

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
MBA EM GESTÃO DE PROJETOS – TURMA 2013/2

GILBERTO ROQUE MÜLLER FILHO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA PADARIA MODELO NA REGIÃO DE SÃO
LEOPOLDO/RS

SÃO LEOPOLDO

2015

GILBERTO ROQUE MÜLLER FILHO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA PADARIA MODELO NA REGIÃO DE SÃO
LEOPOLDO/RS

Trabalho de conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Empresarial, pelo MBA em Gestão Empresarial da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Emir Redaelli, Dr.

São Leopoldo

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa e meu filho pelo incentivo de reiniciar os estudos e buscar novos conhecimentos e aperfeiçoamentos para o meu tão grande sonho de abrir o negócio “Padaria”

Aos colegas de curso de MBA que sempre incentivaram e usaram o exemplo de negócio “Padaria” em nossos estudos durante o curso.

Agradecer também ao professor orientador, Prof.º Emir Redaelli, pelos ensinamentos e pelas palavras já colocadas em nossa primeira aula sobre o significa de abrir o seu Negócio e dificuldades a se encontrarem na manutenção e crescimento do mesmo.

Pela sua paciência e incentivo para que este trabalho se concluísse da melhor forma possível.

RESUMO

Como já é de conhecimento, há um elevado índice de mortalidade das micro e pequenas empresas em seus primeiros anos de vida, chegando a um percentual na faixa dos 70% e tendo como um dos principais fatos a falta de Planejamento e a incompetência na Gestão do negócio. Com base nesta informação, o Plano de Negócio torna-se uma ferramenta de supra importância no momento de estudar a viabilidade ou não de abrir o seu negócio, pois através dele podem-se analisar diversos fatores envolvidos neste negócio, tal como capital necessário, estratégia de vendas, estratégia de fornecedores e assim por diante, onde todos os aspectos relacionados ao Negócio são analisados.

O estudo a seguir aborda a análise de abertura de uma Padaria Modelo na Região de São Leopoldo/RS devido ao fato de após algumas análises realizadas na cidade não se encontra uma padaria com este conceito. Entende-se como padaria Modelo o conceito de Loja Especializada, Confeitaria ou Boutique de Pães com fabricação própria, com qualidade e reconhecimento de “grife” dos produtos.

Durante o estudo, o autor apontará como será a organização do pretendido negócio, suas análises estratégicas, produtos e serviços, plano operacional, plano de recursos humanos, análise de mercado, suas estratégias de mercado e finalizando com o plano financeiro e viabilidade do Negócio.

Palavras-Chave: Empreendedor. Plano de Negócio. Pesquisa de Mercado. Padaria.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Taxa de Crescimento x Faturamento	21
Figura 2 - Reajuste de Preços Praticados nas Empresas de Panificação	22
Figura 3 - Tíquete Médio, Fluxo Clientes e Número Funcionários.....	23
Figura 4 - Volumes de Faturamento por departamento.....	24
Figura 5 - Classificação das empresas x Número Funcionários.....	25
Figura 6 – Dados Relevantes no Plano de Negócios.....	29
Figura 7 - Por que escrever um Plano de Negócios?.....	30
Figura 8 - Públicos Alvos para o Plano de Negócios	31
Figura 9 - Perguntas para Criação do Sumário Executivo.....	33
Figura 10 - Passos para Análise dos Clientes	34
Figura 11 - Etapas Plano Financeiro	38
Figura 12 - Processo de Planejamento Estratégico do Negócio	40
Figura 13 - Lay-out Padaria PÃES DO MÜLLER.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Produtos de Produção Própria	51
Quadro 2 - Produtos de Revenda	52
Quadro 3 - Organograma PÃES DO MÜLLER	53
Quadro 4 - Estrutura Societária da Padaria PÃES DO MÜLLER	53
Quadro 5 - Vantagem Competitiva (SWOT).....	55
Quadro 6 - Avaliação da Concorrência	55
Quadro 7 - Equipamentos e Móveis da Padaria PÃES DO MÜLLER	60

LISTA DE PLANILHAS

Planilha 1 - Investimentos Fixos	61
Planilha 2 – Previsão Estoque Inicial	62
Planilha 3 – Prazo Médio de Vendas	63
Planilha 4 – Prazo Médio de Compras	64
Planilha 5 – Cálculo Necessidade Líquida Capital de Giro	64
Planilha 6 – Cálculo Caixa Mínimo	65
Planilha 7 – Cálculo Capital de Giro	66
Planilha 8 – Investimentos Pré-Operacional	66
Planilha 9 – Investimento Total.....	66
Planilha 10 – Custo Unitário Pão Francês 50g.....	67
Planilha 11 – Custo Unitário Produtos de Revenda	68
Planilha 12 – Custos de Comercialização	68
Planilha 13 - Custo de Mercadoria Vendida.....	69
Planilha 14 - Custos de Mão de Obra.....	70
Planilha 15 - Custos de Depreciação	70
Planilha 16 - Custos Fixos	71
Planilha 17 - Receita Estimada de Vendas	72
Planilha 18 - Demonstrativo de Resultados.....	72

Sumário

1.	INTRODUÇÃO.....	11
1.1.	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2.	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVA	15
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	EMPREENDEDORISMO	18
2.1.1	Perfil Empreendedor	18
2.1.3	Identificação de Idéias de Negócios.....	19
2.1.4	Ramo de Atividade: Padaria e Confeitaria	21
2.1.5.1	A história da Padaria e Confeitaria (Pão).....	25
2.2	PLANO DE NEGÓCIO.....	29
2.2.1	Para quem serve o Plano de Negócios.....	30
2.2.2	Estrutura do Plano de Negócios	31
2.2.3	Sumário Executivo	32
2.2.4	Análise de Mercado	33
2.2.4.1	Análise dos clientes.....	34
2.2.4.2	Análise dos Concorrentes	35
2.2.4.3	Análise dos Fornecedores	36
2.2.5	Plano de Marketing	36
2.2.6	Plano Operacional.....	37
2.2.7	Plano Financeiro	38
2.2.8	Construção de Cenários	39
2.2.9	Avaliação Estratégica	40
2.2.9.1	Declaração de Visão e Missão	41
2.2.9.2	Análise SWOT	41
2.2.9.3	Formulação de Objetivos e Metas.....	42
2.2.9.4	Formulação da Estratégia	42
2.2.9.5	Implementação da Estratégia.....	43
2.2.9.6	<i>Feedbacd^l</i> e Controle das Estratégias.....	43
2.2.10	Avaliação do Plano de Negócio	44
3.	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	45

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA	45
3.2 DEFINIÇÕES DA ÁREA EM ANÁLISE.....	47
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	47
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	47
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	48
4. ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO.....	49
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO.....	49
4.1.1 Apresentação.....	49
4.1.2 O Projeto	49
4.1.2.1 Objetivo	50
4.1.2.2 Justificativa	50
4.1.3 A Empresa	50
4.1.3.1 Nome da Organização	50
4.1.3.2 Produtos e Serviços.....	51
4.1.3.2.1 Produtos de Produção Própria.....	51
4.1.3.2.2 Produtos de Revenda.....	51
4.1.3.3 Visão Estratégica e Missão.....	52
4.1.3.4 Estrutura Administrativa e Organizacional	52
4.1.3.5 Estrutura Societária	53
4.1.3.6 Estrutura Legal e Fiscal do Negócio	53
4.2 PLANO DE MARKETING	54
4.2.1 Considerações Gerais	54
4.2.2 Área de Influência do Empreendimento	54
4.2.3 Caracterização do Consumidor Potencial da Área de Influência.....	54
4.2.4 Vantagem Competitiva.....	54
4.2.5 Avaliação Concorrência	55
4.2.6 Diferenciação e Posicionamento	56
4.2.7 Política de Comercialização e Distribuição	57
4.2.8 Ações Básicas de Marketing (Propaganda).....	57
4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	57
4.3.1 Aspectos Locacionais.....	57
4.3.2 Capacidade Instalada	58
4.3.3 Aspectos Técnicos	58
5. PLANO DE INVESTIMENTO	61

5.1 INVESTIMENTO TOTAL.....	61
5.1.1 Investimento Fixo	61
5.1.2 Capital de Giro	61
5.1.2.1 Estoque Inicial	62
Planilha 2 – Previsão Estoque Inicial.....	62
5.1.2.2 Caixa Mínimo.....	63
5.1.2.2.1 Contas a Receber – Prazo Médio Vendas.....	63
5.1.2.2.2 Fornecedores – Prazo Médio Compras	63
5.1.2.2.3 Cálculo da Necessidade Média de Estoques.....	64
5.1.2.2.4 Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro (em dias)	64
5.1.3 Investimento Pré-Operacional	66
5.2 CUSTO UNITÁRIO DE MATÉRIA PRIMA E MERCADORIAS	67
5.3 CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO	68
5.4 CUSTO MATERIAS DIRETOS E PRODUTOS DE REVENDAS	69
5.5 CUSTOS DE MÃO DE OBRA.....	70
5.6 CUSTOS COM DEPRECIAÇÃO.....	70
5.7 CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS.....	71
5.12 FATURAMENTO MENSAL ESTIMADO	71
5.13 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	72
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho visa desenvolver um projeto para implantação de uma Padaria Modelo na cidade de São Leopoldo. O objetivo deste trabalho será verificar a viabilidade econômica da implantação do negócio através da análise do Plano de Negócios.

Há poucos anos atrás, para se manter uma padaria funcionando, era necessário ter um pão francês de qualidade que saísse do forno três a quatro vezes ao dia, e juntamente com algumas guloseimas completavam o *mix*¹ de produtos. Como o preço do trigo era subsidiado pelo governo federal, o preço do pão era tabelado fazendo-se assim com que os empresários tivessem pouco interesse de ampliar o seu negócio.

Atualmente não é mais assim. O empresário que não buscar novas formas de atender bem a seu cliente ficará para trás. Hoje já se vê padarias onde clientes compram o pão pela manhã, almoçam ao meio dia, tomam um café a tarde e à tardinha, após o trabalho, fazem um *happy hour*² onde tomam a sua cerveja e conversam com amigos. E há, ainda, aquelas que entregam alimento para as pessoas que frequentam as baladas na madrugada.

Logo, nada de semelhanças com as padarias do passado e tudo isto ainda convivendo com uma concorrência acirrada das empresas diversas que também passaram a lidar com a panificação.

O setor de panificação e confeitaria tem a responsabilidade direta de atender à população no consumo de panificados, e este setor é composto geralmente por micros e pequenas empresas, já que aquelas de grande porte não conseguem a mesma penetração junto aos clientes, mesmo que tenham um faturamento muito maior.

O crescimento da Panificação e Confeitaria no Brasil é latente e, atualmente, está entre os maiores segmentos industrial do país, relacionando-se com outros setores da economia e constituindo-se em um grande gerador de empregos e distribuição de renda. A incorporação de novos produtos e serviços e mesmo o aumento da concorrência fez com que fossem gerados diferentes modelos de lojas focadas em diferentes mercados de atuação.

¹ Mix: variação de produtos

² Happy Hour: período do dia em que bebidas são vendidas a baixo custo em bares e restaurantes

De acordo com o SEBRAE Nacional, a consolidação do modelo de loja divide-se em Escala Industrial e Processo Artesanal, onde a escala industrial esta voltada para o atacado, com foco na produção de pães embalados e congelados. Já os modelos com processo artesanal são aquelas com vendas diretas ao consumidor e que se dividem da seguinte maneira:

- a. Loja Máster – aquelas com ampla variação de produtos e oferecendo ao consumidor toda a conveniência para que o mesmo não se desloque a outro lugar.
- b. Loja Gourmet – apresentam alimentos prontos para todas as refeições do dia.
- c. Loja Express – foco nos lanches e atendimentos rápidos e ágeis.
- d. Loja Especializada, Confeitaria ou Boutique de Pães – busca a fabricação própria com qualidade e reconhecimento de “grife” dos seus clientes.

