilizada</b>	<b>Estimativa de Vendas em Unidades ou por quilo</b>	<b>Custo Unitário de Materiais/Aquisição</b>	<b>CMV</b>
<b>FRIOS</b>				
Mortadela	kg	25	R\$ 9,00	R\$ 225,00
Mussarela	kg	25	R\$ 11,00	R\$ 275,00
Peito de Peru	kg	20	R\$ 13,00	R\$ 260,00
Presunto	kg	25	R\$ 11,10	R\$ 277,50
Queijo	kg	25	R\$ 11,70	R\$ 292,50
<b>TOTAL</b>	<b>kg</b>	<b>120</b>	<b>R\$ 55,80</b>	<b>R\$ 1.330,00</b>
<b>TÁBUAS DE FRIOS</b>				
Pequena de 400g	kg	6	R\$ 20,00	R\$ 120,00
Grande de 750g	kg	7,5	R\$ 25,00	R\$ 187,50
<b>TOTAL</b>	<b>kg</b>	<b>13,5</b>	<b>R\$ 45,00</b>	<b>R\$ 307,50</b>

SANDUÍCHES				
Beirute peito de peru	unidades	100	R\$ 1,32	R\$ 132,00
Beirute tradicional	unidades	100	R\$ 1,00	R\$ 100,00
Brasileiro	unidades	100	R\$ 1,32	R\$ 132,00
Canadense	unidades	100	R\$ 1,50	R\$ 150,00
Filé de frango com vinagrete	unidades	100	R\$ 1,32	R\$ 132,00
Italiano	unidades	100	R\$ 1,50	R\$ 150,00
Mexicano	unidades	100	R\$ 1,50	R\$ 150,00
Misto quente	unidades	100	R\$ 1,00	R\$ 100,00
Triplo americano	unidades	100	R\$ 1,20	R\$ 120,00
Triplo frango	unidades	100	R\$ 1,20	R\$ 120,00
Triplo presunto	unidades	100	R\$ 1,20	R\$ 120,00
Triplo salpicão de atum	unidades	100	R\$ 1,32	R\$ 132,00
Triplo salpicão de frango	unidades	100	R\$ 1,32	R\$ 132,00
X-Bacon	unidades	150	R\$ 1,00	R\$ 150,00
X-Bacon Salada	unidades	150	R\$ 1,00	R\$ 150,00
X-Burguer	unidades	150	R\$ 1,00	R\$ 150,00
X-Eggs	unidades	150	R\$ 1,00	R\$ 150,00
X-Salada	unidades	150	R\$ 1,00	R\$ 150,00
<b>TOTAL</b>	<b>unidades</b>	<b>2050</b>	<b>R\$ 21,70</b>	<b>R\$ 2.420,00</b>
SALGADOS				
Bolinho de carne	unidades	200	R\$ 0,18	R\$ 36,00
Bolinho de salsicha	unidades	200	R\$ 0,18	R\$ 36,00
Bolinho de queijo	unidades	200	R\$ 0,18	R\$ 36,00
Coxinha	unidades	200	R\$ 0,22	R\$ 44,00
Croquete de carne	unidades	200	R\$ 0,70	R\$ 140,00
Croquete de frango	unidades	200	R\$ 0,70	R\$ 140,00
Empada de frango	unidades	200	R\$ 0,40	R\$ 80,00
Empada de queijo	unidades	200	R\$ 0,40	R\$ 80,00
Empada de palmito	unidades	200	R\$ 0,45	R\$ 90,00
Esfiha de carne	unidades	200	R\$ 0,29	R\$ 58,00
Kibe	unidades	200	R\$ 0,22	R\$ 44,00
Mini-torta de palmito	unidades	200	R\$ 0,90	R\$ 180,00
Mini-torta de catupiry	unidades	200	R\$ 0,90	R\$ 180,00
Mini-torta de frango	unidades	200	R\$ 0,85	R\$ 170,00
Pão de Queijo	unidades	200	R\$ 0,30	R\$ 60,00
<b>TOTAL</b>	<b>unidades</b>	<b>3000</b>	<b>R\$ 6,87</b>	<b>R\$ 1.374,00</b>
PIZZAS				
Alho e óleo	unidades	20	R\$ 0,90	R\$ 18,00
A moda	unidades	20	R\$ 0,90	R\$ 18,00
Atum	unidades	20	R\$ 0,90	R\$ 18,00
Bauru	unidades	20	R\$ 0,90	R\$ 18,00
Calabresa	unidades	20	R\$ 0,90	R\$ 18,00
Catupiry	unidades	20	R\$ 0,90	R\$ 18,00

<b>Produtos /Serviços</b>	<b>Unidade utilizada</b>	<b>Estimativa de Vendas em Unidades ou por quilo</b>	<b>Custo Unitário de Materiais/Aquisição</b>	<b>CMV</b>
Frango com catupiry	unidades	20	R\$ 0,90	R\$ 18,00
Milho Verde	unidades	20	R\$ 0,90	R\$ 18,00
Mussarela	unidades	20	R\$ 0,90	R\$ 18,00
Palmito	unidades	20	R\$ 0,90	R\$ 18,00
Portuguesa	unidades	20	R\$ 0,90	R\$ 18,00
Banana	unidades	15	R\$ 0,90	R\$ 13,50
Chocofrutas	unidades	15	R\$ 0,90	R\$ 13,50
Pizza pequena 20 cm qquer sabor	unidades	30	R\$ 0,90	R\$ 27,00
<b>TOTAL</b>	<b>unidades</b>	<b>280</b>	<b>R\$ 12,60</b>	<b>R\$ 252,00</b>
<b>BOLOS</b>				
Bolo Baunilha	unidades	15	R\$ 32,65	R\$ 489,75
Bolo Brigadeiro	unidades	15	R\$ 33,00	R\$ 495,00
Bolo Chantili	unidades	15	R\$ 32,65	R\$ 489,75
Bolo Sonho de valsa	unidades	15	R\$ 33,00	R\$ 495,00
Bolo Suspiro	unidades	15	R\$ 32,65	R\$ 489,75
Bolo Trufado	unidades	15	R\$ 33,00	R\$ 495,00
<b>TOTAL</b>	<b>unidades</b>	<b>90</b>	<b>R\$ 196,95</b>	<b>R\$ 2.954,25</b>
<b>DOCES</b>				
Beijinho	unidades	300	R\$ 0,50	R\$ 150,00
Brigadeiro	unidades	300	R\$ 0,50	R\$ 150,00
Olho de sogra	unidades	300	R\$ 0,50	R\$ 150,00
Pudim	unidades	300	R\$ 0,50	R\$ 150,00
Quindim	unidades	300	R\$ 0,50	R\$ 150,00
<b>TOTAL</b>	<b>unidades</b>	<b>1500</b>	<b>R\$ 2,50</b>	<b>R\$ 750,00</b>
<b>MOUSSES</b>				
Chocolate	unidades	10	R\$ 0,55	R\$ 5,50
Maracujá	unidades	10	R\$ 0,55	R\$ 5,50
Morango	unidades	10	R\$ 0,55	R\$ 5,50
<b>TOTAL</b>	<b>unidades</b>	<b>30</b>	<b>R\$ 1,65</b>	<b>R\$ 16,50</b>
<b>TORTAS</b>				
Torta de Laranja	unidades	5	R\$ 29,00	R\$ 145,00
Torta de Limão	unidades	5	R\$ 29,00	R\$ 145,00
Torta de Morango	unidades	5	R\$ 29,00	R\$ 145,00
<b>TOTAL</b>	<b>unidades</b>	<b>15</b>	<b>R\$ 87,00</b>	<b>R\$ 435,00</b>
<b>SORVETES</b>				
Picolés	unidades	70	R\$ 1,00	R\$ 70,00
Sorvetes	unidades	30	R\$ 11,00	R\$ 330,00
<b>TOTAL</b>	<b>unidades</b>	<b>100</b>	<b>R\$ 12,00</b>	<b>R\$ 400,00</b>
<b>PROD DE TERCEIROS</b>				
Achocolatado	unidades	20	R\$ 6,80	R\$ 136,00

<b>Produtos /Serviços</b>	<b>Unidade utilizada</b>	<b>Estimativa de Vendas em Unidades ou por quilo</b>	<b>Custo Unitário de Materiais/Aquisição</b>	<b>CMV</b>
Açúcar	unidades	20	R\$ 3,80	R\$ 76,00
Água mineral 20 litros	unidades	50	R\$ 9,00	R\$ 450,00
Água mineral 510 ml	unidades	100	R\$ 1,00	R\$ 100,00
Batata palha	unidades	35	R\$ 2,00	R\$ 70,00
Biscoito água e sal	unidades	50	R\$ 1,70	R\$ 85,00
Biscoito recheado	unidades	50	R\$ 2,00	R\$ 100,00
Café	unidades	60	R\$ 3,30	R\$ 198,00
Chá	unidades	10	R\$ 3,10	R\$ 31,00
Chicletes	unidades	35	R\$ 1,00	R\$ 35,00
Creme de leite	unidades	15	R\$ 2,00	R\$ 30,00
Côco ralado	unidades	10	R\$ 3,00	R\$ 30,00
Extrato de tomate	unidades	20	R\$ 1,50	R\$ 30,00
Farinha de trigo	unidades	20	R\$ 3,50	R\$ 70,00
Gelatina em pó	unidades	10	R\$ 0,70	R\$ 7,00
Guardanapo	unidades	25	R\$ 1,00	R\$ 25,00
Leite condensado	unidades	15	R\$ 2,00	R\$ 30,00
Leite embalagem longa vida	unidades	60	R\$ 2,00	R\$ 120,00
Macarrão	unidades	35	R\$ 1,80	R\$ 63,00
Macarrão instantâneo	unidades	50	R\$ 0,95	R\$ 47,50
Maionese	unidades	35	R\$ 3,00	R\$ 105,00
Manteiga	unidades	22	R\$ 4,00	R\$ 88,00
Margarina	unidades	25	R\$ 2,00	R\$ 50,00
Milho de pipoca	unidades	20	R\$ 2,10	R\$ 42,00
Milho verde	unidades	10	R\$ 1,50	R\$ 15,00
Mistura para bolo	unidades	10	R\$ 2,00	R\$ 20,00
Molho de tomate	unidades	10	R\$ 1,30	R\$ 13,00
Óleo de cozinha	unidades	35	R\$ 2,50	R\$ 87,50
Ovos	unidades	20	R\$ 3,75	R\$ 75,00
Pão de forma	unidades	35	R\$ 1,70	R\$ 59,50
Refrigerantes	unidades	100	R\$ 5,50	R\$ 550,00
Requeijão cremoso	unidades	10	R\$ 2,95	R\$ 29,50
Sal	unidades	15	R\$ 1,00	R\$ 15,00
Sardinha	unidades	20	R\$ 2,10	R\$ 42,00
Suco industrializado	unidades	100	R\$ 1,10	R\$ 110,00
Suco em pó	unidades	70	R\$ 0,65	R\$ 45,50
Absorvente	unidades	15	R\$ 2,30	R\$ 34,50
Condicionador	unidades	15	R\$ 6,45	R\$ 96,75
Creme dental	unidades	25	R\$ 1,80	R\$ 45,00
Fio dental	unidades	15	R\$ 3,10	R\$ 46,50
Papel higiênico	unidades	20	R\$ 5,00	R\$ 100,00
Sabonete	unidades	25	R\$ 1,10	R\$ 27,50
Shampoo	unidades	15	R\$ 5,00	R\$ 75,00

<b>Produtos /Serviços</b>	<b>Unidade utilizada</b>	<b>Estimativa de Vendas em Unidades ou por quilo</b>	<b>Custo Unitário de Materiais/Aquisição</b>	<b>CMV</b>
Água Sanitária	unidades	25	R\$ 1,20	R\$ 30,00
Amaciante	unidades	25	R\$ 5,00	R\$ 125,00
Desinfetante	unidades	25	R\$ 2,95	R\$ 73,75
Detergente	unidades	30	R\$ 1,10	R\$ 33,00
Esponja de aço	unidades	20	R\$ 1,30	R\$ 26,00
Esponja dupla face	unidades	20	R\$ 1,30	R\$ 26,00
Flanela para limpeza	unidades	20	R\$ 2,80	R\$ 56,00
Lã de aço	unidades	20	R\$ 1,10	R\$ 22,00
Sabão em pó	unidades	25	R\$ 4,10	R\$ 102,50
Sabão em barras	unidades	25	R\$ 6,00	R\$ 150,00
<b>TOTAL</b>	<b>unidades</b>	<b>1592</b>	<b>R\$ 140,90</b>	<b>R\$ 4.150,00</b>
<b>PRODUTOS TRADICIONAIS</b>				
Pão francês	unidades	21000	R\$ 0,06	R\$ 1.260,00
Baguete comum	unidades	680	R\$ 0,15	R\$ 102,00
Baguete recheada	unidades	680	R\$ 1,50	R\$ 1.020,00
Croissant	unidades	680	R\$ 0,20	R\$ 136,00
Farinha de pão ou de rosca	unidades	680	R\$ 0,18	R\$ 122,40
Hambúrguer	unidades	680	R\$ 0,18	R\$ 122,40
Hot dog	unidades	680	R\$ 0,18	R\$ 122,40
Panetone	unidades	680	R\$ 0,90	R\$ 612,00
Pão ázimo	unidades	680	R\$ 0,15	R\$ 102,00
Pães congelados	unidades	680	R\$ 0,80	R\$ 544,00
Pão de centeio	unidades	680	R\$ 0,84	R\$ 571,20
Pão de forma	unidades	680	R\$ 0,90	R\$ 612,00
Pão de glúten	unidades	680	R\$ 0,20	R\$ 136,00
Pão de leite	unidades	680	R\$ 0,18	R\$ 122,40
Pão de luxo	unidades	680	R\$ 0,90	R\$ 612,00
Pão de milho	unidades	680	R\$ 0,90	R\$ 612,00
Pão de ovos	unidades	680	R\$ 1,50	R\$ 1.020,00
Pão doce	unidades	680	R\$ 0,18	R\$ 122,40
Pão integral ou Pão preto	unidades	680	R\$ 0,84	R\$ 571,20
Pão sovado	unidades	680	R\$ 0,80	R\$ 544,00
Rosca	unidades	680	R\$ 0,90	R\$ 612,00
Torrada	unidades	650	R\$ 0,05	R\$ 32,50
<b>TOTAL</b>	<b>unidades</b>	<b>35250</b>	<b>R\$ 12,49</b>	<b>R\$ 9.710,90</b>
<b>TOTAL CMV</b>		<b>44040,5</b>	<b>R\$ 595,46</b>	<b>R\$ 24.100,15</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 5.8.2.3 Custos Variáveis

Após o cálculo do CMV é possível calcular o total dos custos variáveis (do primeiro mês) da Eu Amo Pão, uma vez que esta é baseada na estimativa de faturamento.

**TABELA 41 - Custos Variáveis**

<b>Custos Variáveis</b>	
<b>Descrição</b>	<b>R\$</b>
Impostos sobre vendas	R\$ 5.751,35
Gastos com Vendas	R\$ 5.159,70
CMV	R\$ 24.100,15
<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$ 35.011,20</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 5.8.3 Estimativa dos custos com mão-de-obra

**TABELA 42 - Estimativa dos custos com mão-de-obra**

<b>Padaria Eu Amo Pão LTDA (Empresa Optante Pelo Simples Nacional)</b>						
<b>CARGO</b>	<b>Nº DE EMPREGADOS</b>	<b>SALÁRIO MENSAL</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>ENCARGOS SOCIAIS</b>	<b>TOTAL ENCARGOS SOCIAIS</b>	<b>TOTAL</b>
Mestrin	1	R\$ 820,00	R\$ 820,00	33,78%	R\$ 277,00	<b>R\$ 1.097,00</b>
Padeiro	2	R\$ 700,00	R\$ 1.400,00	33,78%	R\$ 472,92	<b>R\$ 1.872,92</b>
Ajudante de Padeiro	1	R\$ 622,00	R\$ 622,00	33,78%	R\$ 210,11	<b>R\$ 832,11</b>
Confeiteiro	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00	33,78%	R\$ 236,46	<b>R\$ 936,46</b>
Ajudante de Confeiteiro	1	R\$ 622,00	R\$ 622,00	33,78%	R\$ 210,11	<b>R\$ 832,11</b>
Salgadeiro /Chapeiro /Copeiro	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00	33,78%	R\$ 236,46	<b>R\$ 936,46</b>
Vendedor Externo	1	R\$ 622,00	R\$ 622,00	33,78%	R\$ 210,11	<b>R\$ 832,11</b>
Ass. administrativo/Motorista	1	R\$ 622,00	R\$ 622,00	33,78%	R\$ 210,11	<b>R\$ 832,11</b>
Atendente de balcão	2	R\$ 622,00	R\$ 1.244,00	33,78%	R\$ 420,22	<b>R\$ 1.664,22</b>
Caixa	2	R\$ 622,00	R\$ 1.244,00	33,78%	R\$ 420,22	<b>R\$ 1.664,22</b>
Auxiliar de serviços gerais	1	R\$ 622,00	R\$ 622,00	33,78%	R\$ 210,11	<b>R\$ 832,11</b>
Pró-labore	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00	33,78%	R\$ 1.351,20	<b>R\$ 5.351,20</b>
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>R\$ 11.274,00</b>	<b>R\$ 13.218,00</b>	<b>405,36%</b>	<b>R\$ 4.465,04</b>	<b>R\$ 17.683,04</b>

Fonte: Elaboração Própria

## 5.8.4 Estimativa do custo com depreciação

TABELA 43 - Estimativa do custo com depreciação

Estimativa do custo com depreciação				
Bem	Tempo médio de vida útil (em anos)	Valor do Bem	Depreciação anual	Depreciação mensal
<b>COMPUTADORES E ELETRO-DOMÉSTICOS</b>				
Extrator de suco	5	R\$ 161,00	R\$ 32,20	R\$ 2,68
Forno Micro-ondas	5	R\$ 249,00	R\$ 49,80	R\$ 4,15
Impressora	5	R\$ 299,00	R\$ 59,80	R\$ 4,98
Liquidificador	5	R\$ 62,90	R\$ 12,58	R\$ 1,05
Microcomputador completo	5	R\$ 1.349,00	R\$ 269,80	R\$ 22,48
Telefone sem fio/fax	5	R\$ 911,85	R\$ 182,37	R\$ 15,20
<b>Total Eletrônico</b>		<b>R\$ 3.032,75</b>	<b>R\$ 606,55</b>	<b>R\$ 50,55</b>
<b>MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS</b>				
Amassadeira ou masseira rápida 25 kg	10	R\$ 3.500,00	R\$ 350,00	R\$ 29,17
Armário de 20 esteiras em aço	10	R\$ 684,00	R\$ 68,40	R\$ 5,70
Armário de 20 esteiras em aço	10	R\$ 684,00	R\$ 68,40	R\$ 5,70
Balança digital	5	R\$ 403,00	R\$ 80,60	R\$ 6,72
Balança digital	5	R\$ 403,00	R\$ 80,60	R\$ 6,72
Balança digital	5	R\$ 403,00	R\$ 80,60	R\$ 6,72
Batedeira 12 litros 110V	5	R\$ 1.527,00	R\$ 305,40	R\$ 25,45
Cafeteira de 4l bivolt	5	R\$ 463,00	R\$ 92,60	R\$ 7,72
Cafeteira Expresso	5	R\$ 287,10	R\$ 57,42	R\$ 4,79
Câmara de crescimento	10	R\$ 3.800,00	R\$ 380,00	R\$ 31,67
Chapa com abafador	5	R\$ 189,00	R\$ 37,80	R\$ 3,15
Churrasqueira	5	R\$ 66,40	R\$ 13,28	R\$ 1,11
Cilindro 39cm - sistema de segurança	10	R\$ 3.517,00	R\$ 351,70	R\$ 29,31
Coifa	10	R\$ 799,00	R\$ 79,90	R\$ 6,66
Congelador 503 litros para carnes	10	R\$ 1.688,00	R\$ 168,80	R\$ 14,07
Cortador de frios	5	R\$ 2.911,00	R\$ 582,20	R\$ 48,52
Divisora de Coluna ferro 30 cortes	10	R\$ 1.187,00	R\$ 118,70	R\$ 9,89
Esteira (jogo com 50 unidades)	5	R\$ 1.000,00	R\$ 200,00	R\$ 16,67
Fatiadeira de pão de forma	10	R\$ 2.938,00	R\$ 293,80	R\$ 24,48
Forno Confeitaria	10	R\$ 1.800,00	R\$ 180,00	R\$ 15,00
Forno Turbo Gás 10 esteiras	10	R\$ 4.948,00	R\$ 494,80	R\$ 41,23
Freezer Vertical	10	R\$ 2.600,00	R\$ 260,00	R\$ 21,67
Freezer Vertical	10	R\$ 2.600,00	R\$ 260,00	R\$ 21,67
Geladeira 490 litros com porta de vidro	10	R\$ 2.253,00	R\$ 225,30	R\$ 18,78
Modeladora 35 cm	10	R\$ 1.853,00	R\$ 185,30	R\$ 15,44
Moinho de Pão, motor de 1/2 CV	10	R\$ 737,00	R\$ 73,70	R\$ 6,14