O foco de estudo deste trabalho ocorrerá sobre a introdução de uma Padaria Modelo na região de São Leopoldo com base na Loja Especializada, onde a elaboração do Plano de Negócio irá analisar seu mercado consumidor, concorrentes com possíveis novos entrantes, fornecedores e suas variáveis financeiras para a viabilidade ou não do empreendimento.

1.1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O movimento de concorrência e a própria dinâmica do mercado de padarias tem feito com que empresas do setor busquem por novas oportunidades de negócios. Afinal, mais do que sobreviver, é necessário estar atento sempre. Nos dias de hoje há muitas concorrentes para o negócio Padaria, dentre eles os supermercados, hipermercados, mercearias, lojas de conveniência em postos de gasolina e em até farmácias é possível de encontrar produtos panificados. Ainda pode-se contar em certas cidades os vendedores ambulantes de pães que o oferecem de porta em porta.

Para quem deseja entrar no ramo, é importante estar atento a todas as oportunidades de negócio. Uma padaria não pode mais oferecer somente pães, leite e alguns produtos para o uso diário. O negócio Padaria e Confeitaria tem se tornado altamente complexo, justamente por haver diversas formas de se trabalhar e pela grande variedade de produtos que podem ser levados aos clientes.

Ou seja, a pesquisa é fundamental, antes mesmo de abrir o negócio. O empreendedor deve desenvolver a visão estratégica do negócio. A definição pela criação do investimento ou não em uma padaria será embasada no estudo dos seus futuros consumidores, produtos e tendências para o setor. Isto fará com que o processo seja entendido e o investimento seja direcionado para o caminho correto, mas nunca se esquecendo de revisar as estratégias quando necessário.

Da localização da empresa até as embalagens dos produtos, tudo o que se relacionar com padaria e confeitaria pode ser uma boa oportunidade de vendas. Deve estar atento ao local onde a loja será instalada, ao perfil dos clientes, mix de produtos que serão produzidos, se haverá algum serviço prestado, pois já não são mais raras as empresas de panificação que oferecem espaços para café da manhã, almoços, *happy-hour*³ e janta, além dos serviços de *delivery*⁴, *coffee break*⁵, fornecimento para grandes empresas e por ai adiante.

Outros aspectos, como a identidade visual da empresa, embalagens, uniforme dos funcionários e ações de marketing e atendimento aos clientes também podem ser determinantes para o sucesso da empresa. Produtos bem expostos na loja, com iluminação adequada podem fazer o cliente levar algo que ele não estava predisposto quando entrou na padaria. Outras atividades, como degustações e festivais de produtos, podem também influir positivamente no aumento de vendas. Uma nova empresa deve se preparar para oferecer este tipo de serviço e pesquisar o cliente, procurando saber mais sobre quais produtos gostaria de ver disponível e que com certeza irão fazer com que a empresa cresça.

“Hoje uma empresa de panificação com venda direta ao consumidor é definida como uma loja de venda de alimentos prontos oferecidos de forma conveniente e fresco”. (SEBRAE Nacional, 2009)

Para que uma padaria tenha sucesso e venda é necessário que alguém vá comprar seus produtos, ou seja, é preciso que existam os clientes. Como ponto favorável ao empresário de panificação e confeitaria é o fato de que é um mercado em pleno crescimento e de grande apelo ao público. São negócios que participam ativamente na comunidade, de nossas vidas.

³ Happy-Hour: período do dia em que bebidas são vendidas a baixo custo em bares e restaurantes.

⁴ Delivery: entrega de produtos aos clientes em algum lugar determinado.

⁵ Coffe Break: pausa no dia de trabalho geralmente utilizado para tomar um café e/ou comer algo.

O desafio é fazer com que as pessoas, no meio de tantas opções, escolham comprar na sua padaria. E fazer com que voltem todos os dias. Atraí-las e torna-las fiéis a sua empresa.

Logo, o que deve ser feito para que as pessoas frequentem a sua padaria? Pode começar por uma excelente definição da estratégia de mercado, pois uma coisa é muito certa: os clientes estão em busca de comodidade e facilidades. Uma padaria para ser escolhida como a principal na cabeça dos clientes precisa mostrar que é a melhor que atende às suas necessidades de compra.

De acordo com pesquisa feita pelo SEBRAE Nacional, há alguns fatores importantes que levam as a frequentar a sua padaria. Tais como: proximidade de sua residência, proximidade do local de trabalho, condições de higiene e limpeza, cortesia no atendimento, atendimento personalizado, confiança e credibilidade com os clientes, qualidade dos produtos, variedade de pães e doces, rapidez no atendimento, pão quente a toda hora, inovação dos produtos, ambiente agradável, facilidade de pagamento e preços mais acessíveis.

Já sabendo o que o cliente deseja, há ainda outros importantes fatores a serem considerados. Pesquisar é necessário e fundamental: local onde será instada a padaria e confeitaria, os tipos de clientes e o que desejam os concorrentes, formas de acesso, estrutura que se pretende instalar. Tudo isto para o perfil da sua padaria e confeitaria, e conhecendo tudo isto fica mais fácil saber como atrair o seu consumidor.

Diante do exposto acima, este trabalho busca identificar a viabilidade ou não de introduzir uma padaria e confeitaria definida como modelo de Loja Especializada, Confeitaria e Boutique de Pães, analisando todas as suas ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes, e tem como questão de estudo: É viável ou não a abertura de uma padaria modelo conceituada como Loja Especializada, Confeitaria e Boutique de Pães na região de São Leopoldo?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a viabilidade econômica de uma padaria modelo conceituada como Loja Especializada, Confeitaria e Boutique de Pães na região de São Leopoldo/RS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Análise do mercado local e o segmento de atuação da proposta;
- b) Análise das ameaças, pontos fortes e fracos, e oportunidades que o segmento oferece visando à abertura do negócio padaria;
- c) Elaboração do Plano de Negócio;
- d) Desenvolvimento da operação do projeto;
- e) Analisar a viabilidade do projeto.

1.3 JUSTIFICATIVA

Há nos últimos anos um grande impacto na economia brasileira com o crescimento do empreendedorismo e com a criação de novas empresas. De acordo com Dornelas (2008, p.5), “empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem não se contentam em ser mais uma na multidão, querem ser reconhecidas e imitadas, querem deixar um legado”.

Muitos empreendedores não empreendem porque visualizam um bom negócio, mas sim por não terem alternativas. De acordo com pesquisa feita pelo SEBRAE-SP em 2010 sobre a mortalidade de empresas entre os anos de 2003 e 2007, 23% dos empresários que iniciaram um negócio informaram que os iniciaram por falta de alternativas e por ser uma necessidade.

As entradas de empreendedores no mercado sem alternativas e por necessidade contribuem em muito para o fracasso destas empresas, trazendo assim aumento nas estatísticas de fechamento das empresas, pois as mesmas entram no mercado sem possuírem um planejamento adequado.

De acordo com dados da Demografia das Empresas divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), a partir de informações do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE), o Brasil apresentava 4,5 milhões de empresas ativas em 2011 com idade média de 9,7 anos; e este número superou o de 2009 em aproximadamente 6%, indicando assim a entrada de 261 novas empresas no Brasil.

A pesquisa apresenta também que, após 3 anos de existência, fecham suas portas aproximadamente 48% das mesmas. Em termos de taxa de crescimento das empresas ativas no Brasil, ficam abaixo da média nacional as empresas das regiões Sul e Sudeste. Em contrapartida, estas duas regiões lideram o índice das empresas sobreviventes.

Dentre os principais motivos que levam uma empresa a fechar as suas portas estão a falta de planejamento e a erros na sua administração, que podem ser definidos como: descontrole do fluxo de caixa, falta de acompanhamento das rotinas da empresa, busca pela cópia do que já existe no mercado, falta de inovações dentro do próprio negócio e pela inadaptabilidade às necessidades de mercado. Logo, afirma-se que muitos destes fatos poderiam ser evitados de um plano de negócio fosse analisado antes da abertura de uma empresa.

De acordo com o SEBRAE (2009) , antes de abrir uma empresa de panificação e confeitaria é preciso analisar todos os aspectos que o envolvem, tais como: localização, perfil, *lay-out*⁶ da loja (arquitetura interna e externa), excelência no atendimento e conhecimento de seu negócio. Com base nestas análises, o sucesso do negócio tende a ter maiores chances de prevalecer.

Portanto, pesquisar é importante e através da elaboração do plano de negócio onde se fará uma análise das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos à que a empresa se propõe, ter-se á uma maior visualização de sua empresa dentro do mercado competitivo e possibilitando assim um planejamento estratégico adequado para o ramo em análise.

⁶ Lay-out: distribuição de móveis e/ou equipamentos em uma determinada área.

É do conhecimento que um planejamento cuidadoso se torna importante, pois ele irá acabar identificando o primeiro investimento para o negócio, e que através dele, uma maximização do negócio poderá ser realizada e evitando-se assim possíveis erros de análises prematuras.

De acordo com Dornelas (2008, p. 84), “O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta sua empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”.

Diante disto, o presente trabalho, baseado na teoria e conceitos do plano de negócios, irá buscar a elaboração e análises do mesmo na criação de uma padaria e confeitaria como Loja Especializada, Confeitaria e Boutique de Pães na Região de São Leopoldo/RS.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo, ou *entrepreneurship* como é conhecido nos Estados Unidos, tornou-se um termo muito popular no Brasil.

Dornelas (2008) comenta que estamos na era do empreendedorismo, onde os empreendedores estão quebrando barreiras comerciais e culturais, encurtando distâncias, globalizando, renovando conceitos econômicos, criando novas relações de trabalhos e empregos, eliminando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade.

De acordo com a Global Entrepreneurship Monitor (GEM)(2013), entende-se como empreendedorismo qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, como, por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento já existente.

Talvez, quem mais reflita o espírito de empreender seja JOSEPH SCHUMPETER (1949) “O empreendedor é 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”.

2.1.1 Perfil Empreendedor

Empreendedor não pode ser conhecido somente como o fundador de alguma empresa, mas sim como uma pessoa definida como a que traz a energia econômica, busca de recursos, impulso de talentos, dinâmico com idéias, liderança carismática, foco nas necessidades dos clientes e assim por diante. Diversos autores definem empreendedorismo de várias maneiras, mas todos eles chegam ao senso comum de que o Empreendedor deve ter um perfil de agregador, motivador e visão de futuro dentro do negócio.

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (GEM 2012), 70% dos empreendedores optaram pelo empreendedorismo devido à oportunidade de mercado e os demais 30% optaram pela necessidade.

Na mesma pesquisa, analisando-se os dados referentes a escolaridades dos empreendedores, observa-se que 47% deles possuem somente o segundo grau completo, tendo outros 39% com o primeiro grau completo, onde este indicador está em descendente nos últimos 5 anos, e, restando os demais 14% para os empreendedores com terceiro grau ou superior completo.

Quando se analisa a classe social dos novos empreendedores, vê-se que a classe C possui 55,2% dos empreendedores, 7,3% nas classes D e E e os demais 37,5% nas classes A e B.

A idade média dos empreendedores encontra-se nos 39 anos de idade, sendo que 48,7% estão na faixa entre 21 a 49 anos, 28,8% até os 30 anos e os demais 22,4% estão para os empreendedores acima dos 50 anos de idade.

2.1.3 Identificação de Idéias de Negócios

A maioria dos novos empreendedores de hoje ou até mesmo as pessoas em comum e que desejam ter seu próprio negócio têm geralmente o pensamento que de possuem uma idéia revolucionária e de que seja a única existente no mundo.

Dornelas (2008) comenta que ideias revolucionárias são raras, produtos únicos não existem e concorrentes com certeza existirão. E o fato de tentar preservar uma ideia revolucionária, a ponto de não conversar a respeito com ninguém, também pode levar o empreendedor a acreditar que realmente tem algo espetacular na mão, pois nesse momento está mais movida pela paixão que pela razão.