Bem	Tempo médio de vida útil (em anos)	Valor do Bem	Depreciação anual	Depreciação mensal
Refresqueira 02 bojos	10	R\$ 1.459,00	R\$ 145,90	R\$ 12,16
Resfriador de água	10	R\$ 1.800,00	R\$ 180,00	R\$ 15,00
Sanduicheira	5	R\$ 220,00	R\$ 44,00	R\$ 3,67
<b>Total Equipamento</b>		<b>R\$ 46.719,50</b>	<b>R\$ 5.459,20</b>	<b>R\$ 454,93</b>

#### MÓVEIS e UTENSÍLIOS

Armário para escritório	10	R\$ 289,90	R\$ 28,99	R\$ 2,42
Balcões refrigerados	10	R\$ 6.000,00	R\$ 600,00	R\$ 50,00
Balcões secos	10	R\$ 1.350,00	R\$ 135,00	R\$ 11,25
Banquetas ou cadeiras da lanchonete	10	R\$ 1.806,00	R\$ 180,60	R\$ 15,05
Cadeira giratória	10	R\$ 100,00	R\$ 10,00	R\$ 0,83
Cadeira giratória	10	R\$ 100,00	R\$ 10,00	R\$ 0,83
Check out com kit automação	10	R\$ 1.101,00	R\$ 110,10	R\$ 9,18
Check out com kit automação	10	R\$ 1.101,00	R\$ 110,10	R\$ 9,18
Estação de trabalho	10	R\$ 289,90	R\$ 28,99	R\$ 2,42
Estufa 08 cubas para salgados	10	R\$ 270,00	R\$ 27,00	R\$ 2,25
Estufa 12 cubas (06+06)	10	R\$ 426,00	R\$ 42,60	R\$ 3,55
Gôndolas 30x40, 2,00m - porta etiqueta	10	R\$ 251,00	R\$ 25,10	R\$ 2,09
Gôndolas 30x40, 2,00m - porta etiqueta	10	R\$ 251,00	R\$ 25,10	R\$ 2,09
Gôndolas 30x40, 2,00m - porta etiqueta	10	R\$ 251,00	R\$ 25,10	R\$ 2,09
Gôndolas 30x40, 2,00m - porta etiqueta	10	R\$ 251,00	R\$ 25,10	R\$ 2,09
Mesa 1,90x0,90	10	R\$ 524,00	R\$ 52,40	R\$ 4,37
Mesa de madeira p/ exposição de bolos	10	R\$ 645,00	R\$ 64,50	R\$ 5,38
Mesa de madeira p/ exposição de bolos	10	R\$ 645,00	R\$ 64,50	R\$ 5,38
Mesas pequenas com 02 cadeiras	10	R\$ 2.952,00	R\$ 295,20	R\$ 24,60
Mesas com 4 cadeiras	10	R\$ 279,50	R\$ 27,95	R\$ 2,33
Mesas com 4 cadeiras	10	R\$ 279,50	R\$ 27,95	R\$ 2,33
Mesas com 4 cadeiras	10	R\$ 279,50	R\$ 27,95	R\$ 2,33
Mesas com 4 cadeiras	10	R\$ 279,50	R\$ 27,95	R\$ 2,33
Mesas com 4 cadeiras	10	R\$ 279,50	R\$ 27,95	R\$ 2,33
<b>Total Móveis</b>		<b>R\$ 20.001,30</b>	<b>R\$ 2.000,13</b>	<b>R\$ 166,68</b>

#### VEÍCULOS

Veículo utilitário usado	5	R\$ 28.000,00	R\$ 5.600,00	R\$ 466,67
<b>Total Veículo</b>		<b>R\$ 28.000,00</b>	<b>R\$ 5.600,00</b>	<b>R\$ 466,67</b>

<b>TOTAL DE DEPRECIÇÃO</b>		<b>R\$ 13.665,88</b>	<b>R\$ 1.138,82</b>
----------------------------	--	----------------------	---------------------

Fonte: Elaboração Própria

### 5.8.5 Demonstrativo de resultados

Baseado no fluxo de caixa do primeiro ano (demonstrado no Apêndice A) tem-se o seguinte demonstrativo de resultados. A Eu Amo Pão fecha o ano com margem de contribuição igual a R\$ 493.419,83 e lucro de R\$ 69.783,11.

**TABELA 44 - Demonstrativo de resultados**

<b>Demonstrativo de resultados (ANO 1)</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>R\$</b>
1. Receita Total com Vendas	<b>R\$ 1.095.034,64</b>
2. Custos Variáveis totais	<b>(R\$ 601.614,81)</b>
3. Margem de contribuição (Diferença entre 1 e 2)	<b>R\$ 493.419,83</b>
4. (-) Custos Fixos Totais	<b>(R\$ 423.636,72)</b>
<b>5. Resultado Operacional (Lucro/Prejuízo) (3 - 4)</b>	<b>R\$ 69.783,11</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 5.8.6 Indicadores de viabilidade

#### 5.8.6.1 Cálculos de viabilidade econômico-financeira da Eu Amo Pão

Baseados no fluxo de caixa do primeiro ano seguem os cálculos dos índices de viabilidade da Padaria, Confeitaria e Lanchonete Eu Amo Pão. Todos os índices calculados para o primeiro ano de funcionamento da Eu Amo Pão apontam para sua viabilidade.

**TABELA 45 - Consolidação dos Dados econômico-financeiros do negócio (1º Ano)**

<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR R\$</b>
<b>CFX</b> - Total dos Custos Fixos Anual	<b>R\$ 423.636,72</b>
<b>CV</b> - Total dos Custos Variáveis Anual	<b>R\$ 601.614,81</b>
<b>INV</b> – Total dos Investimentos	<b>R\$ 138.944,57</b>
<b>FAT</b> – Total do Faturamento Anual	<b>R\$ 1.095.034,64</b>

Fonte: Elaboração Própria

**TABELA 46 - Cálculo do ponto de equilíbrio (1º Ano)**

<b>Cálculo do Ponto de Equilíbrio</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Valores em R\$</b>
Passo 1: cálculo da Margem de Contribuição MC	Faturamento (FAT)	R\$ 1.095.034,64
	(-) Custo Variáveis (CV)	<b>R\$ 601.614,81</b>
	<b>Margem de Contribuição (MC)</b>	<b>R\$ 493.419,83</b>
Passo 2: cálculo do Índice de Margem de Contribuição IMC	Fórmula	
	Margem de contribuição (MC)	R\$ 493.419,83
	Faturamento (FAT)	R\$ 1.095.034,64
	<b>IMC = MC : FAT</b>	<b>0,45</b>
Passo 3: cálculo do Ponto de Equilíbrio PE	Fórmula	
	Custo Fixo (CFX)	<b>R\$ 423.636,72</b>
	Índice Margem Contribuição (IMC)	0,45
	<b>PE = CF : IMC</b>	<b>R\$ 941.414,93</b>

Fonte: Elaboração Própria

**TABELA 47 - Cálculo da taxa de rentabilidade**

<b>Passo-a-passo</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Valores em R\$</b>
Passo 1: cálculo do Lucro	Faturamento (FAT)	R\$ 1.095.034,64
	(-) Custo Variáveis (CV)	<b>R\$ 601.614,81</b>
	= Margem de Contribuição (MC)	R\$ 493.419,83
	(-) Custos Fixos (CFX)	<b>R\$ 423.636,72</b>
	<b>= LUCRO</b>	<b>R\$ 69.783,11</b>
Passo 2: cálculo da Taxa de Rentabilidade – TIR	Fórmula	
	Lucro	R\$ 69.783,11
	Investimentos (INV)	<b>R\$ 138.944,57</b>
	<b>TIR = LUCRO : INV</b>	<b>50,22%a.a (+/- 4,18% a.m)</b>

Fonte: Elaboração Própria

**TABELA 48 - Cálculo do prazo de retorno do investimento**

<b>Fórmula</b>	<b>Valores em R\$</b>
Investimento (INV)	<b>R\$ 138.944,57</b>
Lucro (Ano 1)	R\$ 69.783,11
<b>RINV = INV : Lucro</b>	<b>1,99 ou 2 anos</b>

Fonte: Elaboração Própria

**TABELA 49 - Cálculo da Lucratividade (1º Ano)**

<b>Fórmula</b>	<b>Valores em R\$</b>
Faturamento Total (FAT)	R\$ 1.095.034,64
Lucro Líquido	R\$ 69.783,11
<b>LUCRATIVIDADE = lucro : FAT</b>	<b>6,37% ao ano</b>

Fonte: Elaboração Própria

A seguir estão demonstrados os cálculos destes e de outros índices levando-se em conta o fluxo projetado para os cinco anos subsequentes ao primeiro ano de funcionamento do novo negócio, para analisar sua viabilidade para esses próximos anos.

### 5.8.7 Fluxo de caixa projetado (5 anos)

**TABELA 50 - Fluxo de caixa projetado para os próximos 5 anos**

PERÍODO	MOMENTO INICIAL	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INVESTIMENTO INICIAL	(R\$ 138.944,57)					
CAIXA INICIAL			R\$ 69.783,11	R\$ 63.904,77	R\$ 103.757,60	R\$ 174.818,64
RECEITAS		R\$ 1.095.034,64	R\$ 1.204.538,10	R\$ 1.385.218,81	R\$ 1.662.262,58	R\$ 2.077.828,22
<b>TOTAL DAS RECEITAS</b>		<b>R\$ 1.095.034,64</b>	<b>R\$ 1.204.538,10</b>	<b>R\$ 1.385.218,81</b>	<b>R\$ 1.662.262,58</b>	<b>R\$ 2.077.828,22</b>
<b>CUSTOS FIXOS</b>						
Salários + encargos sociais		(R\$ 212.196,48)	(R\$ 222.997,28)	(R\$ 234.347,84)	(R\$ 246.276,15)	(R\$ 258.811,60)
Aluguel		(R\$ 111.600,00)	(R\$ 117.280,44)	(R\$ 123.250,01)	(R\$ 129.523,44)	(R\$ 136.116,18)
IPTU		(R\$ 1.500,00)	(R\$ 1.576,35)	(R\$ 1.656,59)	(R\$ 1.740,91)	(R\$ 1.829,52)
Água		(R\$ 6.000,00)	(R\$ 6.305,40)	(R\$ 6.626,34)	(R\$ 6.963,63)	(R\$ 7.318,07)
Energia Elétrica		(R\$ 42.000,00)	(R\$ 44.137,80)	(R\$ 46.384,41)	(R\$ 48.745,38)	(R\$ 51.226,52)
Telefone		(R\$ 4.800,00)	(R\$ 5.044,32)	(R\$ 5.301,08)	(R\$ 5.570,90)	(R\$ 5.854,46)
Honorários Contador		(R\$ 7.464,00)	(R\$ 7.843,92)	(R\$ 8.243,17)	(R\$ 8.662,75)	(R\$ 9.103,68)
Manutenção dos Equip.		(R\$ 6.000,00)	(R\$ 6.305,40)	(R\$ 6.626,34)	(R\$ 6.963,63)	(R\$ 7.318,07)
Manutenção do site		(R\$ 746,40)	(R\$ 784,39)	(R\$ 824,32)	(R\$ 866,28)	(R\$ 910,37)
Material de Limpeza		(R\$ 1.800,00)	(R\$ 1.891,62)	(R\$ 1.987,90)	(R\$ 2.089,09)	(R\$ 2.195,42)
Material de Escritório		(R\$ 2.400,00)	(R\$ 2.522,16)	(R\$ 2.650,54)	(R\$ 2.785,45)	(R\$ 2.927,23)
Combustível		(R\$ 4.800,00)	(R\$ 5.044,32)	(R\$ 5.301,08)	(R\$ 5.570,90)	(R\$ 5.854,46)
Serviços de segurança		(R\$ 7.464,00)	(R\$ 7.843,92)	(R\$ 8.243,17)	(R\$ 8.662,75)	(R\$ 9.103,68)
Depreciação		(R\$ 13.665,84)	(R\$ 14.361,43)	(R\$ 15.092,43)	(R\$ 15.860,63)	(R\$ 16.667,94)
Outras despesas		(R\$ 1.200,00)	(R\$ 1.261,08)	(R\$ 1.325,27)	(R\$ 1.392,73)	(R\$ 1.463,61)
<b>TOTAL DOS CUSTOS FIXOS</b>		<b>(R\$ 423.636,72)</b>	<b>(R\$ 445.199,83)</b>	<b>(R\$ 467.860,50)</b>	<b>(R\$ 491.674,60)</b>	<b>(R\$ 516.700,84)</b>
<b>CUSTOS VARIÁVEIS</b>						
Impostos sobre vendas		(R\$ 81.708,14)	(R\$ 101.783,47)	(R\$ 117.050,99)	(R\$ 151.598,35)	(R\$ 208.613,95)
Gastos com vendas		(R\$ 73.302,76)	(R\$ 102.385,74)	(R\$ 131.595,79)	(R\$ 166.226,26)	(R\$ 218.171,96)
CMV		(R\$ 446.603,91)	(R\$ 491.264,30)	(R\$ 564.953,94)	(R\$ 677.944,73)	(R\$ 847.430,91)
<b>TOTAL DOS CUSTOS VARIÁVEIS</b>		<b>(R\$ 601.614,81)</b>	<b>(R\$ 695.433,50)</b>	<b>(R\$ 813.600,72)</b>	<b>(R\$ 995.769,33)</b>	<b>(R\$ 1.274.216,83)</b>
<b>TOTAL DOS CUSTOS</b>		<b>(R\$ 1.025.251,53)</b>	<b>(R\$ 1.140.633,33)</b>	<b>(R\$ 1.281.461,22)</b>	<b>(R\$ 1.487.443,93)</b>	<b>(R\$ 1.790.917,67)</b>
<b>LUCRO</b>		<b>R\$ 69.783,11</b>	<b>R\$ 63.904,77</b>	<b>R\$ 103.757,60</b>	<b>R\$ 174.818,64</b>	<b>R\$ 286.910,56</b>

Fonte: Elaboração Própria

Para a projeção anual foi estipulado um aumento nos custos fixos de 5,09%, baseado no IGPM (Índice Geral de Preços do Mercado) de 2011.

Como a Eu Amo Pão se enquadra no regime de pequena empresa no Simples Nacional, ela terá como imposto a taxa de 8,36% sobre o seu faturamento no primeiro ano, passando para os próximos anos sequentes às taxas de 8,45%; 8,45%; 9,12% e 10,04%.

Projeta-se um crescimento no faturamento de 10% para o segundo ano, de 15% para o terceiro, de 20% para o quarto e de 25% para o último ano considerado. Levando-se em conta estes aumentos, projetou-se um crescimento de mesmo valor no CMV para cada ano.

Considerou-se como taxa média de atratividade o valor da taxa Selic (Sistema Especial de Liquidação e Custódia) acumulada até julho de 2012 (8,00%).

A partir dos resultados apurados no fluxo de caixa anual, são realizados os cálculos levando-se em conta os cinco anos e não apenas o primeiro, como foi feito nos primeiros cálculos dos índices de viabilidade. Os resultados estão demonstrados a seguir:

**TABELA 51 – Fluxo de Caixa projetado para 5 anos (resumo)**

Fluxo de Caixa Anual - Resumo						
Ano	Momento Inicial	1	2	3	4	5
Investimento	(R\$ 138.944,57)					
Resultado Líquido		R\$ 69.783,11	R\$ 63.904,77	R\$ 103.757,60	R\$ 174.818,64	R\$ 286.910,56

Fonte: Elaboração Própria

Como citado anteriormente, Payback Simples é o tempo necessário para recuperar o capital inicial investido. Neste projeto, foi estimado o tempo de 2 anos para a recuperação do capital investido inicialmente.

**TABELA 52- Cálculo do Payback simples dos 5 anos**

PAYBACK SIMPLES		
	Fluxo de Caixa	Total em giro
<b>Ano 0</b>	(R\$ 138.944,57)	(R\$ 138.944,57)
<b>Ano 1</b>	R\$ 69.783,11	R\$ 69.161,46
<b>Ano 2</b>	R\$ 63.904,77	R\$ 5.256,70
<b>Ano 3</b>	R\$ 103.757,60	R\$ 98.500,90
<b>Ano 4</b>	R\$ 174.818,64	R\$ 273.319,54
<b>Ano 5</b>	R\$ 286.910,56	R\$ 560.230,10
<b>PBS = 2 anos</b>		

Fonte: Elaboração Própria

O Payback Descontado tem os mesmos fundamentos do simples, porém ele inclui o custo de oportunidade para medir o tempo de retorno do capital investido. O custo de oportunidade aqui considerado baseou-se na taxa Selic acumulada até julho de 2012. Assim, neste índice, o tempo estimado para o retorno do capital investido é de 2 anos e 2 meses.

**TABELA 53 – Cálculo do Payback Descontado**

<b>PAYBACK DESCONTADO</b>			
<b>Anos</b>	<b>Capitais</b>	<b>Capitais atualizados</b>	<b>Acumulado</b>
0	(R\$ 138.944,57)	(R\$ 138.944,57)	(R\$ 138.944,57)
1	R\$ 69.783,11	R\$ 64.613,99	(R\$ 74.330,58)
2	R\$ 63.904,77	R\$ 59.171,08	(R\$ 15.159,50)
3	R\$ 103.757,60	R\$ 96.071,85	R\$ 80.912,35
4	R\$ 174.818,64	R\$ 161.869,11	R\$ 242.781,46
5	R\$ 286.910,56	R\$ 265.657,92	R\$ 508.439,38
<b>PBD = 2 anos e 2 meses</b>			

Fonte: Elaboração Própria

Já a TIR (Taxa Interna de Retorno) é a taxa de rentabilidade periódica do capital investido durante o prazo de análise do projeto. O resultado demonstra a rentabilidade projetada de 63,67% sobre o capital investido durante os 5 anos.

**TABELA 54 – TIR da Eu Amo Pão**

<b>TAXA INTERNA DE RETORNO - TIR</b>					
<b>Investimento</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
(R\$ 138.944,57)	R\$ 69.783,11	R\$ 63.904,77	R\$ 103.757,60	R\$ 174.818,64	R\$ 286.910,56
Custo de oportunidade	8,00%				
<b>TIR</b>	<b>63,67%</b>				

Fonte: Elaboração Própria

O VPL (Valor Presente Líquido) é a soma dos fluxos de caixas de cada ano descontado pelo custo de oportunidade. O projeto da Eu Amo Pão obteve o VPL igual a R\$ 386.587,01 ao final dos 5 anos, conforme demonstrado na tabela abaixo:

**TABELA 55 – Valor Presente Líquido**

<b>VALOR PRESENTE LÍQUIDO - VPL</b>	
<b>TMA</b>	8,00%
<b>Anos</b>	<b>Capitais</b>
0	(R\$ 138.944,57)
1	R\$ 69.783,11
2	R\$ 63.904,77
3	R\$ 103.757,60
4	R\$ 174.818,64
5	R\$ 286.910,56
<b>VPL</b>	<b>R\$ 386.587,01</b>

Fonte: Elaboração Própria

O VFL (Valor Futuro Líquido) compara todas as entradas e saídas de dinheiro na data terminal do projeto, capitalizando os retornos futuros do fluxo de caixa. O resultado do índice foi de R\$ 568.023,15 para o último ano do projeto, conforme tabela abaixo:

**TABELA 56 – Valor Futuro Líquido**

<b>VALOR FUTURO LÍQUIDO</b>		
<b>Anos</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>VP</b>
0	(R\$ 138.944,57)	(R\$ 138.944,57)
1	R\$ 69.783,11	R\$ 64.613,99
2	R\$ 63.904,77	R\$ 59.171,08
3	R\$ 103.757,60	R\$ 96.071,85
4	R\$ 174.818,64	R\$ 161.869,11
5	R\$ 286.910,56	R\$ 265.657,92
	<b>VPL</b>	<b>R\$ 386.587,01</b>
	<b>VFL</b>	<b>R\$ 568.023,15</b>

Fonte: Elaboração Própria

Por fim o Índice de Lucratividade (IL) mede o valor do projeto por unidade de custo na data inicial do fluxo de caixa do projeto. Ou seja, medir o valor que a cada R\$1,00 investido desde o início do projeto, gerará R\$ IL da soma dos presentes dos retornos. Pelo resultado obtido, ao final do 5º ano, a cada R\$ 1,00 investido na empresa, o mesmo capital vai valer R\$ 3,78.

**TABELA 57 – Índice de Lucratividade**

<b>ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE</b>		
<b>Anos</b>	<b>Fluxo de Caixa</b>	<b>VP</b>
0	(R\$ 138.944,57)	(R\$ 138.944,57)
1	R\$ 69.783,11	R\$ 64.613,99
2	R\$ 63.904,77	R\$ 59.171,08
3	R\$ 103.757,60	R\$ 96.071,85
4	R\$ 174.818,64	R\$ 161.869,11
5	R\$ 286.910,56	R\$ 265.657,92
	<b>VPL</b>	<b>R\$ 386.587,01</b>
	<b>IL</b>	<b>3,78</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 5.8.8 Análise de sensibilidade

Como colocado no referencial teórico, a análise de sensibilidade serve para verificarmos em que magnitude uma alteração em um ou mais fatores do projeto altera o resultado final. Assim, a análise de sensibilidade é importante porque o mercado é dinâmico e volátil. Por isso, foi projetado, para a Eu Amo Pão, custos de oportunidades diferentes, levando em consideração os seguintes cenários:

Ao mudar-se a Taxa média de atratividade do projeto para 9,50%, foram encontrados os seguintes valores, conforme a tabela abaixo:

**TABELA 58 – Análise de sensibilidade (TMA = 9,50%)**

<b>INDICADORES DE ANÁLISE – TMA = 9,50%</b>	
Payback Simples	2 anos
Payback descontado	2 anos e 2 meses
VPL	<b>R\$ 360.961,83</b>
TIR	63,67%
IL	<b>3,60</b>
VFL	<b>R\$ 568.240,10</b>

Fonte: Elaboração Própria

Com esta taxa o projeto ainda continua viável, porém o VPL é menor do que o encontrado com a taxa de 8,00%. O índice de lucratividade também tem um pequeno recuo, passando a valer 3,60. Já o VFL passa a ser um pouco maior, valendo R\$ 568.240,10.

Levando-se em conta a taxa mínima de atratividade de 12%, temos os seguintes resultados:

**TABELA 59 – Análise de sensibilidade (TMA = 12%)**

<b>INDICADORES DE ANÁLISE – TMA = 12%</b>	
Payback Simples	2 anos
Payback descontado	2 anos e 2 meses
VPL	<b>R\$ 322.060,04</b>
TIR	63,67%
IL	<b>3,32</b>
VFL	<b>R\$ 567.579,84</b>

A variação da taxa revela que quanto maior for seu valor em relação ao custo de oportunidade (8%), menor será o VPL e vice-versa. Da mesma maneira, haverá decréscimos nos valores dos índices de lucratividade, e variações para mais ou para menos do VFL.

#### **5.8.9 Plano incluindo expansão**

Como estratégia para aumentar o faturamento da Eu Amo Pão pretende-se estudar a possibilidade da abertura da Padaria por 24 horas, nos próximos anos, já que a região da Savassi tem grande movimento durante a noite.

Pretende-se futuramente também, estudar a possibilidade de implantação de quiosques que permitam ao cliente acesso à internet e a disponibilização de serviços bancários e parcerias com restaurante para oferta de marmitex ou prato feito sob encomenda.

## 6 CONCLUSÕES

O plano de negócio aqui proposto para a abertura de uma Padaria, Confeitaria e Lanchonete na região da Savassi, em Belo Horizonte, partiu, dentre outras justificativas do desejo da pesquisadora em gerir um negócio próprio no ramo da alimentação.

Para poder realizá-lo foram feitos estudos a respeito do mercado da panificação, além de uma pesquisa de mercado realizada por meio da aplicação de 300 questionários.

Realizou-se também um levantamento dos investimentos iniciais para a implantação do projeto. Além dos investimentos, foram projetados os custos fixos e variáveis do projeto, podendo chegar ao seu preço de venda de acordo com o volume de produção e os preços aplicados no mercado. Com isto, foi possível projetar suas receitas para os anos seguintes. Definidos os custos e receitas, foi elaborado assim, o fluxo de caixa projetado para a empresa durante seus cinco primeiros anos. Em seguida, foram calculados os índices de viabilidade econômica e financeira do projeto, com base no custo de oportunidade baseado na taxa Selic, acumulada até julho de 2012 (8 %) durante o tempo de 5 anos.

Para obter os resultados de viabilidade, foram utilizados os métodos de Payback Simples (PBS), Payback Descontado (PBD), Taxa Interna de Retorno (TIR), Índice de Lucratividade (IL), Valor Presente Líquido (VPL) e Valor Futuro Líquido (VFL).

Todos os resultados obtidos demonstraram a viabilidade do projeto, sendo o VPL de R\$ 386.587,01, VFL de R\$ 568.023,15. Já a TIR encontrada foi de 63,67% e os prazos de retorno do capital próprio investido são de 2 anos para o PBS e de 2 anos e 2 meses para o PBD. O Índice de Lucratividade apresentou 3,78, ou seja, para cada R\$ 1,00 investido na empresa, o mesmo se tornará em R\$ 3,78 no final do período de 5 anos.

Como recomendação pode-se lembrar que outros índices de viabilidade podem ser calculados, como o Valor Uniforme Líquido (VUL), variáveis do VPL como VPL Integrado, além de variáveis da TIR, como a TIR Modificada, não tratados neste projeto.

Ao finalizar este estudo, observa-se a contribuição que este trouxe para o entendimento e elo da teoria com a prática. Por fim, pode-se concluir a importância da realização de um estudo prévio para a concepção de um empreendimento. O plano de negócio demonstra ser imprescindível, pois é por meio deste que as principais variáveis envolvidas em um empreendimento são apresentadas de forma organizada, através de planos para a criação e expansão de um novo negócio, que podem contribuir para o sucesso e perpetuação do mesmo.

## REFERÊNCIAS

Abip - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. Disponível em [www.abip.org.br](http://www.abip.org.br). Acesso em 12/10/2011.

Análise SWOT. Disponível em <http://www.webmarketingpt.com/web-marketing/como-analisar-a-sua-concorrencia>. Acesso em 12/10/2011.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri, SP: Manole, 2005. 365 p.

COSTA, A.C.M. **Savassi: Transformações Urbanas de um Espaço Turístico na Belo Horizontes do Século XXI**. Artigo de la Revista AMÉRICA [www.revistaamerika.deusto.es](http://www.revistaamerika.deusto.es). Volumen 1. Número 1. 2008.

DORNELAS, J.C. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

Hime System. Disponível em <http://www.hime.com.br>. Acesso em 22/02/2012.

KINNEAR, Thomas C. & TAYLOR, James R. **Marketing research: an applied approach**. Mc Graw Hill. 1991.

KIRZNER, Israel M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

LAPPONI, Juan Carlos. **Avaliação de Projetos de Investimentos**. São Paulo: Laponi Treinamento e Editora, 1996.

LAPPONI, Juan Carlos. **Projetos de investimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, 488 p.

LEI 9714, de 24 de junho de 2009. Diário Oficial do Município de Belo Horizonte.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. Pearson Prentice Hall, São Paulo, 2006.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos.** Porto Alegre: UFRGS, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais.** Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MATOS, A.C.P.M., FIORENTINI, S.R.B. **Comece Certo: padaria.** Brasília: Sebrae, 2004. 38p.

MEZOMO, I. B. **Os serviços de alimentação: planejamento e administração.** 5. ed. São Paulo: Manole, 2002.

NIKBAKHT, E; GROPELLI, A.A, **Administração Financeira:** Tradução Célio Knipel Moreira 2ª edição São Paulo Saraiva 2006.

OLIVEIRA, J. E. **A desnutrição dos pobres e dos ricos: dados sobre a alimentação no Brasil.** Ed. Saraiva, São Paulo, 1996, p.123

**Performance do setor de Panificação e Confeitaria brasileiro em 2011.** Disponível em <http://www.propan.com.br/noticia.php?id=940>. Acesso em 12/04/2012.

PINHEIRO, K. A. de P. N. **História dos hábitos alimentares ocidentais.** In: Universitas Ciências da Saúde, vol. 03, n. 01- pp. 173-190, 2005.

Planilha de Encargos Sociais e Trabalhistas. Guia trabalhista. Curitiba. Disponível em: [http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/planilha\\_custos\\_trab.htm](http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/planilha_custos_trab.htm). Acesso em 10 de jul.2012.

POPAI (Point of Purchase Advertising International). **Descobrimo o pequeno varejo: Brasil.** 2003.

Programa de Apoio à Panificação (PROPAN), disponível em [www.propan.com.br](http://www.propan.com.br). Acesso em 12/10/2011.

SALIM, C.S. et al. **Construindo planos de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SAY, Jean-Baptiste. **Traité d'économie politique: discours préliminaire.** p.1. 1803.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984. [Ed. orig. 1942].

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. **Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 104p.

SEBRAE-MT. Como gerenciar a produção de sua panificadora. Série panificação, 02. Cuiabá. 1998.

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br).

VALADARES, M. C. B. **Planejamento estratégico empresarial**. QualityMark, Rio de Janeiro, 2002.

VALUE BASED MANAGEMENT. **Management Methods**. Disponível em: <http://www.valuebasedmanagement.net> . Acesso em: 28/09/2011.

WESTON, J. F. & BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10ª Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## **APÊNDICES**

### APÊNDICE A – Fluxo mensal (1º ano) da Eu Amo Pão

FLUXO DE CAIXA MENSAL DA EU AMO PÃO (1º ANO)													
	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
<b>RECEBIMENTOS</b>													
Receitas à Vista	R\$ 61.916,40	R\$ 65.012,22	R\$ 68.262,83	R\$ 71.675,97	R\$ 75.259,77	R\$ 79.022,76	R\$ 82.973,90	R\$ 87.122,59	R\$ 91.478,72	R\$ 96.052,66	R\$ 100.855,29	R\$ 105.898,06	<b>R\$ 985.531,17</b>
Receitas à Prazo	R\$ 6.879,60	R\$ 7.223,58	R\$ 7.584,76	R\$ 7.964,00	R\$ 8.362,20	R\$ 8.780,31	R\$ 9.219,32	R\$ 9.680,29	R\$ 10.164,30	R\$ 10.672,52	R\$ 11.206,14	R\$ 11.766,45	<b>R\$ 109.503,46</b>
<b>Faturamento (vendas)</b>	<b>R\$ 68.796,00</b>	<b>R\$ 72.235,80</b>	<b>R\$ 75.847,59</b>	<b>R\$ 79.639,97</b>	<b>R\$ 83.621,97</b>	<b>R\$ 87.803,07</b>	<b>R\$ 92.193,22</b>	<b>R\$ 96.802,88</b>	<b>R\$ 101.643,02</b>	<b>R\$ 106.725,18</b>	<b>R\$ 112.061,43</b>	<b>R\$ 117.664,51</b>	<b>R\$ 1.095.034,64</b>
<b>PAGAMENTOS</b>													
<b>Custos/Despesas variáveis</b>													
Impostos sobre vendas	R\$ 0,00	R\$ 5.751,35	R\$ 6.038,91	R\$ 6.340,86	R\$ 6.657,90	R\$ 6.990,80	R\$ 7.340,34	R\$ 7.707,35	R\$ 8.092,72	R\$ 8.497,36	R\$ 8.922,22	R\$ 9.368,34	R\$ 81.708,14
Gastos com vendas	R\$ 0,00	R\$ 5.159,70	R\$ 5.417,69	R\$ 5.688,57	R\$ 5.973,00	R\$ 6.271,65	R\$ 6.585,23	R\$ 6.914,49	R\$ 7.260,22	R\$ 7.623,23	R\$ 8.004,39	R\$ 8.404,61	R\$ 73.302,76
CMV	R\$ 0,00	R\$ 24.100,15	R\$ 26.510,17	R\$ 29.161,18	R\$ 32.077,30	R\$ 35.285,03	R\$ 38.813,53	R\$ 42.694,89	R\$ 46.964,37	R\$ 51.660,81	R\$ 56.826,89	R\$ 62.509,58	R\$ 446.603,91
<b>Total Custos variáveis</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 35.011,20</b>	<b>R\$ 37.966,76</b>	<b>R\$ 41.190,61</b>	<b>R\$ 44.708,20</b>	<b>R\$ 48.547,47</b>	<b>R\$ 52.739,10</b>	<b>R\$ 57.316,73</b>	<b>R\$ 62.317,31</b>	<b>R\$ 67.781,40</b>	<b>R\$ 73.753,51</b>	<b>R\$ 80.282,53</b>	<b>R\$ 601.614,81</b>
<b>Custos fixos</b>													
Salários + encargos sociais	(R\$ 17.683,04)	(R\$ 17.683,04)	(R\$ 17.683,04)	(R\$ 17.683,04)	(R\$ 17.683,04)	(R\$ 17.683,04)	(R\$ 17.683,04)	(R\$ 17.683,04)	(R\$ 17.683,04)	(R\$ 17.683,04)	(R\$ 17.683,04)	(R\$ 17.683,04)	<b>(R\$ 212.196,48)</b>
Aluguel	(R\$ 9.300,00)	(R\$ 9.300,00)	(R\$ 9.300,00)	(R\$ 9.300,00)	(R\$ 9.300,00)	(R\$ 9.300,00)	(R\$ 9.300,00)	(R\$ 9.300,00)	(R\$ 9.300,00)	(R\$ 9.300,00)	(R\$ 9.300,00)	(R\$ 9.300,00)	<b>(R\$ 111.600,00)</b>
IPU	(R\$ 125,00)	(R\$ 125,00)	(R\$ 125,00)	(R\$ 125,00)	(R\$ 125,00)	(R\$ 125,00)	(R\$ 125,00)	(R\$ 125,00)	(R\$ 125,00)	(R\$ 125,00)	(R\$ 125,00)	(R\$ 125,00)	<b>(R\$ 1.500,00)</b>
Água	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	<b>(R\$ 6.000,00)</b>
Energia Elétrica	(R\$ 3.500,00)	(R\$ 3.500,00)	(R\$ 3.500,00)	(R\$ 3.500,00)	(R\$ 3.500,00)	(R\$ 3.500,00)	(R\$ 3.500,00)	(R\$ 3.500,00)	(R\$ 3.500,00)	(R\$ 3.500,00)	(R\$ 3.500,00)	(R\$ 3.500,00)	<b>(R\$ 42.000,00)</b>
Telefone	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	<b>(R\$ 4.800,00)</b>
Honorários Contador	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	<b>(R\$ 7.464,00)</b>
Manut. dos Equip.	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	(R\$ 500,00)	<b>(R\$ 6.000,00)</b>
Manutenção do site	(R\$ 62,20)	(R\$ 62,20)	(R\$ 62,20)	(R\$ 62,20)	(R\$ 62,20)	(R\$ 62,20)	(R\$ 62,20)	(R\$ 62,20)	(R\$ 62,20)	(R\$ 62,20)	(R\$ 62,20)	(R\$ 62,20)	<b>(R\$ 746,40)</b>
Material de Limpeza	(R\$ 150,00)	(R\$ 150,00)	(R\$ 150,00)	(R\$ 150,00)	(R\$ 150,00)	(R\$ 150,00)	(R\$ 150,00)	(R\$ 150,00)	(R\$ 150,00)	(R\$ 150,00)	(R\$ 150,00)	(R\$ 150,00)	<b>(R\$ 1.800,00)</b>
Material de Escritório	(R\$ 200,00)	(R\$ 200,00)	(R\$ 200,00)	(R\$ 200,00)	(R\$ 200,00)	(R\$ 200,00)	(R\$ 200,00)	(R\$ 200,00)	(R\$ 200,00)	(R\$ 200,00)	(R\$ 200,00)	(R\$ 200,00)	<b>(R\$ 2.400,00)</b>
Combustível	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	(R\$ 400,00)	<b>(R\$ 4.800,00)</b>
Serviços de segurança	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	(R\$ 622,00)	<b>(R\$ 7.464,00)</b>
Depreciação	(R\$ 1.138,82)	(R\$ 1.138,82)	(R\$ 1.138,82)	(R\$ 1.138,82)	(R\$ 1.138,82)	(R\$ 1.138,82)	(R\$ 1.138,82)	(R\$ 1.138,82)	(R\$ 1.138,82)	(R\$ 1.138,82)	(R\$ 1.138,82)	(R\$ 1.138,82)	<b>(R\$ 13.665,84)</b>
Outras despesas	(R\$ 100,00)	(R\$ 100,00)	(R\$ 100,00)	(R\$ 100,00)	(R\$ 100,00)	(R\$ 100,00)	(R\$ 100,00)	(R\$ 100,00)	(R\$ 100,00)	(R\$ 100,00)	(R\$ 100,00)	(R\$ 100,00)	<b>(R\$ 1.200,00)</b>
<b>Total Custo fixo</b>	<b>(R\$ 35.303,06)</b>	<b>(R\$ 35.303,06)</b>	<b>(R\$ 35.303,06)</b>	<b>(R\$ 35.303,06)</b>	<b>(R\$ 35.303,06)</b>	<b>(R\$ 35.303,06)</b>	<b>(R\$ 35.303,06)</b>	<b>(R\$ 35.303,06)</b>	<b>(R\$ 35.303,06)</b>	<b>(R\$ 35.303,06)</b>	<b>(R\$ 35.303,06)</b>	<b>(R\$ 35.303,06)</b>	<b>(R\$ 423.636,72)</b>
<b>Total custos (fixo mais variável)</b>	<b>(R\$ 35.303,06)</b>	<b>(R\$ 70.314,26)</b>	<b>(R\$ 73.269,82)</b>	<b>(R\$ 76.493,67)</b>	<b>(R\$ 80.011,26)</b>	<b>(R\$ 83.850,53)</b>	<b>(R\$ 88.042,16)</b>	<b>(R\$ 92.619,79)</b>	<b>(R\$ 97.620,37)</b>	<b>(R\$ 103.084,46)</b>	<b>(R\$ 109.056,57)</b>	<b>(R\$ 115.585,59)</b>	<b>(R\$ 1.025.251,53)</b>
<b>LUCRO</b>	<b>R\$ 33.492,94</b>	<b>R\$ 1.921,54</b>	<b>R\$ 2.577,77</b>	<b>R\$ 3.146,30</b>	<b>R\$ 3.610,71</b>	<b>R\$ 3.952,53</b>	<b>R\$ 4.151,06</b>	<b>R\$ 4.183,09</b>	<b>R\$ 4.022,65</b>	<b>R\$ 3.640,72</b>	<b>R\$ 3.004,87</b>	<b>R\$ 2.078,92</b>	<b>R\$ 69.783,11</b>

Fonte: Elaboração própria

## APÊNDICE B - Questionário

### Prezado,

Solicito sua colaboração preenchendo este questionário. Ele faz parte de uma pesquisa de mercado relacionada à monografia de conclusão do curso de Gestão Estratégica de Negócios da Universidade Federal de Minas Gerais e é requisito obrigatório para obtenção do título de especialista. Este questionário é exclusivamente para fins acadêmicos com o objetivo de estudar as principais características dos clientes potenciais de uma nova Padaria, Confeitaria e Lanchonete no bairro da Savassi e adjacências em Belo Horizonte, MG. Agradeço a colaboração.