É também sugerido por Dornelas (2008) que suas ideias de negócio sejam testadas junto a clientes em potencial, empreendedores mais experientes, amigos mais próximos, antes que a paixão cegue sua visão analítica. Uma ideia não vale nada sozinha; em empreendedorismo, elas surgem diariamente. Ainda segundo ele, “o que conta não é ser o primeiro a pensar e ter uma ideia revolucionária, mas sim o primeiro a identificar uma necessidade de mercado e saber como atendê-la, antes que os outros o façam”.

Seguindo na linha de Dornelas (2008), a identificação de novas idéias e ou oportunidades pode ser realizada através da ferramenta de trabalho “*Brainstorming*”, ou seja, que traduzindo, é a tempestade cerebral. No *Brainstorming*, a ideia é reunir algumas pessoas ou na minoria dos casos, você mesmo, e gerar algumas ideias de novos produtos, como produzi-los, encontrar soluções mais simples e assim por diante, entre outros.

O importante aqui é que as pessoas empreendedoras mantem sua mente aberta a novas ideias de negócios, produtos e que as discuta nos mais diversos níveis com o objetivo de verificar a viabilidade ou não de suas ideias para o mercado existente na sua região.

Dornelas (2008) sugere ainda que as oportunidades de negócios sejam avaliadas da seguinte forma:

- a) Qual o mercado que ela atende?
- b) Qual o retorno econômico que ela proporcionará?
- c) Quais são as vantagens competitivas que ela trará ao negócio?
- d) Qual é a equipe que transformará essa oportunidade em negócio?
- e) Até que ponto o empreendedor esta comprometido com o negócio?

E, como sugere o autor, é através destas questões que o plano de negócio deve ser criado e verificar se a nova ideia e/ou oportunidade terá espaço e viabilidade para entrar no mercado da região em análise.

De acordo com o consultor norte americano Clayton Christensen, professor da Harvard Business School, não há fórmulas prontas para identificar oportunidades, mas há alguns pontos que podem ser observados, tais como:

- a) **Faça Perguntas:** quais são os problemas que o consumidor esta enfrentando? Isso inclui problemas emocionais, funcionais e também sociais. As pessoas compram coisas que as ajudam no dia a dia. Por isso, estude o comportamento delas e não espere que elas lhe digam o que precisa.
- b) **Procure o não consumidor:** procure por produtos que não combatam os já existentes, mas sim aquele para atingir uma escala de consumidores que não os usem, e talvez assim seja possível de atingir um grande mercado.

- c) Segmentação de mercado: não segmente o mercado de forma tradicional, conforme tipos de produtos, faixa de preço ou faixa etária. Segmente o mercado de forma a refletir a realidade do consumidor e a tarefa que ele está tentando realizar.
- d) Fique de olho nas restrições: sempre que você vê um fator que restringe o consumo, pare e preste atenção, porque aí está a oportunidade de negócio. O tempo e a falta de dinheiro costumam ser dois fatores de restrição de consumo.

2.1.4 Ramo de Atividade: Padaria e Confeitaria

De acordo com estudo realizado pela PROPAN em 2014, temos o seguinte perfil da panificação brasileira:

A performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2014, segundo levantamento do Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação Confeitaria (Abip), em pesquisa com mais de 1200 empresas de todos os países, abrangendo representantes do setor de todos os portes, revelou que o índice de crescimento das empresas de Panificação e Confeitaria foi de 8,02% em 2014 e com um faturamento de R\$ 82,5 bilhões. Este é o segundo ano consecutivo em que o setor cresce abaixo de 10% nos últimos 8 anos. Os dados também revelam que a desaceleração vem desde o ano de 2010.

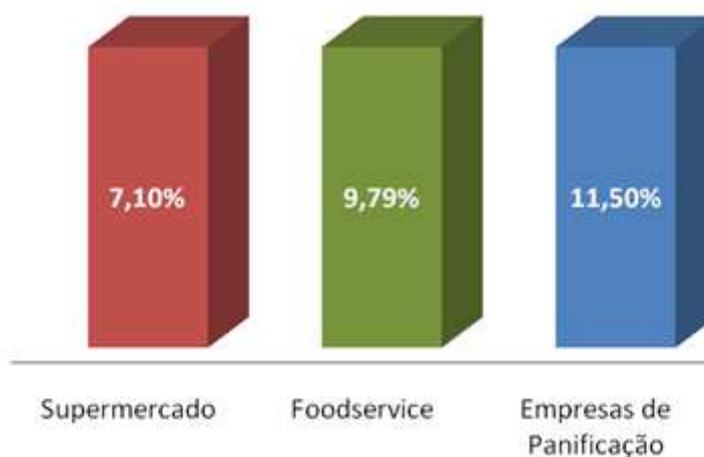
Figura 1 - Taxa de Crescimento x Faturamento



No último ano, os principais fatores para a redução no ritmo de crescimento do setor foram o aumento nos custos que subiram em média 11,5%. Os preços dos produtos adquiridos pelas empresas de panificação no atacado tiveram um reajuste médio de 8,71%, a alta do salário médio do setor foi de 18,2%, o custo com embalagens aumentou 13,3% e a energia elétrica em 14,8%.

O impacto das tarifas para as empresa de todos os setores foi repassado para o consumidor. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) fechou o acumulado de doze meses do ano de 2014 em 6,41%. O reajuste de preço praticado nas empresas de *food service*⁷ em 2014 ficou entre 9% e 13%, com média de 11,5% para as empresa de panificação. Nos supermercados, o aumento foi de 7,1%. Logo, isso significa uma média de 32% acima do reajuste médio dos produtos adquiridos pelas empresas de panificação.

Figura 2 - Reajuste de Preços Praticados nas Empresas de Panificação



Fonte: PROPAN (2014)

Houve também a divulgação da composição dos grandes custos.

Na composição dos custos operacionais nas padarias e confeitarias, excetuando-se os custos variáveis, como farinha de trigo, por exemplo, os grandes custos que impactam são:

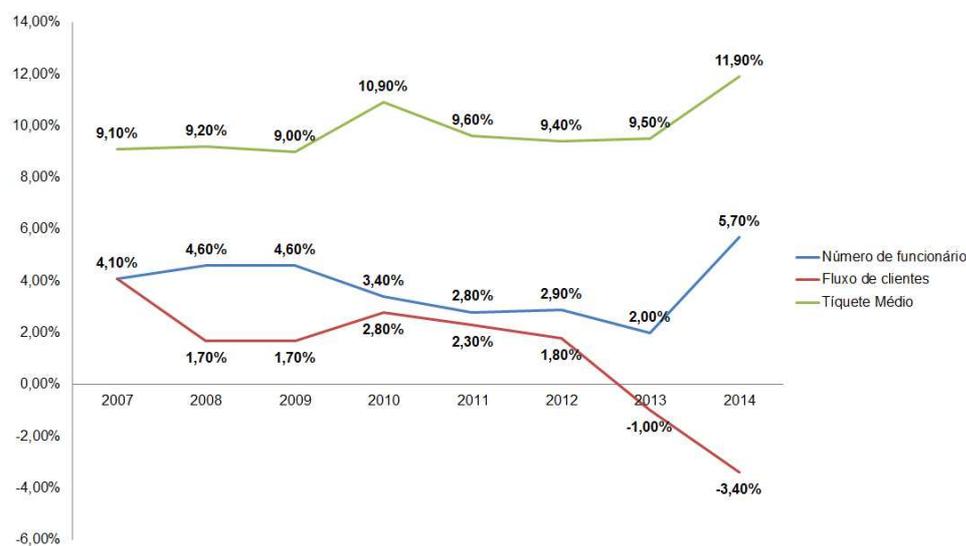
⁷ Food Service: empresas de serviços relacionados à comida

- a) Gastos com pessoal – 42%;
- b) Energia – 11%;
- c) Impostos – 15%;
- d) Embalagens – 7%;
- e) Outros – 25%.

De acordo com a pesquisa feita pela PROPAN (2014), entre 2010 e 2014, o faturamento das empresas de Panificação e Confeitaria cresceu 46,5%. Por outro lado, os custos aumentaram 48,5% no mesmo período. O setor passa ainda por um momento de formalização de várias empresas e isso trouxe maior impacto sobre o faturamento. O gasto com pessoal também subiu de 2010 a 2014 em 50,2%. Os gastos com energia aumentaram 18,5% e 16,3% com as embalagens, nesse intervalo. De 2012 a 2014, o custo total aumentou 19,5% no setor.

Tíquete Médio, fluxo de clientes e número de funcionários: o número de empresas que mantem o setor se manteve estável e continua sendo 63,2 mil. Elas receberam cerca de 41,5 milhões de clientes diários no último ano, redução de 3,48% em comparação com 2013.

Figura 3 - Tíquete Médio, Fluxo Clientes e Número Funcionários.



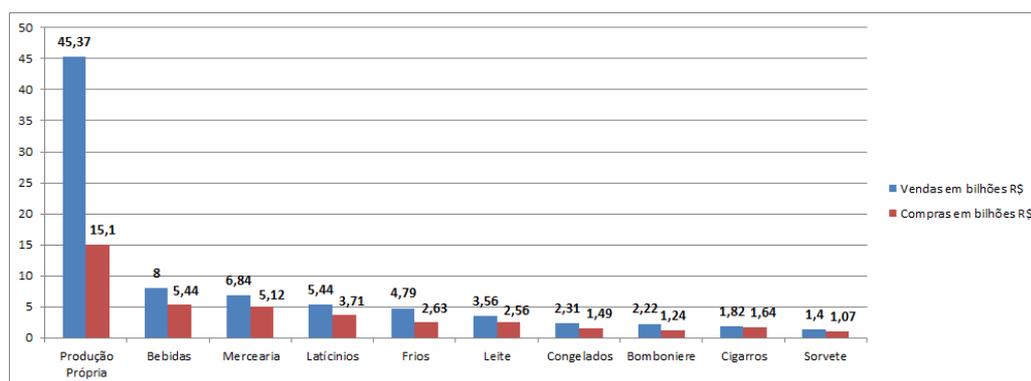
Fonte: PROPAN (2014)

Empregos Gerados: O setor representa 850 mil empregos diretos e 1,85 milhão de forma indireta. Em comparação com 2013, houve um aumento de 5,7% no número de postos de trabalhos gerados no ano passado. Contudo, os percentuais registrados indicam menor produtividade nas empresas com a queda de 5,4% por funcionário. De acordo com o levantamento, o faturamento por funcionário aumentou apenas 2,5%. O salário médio cresceu 44,2%, em média, entre 2010 e 2014.

Segundo pesquisa realizada pelo Dataconsumer, 52% dos clientes que frequentam padarias tem um grau de exigência muito elevado sobre os produtos panificados. Isso torna a operação das empresas de Panificação e Confeitaria um desafio maior, já que precisam cotidianamente suprir a alta expectativa de seus frequentadores e isso também influi no desempenho dos profissionais.

Volume de faturamento por departamento: As vendas de produção própria representam 55% do volume de faturamento, ou R\$45,37 bilhões.

Figura 4 - Volumes de Faturamento por departamento

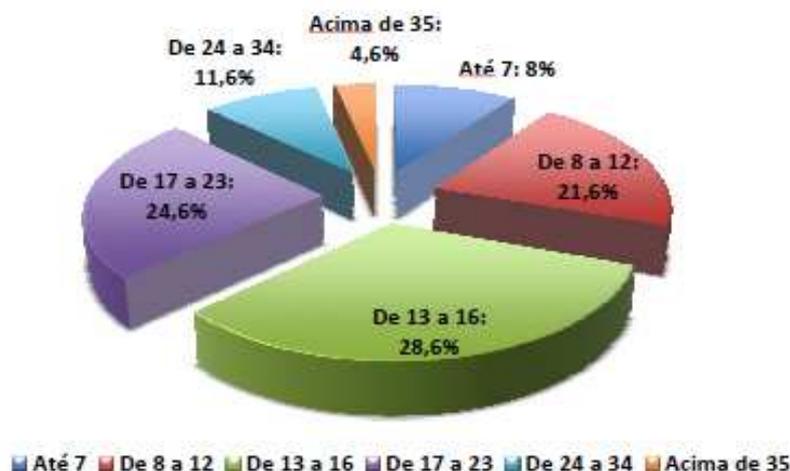


Fonte: PROPAN (2014)

Classificação das empresas: As empresas do setor podem ser classificadas da seguinte forma:

- Até 07 funcionários – 8%;
- De 8 a 12 funcionários – 21,6%;
- De 13 a 16 funcionários – 28,6%;
- De 17 a 23 funcionários – 24,6%;
- De 24 a 34 funcionários – 11,6%;
- Acima de 35 funcionários – 4,6%.