---

1 - Você mora em qual bairro de Belo Horizonte? \_\_\_\_\_  
 Não moro em BH. (Citar a cidade. Caso seja na região metropolitana citar o bairro)

\_\_\_\_\_.

2 – Quantas pessoas moram com você?

- |   |  |
|---|--|
| A. <input type="checkbox"/> moro sozinho(a) | E. <input type="checkbox"/> quatro pessoas       |
| B. <input type="checkbox"/> uma pessoa      | F. <input type="checkbox"/> cinco pessoas        |
| C. <input type="checkbox"/> duas pessoas    | G. <input type="checkbox"/> seis ou mais pessoas |
| D. <input type="checkbox"/> três pessoas    |  |

3 – Com que frequência você **vem ao bairro da Savassi e/ou aos bairros próximos?**  
**(marque quantas opções quiser)**

- A.  Sempre, porque moro na região.  
 B.  Sempre, porque trabalho na região  
 C.  Nos fins de semana ou em dias aleatórios para sair com amigos, porque a região possui muitos bares, restaurantes e outros locais onde eu possa me divertir com eles.  
 D.  Raramente frequento esta região.

4 – Onde geralmente você compra pães? **(CITAR O(s) NOME(S) E O BAIRRO DO(S) ESTABELECIMENTO(S))** \_\_\_\_\_

---

5 - O que levaria você a conhecer uma nova Padaria, Confeitaria e Lanchonete?

- A.  Indicação de conhecidos  
 B.  Local de fácil acesso  
 C.  Propaganda em rádio, jornal  
 D.  curiosidade por conhecer a qualidade dos produtos e serviços.

6 – Você acha que uma padaria, além de vender pão como produto principal, teria mais sucesso se passasse a fornecer lanches rápidos?

- A.  Sim                      B.  Não                      C.  não tenho opinião formada

7 – Geralmente, o que você procura quando entra em uma padaria? **ATENÇÃO: MARQUE APENAS UMA ALTERNATIVA**

- |   |   |
|---|---|
| A. <input type="checkbox"/> Pães                            | D. <input type="checkbox"/> Salgados e lanches    |
| B. <input type="checkbox"/> bolos e produtos de confeitaria | E. <input type="checkbox"/> Almoço ou prato feito |
| C. <input type="checkbox"/> Laticínios                      | F. <input type="checkbox"/> Outros. Citar:        |

---

8 – Qual a frequência em que você vai a uma padaria?

- A. ( ) uma vez ao dia  
 B. ( ) duas vezes ao dia  
 C. ( ) mais de duas vezes ao dia  
 D. ( ) duas a três vezes por semana  
 E. ( ) mais de três vezes por semana  
 F. ( ) de vez em quando

9 – Quais as principais razões de você frequentar **uma padaria**? **ATENÇÃO: MARQUE APENAS AS 6 (seis) RAZÕES MAIS IMPORTANTES PARA VOCÊ**

- A. ( ) Proximidade da residência  
 B. ( ) Cortesia no atendimento  
 C. ( ) Variedade de Pães e Doces  
 D. ( ) Pão quente a toda hora  
 E. ( ) Preço mais acessível  
 F. ( ) Condições de higiene e limpeza  
 G. ( ) Qualidade dos Produtos  
 H. ( ) Rapidez no atendimento  
 I. ( ) Instalações / ambiente agradável  
 J. ( ) Proximidade do local do trabalho

10 - Quanto você costuma gastar numa padaria? (**marcar apenas 1 alternativa**)

- A. ( ) Até R\$ 5,00      B. ( ) R\$ 5,01 a R\$ 10,00      C. ( ) Acima de R\$ 10,00

11 - Quem **geralmente** faz as compras na padaria? (**marcar apenas 1 alternativa**)

- A. ( ) Você mesmo      B. ( ) Empregada      C. ( ) Familiares

12 - Em qual(is) período(s) são feitas as compras. (**marcar quantas alternativas forem necessárias**)

- A. ( ) Manhã      B. ( ) À tarde      C. ( ) À noite

13 - Quais os pontos **mais insatisfatórios** em relação à padaria que costuma frequentar? (**marcar até 3 alternativas**)

- A. ( ) Qualidade dos produtos  
 B. ( ) Variedade dos produtos  
 C. ( ) Preço  
 D. ( ) Dias de funcionamento  
 E. ( ) Atendimento  
 F. ( ) Outros \_\_\_\_\_

14 - E os pontos mais favoráveis? (**marcar até 3 alternativas**)

- A. ( ) Localização  
 B. ( ) Qualidade dos produtos  
 C. ( ) Variedade dos produtos  
 D. ( ) Preço  
 E. ( ) Atendimento  
 F. ( ) Outros \_\_\_\_\_

15 – Com que frequência você **se alimenta fora de casa**?

- A. ( ) uma vez por semana      C. ( ) todos os dias da semana  
 B. ( ) de duas a cinco vezes por semana      D. ( ) apenas nos fins de semana



### APÊNDICE C – Resultado da pesquisa de mercado

Durante 16 dias dentre os meses de janeiro e fevereiro de 2012, foram aplicados 100 questionários em cada turno do dia, pois a Eu Amo Pão irá funcionar nos três períodos, totalizando 300 pessoas pesquisadas. Para se entender a dinâmica do movimento da região os questionários foram aplicados em todos os dias da semana, inclusive aos sábados e domingos.

**TABELA 60 – Turnos em que os questionários foram aplicados**

TOTAL GERAL			
Turno	Quantidade	Dias	Porcentagem
Manhã	100	8	33,33%
Tarde	100	9	33,33%
Noite	100	15	33,33%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>		<b>100,00%</b>

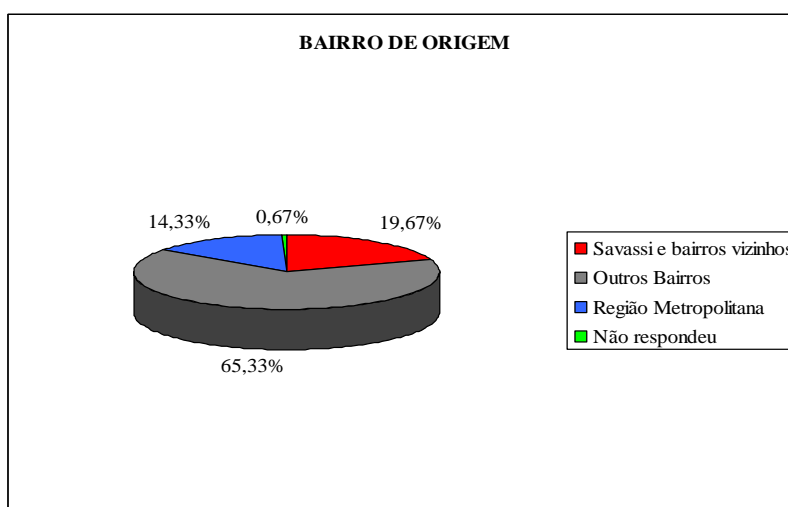
Fonte: Coleta de dados

A pesquisa de mercado feita por meio do questionário revelou que 65,33% das pessoas que o responderam vêm de outros bairros da capital, conforme demonstrado abaixo:

**TABELA 61 – Bairro em que os respondentes moram**

Região	Qtde	Porcentagem
Savassi e bairros vizinhos	59	19,67%
Outros Bairros	196	65,33%
Região Metropolitana	43	14,33%
Não respondeu	2	0,67%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados



**GRÁFICO 10 – Bairro de origem.**

Fonte: Coleta de dados

É importante destacar que no momento da tabulação dos dados a pesquisadora considerou como vizinhos à Savassi os seguintes bairros: Funcionários, Santo Antônio, Sion, Santa Efigênia, Serra, Anchieta, Lourdes, Estoril, Santa Lúcia e São Pedro, mesmo no caso em que os respondentes marcaram outra opção que não a letra a (Sempre, porque mora na região), o que justifica os valores referenciados na última coluna, que nem sempre coincidem com a tabulação feita para a questão 3 do questionário aplicado.

Assim, a pesquisa de mercado feita por meio do questionário revelou que a maioria das pessoas que o responderam vêm de outros bairros da capital. Destes, 98 pessoas trabalham na região como mostrado na tabela abaixo.

**TABELA 62 – Relação Frequência à Savassi x Bairro de origem**

<b>Frequência à Savassi X Bairro</b>	<b>Savassi e Bairros Vizinhos</b>	<b>Outros Bairros</b>	<b>Região Metropolitana</b>	<b>Não respondeu</b>	<b>TOTAL</b>
Sempre, porque moro no região	40	0	0	0	<b>40</b>
Sempre, porque trabalho na região	8	<b>98</b>	27	2	<b>135</b>
Fins de semana ou dias aleatórios	7	64	7	0	<b>78</b>
Raramente	1	25	8	0	<b>34</b>
Mora <b>E</b> fins de semana	2	0	0	0	<b>2</b>
Mora <b>E</b> trabalha na região	1	0	0	0	<b>1</b>
Trabalha <b>E</b> fins de semana	0	5	1	0	<b>6</b>
Outro	0	4	0	0	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>59</b>	<b>196</b>	<b>43</b>	<b>2</b>	<b>300</b>

Fonte: Coleta de dados (2012)

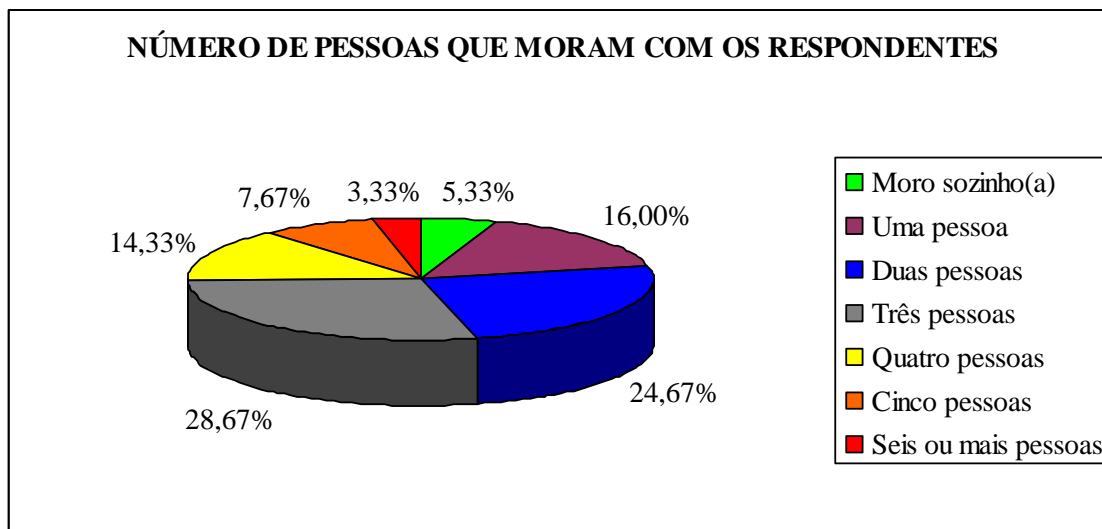
Assim, pretende-se conquistar este perfil de cliente, incentivando a compra antes, durante e depois do expediente, já que a vida atribulada nem sempre permite refeições na própria casa das pessoas.

Com a questão 2 pretendeu-se traçar o número de pessoas que moram junto com os respondentes. A mesma revelou que a maioria vive com duas ou três pessoas, como demonstrados na tabela e gráfico abaixo:

**TABELA 63 – Número de pessoas que moram com os respondentes**

<b>NÚMERO DE PESSOAS QUE MORAM COM OS RESPONDENTES</b>		
<b>Opção</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Moro sozinho(a)	16	5,33%
Uma pessoa	48	16,00%
Duas pessoas	<b>74</b>	<b>24,67%</b>
Três pessoas	<b>86</b>	<b>28,67%</b>
Quatro pessoas	43	14,33%
Cinco pessoas	23	7,67%
Seis ou mais pessoas	10	3,33%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados



**GRÁFICO 11 – Número de pessoas que moram com os respondentes**

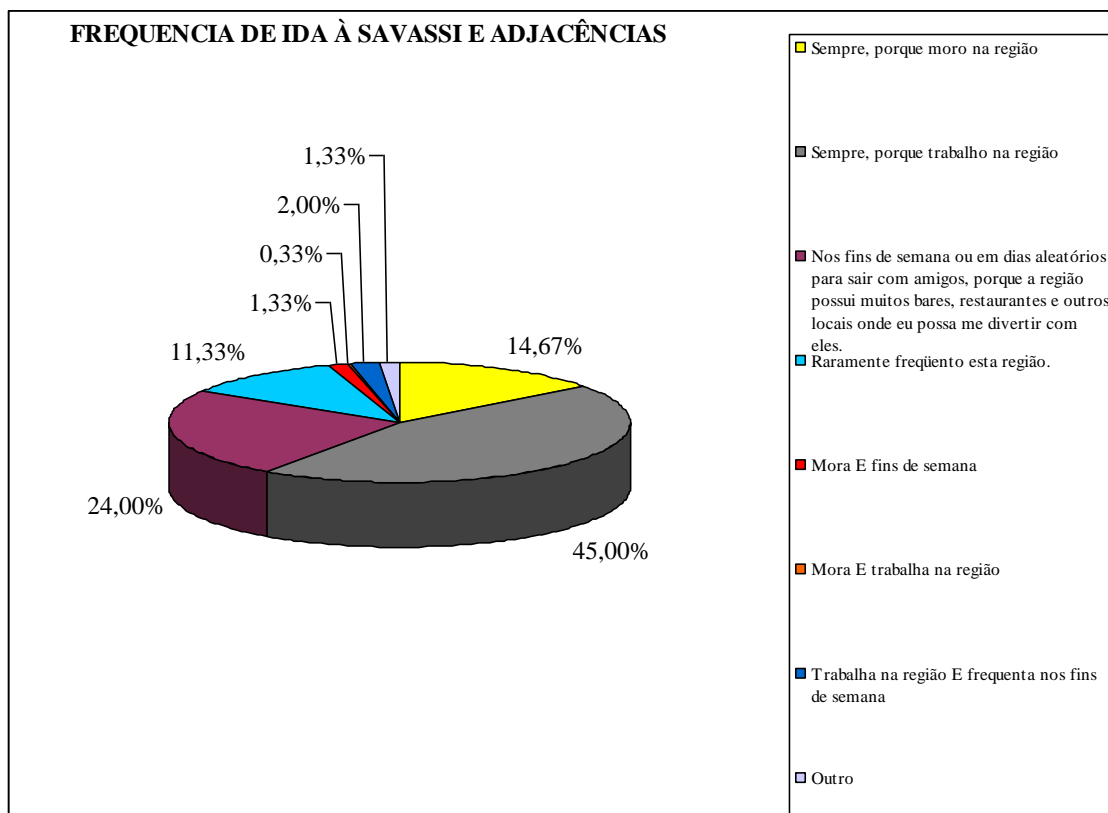
Fonte: Coleta de dados

Para o novo negócio torna-se importante saber as razões que levam as pessoas a frequentarem a região da Savassi. A maior porcentagem das pessoas pesquisadas trabalha na região, o que justifica o tipo de negócio proposto, uma padaria de serviço.

**TABELA 64 – Frequência de ida à Savassi e adjacências**

FREQUENCIA DE IDA À SAVASSI E ADJACÊNCIAS		
Opção	Qtde	Porcentagem
Sempre, porque moro na região.	44	14,67%
Sempre, porque trabalho na região.	135	45,00%
Nos fins de semana ou em dias aleatórios para sair com amigos, porque a região possui muitos bares, restaurantes e outros locais onde eu possa me divertir com eles.	72	24,00%
Raramente frequento esta região.	34	11,33%
Mora <b>E</b> fins de semana	4	1,33%
Mora <b>E</b> trabalha na região	1	0,33%
Trabalha na região <b>E</b> frequenta nos fins de semana	6	2,00%
Outro	4	1,33%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados



**GRÁFICO 12 – Frequência de ida à Savassi e adjacências**

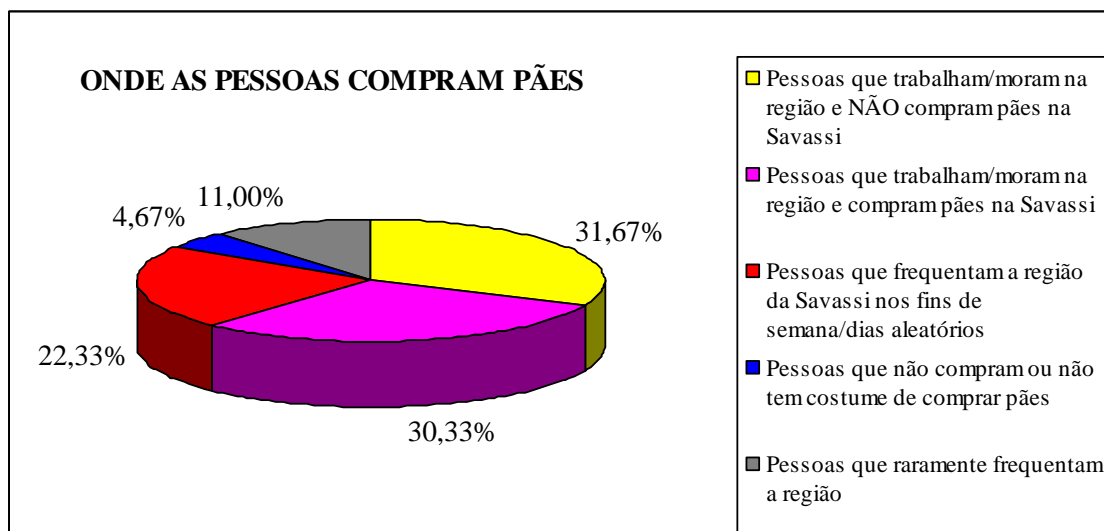
Fonte: Coleta de dados

Um dado importante obtido com o questionário foi o fato de que uma porcentagem considerável de pessoas que frequentam a Savassi não compram pães na região, demonstrados na tabela e gráficos abaixo. Durante a aplicação dos mesmos algumas externaram o fato de que não há uma padaria boa na região e que falta estabelecimentos deste tipo. Das palavras de uma delas “A Savassi deixa a desejar, trago de casa” revela a necessidade de uma padaria de qualidade.

**TABELA 65 – Local em que as pessoas compram pães**

Opção	Qtde	Porcentagem
Pessoas que trabalham/moram na região e NÃO compram pães na Savassi	95	31,67%
Pessoas que trabalham/moram na região e compram pães na Savassi	91	30,33%
Pessoas que frequentam a região da Savassi nos fins de semana/dias aleatórios	67	22,33%
Pessoas que não compram ou não tem costume de comprar pães	14	4,67%
Pessoas que raramente frequentam a região	33	11,00%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados



**GRÁFICO 13 – Local em que as pessoas compram pães**

Fonte: Coleta de dados

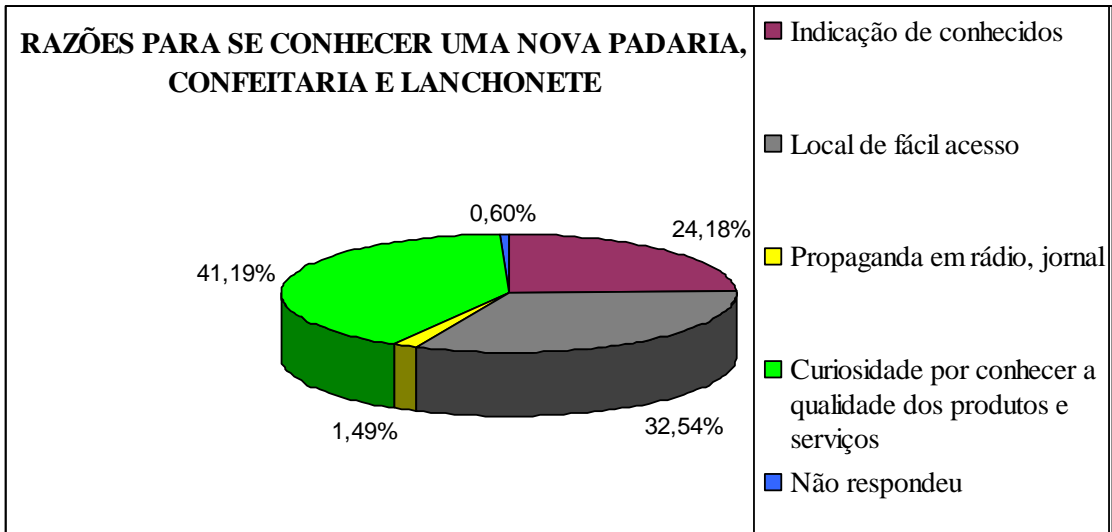
A tabela 66 e o gráfico 14 mostram que 41,19% das pessoas abordadas teriam como razão para conhecer uma nova Padaria, Confeitaria e Lanchonete a “curiosidade por conhecer a qualidade dos produtos e serviços”. Assim, para a divulgação da nova Padaria, Confeitaria e Lanchonete pretende-se fornecer produtos e serviços de qualidade para atrair a clientela. Isso estimula a propaganda “boca a boca”, eficaz para tornar a Eu Amo Pão conhecida, uma vez que um dos pontos fracos é sua marca, ainda desconhecida da população. O local de fácil acesso ficou em segundo lugar e a Eu Amo Pão pretende incentivar a ida à Padaria tendo como aliado a proximidade do local de trabalho, apesar do mesmo não ter tido grande pontuação na questão 09 do questionário.

**TABELA 66 -Razões para se conhecer uma nova padaria, confeitaria e lanchonete**

Opção	Frequência	Porcentagem
Indicação de conhecidos	81	24,18%
Local de fácil acesso	109	32,54%
Propaganda em rádio, jornal	5	1,49%
Curiosidade por conhecer a qualidade dos produtos e serviços	138	41,19%
Não respondeu	2	0,60%
<b>TOTAL</b>	<b>335</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (300), uma vez que os respondentes podem considerar mais de um item como resposta.



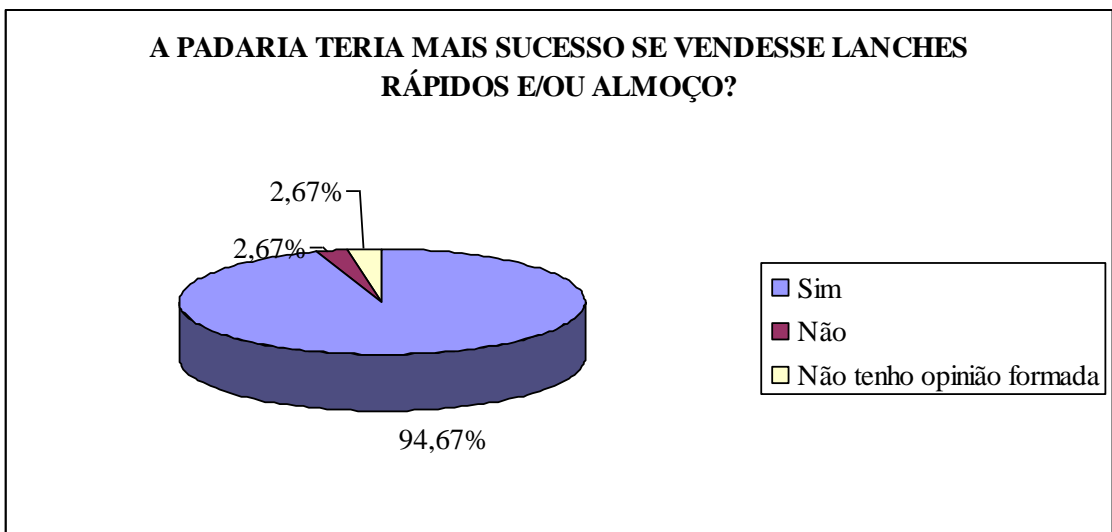
**GRÁFICO 14** Razões para se conhecer uma nova padaria, confeitaria e lanchonete  
 Fonte: Coleta de dados

A grande maioria, 94,67% das pessoas pesquisadas, acredita que uma padaria teria mais sucesso se vendesse lanches rápidos, além do pão como produto principal. Os dados obtidos estão elencados na tabela e gráficos abaixo:

**TABELA 67 – Venda de Lanches rápidos**

<b>A PADARIA TERIA MAIS SUCESSO SE VENDESSE LANCHES RÁPIDOS E/OU ALMOÇO?</b>		
<b>Opção</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Sim	284	94,67%
Não	8	2,67%
Não tenho opinião formada	8	2,67%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados



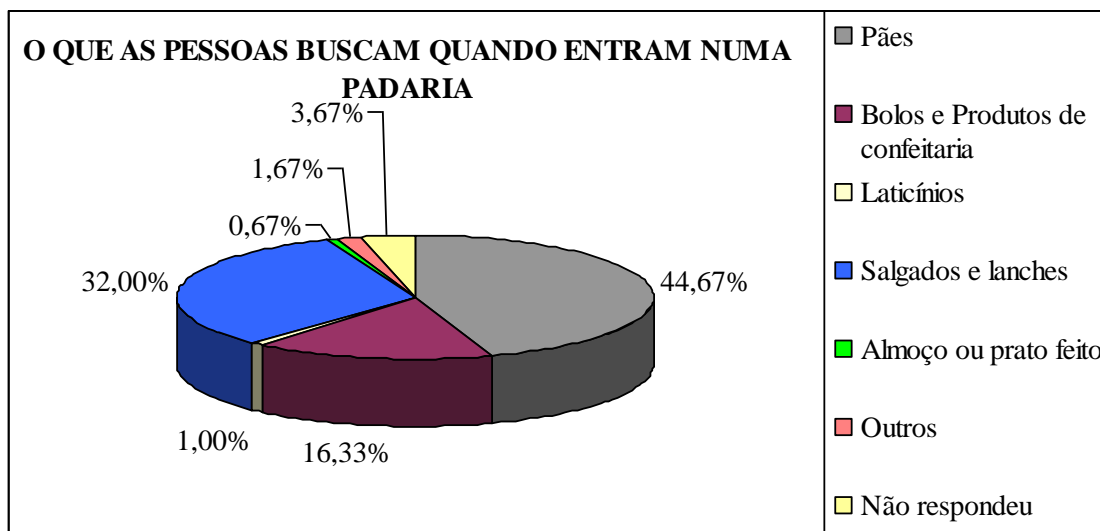
**GRÁFICO 15 – Venda de lanches rápidos**  
 Fonte: Coleta de dados

Quando questionadas sobre o que mais procuram numa padaria, a maioria, 44,67%, diz buscar pães. Em segundo lugar estão os salgados e lanches e em terceiro bolos e produtos de confeitaria, com 16,33%. Os dados obtidos revelam que as pessoas não procuram almoço ou prato feito numa padaria, realidade em cidades como São Paulo. A Eu Amo Pão pretende, em seu plano de expansão, implantar esta cultura na cidade de Belo Horizonte, na região em estudo. Essa meta será um diferencial e uma vantagem competitiva a ser implantada para atrair novos clientes.

**TABELA 68 – O que as pessoas buscam numa padaria**

Opção	Quantidade	Porcentagem
Pães	134	44,67%
Bolos e Produtos de confeitaria	49	16,33%
Laticínios	3	1,00%
Salgados e lanches	96	32,00%
Almoço ou prato feito	2	0,67%
Outros	5	1,67%
Não respondeu	11	3,67%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados



**GRÁFICO 16 – O que as pessoas buscam numa padaria**

Fonte: Coleta de dados

De acordo com a pesquisa feita, 25,33% das pessoas frequentam uma vez ao dia uma padaria. As pessoas que frequentam “de vez em quando” representam um número razoável de respondentes, ficando em segundo lugar. Porém, como demonstrado na tabela 70, destas, a maioria está disposta a gastar de R\$ 5,01 a R\$ 10,00, o que impacta positivamente os lucros da Padaria.

TABELA 69 – Frequência de ida a uma padaria

FREQUENCIA EM QUE OS RESPONDENTES VÃO A UMA PADARIA		
Opção	Quantidade	Porcentagem
uma vez ao dia	76	25,33%
duas vezes ao dia	63	21,00%
Mais de duas vezes ao dia	4	1,33%
duas a três vezes por semana	55	18,33%
mais de três vezes por semana	26	8,67%
de vez em quando	72	24,00%
Não responderam	4	1,33%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados

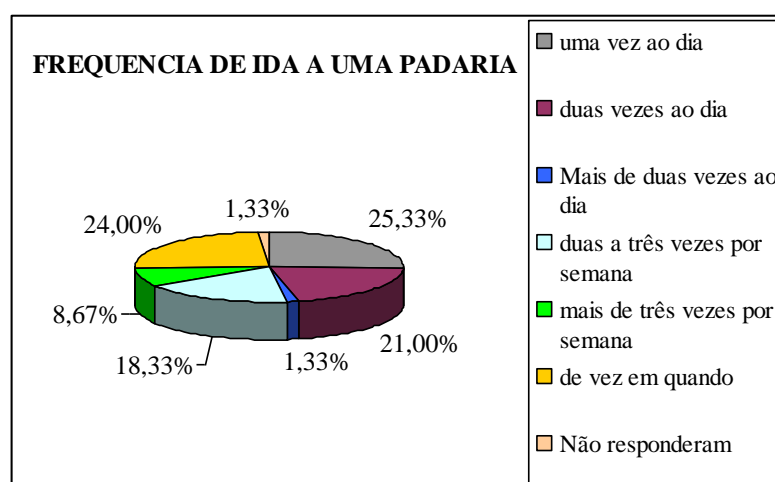


GRÁFICO 17 – Frequência de ida a uma padaria

Fonte: Coleta de dados

TABELA 70 – Frequência à Padaria x Quanto gasta

Freq. à Padaria X Qto gasta	Até R\$ 5,00	de R\$ 5,01 a R\$ 10,00	Acima de R\$ 10,00	TOTAL
uma vez ao dia	21	33	22	76
duas vezes ao dia	16	31	16	63
Mais de duas vezes ao dia	2	2		4
duas a três vezes por semana	5	35	15	55
mais de três vezes por semana	6	9	11	26
de vez em quando	14	44	14	72
Não responderam	1	2	1	4
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>	<b>156</b>	<b>79</b>	<b>300</b>

Fonte: Coleta de dados

Entre as três principais razões para se frequentar uma padaria estão a qualidade dos produtos em primeiro lugar (14,86%), a proximidade da residência em segundo (13,92%) e em terceiro as condições de higiene e limpeza (13,80%). A Eu Amo Pão pretende investir nestes três aspectos para conquistar os clientes. Como ela estará localizada num centro

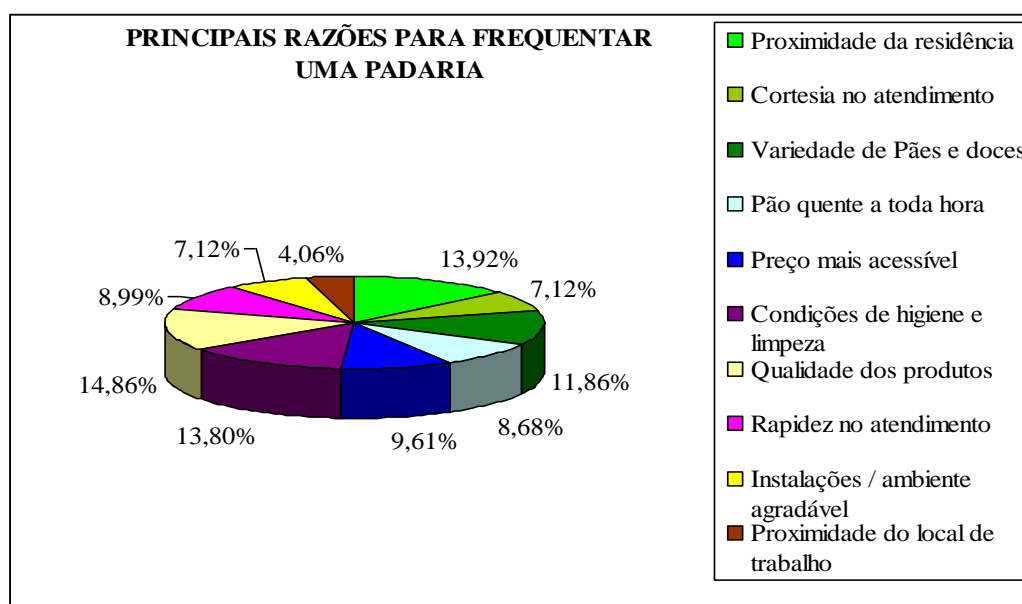
comercial da cidade pretende-se incentivar a compra antes, durante e depois do expediente. Apesar da proximidade do local de trabalho ter obtido a menor porcentagem (4,06%), a Eu Amo Pão pretende atrair as pessoas que trabalham na região com o fornecimento de produtos e serviços de qualidade. Os dados da pesquisa estão demonstrados na tabela e gráfico abaixo:

**TABELA 71 – Razões para frequentar uma padaria**

<b>PRINCIPAIS RAZÕES PARA FREQUENTAR UMA PADARIA</b>		
<b>Opção</b>	<b>Vezes em que foi citado</b>	<b>Porcentagem</b>
Proximidade da residência	<b>223</b>	13,92%
Cortesia no atendimento	114	7,12%
Variedade de Pães e doces	190	11,86%
Pão quente a toda hora	139	8,68%
Preço mais acessível	154	9,61%
Condições de higiene e limpeza	<b>221</b>	13,80%
Qualidade dos produtos	<b>238</b>	14,86%
Rapidez no atendimento	144	8,99%
Instalações / ambiente agradável	114	7,12%
Proximidade do local de trabalho	<b>65</b>	4,06%
<b>TOTAL</b>	<b>1602</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Coleta de dados

**Nota:** O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (300), uma vez que os respondentes podem considerar mais de um item como resposta.



**GRAFICO 18 – Razões para frequentar uma padaria**

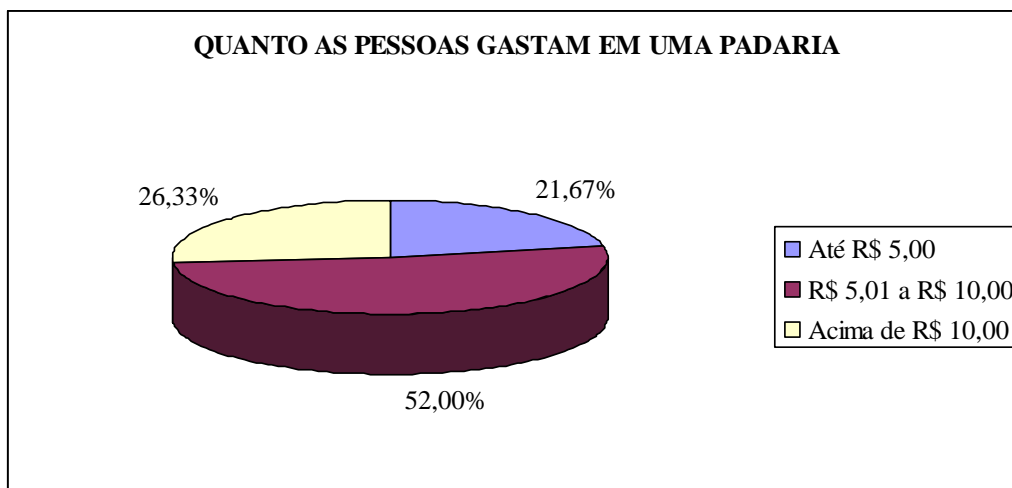
**Fonte:** Coleta de dados

Como revelados na tabela e gráficos abaixo, a maioria das pessoas abordadas gasta de R\$ 5,01 a R\$ 10,00 numa padaria. Esse dado é importante para a projeção de vendas da Eu Amo Pão.

**TABELA 72 – Gasto na Padaria**

<b>QUANTO OS RESPONDENTES GASTAM EM UMA PADARIA</b>		
<b>Opção</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Até R\$ 5,00	65	21,67%
R\$ 5,01 a R\$ 10,00	156	52,00%
Acima de R\$ 10,00	79	26,33%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados



**GRÁFICO 19 – Gasto na Padaria**

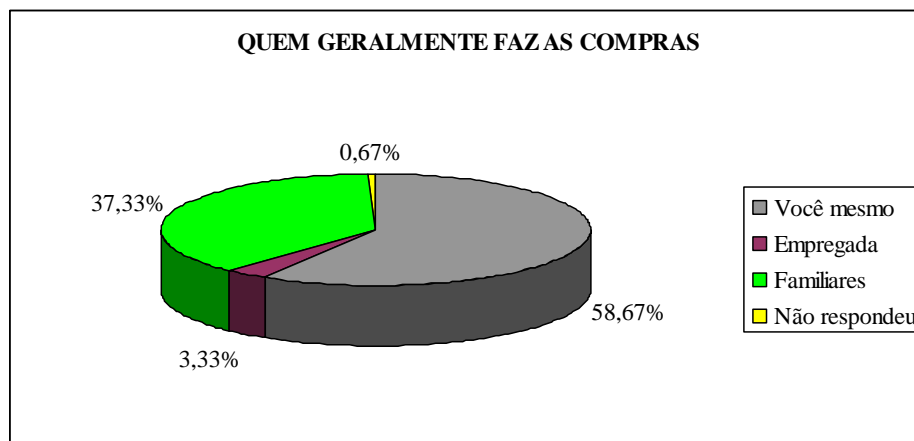
Fonte: Coleta de dados

Das pessoas abordadas 58,67% realizam, elas próprias, a compra na padaria, enquanto que 37,33% deixam esta atividade para seus familiares.

**TABELA 73 – Quem faz as compras**

<b>QUEM GERALMENTE FAZ AS COMPRAS NA PADARIA</b>		
<b>Opção</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Você mesmo	176	58,67%
Empregada	10	3,33%
Familiares	112	37,33%
Não respondeu	2	0,67%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados



**GRÁFICO 20 – Quem faz as compras**

Fonte: Coleta de dados

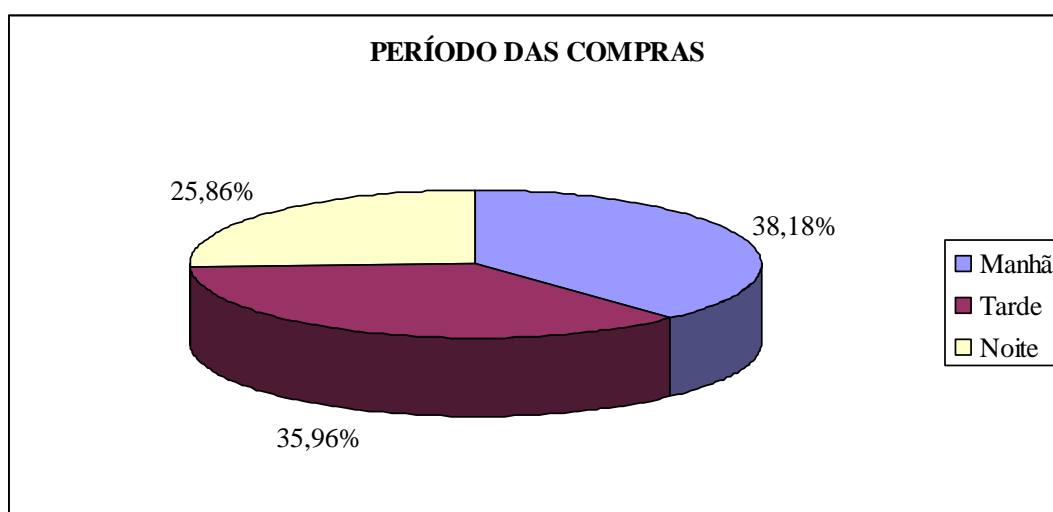
Como a Eu Amo Pão pretende abrir durante os três períodos do dia, foi feita uma pesquisa a respeito do turno em que as pessoas geralmente fazem compras numa padaria. A pesquisa revelou uma distribuição equilibrada entre os três turnos, como demonstradas na tabela e gráficos abaixo:

**TABELA 74 – Período das compras**

EM QUAL PERÍODO SÃO FEITAS AS COMPRAS		
Opção	Quantidade	Porcentagem
Manhã	155	38,18%
Tarde	146	35,96%
Noite	105	25,86%
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados

Nota: O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (300), uma vez que os respondentes podem considerar mais de um item como resposta.