Figura 5 - Classificação das empresas x Número Funcionários



Fonte: PROPAN (2014)

2.1.5.1 A história da Padaria e Confeitaria (Pão)

“A história do pão, enquanto disciplina, lança raízes em muitas e variadas áreas de especificação científica. É um território que vai da botânica à história comparada das religiões, da economia à medicina, da filosofia às ciências políticas, da sociologia à linguística, das ciências jurídicas à teologia, dos estudos de folclore à história literária, da química agrícola às tecnologias da moagem e da panificação”. (JACOB, 2003, p. 573).

Até o pão chegar à forma como o conhecemos hoje houve um longo caminho. Em seus primórdios, eram feitas sopas ou mingaus com o trigo; posteriormente passou-se a fazer uma espécie de bolo resultante de uma mistura de farinha, mel azeite doce, mosto de uva, tâmaras, ovos e carne moída, cozida sobre pedras quentes ou cinzas.

O uso desse cereal na história humana é antiquíssimo, Schweinfurth e Legrain encontraram grãos de trigo nos túmulos do neolítico, datados de seis mil anos. Mas se tivesse que ter um local de nascimento, o pão, certamente, teria por berço o Egito antigo. Os egípcios, com sua impressionante civilização inventaram o forno e o fermento de pão químico. (<http://www.abip.org.br> - 26/03/06).

Deu-se ainda no Egito, segundo Herótodo, a descoberta do fermento, que era incorporado à massa para torna-la leve e macia. Amassado com os pés e assado em fornos, o pão era também usado pelos egípcios como moeda no pagamento de salários (www.cipan.com.br – 10/03/06).

Na história da civilização romana, as primeiras padarias datam do ano de 169 a.C. Os padeiros, considerados artesãos especializados, se organizavam em associações e tinham direitos reconhecidos e garantidos pelo Estado.

Segundo Jacob (2003), tais associações tinham importância religiosa e política. Na festa da deusa dos fornos, comemorada no dia 9 de junho, o forno e demais instrumentos de trabalho eram enfeitados com flores e louros, e toda a gente comia e bebia.

Na política, os padeiros eram uma grande força nas eleições. Um homem que produzia um bom pão podia ser eleito para um cargo municipal. Os padeiros eram considerados pelo imperador “gente de valor para o Estado”. Com o tempo, os padeiros passaram à condição de funcionários do Estado. O império romano cresceu à custa do pão; e, igualmente, ao pão deveu-se a sua queda. (JACOB, 2003, p. 132 e 133).

A Idade Média marcou um dos mais difíceis momentos da humanidade: foram tempos de muita fome. O pão tornou-se símbolo de *status*⁸; a nobreza consumia delicados pães brancos, enquanto os mais pobres se alimentavam com grandes pães escuros.

Naquela época, a farinha moída e tratada para a elaboração de pães brancos era obtida em pequenas quantidades. (CANELLA-RAWLS, 2005, p. 30). Os moleiros e os padeiros eram vistos como pessoas malvadas, sem caráter e que, sem exceção, roubavam. O livro “Seis mil anos de pão” traz um relato das dificuldades dessas profissões naqueles tempos, quando apenas os castelos e os conventos possuíam padarias. Apesar das limitações na produção, as corporações de padeiros já tinham alguma força. No entanto, os métodos de fabricação do pão eram incipientes: os grãos de trigo, inicialmente, eram triturados em moinhos manuais de pedra que evoluíram para os de pedra movidos por animais, depois para os movidos pela água e, finalmente, para os moinhos de vento. (<http://www.abip.org.br> – 26/03/06).

Os moinhos movidos a vapor apareceram apenas em 1784. Quase meio século depois, em 1830, os suíços Müller e Sulzberger desenvolveram um moinho que substituiu a mós por uma combinação de cilindros, uns em aço, outros em porcelana. O sistema proporcionava a produção de uma farinha extremamente branca e fina, após a eliminação do farelo, do gérmen e da gordura. Quantidade, portanto, não faltava. E quanto à qualidade? Quando era moída por mós de pedra, a farinha preservava tudo o

⁸ Status: Referência, poder.

que o trigo continha: o farelo, o amido e o gérmen. Com a mudança, que valor nutritivo restou se é no farelo que estão os minerais e no gérmen a vitamina B1?

“O homem dos nossos dias já não olha para sua refeição como qualquer coisa que deve basicamente servir para encher a barriga, a refeição tem de contribuir para a saúde”. (JACOB, 2003, p. 536).

Na década de quarenta do século passado os grandes centros de panificação, na tentativa de devolver os nutrientes perdidos na moagem, passaram a utilizar o método de enriquecimento da farinha.

A higiene também mereceu atenção nesse período. Estudo feito em Nova York, em 1913, demonstrou o estado precário das panificadoras em termos de higiene. Dos 800 (oitocentos) profissionais examinados, 453 (quatrocentos e cinquenta e três) encontravam-se doentes: 32% deles sofriam de tuberculose, reumatismo, anemia ou doença venéreas, 26% de catarro crônico, 12% tinham doenças oftalmológicas e 7% apresentava sintomas do eczema dos padeiros, uma doença frequente na Idade Média (JACOB, 2003, p. 543).

A constatação desses problemas incentivou mudanças no processo de produção, acelerando a sua mecanização. Entre a moagem e o momento do consumo, buscava-se cada vez mais reduzir as oportunidades de contato humano com a farinha, a massa e o pão.

No Brasil, segundo sociólogo e antropólogo Gilberto Freyre, o pão foi conhecido apenas no século XX. Até então, os brasileiros consumiam produtos derivados da mandioca: biju de tapioca, farofa e pirão. TOLEDO (2003) relata que, nos tempos dos bandeirantes, São Paulo cultivou importante cultura de trigo. Mas toda produção era destinada ao mercado externo. O hábito alimentar naquela região era indígena, baseado na mandioca. A região de Campina Grande, Paraíba, no século retrasado, também cultivou uma prodigiosa cultura de trigo (<http://www.abip.org.br> – 26/03/06). Mas, a exemplo de São Paulo, nenhuma parcela da produção era destinada ao consumo interno.

Livro editado pelo SIAB, em 1991, de autoria de Francisco Santos Lopes, Fátima Rejane de Meneses e Regina Coeli A. Marques, relata a história da panificação brasileira e descreve as características marcantes dos hábitos trazidos por imigrantes italianos, portugueses, franceses e alemães. As diversas nacionalidades, responsáveis pela formação do caráter do povo brasileiro, contribuíram para a riqueza da nossa culinária.

Desde os seus primórdios, na era neolítica, até os nossos dias, na era dos *fast-food*⁹, o pão passou por diversas transformações. Ao longo da história das civilizações, além de importante bem econômico, tem significativo valor cultural. E sua história continuará a ser escrita no futuro. O lavrador, o industrial agrícola, o moleiro e o padeiro continuam a desenvolvê-lo. Ainda não terminamos de amassar o nosso pão, o alimento da humanidade.

⁹ Fast Food: Serviços de alimentação com entrega rápida.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

Para um negócio tornar-se bem sucedido nos dias de hoje, geralmente é criado antes da abertura do negócio o Plano de Negócio, pois com ele é que o empreendedor poderá buscar recursos financeiros junto a investidores.

Para Dornelas (2008), o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento.

Para o SEBRAE, o plano de negócio é o melhor instrumento para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. Para a organização das idéias é necessário usar o plano de negócios, pois na viagem ao mundo dos empreendedores, ele será o mapa de percursos. Ao final da análise, ele irá ajudar a responder a seguinte pergunta: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar o negócio?”.

A Figura 7, de acordo com SEBRAE, nos informa quais dados são relevantes para elaborar um bom plano de negócios:

Figura 6 – Dados Relevantes no Plano de Negócios



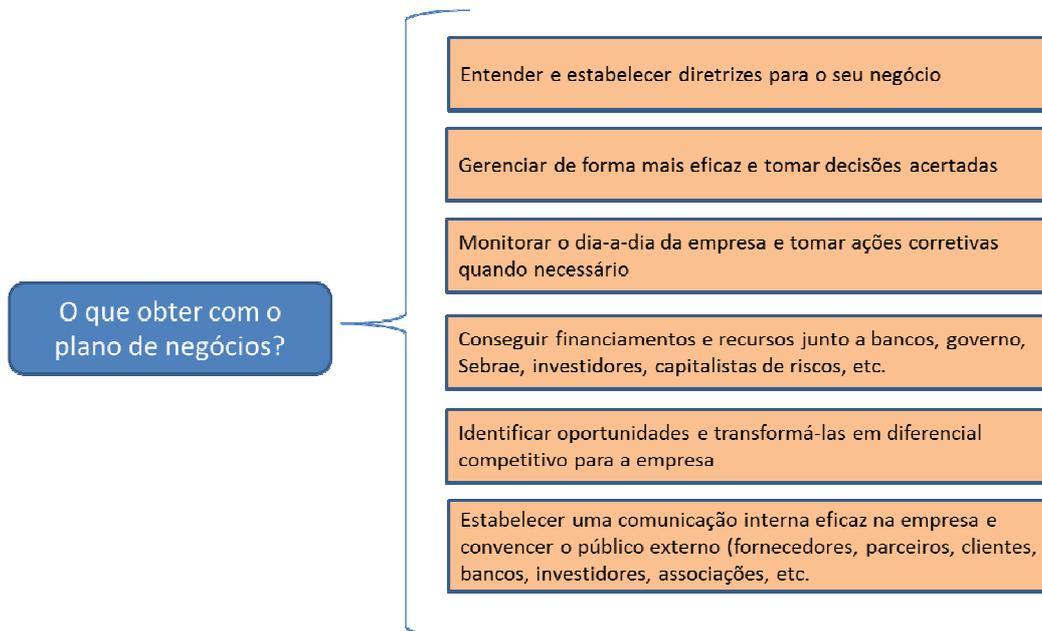
Fonte: SEBRAE (2009)

De acordo com Dornelas (2008), é um grande erro pensar em que o plano de negócios, depois de preenchido, possa ser esquecido, pois o mercado esta sempre em grande evolução e o plano de negócios deve ser revisado periodicamente.

Dornelas (2008; p. 83) descreve que “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”.

Por que escrever um plano de negócios? Dornelas (2008) comenta que estudos realizados na Harvard Business School, nos Estados Unidos, comprovam que a criação de um plano de negócios aumenta em 60% as chances de sucesso deste negócio, pois com o plano consegue-se obter respostas para a serem pensadas para o seu negócio.

Figura 7 - Por que escrever um Plano de Negócios?