**GRÁFICO 21 – Período das compras**

Fonte: Coleta de dados

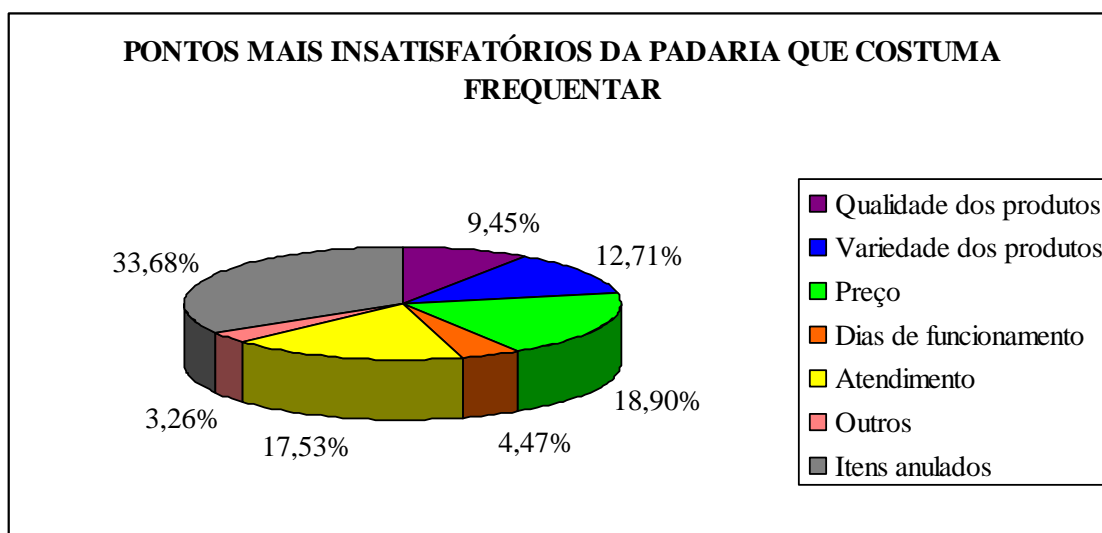
Quando questionadas dos pontos mais insatisfatórios da padaria que costumam frequentar o preço e o atendimento obtiveram os piores resultados. A Eu Amo Pão pretende trabalhar com preços competitivos (sempre acompanhando a concorrência) e um de seus diferenciais será o atendimento, já abordados neste plano de negócios. A tabela 75 e o gráfico 22 mostram os percentuais obtidos.

**Tabela 75 – Pontos mais insatisfatórios da padaria que costuma frequentar**

<b>PONTOS MAIS INSATISFATÓRIOS DA PADARIA QUE COSTUMA FREQUENTAR</b>		
<b>Opção</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Qualidade dos produtos	55	9,45%
Variedade dos produtos	74	12,71%
Preço	<b>110</b>	18,90%
Dias de funcionamento	26	4,47%
Atendimento	<b>102</b>	17,53%
Outros	19	3,26%
Itens anulados	196	33,68%
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	<b>582</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Coleta de dados

**Nota:** O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (300), uma vez que os respondentes podem considerar mais de um item como resposta.



**GRÁFICO 22 - Pontos mais insatisfatórios da padaria que costuma frequentar**

**Fonte:** Coleta de dados

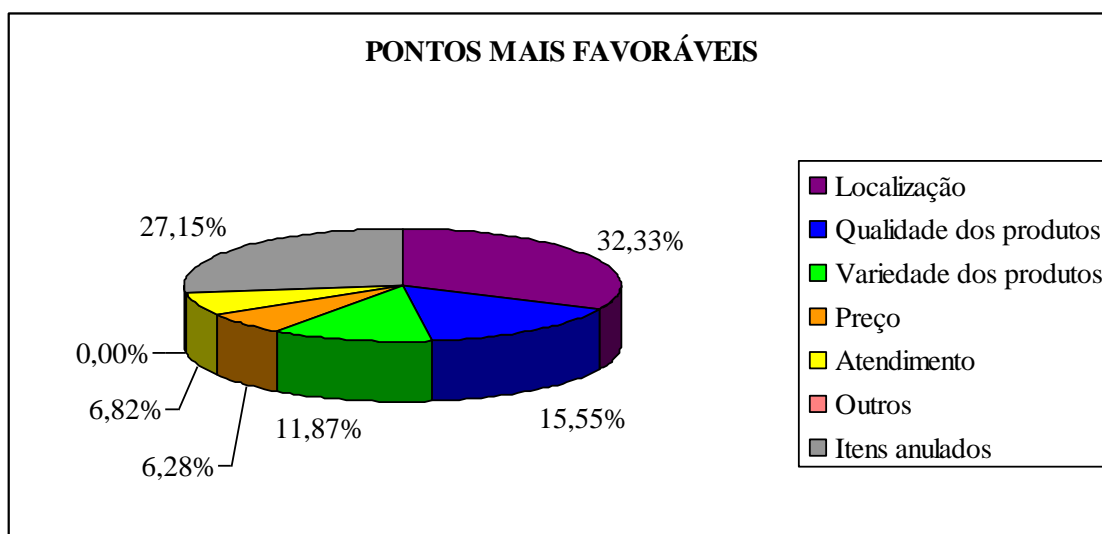
Já em relação aos pontos mais favoráveis a localização obteve a maior porcentagem. Apesar de ter havido uma diferença razoável entre a localização perto de casa e do trabalho, a Eu Amo Pão, como já falado, pretende conquistar as pessoas que trabalham na região da Savassi, aproveitando-se de sua localização privilegiada, de grande movimento e próximo do comércio da região.

**Tabela 76 – Pontos mais favoráveis**

<b>PONTOS MAIS FAVORÁVEIS</b>		
<b>Opção</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Localização	<b>237</b>	32,33%
Qualidade dos produtos	114	15,55%
Variedade dos produtos	87	11,87%
Preço	46	6,28%
Atendimento	50	6,82%
Outros	0	0,00%
Itens anulados	199	27,15%
<b>TOTAL DE RESPOSTAS</b>	<b>733</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Coleta de dados

**Nota:** O número de indicações evidenciado é superior ao da amostra (300), uma vez que os respondentes podem considerar mais de um item como resposta.



**GRÁFICO 23 – Pontos mais favoráveis**

**Fonte:** Coleta de dados

A Eu Amo Pão também será uma lanchonete. A vida agitada e atribulada dos últimos tempos faz com que as pessoas tenham pouco tempo para se alimentar. A pesquisa feita revelou que a maioria (44%) come fora de casa todos os dias da semana. É um bom indicativo para justificar o fornecimento de lanches rápidos e práticos.

TABELA 77 – Frequência de se alimentar fora de casa

FREQUENCIA DE SE ALIMENTAR FORA DE CASA		
Opção	Quantidade	Porcentagem
Uma vez por semana	30	10,00%
de duas a cinco vezes por semana	102	34,00%
todos os dias da semana	132	44,00%
apenas nos fins de semana	35	11,67%
não responderam	1	0,33%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados

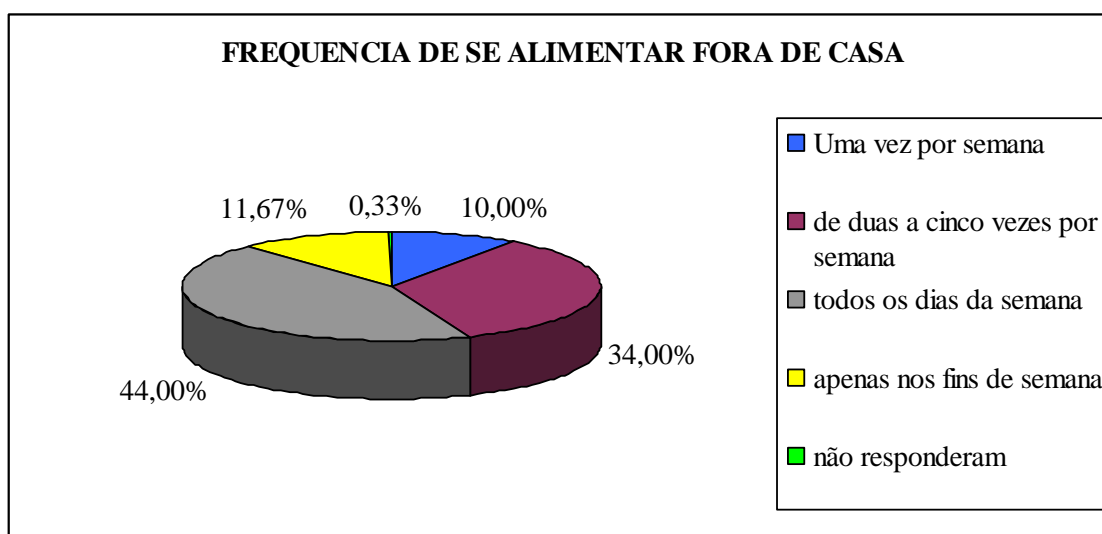


GRÁFICO 24 – Frequência de se alimentar fora de casa

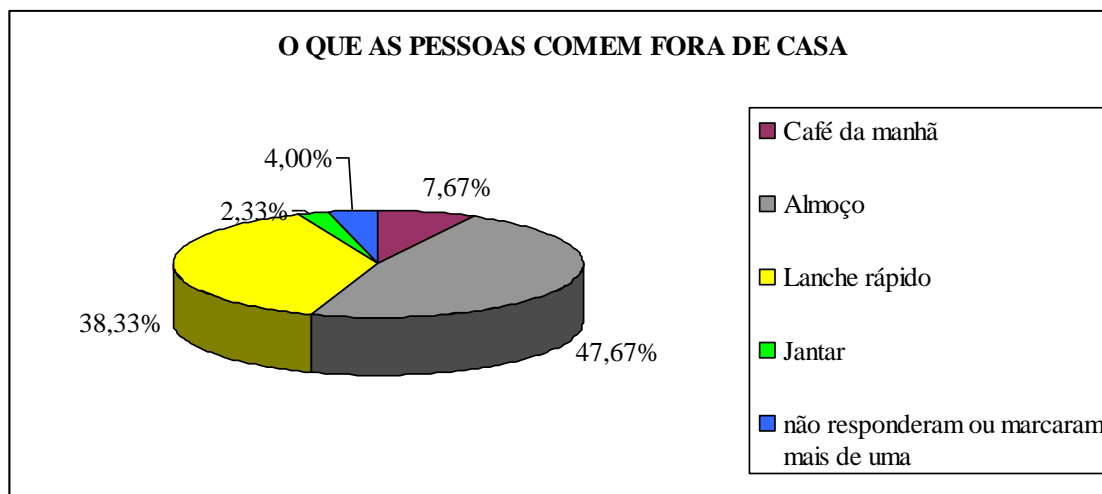
Fonte: Coleta de dados

O almoço e o lanche rápido são os mais procurados quando as pessoas se alimentam fora de casa. Apesar da maioria das pessoas abordadas não procurarem almoço ou prato feito numa padaria, o almoço é o item mais buscado, como demonstrado abaixo. Dessa maneira, a Eu Amo Pão tem como uma de suas metas futuras o fornecimento de almoço ou prato feito, para atender a demanda dessas pessoas e para aumentar seus lucros.

TABELA 78 – O que as pessoas comem fora de casa

O QUE OS RESPONDENTES COMEM QDO SE ALIMENTAM FORA DE CASA		
Opção	Quantidade	Porcentagem
Café da manhã	23	7,67%
Almoço	143	47,67%
Lanche rápido	115	38,33%
Jantar	7	2,33%
Não responderam ou marcaram mais de uma	12	4,00%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados



**GRÁFICO 25 – O que as pessoas comem fora de casa**

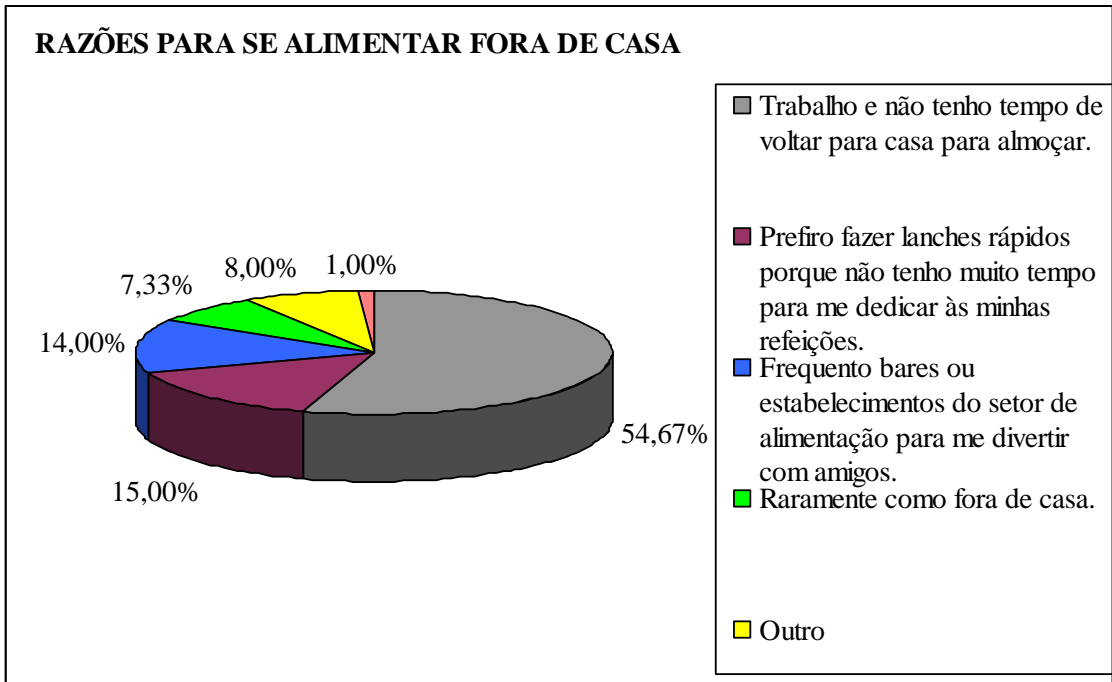
Fonte: Coleta de dados

A tabela e o gráfico abaixo apenas confirmam a mudança no comportamento das pessoas, de uma vida mais atribulada em que grande parte das mulheres trabalha. 54,67% revelam que a principal razão de se alimentar fora de casa é o trabalho e a falta de tempo para voltar para casa para almoçar.

**TABELA 79 – Razões para se alimentar fora de casa**

Opção	Quantidade	Porcentagem
Trabalho e não tenho tempo de voltar para casa para almoçar.	164	54,67%
Prefiro fazer lanches rápidos porque não tenho muito tempo para me dedicar às minhas refeições.	45	15,00%
Frequento bares ou estabelecimentos do setor de alimentação para me divertir com amigos.	42	14,00%
Raramente como fora de casa.	22	7,33%
Outro	24	8,00%
Não respondeu	3	1,00%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados



**GRÁFICO 26 – Razões para se alimentar fora de casa**

Fonte: Coleta de dados

A seguir estão demonstrados o perfil socioeconômico das pessoas abordadas. Procurou-se abordar pessoas de ambos os sexos para manter um equilíbrio nas respostas e opiniões obtidas, não favorecendo um sexo em detrimento do outro. A tabela e o gráfico abaixo demonstram esse equilíbrio.

**TABELA 80 – Sexo dos respondentes**

NÚMERO DE RESPONDENTES POR SEXO		
Sexo	Quantidade	Porcentagem
Feminino	178	59,33%
Masculino	122	40,67%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados



**GRÁFICO 27 – Sexo dos respondentes**

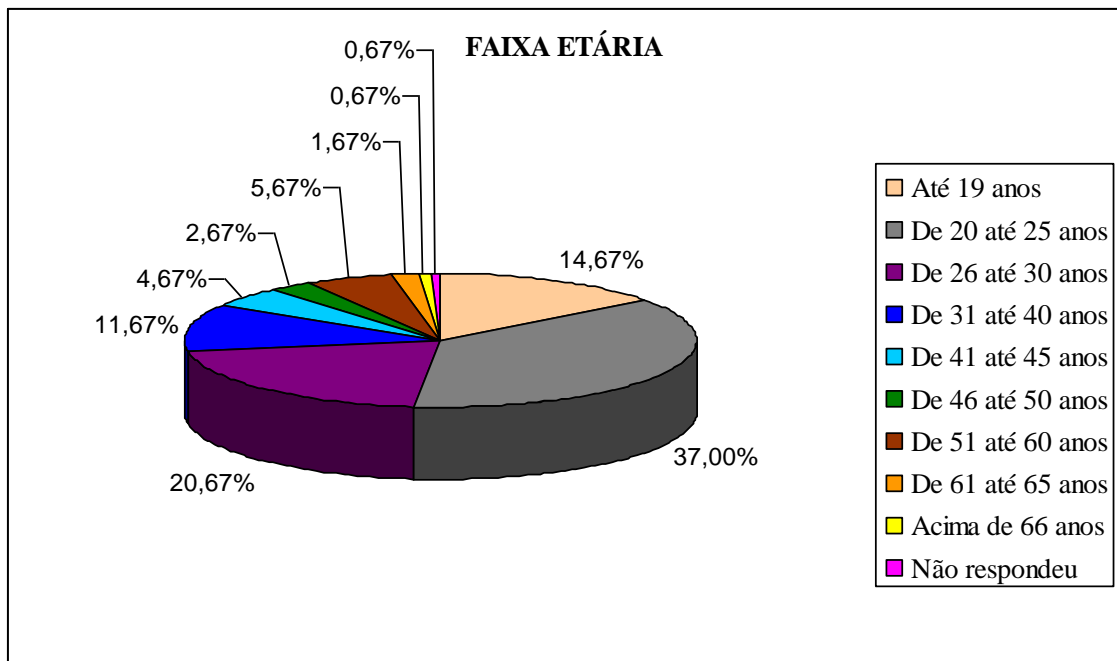
Fonte: Coleta de dados

Grande parte da população abordada possui de 20 a 25 anos. Há o fato também de ser mais difícil abordar pessoas mais velhas, pela dificuldade das mesmas em responder a um questionário. A presença delas também não é notada em grande número. Os jovens estão mais presentes na região.

**TABELA 81 – Faixa Etária**

<b>FAIXA ETÁRIA DOS RESPONDENTES</b>		
<b>Opção</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Até 19 anos	44	14,67%
De 20 até 25 anos	111	37,00%
De 26 até 30 anos	62	20,67%
De 31 até 40 anos	35	11,67%
De 41 até 45 anos	14	4,67%
De 46 até 50 anos	8	2,67%
De 51 até 60 anos	17	5,67%
De 61 até 65 anos	5	1,67%
Acima de 66 anos	2	0,67%
Não respondeu	2	0,67%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados



**GRÁFICO 28 – Faixa Etária**

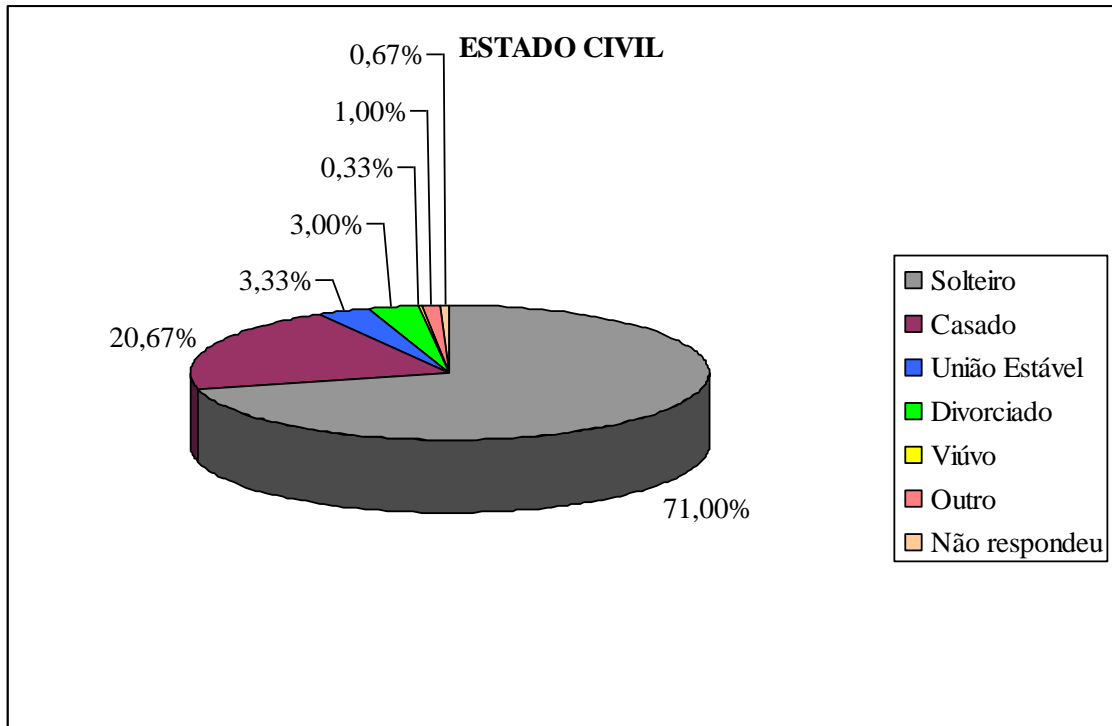
Fonte: Coleta de dados

71% das pessoas que responderam ao questionário são solteiras como demonstrado na tabela e gráficos abaixo:

**TABELA 82 – Estado Civil dos respondentes**

<b>ESTADO CIVIL DOS RESPONDENTES</b>		
<b>Opção</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Solteiro	213	71,00%
Casado	62	20,67%
União Estável	10	3,33%
Divorciado	9	3,00%
Viúvo	1	0,33%
Outro	3	1,00%
Não respondeu	2	0,67%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados



**GRÁFICO 29 – Estado civil dos respondentes**

Fonte: Coleta de dados

A maioria (45,33%) tem pelo menos o segundo grau e em segundo lugar ficou a graduação.

TABELA 83 – Escolaridade

<b>ESCOLARIDADE DOS RESPONDENTES</b>		
<b>Opção</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Porcentagem</b>
Até primeiro grau	29	9,67%
Segundo grau	136	45,33%
Graduação	102	34,00%
Pós-graduação: especialização	25	8,33%
Mestrado	5	1,67%
Doutorado	0	0,00%
Pós-doutorado	0	0,00%
Outro	2	0,67%
Não respondeu	1	0,33%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados

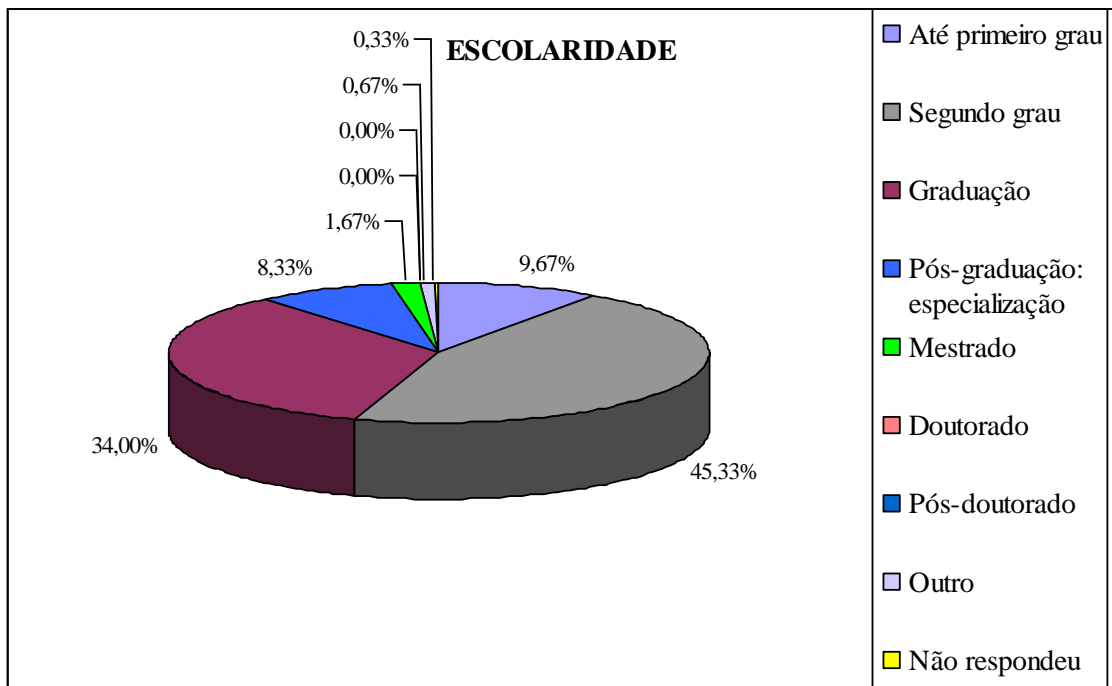


GRÁFICO 30 – Escolaridade

Fonte: Coleta de dados

A tabela e o gráfico abaixo mostram que a maioria das pessoas abordadas ganha de R\$ 651,00 a R\$ 1.500,00.

TABELA 84 – Renda mensal

RENDA MENSAL BRUTA DOS RESPONDENTES		
Opção	Quantidade	Porcentagem
Não trabalho atualmente	41	13,67%
Até R\$ 650,00	46	15,33%
De R\$ 651,00 a R\$ 1.500,00	108	36,00%
De 1.501,00 a R\$ 2.500,00	47	15,67%
De R\$ 2.501,00 a R\$ 3.500,00	17	5,67%
De R\$ 3501,00 a R\$ 5.000,00	15	5,00%
De R\$ 5.001,00 a R\$ 6.500,00	4	1,33%
Acima de R\$ 6.500,00	13	4,33%
Não respondeu	9	3,00%
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Coleta de dados

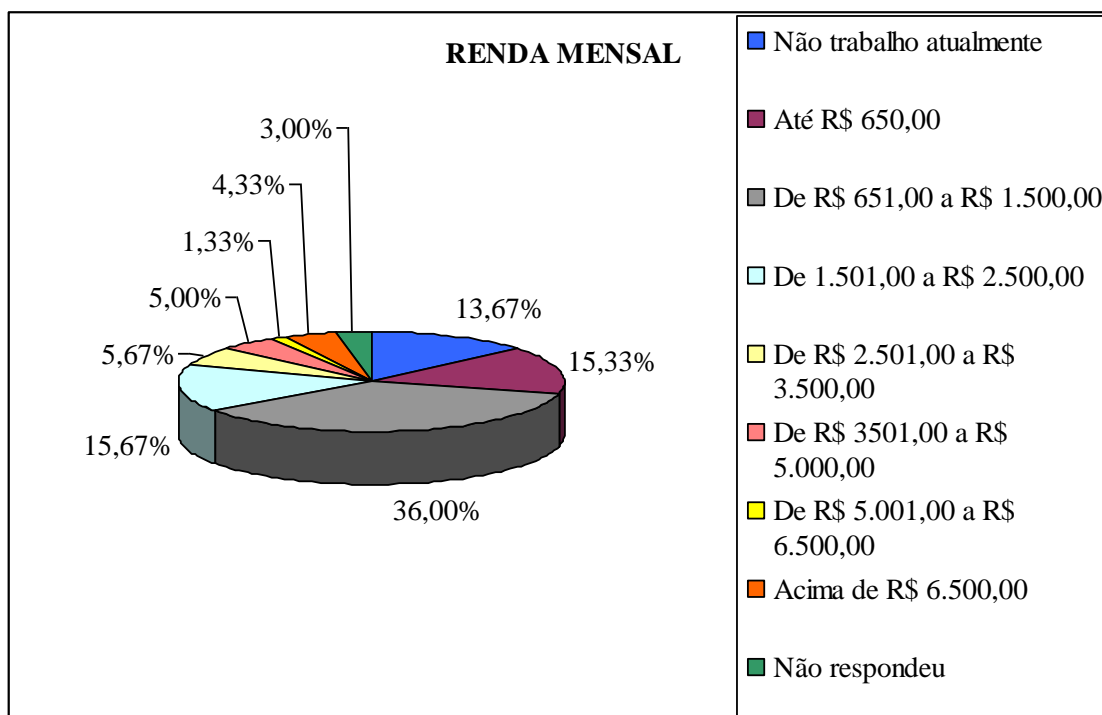


GRÁFICO 31 – Renda mensal

Fonte: Coleta de dados

Foram feitas relações existentes entre Gasto na Padaria x Renda e Frequência à Savassi x Renda, demonstrados nas tabelas 85 e 86.

**TABELA 85 – Relação Gasto na Padaria x Renda**

Quanto a pessoa gasta na padaria X Renda	Não trabalha atualmente	Até R\$ 650,00	De R\$ 651,00 a R\$ 1.500,00	De R\$ 1.501,00 a R\$ 2.500,00	De R\$ 2.501,00 a R\$ 3.500,00	de R\$ 3.501,00 a R\$ 5.000,00	De R\$ 5.001,00 a R\$ 6.500,00	Acima de R\$ 6.500,00	Não respondeu	TOTAL
Até R\$ 5,00	9	17	25	7	1	1	1	0	4	65
de R\$ 5,01 a R\$ 10,00	25	18	64	25	8	7	1	4	4	156
Acima de R\$ 10,00	7	11	19	15	8	7	2	9	1	79
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>46</b>	<b>108</b>	<b>47</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>300</b>

Fonte: Coleta de dados

Das 156 pessoas que ganham de R\$ 651,00 a R\$ 1.500,00, sessenta e quatro gastam de R\$ 5,01 a R\$ 10,00 numa padaria.

**TABELA 86 – Frequência à Savassi x Renda**

Frequência à Savassi X Renda	Não trabalha atualmente	Até R\$ 650,00	De R\$ 651,00 a R\$ 1.500,00	De R\$ 1.501,00 a R\$ 2.500,00	De R\$ 2.501,00 a R\$ 3.500,00	de R\$ 3.501,00 a R\$ 5.000,00	De R\$ 5.001,00 a R\$ 6.500,00	Acima de R\$ 6.500,00	Não respondeu	TOTAL
Sempre, porque moro no região	12	3	11	3	2	3	1	7	2	44
Sempre, porque trabalho na região	0	30	65	21	7	6	1	2	3	135
Fins de semana ou dias aleatórios	24	8	14	13	6	1	1	2	3	72
Raramente	4	2	13	8	1	3	1	2		34
Mora E fins de semana	0	1	2	1	0	0	0	0	0	4
Mora E trabalha na região	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
Trabalha E fins de semana	0	0	2	0	1	2	0	0	1	6
Outro	1	1	1	1	0	0	0	0	0	4
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>	<b>46</b>	<b>108</b>	<b>47</b>	<b>17</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>300</b>

Fonte: Coleta de dados

A maioria das pessoas que trabalha na região ganha de R\$ 651,00 a R\$ 1.500,00. A Eu Amo Pão pretende oferecer produtos com preços que atendam a esta parcela da população.

Outro dado importante obtido foi que a maioria das pessoas que mora ou frequenta a região nos fins de semana ou dias aleatórios não trabalha atualmente.

A tabela 87 revela que a maioria das pessoas que trabalha na região frequenta a mesma na parte da manhã e à tarde, períodos de funcionamento do comércio local. Os restantes, que trabalham e que responderam o questionário à noite, ou trabalham lá neste período ou

aproveitam o fim do expediente para se distraírem um pouco e aproveitar as opções de lazer da região. Os que frequentam a região nos fins de semana ou dias aleatórios o fazem mais no período da noite, quando bares e locais de lazer abrem as portas.

**TABELA 87 – Frequência à Savassi x Turno**

<b>Frequência à Savassi X Turno</b>	<b>Manhã</b>	<b>Tarde</b>	<b>Noite</b>	<b>TOTAL</b>
Sempre, porque moro no região	14	14	16	<b>44</b>
Sempre, porque trabalho na região	<b>54</b>	<b>58</b>	23	<b>135</b>
Fins de semana ou dias aleatórios	12	12	<b>48</b>	<b>72</b>
Raramente	16	14	4	<b>34</b>
Mora <b>E</b> fins de semana	2	0	2	<b>4</b>
Mora <b>E</b> trabalha na região	0	0	1	<b>1</b>
Trabalha <b>E</b> fins de semana	1	2	3	<b>6</b>
Outro	1	0	3	<b>4</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>300</b>

Fonte: Coleta de dados

Foi feita a relação entre idade e a frequência de ida a uma padaria. Os dados tabulados mostram que não há uniformidade e relação que causem impacto na frequência à padaria ao se levar em conta a idade das pessoas.

**TABELA 88 – Idade x Frequência à Padaria**

<b>Idade X frequência à padaria</b>	<b>uma vez ao dia</b>	<b>duas vezes ao dia</b>	<b>Mais de duas vezes ao dia</b>	<b>duas a três vezes por semana</b>	<b>mais de três vezes por semana</b>	<b>de vez em quando</b>	<b>Não respondeu</b>	<b>TOTAL</b>
Até 19 anos	10	7	1	6	4	<b>16</b>		<b>44</b>
De 20 até 25 anos	<b>32</b>	<b>16</b>	2	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	1	<b>111</b>
De 26 até 30 anos	9	<b>16</b>		15	<b>7</b>	<b>15</b>		<b>62</b>
De 31 até 40 anos	9	<b>12</b>	1	3	3	7		<b>35</b>
De 41 até 45 anos	5	2		2	3	2		<b>14</b>
De 46 até 50 anos	5				1		2	<b>8</b>
De 51 até 60 anos	4	6		3	1	3		<b>17</b>
De 61 até 65 anos	1	3		1				<b>5</b>
Acima de 66 anos	1			1				<b>2</b>
Não respondeu		1					1	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	<b>63</b>	<b>4</b>	<b>55</b>	<b>26</b>	<b>72</b>	<b>4</b>	<b>300</b>

Fonte: Coleta de dados

## APÊNDICE D – Cardápio da Padaria, Confeitaria e Lanchonete Eu Amo Pão Ltda.

### CAFÉ DA MANHÃ

Buffet self-service:

De segunda a sexta-feiras: das 7:00h às 10:30h

Aos sábados e feriados: das 7:00h às 11:30h

Aos domingos: das 7:00h às 12:00h

Diversos pães, cafés, leite, chá, sucos naturais, cereais, diversos bolos, tortas, frios, sobremesas, frutas diversas.

### PÃES

- **Pão ázimo:** produto preparado com farinha de trigo, água e sal, sem adição de fermento, apresentando-se sob a forma de lâminas finas;
- **Pão de centeio:** produto preparado, no mínimo, com 50% de farinha de centeio, sendo-lhe proibido o emprego de caramelo;
- **Pão integral ou pão preto:** produto preparado, no mínimo, com 50% de farinha de trigo integral, sendo proibido o emprego de caramelo para conseguir a cor característica;
- **Pão doce:** produto de sabor doce, preparado com adição de açúcar e/ou mel, manteiga ou gordura, podendo conter recheios diversos;
- **Pão de leite:** produto preparado com adição de leite integral ou seu equivalente, contendo, mínimo 3% de sólidos totais;
- **Pão de ovos:** produto preparado com adição, no mínimo, de 3 ovos por quilo de farinha, correspondente a 0,045 g de colesterol;
- **Pão de luxo ou de fantasia:** produto adicionado de substâncias alimentícias tais como: leite, ovos, manteiga, queijo, coco, frutas secas ou cristalizadas, sementes oleaginosas e designado de acordo com o ingrediente que o caracterize;
- **Pão de forma ou para sanduíche:** produto obtido pela cocção da massa em formas untadas com gordura, resultando em pão com casca fina, macia e grande quantidade de miolo;
- **Pão de glúten:** produto preparado com farinha de trigo e glúten, ou apenas com farinha de glúten;
- **Panetone:** produto de forma própria, preparado com leite, ovos, açúcar, manteiga ou gorduras e frutas secas ou cristalizadas;
- **Farinha de pão ou de rosca:** produto obtido pela moagem de pães ou de roscas torradas em perfeito estado de conservação;

- **Torrada:** produto obtido de pão em fatias, ou massa de pão moldada individualmente em forma de fatias e torrada (serão utilizados pães “dormidos”).
- **Hambúrguer**
- **Pão de queijo**
- **Hot-dog**
- **Pão sovado**
- **Baguete comum**
- **Pão de milho**
- **Rosca**
- **Baguete recheada**
- **Croissant**

### SANDUÍCHES / LANCHES TRADICIONAIS

- **Beirute peito de peru:** pão sírio, peito de peru, mussarela, alface, tomate e maionese.
- **Beirute tradicional:** pão sírio, presunto, queijo, alface, tomate e maionese.
- **Brasileiro:** pão francês com presunto cozido, queijo, alface, tomate, ovo e maionese.
- **Canadense:** pão francês com lombo canadense, queijo, alface, tomate e maionese.
- **Filé de frango com vinagrete:** pão francês com filé de frango, queijo e vinagrete.
- **Italiano:** pão francês com salame italiano, provolone, alface, tomate e maionese.
- **Mexicano:** pão francês com presunto de peru, ricota, tomate seco, cenoura ralada, alface e maionese.
- **Misto quente:** pão de forma, 2 presuntos, 2 queijos.
- **Triplo americano:** pão de forma, queijo, presunto, bacon, ovo, alface, tomate e maionese.
- **Triplo frango:** pão de forma, queijo, frango desfiado, bacon, alface, tomate e maionese.
- **Triplo presunto:** pão de forma, mussarela, presunto, bacon, alface, tomate e maionese.
- **Triplo salpicão de atum:** pão de forma, salpicão de atum, alface, tomate e maionese.
- **Triplo salpicão de frango:** pão de forma, salpicão de frango, alface, tomate e maionese.
- **X-bacon:** pão francês, carne de boi, bacon, queijo, maionese, salada e batata palha.
- **X-bacon salada:** pão francês, bacon, queijo, maionese, salada e batata palha.

- **X-burguer:** pão francês, carne de boi, queijo, maionese, salada, batata palha e molho especial.
- **X-eggs:** pão francês, bacon, ovo, queijo, maionese, salada e batata palha.
- **X-salada:** pão francês, queijo, maionese, salada e batata palha.

## SALGADOS

- Bolinho de carne
- Bolinho de salsicha
- Bolinho de queijo
- Coxinha
- Croquete de carne
- Croquete de frango
- Empada de frango
- Empada de queijo
- Empada de palmito
- Esfiha de carne
- Kibe
- Mini-torta de palmito
- Mini-torta de catupiry
- Mini-torta de frango
- Pão de queijo
- Pastel assado de carne

## PIZZAS

- **Alho e óleo:** molho de tomate especial, alho, mussarela, tomates marinados, oréganos, azeitonas e milho.
- **A moda:** molho de tomate especial, presunto, mussarela, calabresa, palmito ao creme, ervilha, bacon, cebola, pimentão, azeitonas e orégano.
- **Atum:** molho de tomate especial, atum, orégano, azeitonas, cebola.
- **Bauru:** molho de tomate especial, presunto, mussarela, tomate caqui em lâminas, milho, azeitonas e orégano.
- **Calabresa:** molho de tomate especial, calabresa fatiada, cebola, orégano e azeitonas.
- **Catupiry:** molho de tomate especial, catupiry e orégano.
- **Frango com catupiry:** molho de tomate especial, catupiry, frango desfiado, orégano e azeitonas.
- **Milho verde:** molho de tomate especial, milho verde, presunto, bacon, azeitonas e orégano.
- **Mussarela:** molho de tomate especial, mussarela, azeitonas e orégano.
- **Palmito:** molho de tomate especial, palmito refogado, cebola em rodela, queijo parmesão e mussarela.
- **Portuguesa:** molho de tomate especial, presunto, mussarela, cebolas, ovos, azeitonas e orégano.