Fonte: Dornelas (2008, p. 85)

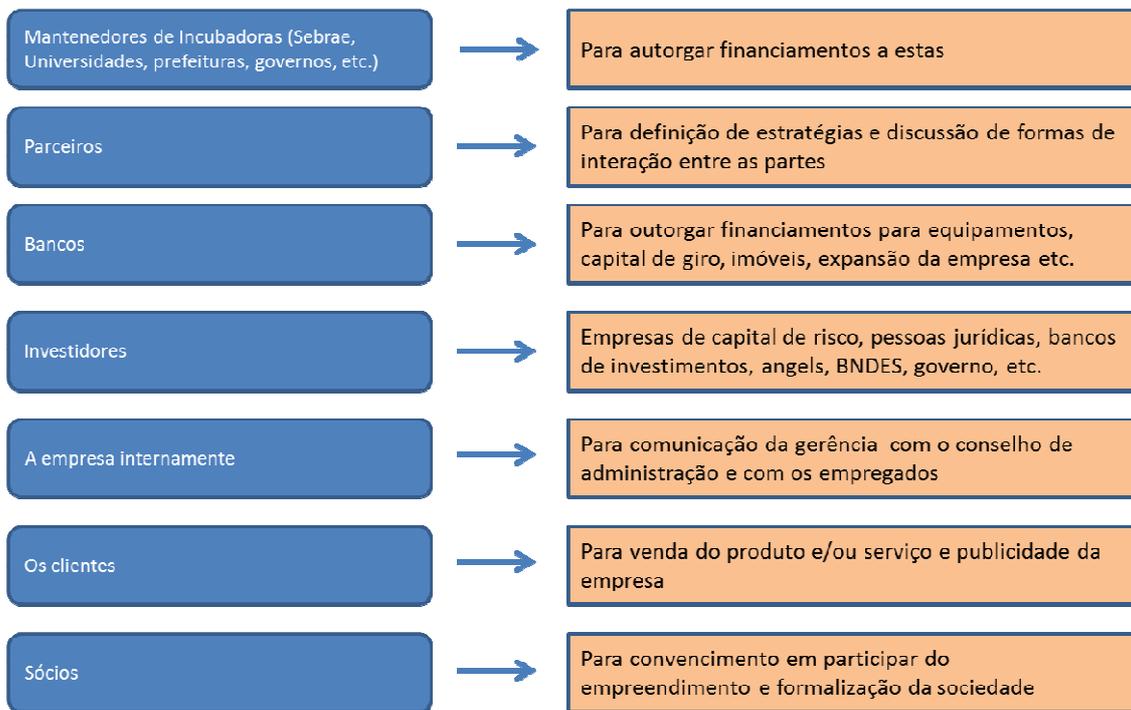
Com base nas informações citadas acima, entende-se que o plano de negócios é uma ferramenta de suma importância para os empreendedores, pois ele guia estes empreendedores a analisar todas as áreas necessárias envolvidas no negócio. Irá permitir a estes empreendedores entender o mercado e suas dificuldades.

2.2.1 Para quem serve o Plano de Negócios

Para a maioria das pessoas que fazem um plano de negócio, acreditam que o estejam fazendo para os investidores e bancos, de onde pretendem buscar os recursos financeiros.

Mas, para Dornelas (2008), há muitos outros públicos alvos para que sirva um plano de negócios, pois uma das principais finalidades do plano de negócios é atrair o maior número de pessoas e públicos alvos para que os analisem. Na figura abaixo segue quais são estes públicos alvos:

Figura 8 - Públicos Alvos para o Plano de Negócios



Fonte: Dornelas (2008)

2.2.2 Estrutura do Plano de Negócios

Uma estrutura padrão para um plano de negócios não há, pois esta estrutura dependerá muito de cada tipo de negócio que se pretenda seguir.

Para Dornelas (2008, p. 86) “Não existe uma estrutura rígida e específica para se escrever um plano de negócios, pois cada negócio tem suas peculiaridades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão de plano de negócios que seja universal e aplicado a qualquer negócio”.

O que se deseja de um plano de negócios é que ele seja claro e objetivo, fazendo com que seu público alvo possa entendê-lo e que vá direto as partes do mesmo que seja de seu interesse máximo.

O SEBRAE Nacional apresenta uma estrutura padrão de plano de negócios, independente do segmento a se seguir e com os seguintes tópicos:

1. Sumário Executivo
2. Análise de Mercado
3. Plano de Marketing
4. Plano Operacional
5. Plano Financeiro
6. Construção de Cenários
7. Avaliação Estratégica
8. Avaliação do Plano de Negócio

SEBRAE recomenda ainda que as informações são a matéria-prima para os planos de negócios e que estas podem ser adquiridas em jornais, revistas feiras, cursos ou junto a empresários do ramo.

O plano de negócio deve falar por você, portanto, quanto melhor a sua aparência e quanto mais claras as idéias, melhores serão os resultados. Procure fazê-lo de forma bem feito e organizado. Assim, será mais fácil a sua utilização e consulta.

2.2.3 Sumário Executivo

O objetivo geral do sumário executivo é mostrar ao público alvo um resumo deste plano de negócio. Para Dornelas (2008), o sumário executivo é a principal seção do plano de negócio e deve apresentar uma síntese do que será apresentado na sequência, preparando e atraindo o leitor para a análise do mesmo.

Já o SEBRAE recomenda que o sumário executivo não seja uma introdução ou justificativa do negócio, mas sim um sumário contendo os pontos mais importantes deste Plano de Negócios, onde deverá constar:

1. Resumo dos principais pontos do plano de negócios;
2. Dados dos empreendedores, experiência profissional e atribuições;
3. Dados do empreendimento;
4. Missão da empresa;
5. Setores de atividade;

6. Forma jurídica;
7. Enquadramento tributário;
8. Capital social;
9. Fonte de recursos.

Já Dornelas (2008) recomenda que as seguintes perguntas sejam respondidas. Ver figura 10.

Figura 9 - Perguntas para Criação do Sumário Executivo

O que?	Qual o propósito do seu negócio? O que você está apresentando? O que é a sua empresa? Qual é o seu produto / serviço?
Onde?	Onde sua empresa está localizada? Onde está seu mercado / clientes?
Por quê?	Por que você precisa do dinheiro requisitado?
Como?	Como você empregará o dinheiro na sua empresa? Como está a saúde financeira do seu negócio? Como está crescendo sua empresa?
Quanto?	De quanto dinheiro você necessita? Como se dará o retorno sobre o investimento?
Quando?	Quando seu negócio foi criado? Quando você precisará dispor do capital requisitado? Quando ocorrerá o pagamento do empréstimo obtido?

Fonte: Dornelas (2008, p. 115)

2.2.4 Análise de Mercado

A análise de mercado é considerada pela maioria dos autores como sendo a etapa mais difícil de abordar.

Para Dornelas (2008), é uma das etapas mais difícil de fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando de diferenciar da concorrência para agregar maior valor a seus produtos / serviços.

Para o SEBRAE, a análise de mercado deve ser subdividida em outras e fases, que são:

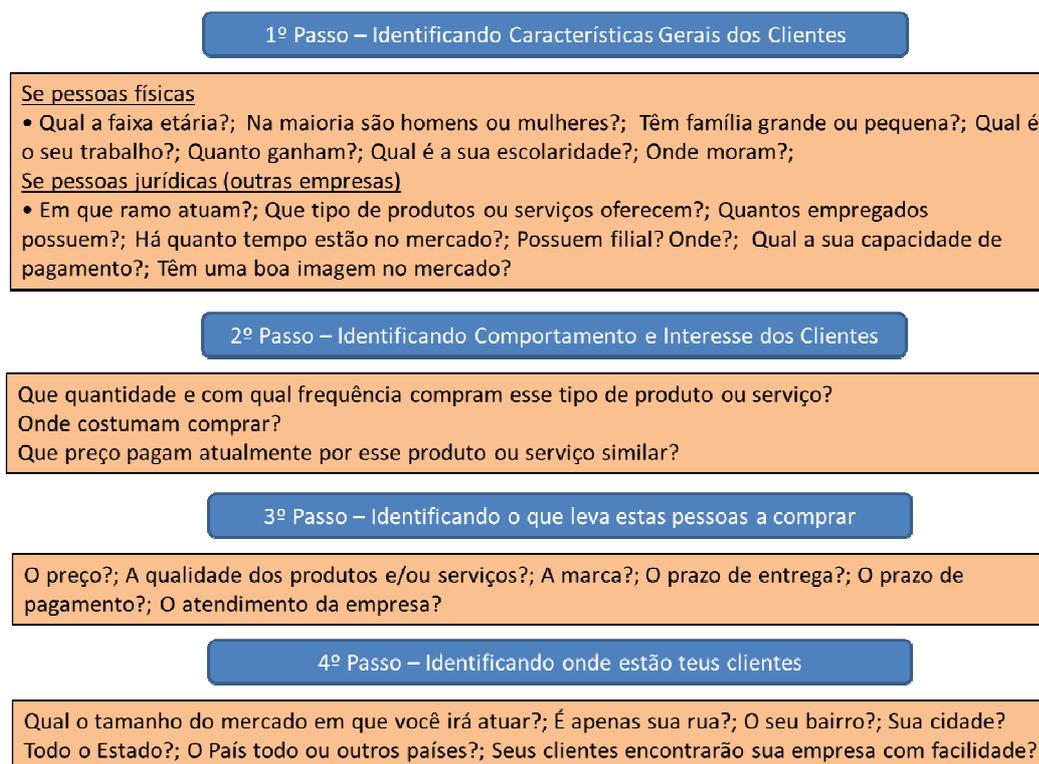
- a) Análise dos Clientes;
- b) Análise dos Concorrentes;
- c) Análise dos Fornecedores.

2.2.4.1 Análise dos clientes

Também considerada pelo SEBRAE a etapa mais difícil do plano de negócios, pois, afinal, sem clientes não há negócios. Clientes não compram por desejos, eles compram soluções para suas necessidades. Para identificar estas soluções é recomendado seguir os passos com as seguintes perguntas (Figura 10).

Uma empresa é viável quando tem clientes em quantidade e com poder de compra suficiente para realizar vendas que cubram as despesas, gerando lucros.

Figura 10 - Passos para Análise dos Clientes



Fonte: SEBRAE Nacional

2.2.4.2 Análise dos Concorrentes

Conhecer a concorrência é dever de qualquer empreendedor que queira competir e vencer no mercado. A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos / serviços existem no mercado onde sua empresa atua e, ainda, porque seus clientes alvo optam por outro produto. (Dornelas, 2008 p. 136).

Para o SEBRAE (2009), grandes lições podem ser aprendidas observando-se a concorrência atuando. Procure identificar quem são eles e os visite para examinar as suas boas práticas e também as suas deficiências. Deve-se lembrar também, que concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de negócio e que buscam os clientes aos quais o seu negócio também busca.

O SEBRAE também sugere que se tracem comparativos entre o seu negócio e os concorrentes, enumerando pontos fortes e fracos em relação aos seguintes itens:

- a) Quantidade dos materiais empregados – cores, tamanhos, variedades, embalagem, etc.;
- b) Preço cobrado;
- c) Localização;
- d) Condições de pagamento – prazos concedidos, descontos praticados;
- e) Atendimento prestado;
- f) Serviços disponibilizados – horário de funcionamento, entrega a domicilio; tele atendimento, etc.;
- g) Garantias oferecidas.

Após esta análise, sugere ainda que algumas conclusões sejam tiradas, tais como:

- i. Sua empresa competirá com as demais que já estão no mercado?
- ii. O que fará com as pessoas que deixem de ir à concorrência para vir no seu negócio?
- iii. Há espaço para todos no mercado?

- iv. Caso a resposta seja sim, explique os motivos. Caso contrário, o que deve ser mudado para se concorrer em pé de igualdade com as demais empresas?

Devemos também lembrar que a concorrência pode ser vista de forma favorável, pois as mesmas servem de bom parâmetro de comparação e de parceria, além de ser uma grande fonte motivacional para mudanças.

2.2.4.3 Análise dos Fornecedores

SEBRAE comenta que devem ser analisados no mínimo três fornecedores, pois mesmo escolhendo um deve-se manter contato com os demais devido a necessidade de se prever qualquer alteração que mercado que possa ser prejudicial a este fornecedor e a sua empresa.

Ao adquirir matérias-primas, insumos ou mercadorias deve-se fazer um estudo da capacidade técnica destes fornecedores, pois todo fornecedor deve ser capaz de suprir o material ou as mercadorias desejadas e, na qualidade exigida, prazo estipulado e preço combinado.

Manter uma lista de fornecedores cadastrados é também de suma importância, pois com isto poderá ser evitado alguns prejuízos devido a uma possível variação da economia do país.

2.2.5 Plano de Marketing

Para Dornelas (2008, p. 138), “as estratégias de marketing são os meios e métodos que a empresa deverá utilizar para atingir seus objetivos”.

Estratégias estas que são conhecidas como o mix de marketing ou então os 4P's: produto, preço, praça (localização) e propaganda (comunicação).

No SEBRAE (2009), a idéia do plano de marketing subdivide-se nas seguintes etapas:

- i. Descrição dos principais produtos e serviços: descrever os principais itens que serão fabricados, vendidos ou os serviços a serem prestados;

- ii. Preço: preço é o que o consumidor está disposto a pagar. Dentro dele devem ser considerados os custos de produção ou serviços e ainda proporcionar a margem desejada. Ao avaliar o quanto o consumidor deseja pagar, avaliar se o preço considerado é comparável ao dos concorrentes;
- iii. Estratégias Promocionais: são as ações necessárias para a divulgação de seu produto ou serviço de forma que o consumidor deseje comprar na sua empresa. As estratégias mais utilizadas na divulgação de marketing são: propaganda em rádios, revistas e jornais; internet; amostras grátis; mala direta, folhetos e cartões de visita; catálogos, etc.;
- iv. Estrutura de Comercialização: avaliação de quais serão os canais de distribuição, isto é, como seus produtos ou serviços chegarão até os clientes. Exemplos seriam vendedores internos e/ou externos, representantes, etc.;
- v. Localização do Negócio: identificar a melhor localização para a instalação do seu negócio. A definição do ponto está diretamente ligada ao ramo da atividade.

2.2.6 Plano Operacional

O plano operacional está diretamente ligada à forma de como a empresa irá operar, desde a forma de seu gerenciamento até a forma de produzir, controlar e distribuir seus produtos.

De acordo com o SEBRAE, o mesmo pode ser subdividido em etapas.

- i. Layout ou arranjo físico: distribuição dos diversos setores da empresa e das pessoas no espaço físico disponível;
- ii. Capacidade produtiva, comercial e serviços: estimativa da capacidade produtiva da empresa, isto é, quanto a empresa pode produzir e/ou quantos clientes podem ser atendidos;
- iii. Processos Operacionais: descrição dos processos produtivos para a execução dos produtos e/ou serviços da empresa;
- iv. Necessidade de pessoal: projeção das pessoas necessárias para o funcionamento da empresa.

2.2.7 Plano Financeiro

Neste momento do plano de negócios, o empreendedor terá a oportunidade de analisar a viabilidade do seu empreendimento, analisando suas necessidades de investimento, disponibilidade de recursos, volume de vendas, capital de giro, prazo para retorno dos investimentos, entre várias outras análises. Geralmente estas análises são analisadas através de gráficos e demonstrativos.

Para Dornelas (2008), o plano financeiro deve refletir em números tudo o que escrito até então nas outras seções do plano de negócios, incluindo investimentos, gastos com marketing, despesas com vendas, gastos com pessoal, custos fixos e variáveis, projeções de vendas, análise de rentabilidade do negócio, etc... o que não se deve fazer é a adequação do plano aos dados financeiros, e sim o contrário, pois são os objetivos e as metas do negócio, além da estratégia e da projeção de vendas, que geram as planilhas financeiras dos planos de negócios.

De acordo com o SEBRAE, este é o momento de determinar todos os recursos necessários para que a empresa funcione, e aconselha a seguir as etapas de acordo com a Figura 11 mostrada abaixo.

Figura 11 - Etapas Plano Financeiro

Estimativa dos Investimentos Fixos	Todos os bens a serem utilizados no negócio de maneira a fazê-lo funcionar devem ser adquiridos. Isto significa a aquisição de máquinas, equipamentos, móveis e utensílios. Sugere o SEBRAE que imobilizações desnecessárias não sejam realizadas.
Capital de Giro	É o montante de recursos necessário para o funcionamento normal da empresa e compreende a compra de matérias-primas ou mercadorias, financiamento de vendas e o pagamento das despesas. Ao verificar o capital de giro na empresa deve ser levado em consideração os estoques iniciais e o caixa mínimo necessário.
Investimentos pré-operacionais	São os gastos relacionados antes de colocar a empresa em funcionamento, tais como reformas e taxas de abertura.
Estimativa faturamento mensal da empresa	Estima-se o faturamento mensal através da multiplicação dos produtos a serem vendidos pelo seu preço de venda, que deve ser baseado em informações de mercado.
Estimativa custos unitário da matéria-prima	São os custos relacionados a matéria-prima e embalagens. São considerados custos variáveis, pois variam de acordo com o volume a ser produzido e vendido.
Estimativa custos de comercialização	São os custos relacionados aos impostos e comissões de vendas. Por incidir diretamente no volume de vendas é considerado um custo variável. Para calculá-lo basta aplicar os impostos e comissões sobre o preço de venda do produto.
Apuração dos Custos dos Materiais Diretos e/ou Mercadorias Vendidas (CMV ou CMD)	O custo dos materiais diretos ou das mercadorias vendidas representa o valor que deverá ser baixado dos estoques em sua venda efetiva. Para calculá-lo basta multiplicar a quantidade estimada de vendas pelo custo de fabricação ou aquisição. São considerados custos variáveis.
Estimativa de custos com mão-de-obra	São os custos relacionados à quantidade de pessoas na empresa com seus salários e somados os encargos sociais. Logo, para se estimar os custos aqui deve aplicar o percentual relativo aos encargos sociais sobre os salários e multiplicar pelo número de pessoas na empresa.
Estimativa do custos com depreciação	São os custos relacionados ao uso dos seus equipamentos, máquinas e ferramentas que se desgastam durante o tempo de utilização e que precisam ser repostos para o funcionamento da empresa. Há prazos definidos pela receita federal como base para o cálculo da depreciação.
Estimativa custos fixos operacionais mensais	São todos custos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período.
Demonstrativo de resultados	Após o levantamento de faturamento e custos (fixos e variáveis) da empresa, é possível prever o resultado da mesma, prevendo se a mesma dará lucro ou prejuízo.

Fonte: SEBRAE Nacional (2009)

O SEBRAE sugere ainda que os seguintes indicadores de viabilidade sejam calculados:

- i. Ponto de Equilíbrio: representa o quanto a empresa precisa faturar para pagar todos os seus custos em um determinado período. Ultrapassando-se o ponto de equilíbrio, a empresa obtém lucro.
- ii. Lucratividade: representa o lucro líquido em relação às vendas e está ligada a maior capacidade de competitividade da empresa no mercado.
- iii. Rentabilidade: representa a atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido pelos sócios. É a divisão do lucro líquido pelo investimento total.
- iv. Prazo de retorno do investimento: representa o tempo total que o empreendedor leva para recuperar o seu investimento no negócio.

Os dados financeiros apresentados no plano de negócio são de extrema importância, pois é nele que será avaliada a viabilidade ou não do negócio pelos empreendedores, futuros sócios e possíveis investidores.

2.2.8 Construção de Cenários

De acordo com o SEBRAE, neste momento deve ser avaliado e/ou simulado diversas situações de mercado (cenários) para que o empreendedor possa avaliar possíveis ações para suportar dificuldades e/ou prever ações com certa antecedência para estas dificuldades. Na construção dos cenários, sugere as seguintes avaliações:

- a) Nos primeiros meses, as vendas serem menores que o previsto;
- b) O início das atividades ser um pouco mais demorado que o programado;
- c) Estratégias de marketing podem não surtir os efeitos esperados num curto prazo;
- d) Necessidade de obter mais recursos financeiros que o previamente esperado;
- e) Possíveis reações de concorrentes.

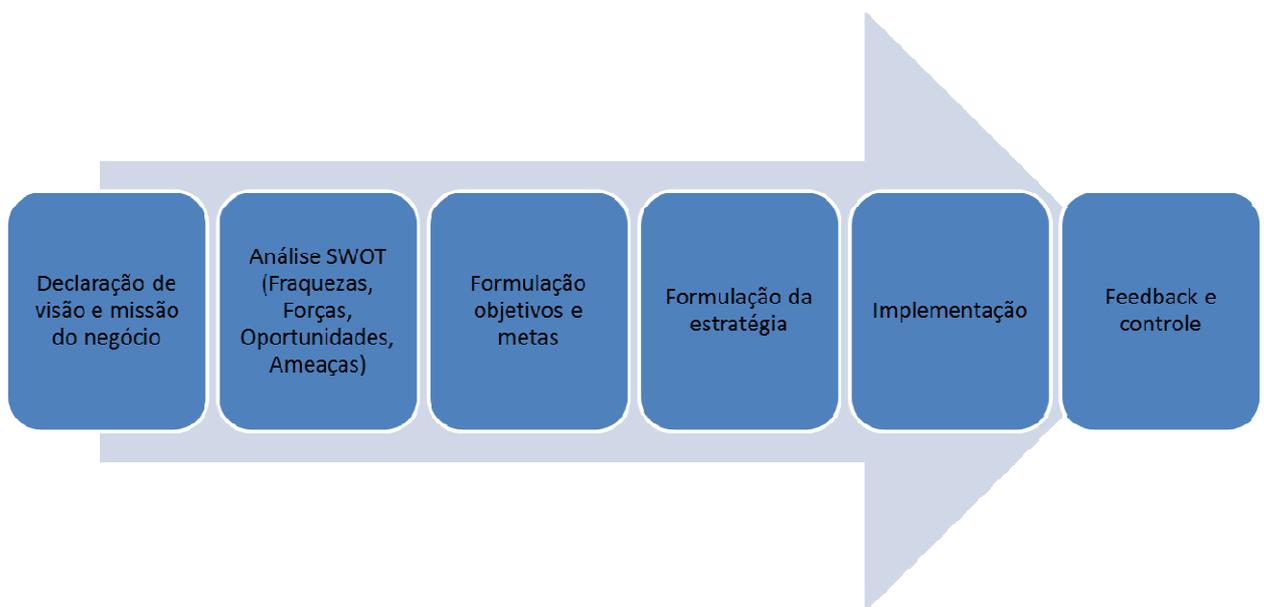
2.2.9 Avaliação Estratégica

A avaliação estratégica é o momento de se avaliar de todas as atividades planejadas para o negócio estão de acordo com o planejamento, avaliando-se deste o ponto de partida até o objetivo final definido para a empresa.

Para Dornelas (2008); uma análise estratégica deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual do seu negócio e quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos e metas estipulados.

Dornelas (2008) sugere exemplo de processo a seguir para a avaliação estratégica do negócio, como na Figura 12.

Figura 12 - Processo de Planejamento Estratégico do Negócio



Fonte: Dornelas (2008)

2.2.9.1 Declaração de Visão e Missão

A definição de uma visão e missão para a empresa deve ser definida pelo empreendedor com o objetivo de posicionar a sua empresa perante o mercado e a sociedade.

Para Dornelas (2008), a visão define a direção que a empresa pretende seguir, aonde ela quer chegar e o que ela quer ser, já a missão deve refletir a razão de ser da empresa, o que ela é o que faz.

Para o SEBRAE, a missão da empresa deve ser definida no Sumário Executivo e observa que a missão de uma empresa representa o seu ramo de atuação. É a razão da sua existência e representa o seu ponto de partida, pois identifica o negócio. Para a definição da missão, sugere as seguintes perguntas:

- a) Qual é o seu negócio?
- b) Quem é o consumidor?
- c) O que é valor para o consumidor?
- d) O que é importante para os empregados, fornecedores, sócios, comunidade, etc.?

2.2.9.2 Análise SWOT

A análise SWOT deve ser utilizada para identificar todas as fraquezas e oportunidades do negócio e juntamente com isto avaliando as oportunidades e ameaças para o mesmo.

Para Dornelas (2008); a análise SWOT deve procurar identificar os cenários macro ambiental (demográficos, econômicos, tecnológicos, politico-legais, socioculturais) e os fatores micro ambientais importantes (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam diretamente a empresa.