**PIZZAS DOCES:**

- **Banana:** banana, açúcar, canela e cereja.
- **Chocofrutas:** chocolate, morango, abacaxi e kiwi.

**TÁBUA DE FRIOS:**

Pequena de 400g e Grande de 750g.

- Presunto, queijo minas em cubos, mortadela, provolone, mussarela, salame, presunto de peru.

**BOLOS:**

- **Bolo Baunilha:** pão de ló branco, recheado com creme de baunilha, chantili e morangos.
- **Bolo Brigadeiro:** pão de ló de chocolate, com recheio de brigadeiro, coberto com chocolate granulado.
- **Bolo Chantili:** pão de ló branco, com recheio de chantili, com morangos, pêssegos ou kiwis.
- **Bolo Sonho de valsa:** pão de ló de chocolate, recheado com bombom sonho de valsa, coberta com caldo de chocolate.
- **Bolo Suspiro:** pão de ló de chocolate, recheado com suspiro e brigadeiro, creme vegetal e coberto com chocolate derretido.
- **Bolo Trufado:** pão de ló de chocolate, com recheio de chocolate trufado, coberto com chocolate derretido.

**DOCES:**

- Beijinho
- Brigadeiro
- Olho de sogra
- Pudim
- Quindim

**MOUSSES:**

- Chocolate
- Maracujá
- Morango

**SONHOS:** sonhos, com recheio de doce de leite, chocolate, creme, goiabada, frutas vermelhas e muito mais.

**TORTAS:**

- **Torta de laranja:** leite condensado, raspas de laranja e creme de baunilha.
- **Torta de limão:** leite condensado, raspas de limão e coco ralado.
- **Torta de morango:** creme de baunilha, morangos e castanhas de caju.

**ANEXOS**

## ANEXO A – Tabela do Simples Nacional

(Vigência a Partir de 01.01.2012)

### Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
<b>De 1.080.000,01 a 1.260.000,00</b>	<b>8,36%</b>	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
<b>De 1.260.000,01 a 1.440.000,00</b>	<b>8,45%</b>	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
<b>De 1.620.000,01 a 1.800.000,00</b>	<b>9,12%</b>	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
<b>De 1.980.000,01 a 2.160.000,00</b>	<b>10,04%</b>	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

Fonte: [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br). Acesso em 16/04/2012.

### ANEXO B - Encargos Sociais e Trabalhistas Empresa do Simples Nacional

Encargos Sociais e Trabalhistas	(%)	(%)
<b>Encargos Trabalhistas</b>		
13º Salário		8,33 %
Férias		11,11 %
<b>Encargos Sociais</b>		
INSS	0,00 %	
SAT	0,00 %	
Salário Educação	0,00 %	
INCRA/SEST/SEBRAE/SENAT	0,00 %	
FGTS	8,00 %	
FGTS/Provisão de Multa para Rescisão	4,00 %	
Total Previdenciário		12,00 %
Previdenciário s/13º e Férias		2,33 %
<b>SOMA BÁSICO</b>		<b>33,78 %</b>

Fonte: <http://www.guiatrabalhista.com.br>. Acesso em 10 de julho de 2012.

### ANEXO C – Legislações e normas técnicas referentes a padarias

Segundo o Sebrae, são aplicáveis ao negócio de padaria as seguintes determinações legais

- ✓ **Decreto-lei nº. 986, de 21 de outubro de 1969:** institui normas básicas sobre alimentos diferentes tipos de resíduos na coleta seletiva.
- ✓ **Lei 14.223/26/09/2006 e Decreto: 47950:** Dispõem sobre a colocação de cardápios na parte externa e sobre obrigatoriedade anúncios publicitários.
- ✓ **Lei nº. 10.273, de 05 de setembro de 2001:** É o decreto de proibição do emprego de bromato de potássio, em qualquer quantidade, nas farinhas, no preparo de massas e nos produtos de panificação.
- ✓ **Lei nº. 12.560 - de 8 de janeiro de 1998:** Que dispõe sobre a utilização de água filtrada na feitura da massa de pão, e dá outras providências.
- ✓ **Lei nº. 6.437, de 20.08.77 e o Decreto nº 77.052, de 19.01.76.** Lei nº 6437, de 20 de agosto de 1977: Configura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas e estabelece a necessidade da responsabilidade técnica.
- ✓ **Lei nº. 12.389 de 11 de Outubro de 2005:** Dispõe sobre a doação e reutilização de gêneros alimentícios e de sobras de alimentos e dá outras providências.
- ✓ **Portaria DINAL/MS nº. 09, de 23 de fevereiro de 1990:** Dispõe sobre os produtos passíveis de dispensa da obrigatoriedade de registro na DINAL.
- ✓ **Portaria n. 003 do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial de 10 de janeiro de 1997.** Dispõe sobre a comercialização do pão francês, ou de sal, a peso (pesagem na presença do consumidor) ou unidades de peso nominal definido.
- ✓ **Portaria nº 42 - CVS/MS de 14/01/98 (Legislação Federal):** Dispõe sobre a Rotulagem de Produtos Embalados.
- ✓ **Portaria nº 146 / 2006 – INMETRO:** Dispõe sobre a venda de pão por peso.
- ✓ **Portaria SVS/MS nº 326, de 30 de julho de 1997:** Aprova o Regulamento Técnico sobre "Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos".
- ✓ **Portaria nº. 370, de 26 de abril de 1999:** É a portaria que libera o uso do aditivo INS 171 dióxido de titânio na função de corante para coberturas e xaropes para produtos de panificação e biscoitos, de acordo com a sua função corante e em quantidades suficiente para obter o efeito tecnológico necessário.

- ✓ **Portaria nº 12 10/06:** Aprova o regulamento técnico de boas práticas. Estabelece critérios / procedimentos operacionais padronizados para produção de alimentos.
- ✓ **Portaria nº 1428, de 26 de novembro de 1993:** Aprova, na forma dos textos anexos, o "Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos", as "Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos" e o "Regulamento Técnico para o Estabelecimento de Padrão de Identidade e Qualidade (PIQ's) para Serviços e Produtos na Área de Alimentos". Determina que os estabelecimentos relacionados à área de alimentos adotem, sob responsabilidade técnica, as suas próprias Boas Práticas de Produção e/ou Prestação de Serviços, seus Programas de Qualidade, e atendam aos PIQ's para Produtos e Serviços na Área de Alimentos.
- ✓ **Resolução RDC nº. 39, de 21 de março de 2001:** É a que aprova a Tabela de Valores de Referência para Porções de Alimentos e Bebidas Embalados para Fins de Rotulagem Nutricional.
- ✓ **RDC nº 90, de 18 de outubro de 2000:** Aprova o regulamento técnico para fixação de identidade e qualidade de pão.
- ✓ **Resolução RDC nº. 91, de 11 de maio de 2001:** Aprova o Regulamento Técnico: Critérios Gerais e Classificação de Materiais para Embalagens e Equipamentos em Contato com Alimentos constante do Anexo desta Resolução.
- ✓ **Resolução.nº. 105, de 19 de maio de 1999:** Aprova os Regulamentos Técnicos: Disposições Gerais para Embalagens e Equipamentos Plásticos em contato com Alimentos. Resolução de Diretoria Colegiada.
- ✓ **Resolução RDC nº. 216 da ANVISA, de 15 de setembro de 2004:** Em vigor dia 15 de março de 2005. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.
- ✓ **Resolução RDC nº. 275, de 21 de outubro de 2002:** Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores /Industrializadores de Alimentos.
- ✓ **Resolução RDC nº. 360, de 23 de dezembro de 2003:** Aprova Regulamento Técnico sobre Rotulagem Nutricional de Alimentos Embalados, tornando obrigatória a rotulagem nutricional.
- ✓ **Resolução RDC nº 263, de 22 de setembro de 2005:** Aprova o "Regulamento Técnico para Produtos de Cereais, Amidos, Farinhas e Farelos". Pela importância

dessa resolução, no que tange a pães, são reproduzidos abaixo os tópicos inerentes ao tema.

### **1. Alcance:**

Fixar a identidade e as características mínimas de qualidade a que devem obedecer os Produtos de Cereais, Amidos, Farinhas e Farelos. Exclui-se deste Regulamento a Farinha Desengordurada de Soja.

### **2. Definição**

**2.1. Produtos de Cereais:** são os produtos obtidos a partir de partes comestíveis de cereais, podendo ser submetidos a processos de maceração, moagem, extração, tratamento térmico e ou outros processos tecnológicos considerados seguros para produção de alimentos.

**2.1.2. Pães:** são os produtos obtidos da farinha de trigo e ou outras farinhas, adicionados de líquido, resultantes do processo de fermentação ou não e cocção, podendo conter outros ingredientes, desde que não descaracterizem os produtos. Podem apresentar cobertura, recheio, formato e textura diversos.

**2.2. Farinhas:** são os produtos obtidos de partes comestíveis de uma ou mais espécies de cereais, leguminosas, frutos, sementes, tubérculos e rizomas por moagem e ou outros processos tecnológicos considerados seguros para produção de alimentos.

**2.3. Amidos:** são os produtos amiláceos extraídos de partes comestíveis de cereais, tubérculos, raízes ou rizomas.

**2.4. Farelos:** são os produtos resultantes do processamento de grãos de cereais e ou leguminosas, constituídos principalmente de casca e ou gérmen, podendo conter partes do endosperma.

### **3. Requisitos específicos**

- Farinhas, amido de cereais e farelos: umidade máxima 15,0 % (g /100 g)
- Amido ou fécula de batata: umidade máxima 21,0 % (g/100g)
- Amido ou fécula de mandioca: umidade máxima 18,0 % (g/100g)

### **4. Requisitos gerais**

4.1. Os produtos devem ser obtidos, processados, embalados, armazenados, transportados e conservados em condições que não produzam, desenvolvam e ou agreguem substâncias físicas, químicas ou biológicas que coloquem em risco a saúde do consumidor. Deve ser obedecida a legislação vigente de Boas Práticas de Fabricação.

4.2. Os Produtos devem atender aos Regulamentos Técnicos específicos de Aditivos Alimentares e Coadjuvantes de Tecnologia de Fabricação; Contaminantes; Características Macroscópicas, Microscópicas e Microbiológicas; Rotulagem de Alimentos Embalados;

Rotulagem Nutricional de Alimentos Embalados; Informação Nutricional Complementar, quando houver e outras legislações pertinentes.

4.3. A utilização de espécie vegetal, parte de vegetal ou de produto que não são usados tradicionalmente como alimento, pode ser autorizada desde que seja comprovada a segurança de uso, em atendimento ao Regulamento Técnico específico.

As padarias estão repletas de pontos de risco para contaminações, decorrentes de maus hábitos de higiene, responsáveis pela maioria das doenças de origem alimentar. Para estabelecer novos padrões nacionais de higiene está em vigor desde setembro de 2004 a resolução RDC 216 da ANVISA, que abrange os procedimentos que devem ser adotados nos serviços de alimentação, visando garantir boas condições higiênico-sanitárias aos alimentos. Hoje, segundo dados da Organização Mundial de Saúde (OMS), mais de 60% dos casos de doenças de origem alimentar no Brasil são toxinfecções decorrentes de técnicas inadequadas de manipulação e de processamento, da falta de higiene durante o preparo, de equipamentos inadequados e de estrutura ambiental desorientada.

O cuidado com a segurança sanitária exige atenção em diversos pontos e, na padaria, a tendência à multiplicação bacteriana é grande, como ressalta a gerente de inspeção e controle de riscos de alimentos da ANVISA, Ana Virgínia de Almeida Figueiredo: Na padaria, além da presença de alimentos muito manipulados, com recheios e coberturas, há a agravante da condição ambiental - geralmente úmida e abafada devido ao contínuo uso dos fornos – tanto no local de produção quanto na área comum. Isso sem dúvida favorece a proliferação das bactérias.

Já a ABIP apresenta a legislação mais atual disponível:

- ✓ **Lei nº 3.941, de 2 de janeiro de 2007:** obrigatoriedade da colocação de cardápios com seus respectivos preços na parte externa;
- ✓ **Projeto de Lei Complementar da Micro e Pequena Empresa nº. 123-F, de 2004;**
- ✓ **Portaria Inmetro nº. 146, de 20 de junho de 2006:** pão a peso;
- ✓ **Portaria CVS/MS nº. 42, de 14 de janeiro de 1998 (legislação federal):** rotulagem de produtos embalados;
- ✓ **Portaria DINAL/MS nº 09, de 23 de fevereiro de 1990 (legislação federal):** responsabilidade técnica;
- ✓ **Portaria nº 120, de 18 de fevereiro de 1999 (legislação federal):** registro de produto, higiene de equipamentos, utensílios, ambiente e manipuladores;

- ✓ **Resolução RDC nº. 218, de 29 de julho de 2005:** dispõe sobre o Regulamento Técnico de Procedimentos Higiênico-Sanitários para Manipulação de Alimentos e Bebidas Preparados com Vegetais.

### **Normas Técnicas**

As normas técnicas são documentos de uso voluntário, sendo importantes referências para o mercado. As normas técnicas podem estabelecer quesitos de qualidade, desempenho, de segurança. Não obstante, pode estabelecer procedimentos, padronizar formas, dimensões, tipos, usos, fixar, classificações ou terminologias e glossários. Definir a maneira de medir ou determinar as características, como métodos de ensaio. As Normas técnicas são publicadas pela ABNT (Associação Brasileira de Normas técnicas).

#### **1 Normas específicas para Padaria:**

Dentro do convênio firmado entre Sebrae Nacional e Abip, há uma ação totalmente voltada para discussão e publicação de normas reguladoras da fabricação de equipamentos, numa articulação com a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – Abimaq e Associação Brasileira da Indústria de Equipamentos para Panificação, Biscoitos e Massas Alimentícias – Abiepan. Esse comitê de estudos tem a supervisão da Abnt e já foram publicadas normas para amassadeira e batedeira e outros equipamentos como cilindro, modeladoras e fornos também serão trabalhados.

- ✓ **ABNT NBR 14171:1998** - Forno industrial a gás - Requisitos de segurança. Esta Norma estabelece requisitos para a operação, com segurança, de fornos empregados na indústria alimentícia, que utilizam gás como combustível.
- ✓ **ABNT NBR 13865:2010** - Máquinas para panificação - Cilindros para massas alimentícias com comprimento de rolos maiores ou iguais a 400 mm - Requisitos para segurança e higiene. Esta Norma estabelece as exigências de segurança e higiene que se aplicam ao projeto e à fabricação de cilindros para massas alimentícias com comprimentos de rolos maiores ou iguais a 400 mm, usados na indústria de panificação.
- ✓ **ABNT NBR 15735:2009** - Máquinas de processamento de alimento - Batedeiras planetárias - Requisitos para segurança e higiene.. Esta Norma estabelece as exigências de segurança e higiene que se aplicam ao projeto e à fabricação de batedeiras planetárias com bacia fixa com capacidade maior do que 5 L e menor do que 500 L, usadas para processar vários ingredientes, como cacau, farinha, açúcar, óleos e gordura, carnes magras, ovos e outros, na indústria alimentícia.

- ✓ **ABNT NBR 15853:2010** - Máquinas para panificação - Modeladoras – Requisitos para segurança e higiene. Esta Norma estabelece as exigências de segurança e higiene que se aplicam ao projeto e à fabricação de modeladoras de massas usadas na indústria alimentícia e em estabelecimentos industriais e comerciais, tais como: fábrica de massa para pães, padarias, confeitarias, delicatessens e bufês. Destinam-se a achatar, enrolar e alongar porções de massa.
- ✓ **ABNT NBR ISO 23953-2:2009** - Expositores refrigerados Parte 2: Classificação, requisitos e condições de ensaio. Esta parte da ABNT NBR ISO 23953 estipula os requisitos para a construção, as características e o desempenho de expositores frigoríficos utilizados na venda e exposição de produtos alimentícios. Estipula ainda as condições de ensaio e os métodos para verificar o cumprimento dos requisitos, assim como a classificação dos expositores, a etiquetagem e a lista das características a serem informadas pelo fabricante. Não é aplicável a máquinas frigoríficas de autosserviço (refrigerated vending machines) ou destinadas ao uso em serviços de bufê ou em aplicações outras que no comércio varejista. Não trata tampouco da decisão quanto à escolha do tipo de produtos alimentícios a serem mantidos nos expositores.

## **2. Normas aplicáveis na execução das instalações de uma Padaria:**

- ✓ **ABNT NBR 15635:2008** - Serviços de alimentação – Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais. Esta Norma especifica os requisitos de boas práticas e dos controles operacionais essenciais a serem seguidos por estabelecimentos que desejam comprovar e documentar que produzem alimentos em condições higiênico sanitárias adequadas para o consumo.
- ✓ **ABNT NBR ISO 22000:2006 Versão Corrigida:2006** – Sistemas de gestão da segurança de alimentos - Requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos. Esta Norma especifica requisitos para o sistema de gestão da segurança de alimentos, onde uma organização na cadeia produtiva de alimentos precisa demonstrar sua habilidade em controlar os perigos, a fim de garantir que o alimento está seguro no momento do consumo humano.
- ✓ **ABNT NBR 15842:2010** - Qualidade de serviço para pequeno comércio – Requisitos gerais. Esta Norma estabelece os requisitos de qualidade para as atividades de venda e serviços adicionais nos estabelecimentos de pequeno comércio, que permitam satisfazer as expectativas do cliente.

- ✓ **ABNT NBR 12693:2010** – Sistemas de proteção por extintores de incêndio. Esta Norma estabelece os requisitos exigíveis para projeto, seleção e instalação de extintores de incêndio portáteis e sobre rodas, em edificações e áreas de risco, para combate a princípio de incêndio.
- ✓ **ABNT NBR 5410:2004 Versão Corrigida: 2008** – Instalações elétricas de baixa tensão. Esta Norma estabelece as condições a que devem satisfazer as instalações elétricas de baixa tensão, a fim de garantir a segurança de pessoas e animais, o funcionamento adequado da instalação e a conservação dos bens.
- ✓ **ABNT NBR 5413:1992 Versão Corrigida: 1992** - Iluminância de interiores. Esta Norma estabelece os valores de iluminâncias médias mínimas em serviço para iluminação artificial em interiores, onde se realizem atividades de comércio, indústria, ensino, esporte e outras.
- ✓ **ABNT NBR 5419:2005** - Proteção de estruturas contra descargas atmosféricas. Esta Norma fixa as condições de projeto, instalação e manutenção de sistemas de proteção contra descargas atmosféricas (SPDA), para proteger as edificações e estruturas definidas em 1.2 contra a incidência direta dos raios. A proteção se aplica também contra a incidência direta dos raios sobre os equipamentos e pessoas que se encontrem no interior destas edificações e estruturas ou no interior da proteção impostas pelo SPDA instalado.
- ✓ **ABNT NBR 5626:1998** - Instalação predial de água fria. Esta Norma estabelece exigências e recomendações relativas ao projeto, execução e manutenção da instalação predial de água fria. As exigências e recomendações aqui estabelecidas emanam fundamentalmente do respeito aos princípios de bom desempenho da instalação e da garantia de potabilidade da água no caso de instalação de água potável.
- ✓ **ABNT NBR 9050:2004 Versão Corrigida: 2005** – Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Esta Norma estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quando do projeto, construção, instalação e adaptação de edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade.
- ✓ **ABNT NBR IEC 60839-1-1:2010** - Sistemas de alarme – Parte 1: Requisitos gerais - Seção 1: Geral. Esta Norma especifica os requisitos gerais para o projeto, instalação, comissionamento (controle após instalação), operação, ensaio de manutenção e registros de sistemas de alarme manual e automático empregados para a proteção de pessoas, de propriedade e do ambiente.