Para o SEBRAE, a análise SWOT é definida como a avaliação FOFA, que tem o mesmo significado de avaliar as forças e ameaças, oportunidades e ameaças nas empresas buscando tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências.

2.2.9.3 Formulação de Objetivos e Metas

A formulação de objetivos e metas busca definir o caminho a ser seguido pelo negócio em busca de sua visão e missão.

Segundo Dornelas (2008), os objetivos e metas são o referencial do planejamento estratégico, o que a empresa busca atingir, e devem ser escritos de forma que possam ser medidos, comparados e avaliados. Os objetivos são os anseios de ordem macro, aqueles que a empresa define de forma a cumprir sua missão de negócio, em busca de sua visão.

Ainda segundo Dornelas (2008), os objetivos são definidos com palavras e frases, já as metas são as ações específicas mensurável que constituem os passos para se atingir este objetivo. Um objetivo pode ter várias metas.

Metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais.

Tiffany e Peterson (1999) resumem ainda os objetivos e metas como:

- i. Objetivos são resultados mais abrangentes que a empresa assume o compromisso de alcançar;
- ii. Metas são as etapas necessárias para alcançar os objetivos.

2.2.9.4 Formulação da Estratégia

Para Dornelas (2008), após a análise SWOT do negócio e com os objetivos e metas definidos, a estratégia do negócio irá indicar como pretende alcança-los.

Já Michael Porter (1980) resume as estratégias de uma empresa em três tipos genéricos: liderança total em custos, diferenciação e foco. Abaixo segue alguns exemplos de estratégias e de objetivos e metas associadas a elas.

- a) Penetração de Mercado: associa-se quando há a necessidade de aumentar o *Market-share*¹⁰ da empresa, ou seja, a participação no mercado;
- b) Manutenção do Mercado: associa-se quando a empresa esta satisfeita com a participação de mercado e com a *performance*¹¹ que apresenta;

¹⁰ Market Share: quota de mercado.

¹¹ Performance: produtividade, desempenho.

- c) Expansão de Mercado: associa-se com a penetração de mercado, mas que neste caso procura um mercado novo para a atuação do produto;
- d) Diversificação: associa-se com a introdução da empresa em um novo mercado com novos produtos e serviços devido à estagnação de algum mercado atual da empresa.

A formulação da estratégia abrange então a avaliação do mercado, da empresa, dos produtos e serviços, clientes e dos concorrentes que permitirá ao empreendedor traçar suas rotas que envolvam o negócio, buscando o crescimento da empresa pra o futuro.

2.2.9.5 Implementação da Estratégia

Para se implementar as estratégias na empresa é necessário primeiro que as mesmas estejam formuladas e definidas. Com isto, as mesmas devem ser amplamente divulgadas na empresa com o objetivo de todos trabalharem em busca das mesmas.

Para haver sucesso na implementação das estratégias é necessário também que se trabalhe no comprometimento das pessoas envolvidas com as mesmas, pois sem este comprometimento as mesmas serão difíceis de serem alcançadas.

2.2.9.6 *Feedback* e Controle das Estratégias

O controle das estratégias deve ser feito através de indicadores que poderão orientar o empreendedor a revê-las caso necessário e ao mesmo tempo gerenciar suas estratégias planejadas.

Para Dornelas (2008), todo o planejamento é feito antes dos eventos ocorrerem, portanto, é necessário adequá-los às mudanças que venham ocorrer no andamento das mesmas.

2.2.10 Avaliação do Plano de Negócio

De acordo com o SEBRAE (2009), após a coleta de todos os dados referentes ao plano de negocio deve-se questionar se o mesmo é viável ou não, e então a seguinte pergunta deve ser respondida: “Vale a pena abrir, manter ou ampliar meu negócio?”.

Ainda conforme o SEBRAE (2009), “Empreender é sempre um risco, mas empreender sem planejamento é um risco que pode ser evitado”.

3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os métodos utilizados no plano em estudo a fim de atingir o objetivo geral proposto no trabalho.

Conforme Gil (2006), o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento.

Silva e Menezes (2001) caracterizam o método científico como um conjunto de processos mentais que devem ser empregados na investigação.

Segundo eles, os métodos fornecem a base lógica de investigação, contudo percebe-se hoje que a ciência não é totalmente previsível; logo, não há apenas uma maneira de raciocínio capaz de dar conta do complexo mundo das investigações.

3.1 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Conforme Gil (1999) é necessário confrontar a visão teórica do problema com os dados da realidade. Segundo ele, o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, pois considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas, considerando precisamente o contraste entre a teoria e os fatos.

Para Richardson (1999), o trabalho de pesquisa precisa ser planejado e executado de acordo com normas requeridas por cada método de investigação e precisa estar apropriado ao tipo de estudo que se quer realizar. Porém, o que efetivamente determina a escolha do método é a natureza do problema ou seu nível de aprofundamento. Para o autor esses métodos estão divididos em dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo.

Richardson (1999) explica que o método quantitativo é utilizado para descrever e explicar fenômenos na pesquisa social. Já a pesquisa qualitativa, segundo ele, difere-se da quantitativa por não apresentar um instrumental estatístico como base no processo de análise de um problema, pois:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. (Op. Cit. p. 80).

A pesquisa classifica-se, portanto, como qualitativa, pois, conforme Godoy (1995), ela não se vale de instrumentos estatísticos no processo de análise do seu problema. Ela parte de questões ou focos de interesses amplos que vão se definindo ao longo do processo.

Vergara (2005) classifica uma pesquisa com base nos critérios de fins e meios, sendo os fins a pesquisa exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista; e sendo os meios a pesquisa classificada em pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex post facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Esse trabalho de pesquisa basear-se-á na utilização da pesquisa exploratória com base em dados existentes no mercado, portanto de natureza investigativa qualitativa.

Conforme Vergara (2005), a investigação exploratória é realizada na área em que se há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Gil (2006) explica que a pesquisa exploratória é aquela que tem por objetivo explicitar e proporcionar maior entendimento de um determinado problema. Nesse tipo de pesquisa, o pesquisador procura um maior conhecimento sobre o tema estudado.

Mattar (1996) comenta que esse tipo de pesquisa é apropriado para familiarizar e elevar o conhecimento e compreensão de um problema de pesquisa em perspectiva, auxiliar a desenvolver a formulação mais precisa do problema de pesquisa, clarificar conceitos e ainda ajudar no delineamento do projeto final da pesquisa.

3.2 DEFINIÇÕES DA ÁREA EM ANÁLISE

O objeto de estudo dessa pesquisa analisa a viabilidade da abertura de uma padaria com conceito Modelo na região de São Leopoldo/RS e que ofereça produtos de excelente qualidade e aconchego para seus clientes.

Para tanto, foi desenvolvido um plano de negócios.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados, conforme Gil (1999) é o elemento mais importante para a identificação de um delineamento de pesquisa. Vergara (2005) comenta que a coleta de dados é um meio de se obter os dados necessários para responder ao problema. Assim, o meio utilizado para a investigação dos dados foi à pesquisa documental.

Conforme explica Yin (2001), esta técnica possui pontos fortes e pontos fracos. Segundo ele, na técnica documental são considerados como pontos fortes: a estabilidade, pois pode ser revisada inúmeras vezes; a discrição, pois não foi criada como o resultado do estudo de caso; a exatidão, pois contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento, entre outros. Como pontos fracos, são apontados: a capacidade de recuperação que pode ser baixa; a seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa; o relato de visões tendenciosas que pode refletir ideias preconcebidas, etc.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados dessa pesquisa consistirá em atender os objetivos gerais e a metodologia escolhida a partir da teoria estudada. Os dados serão descritos e analisados para auxiliar na tomada de decisões do novo empreendimento e na resolução da questão problema.

Para Yin (2001), a análise de dados consiste em examinar, categorizar ou recombinar de outras formas as evidências fazendo com que respondam às proposições do estudo. A qualidade dos resultados depende, em parte, do pesquisador, bem como a apresentação suficiente de evidências e considerações.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Conforme explica Vergara (2005), todo o método tem possibilidades e limitações. Entende-se por delimitação as fronteiras concernentes as variáveis, ao que será abordado, ao corte, ao período de tempo, e ao objeto de investigação.

Este trabalho, baseado na elaboração de um plano de negócio apresenta dificuldades e limitações quanto ao grande e variado número de materiais, livros, e aplicações de diferentes modelos de planos de negócio.

4. ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

Não há na literatura uma estrutura específica para a definição de um plano de negócio. Segundo Dornelas (2008), cada negócio tem suas peculiaridades e por isso a definição de um modelo padrão para plano de negocio fica impossível de definir.

O plano de negócios a seguir irá analisar a viabilidade de introdução de uma padaria modelo na região de São Leopoldo-RS, e terá como base uma estrutura de plano de negócio desenvolvido pelo SEBRAE para o mercado de padarias.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

4.1.1 Apresentação

A padaria Modelo surgiu de um sonho antigo deste aluno, pois vem de uma família que já possuía uma padaria, e que busca o aperfeiçoamento do conceito de padaria Modelo na região quem que mora.

A vida moderna e o tempo limitado das pessoas para momentos de descontração estão cada vez menores devido a correria do dia a dia e, fazendo assim com que surja um novo perfil de consumidor, aquele que busca uma maior praticidade às suas vidas e que continuem atendendo as suas necessidades.

O lay-out foi analisado e desenvolvido para buscar a praticidade, conforto e facilidade para o cliente; pois há muito tempo o conceito de padaria vem mudando, deixando apenas de vender o pão, mas adequar se ao mercado aumentando o seu leque de produtos e serviços.

4.1.2 O Projeto

Serão abordados os seguintes tópicos:

4.1.2.1 Objetivo

Este Plano de Negócio busca obter recursos financeiros para a abertura de mais um empreendimento no setor alimentício da região.

4.1.2.2 Justificativa

A padaria Modelo será uma empresa do ramo alimentício que será instalada na cidade de São Leopoldo – RS e buscará mudar o conceito de panificação. Irá atuar no comércio varejista local nos segmentos de Padaria e Confeitaria.

O segmento hoje é composto por mais de 63 mil panificadoras no Brasil, incluindo 40% que estão no mercado informal. São mais 60 mil micros e pequenas empresas (96,3% das padarias brasileiras), e atendem em média 40 milhões de clientes por dia (21,5% da população brasileira), fazendo com a panificação seja um dos maiores segmentos de industrialização do país.

A criação da empresa criará novos empregos diretos na cidade, bem como irá inovar nas formas de capacitação e treinamento, contribuindo assim para melhor atender ao cliente e aumentar os benefícios sociais provindos do projeto.

4.1.3 A Empresa

Serão abordados os seguintes tópicos:

4.1.3.1 Nome da Organização

O empreendimento se nomeará PÃES DO MÜLLER. Este atuará na comercialização e fabricação de produtos alimentícios, e ainda na revenda de produtos como mercearia, bebidas frias e quentes, cigarros entre outros.

4.1.3.2 Produtos e Serviços

Abaixo serão listados os produtos e serviços a serem gerados no empreendimento PÃES DO MÜLLER:

4.1.3.2.1 Produtos de Produção Própria

Conforme lista de departamentos listados no Quadro 1 ilustrado abaixo:

Quadro 1- Produtos de Produção Própria

Departamentos	Tipos de Produtos
Padaria Tradicional	Pão Francês, Pão de Queijo
Padaria Intermediária	Pão de Milho, Pão de Aipim, Pão com sementes
Padaria de Alto Valor Agregado	Croissants de Chocolate, Croissants Goiaba, Croissants presunto e queijo; Tortas Fria, Tortas Doce, Tortas de Sorvete, Torradas diversas, Cucas diversas
Confeitaria	Bolo Chocolate. Bolo Coco, Bolo Iogurte
Cafeteria	Cafés diversos quentes, Cafés diversos frios

4.1.3.2.2 Produtos de Revenda

Conforme lista de departamentos listados no Quadro 2 ilustrado abaixo:

Quadro 2 - Produtos de Revenda

Departamentos	Tipos de Produtos
Bomboniére	Balas, Barras de Cereais, bombons, Chicletes,
Cigarros	Cigarros em Geral
Bebidas Frias	Água Mineral, Água de Coco, Isotônicos, Energéticos, Refrigerantes em geral, Sucos
Leite Longa Vida	Leite embalagem longa vida
Frios	Queijos normais, Queijos especiais, presuntos, salame, salame italiano, blanquet
Congelados	Comida natural, pão de queijo, polpa de frutas, torta de sorvete, pizzas
Laticínios	logurtes, Bebidas lácteas, manteiga, margarina, queijo minas, ricota
Sorvetes	Picolés e Sorvetes
Produtos Panificados de Terceiros	Doces e Salgados

4.1.3.3 Visão Estratégica e Missão

a) Visão

Ser referência em panificação e em atendimento ao cliente na região em que atua, tendo o reconhecimento dos clientes e funcionários como empresa familiar e organizada que oferece produtos de qualidade a um preço acessível.

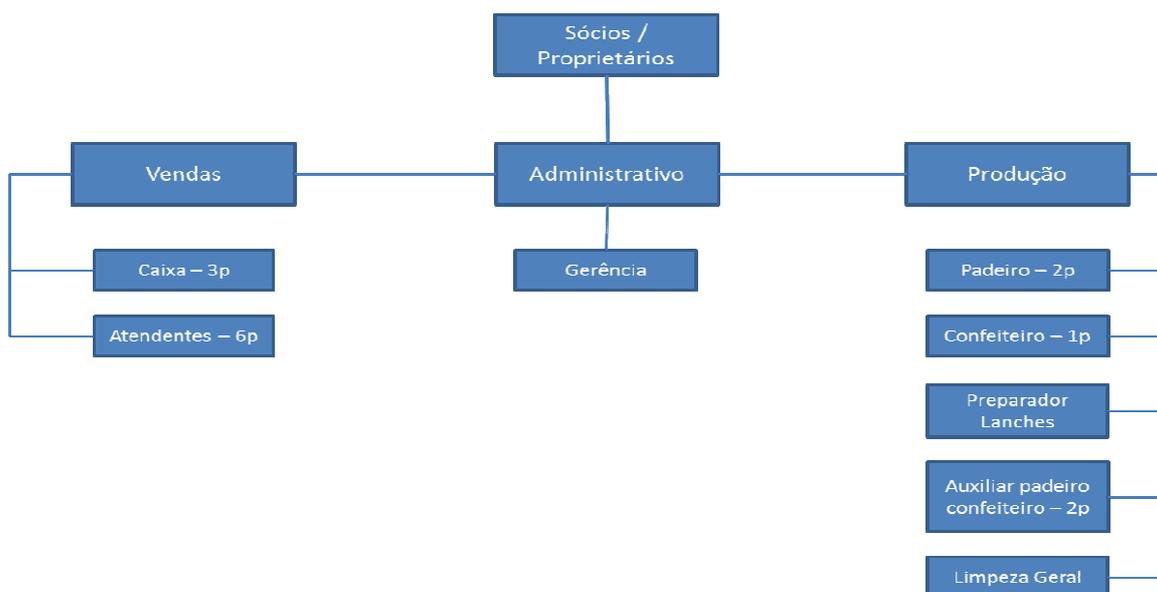
b) Missão

Oferecer produtos de e serviços de excelente qualidade, com variedades e gostos específicos a um preço adequado que atendam a seus clientes através de um atendimento diferenciado, qualificado e rápido.

4.1.3.4 Estrutura Administrativa e Organizacional

A estrutura administrativa e organizacional da empresa funcionará de acordo com o organograma listado no Quadro 3 abaixo.

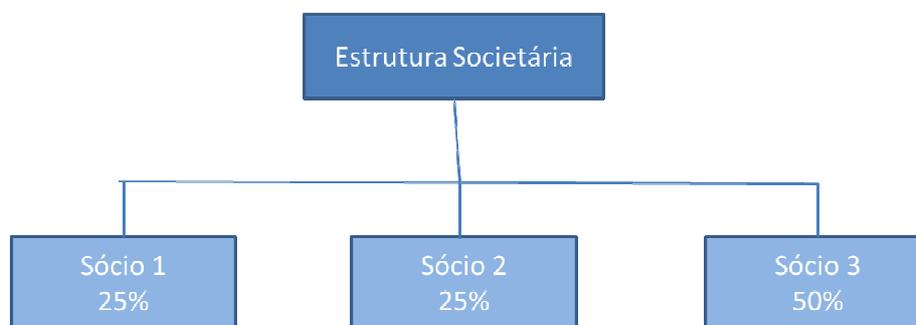
Quadro 3 - Organograma PÃES DO MÜLLER



4.1.3.5 Estrutura Societária

A estrutura societária da empresa será formada de acordo com o Quadro 4.

Quadro 4 - Estrutura Societária da Padaria PÃES DO MÜLLER



4.1.3.6 Estrutura Legal e Fiscal do Negócio

Para obter os benefícios de empreendimentos de Micro, Média e Pequeno porte, a empresa PÃES DO MÜLLER será registrada e legalizada como uma empresa de Sociedade Limitada por considerar a forma mais adequada de sociedade empresarial.

4.2 PLANO DE MARKETING

4.2.1 Considerações Gerais

A localização da padaria PÃES DO MÜLLER será em um bairro de classe média e próxima ao centro da cidade. Há, também, nas localizações próximas condomínios familiares e comércios de variados tipos, como supermercados e lojas varejistas.

4.2.2 Área de Influência do Empreendimento

Embora se reconheça que alguns clientes da padaria PÃES DO MÜLLER provem de pessoas que passam por ela no caminho de seus destinos, é nos moradores do bairro e nas pessoas que de bairros próximos que irá se basear a maioria de seus clientes.

4.2.3 Caracterização do Consumidor Potencial da Área de Influência

O público alvo da Padaria PÃES DO MÜLLER é composto por pessoas oriundas do bairro onde ela se encontra e de seus bairros vizinhos, assim como das pessoas que trabalham no comércio do bairro que buscam em certos momentos do dia encontrar um lugar agradável e de bom atendimento, juntamente com um alimento e ou café de excelente qualidade, para aproveitar alguns momentos de descanso e lazer junto a amigos, familiares, namorados e etc.; e claro, efetuar a compra do pão e seus confeitos a serem consumidos em casa.

4.2.4 Vantagem Competitiva

A vantagem competitiva da Padaria PÃES DO MÜLLER será demonstrada no Quadro 5 - SWOT apresentada a seguir:

Quadro 5 - Vantagem Competitiva (SWOT)

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> - Administração profissional - Atendimento personalizado - Produtos frescos - Produtos integrais - Qualidade dos produtos - Funcionários motivados - Visão estratégica - Incentivo com base nos resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade treinamento funcionários - Inexperiência no comércio - Recursos financeiros - Investimentos - Negociação com fornecedores - Marca desconhecida - Alta concorrência
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Lançamentos de novos produtos periodicamente - Produtos dietéticos (baixa caloria) - Treinamento de vendas para funcionários - Conhecimento do produto a ser vendido - Reaproveitamento de produtos não vendidos - Venda para terceiros (empresas, etc.) - Variação de produtos semanalmente (dia de produtos variáveis) - Expansão no número de lojas 	<ul style="list-style-type: none"> - Supermercados, Concorrência de demais padarias - Funcionários não capacitados - Produtos de baixa aceitação - Custos elevados - Perda de qualidade nos produtos - Produtos com prazo validade vencida - Limpeza do ambiente - Pouca variedade de produtos (sem novos lançamentos)

4.2.5 Avaliação Concorrência

A avaliação da concorrência esta demonstrado Quadro 6 apresentado a seguir?

Quadro 6 - Avaliação da Concorrência

	Localização	Ambiente / Estacionamento	Qualidade dos produtos	Atendimento	Variedade Produtos
Pães do Mundo	Central	Organizado e amplo / Privado	Excelente	Ótimo	Médio
Supermercado Bourbon	Central – Shopping	Amplo / Privado – Shopping	Boa	Bom	Grande
Padaria Papo de Anjo	Central	Pequeno / na rua	Muito Bom	Bom	Médio
Padaria Vitória	Bairro	Média organização / na rua	Boa	Bom	Médio
Postos de gasolina	Central e bairro	Pequeno / Privado	Boa	Bom	Baixa

4.2.6 Diferenciação e Posicionamento

Os consumidores buscam uma padaria e confeitaria próximo às suas residências e local de trabalho, buscando produtos de excelente qualidade e ambiente onde possam desfrutar algum tempo para tomar um café e saborear algum produto da confeitaria e até mesmo fazer um lanche mais reforçado durante o dia a dia. Para isto, o ambiente a ser encontrado pelos consumidores na Padaria PÃES DO MÜLLER terá excelente condições de higiene e limpeza.

Diante da avaliação da concorrência, a Padaria PÃES DO MÜLLER adotará as seguintes estratégias:

- a) Localização: central de forma a atender a demanda de pessoas que buscam realizar um lanche e tomar um bom café junto a seus colegas, amigos (as), namorados (as) e família nos horários disponíveis e que ao mesmo tempo possam comprar o seu pão do dia a dia para consumo em suas casas.
- b) Ambiente / Estacionamento: Ambiente organizado e com higiene onde as pessoas possam se sentir bem e desfrutar de algum tempo para o consumo de cafés e da confeitaria. A questão relacionada à estacionamento é suma importância nos dias de hoje, pois sem um estacionamento próprio os consumidores não se sentirão atraídos a parar e consumir os produtos da padaria.
- c) Qualidade dos produtos: produtos com alto padrão de qualidade para chamar os consumidores em detrimento dos demais concorrentes.
- d) Atendimento: será investido grande número de horas em treinamento de seus funcionários com o objetivo de que os mesmos possam descrever os produtos ali vendidos e fazer com que o consumidor se sinta valorizado pelos mesmos.
- e) Variedade de produtos: a variedade de produtos não será muito elevada, mas manterá um mix de produtos diários de forma a atender à necessidade dos consumidores. Será introduzido também o dia para determinados produtos.

4.2.7 Política de Comercialização e Distribuição

A política de comercialização dos produtos da Padaria PÃES DO MÜLLER pretende posicioná-la como uma panificadora com preços na faixa de 10% acima dos preços praticados pelas demais padarias da região, porém com uma garantia de qualidade e variedade de seus produtos.

A comercialização dos produtos será baseada nas vendas de varejo e sob encomendas por telefone e site da padaria na internet.

A política de distribuição será baseada na forma de venda dos produtos, onde os produtos poderão ser retirados pelo próprio consumidor ou em entregas a domicílio.

4.2.8 Ações Básicas de Marketing (Propaganda)

Para a melhor divulgação da marca PÃES DO MÜLLER, serão utilizadas as seguintes ações:

- a) Anúncios impressos em jornais da região;
- b) *Folders* distribuídos no bairro e no comércio próximo a padaria com seus serviços e diferenciais em relação aos concorrentes;
- c) Patrocinar *coffee-break* nas empresas e comércio da região (cidade)
- d) Sorteio de cestos com produtos da padaria a serem realizados semanalmente por um prazo de dois meses.

4.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

4.3.1 Aspectos Locacionais

O local de instalação da Padaria PÃES DO MÜLLER será em uma região próxima ao centro da cidade e na qual se situa numa das principais vias de acesso aos bairros da cidade, e onde a população poderá se deslocar com facilidade para desfrutar de um bom lanche e tomar um café. Por situar-se nesta região, o público alvo irá compreender as classes acima da classe media baixa.

O projeto arquitetônico irá compreender uma área de fácil acesso e por ser em área próxima ao centro da cidade irá disponibilizar de estacionamento próprio, tendo uma área em torno de 200m² distribuídos em área de venda e produção.

4.3.2 Capacidade Instalada

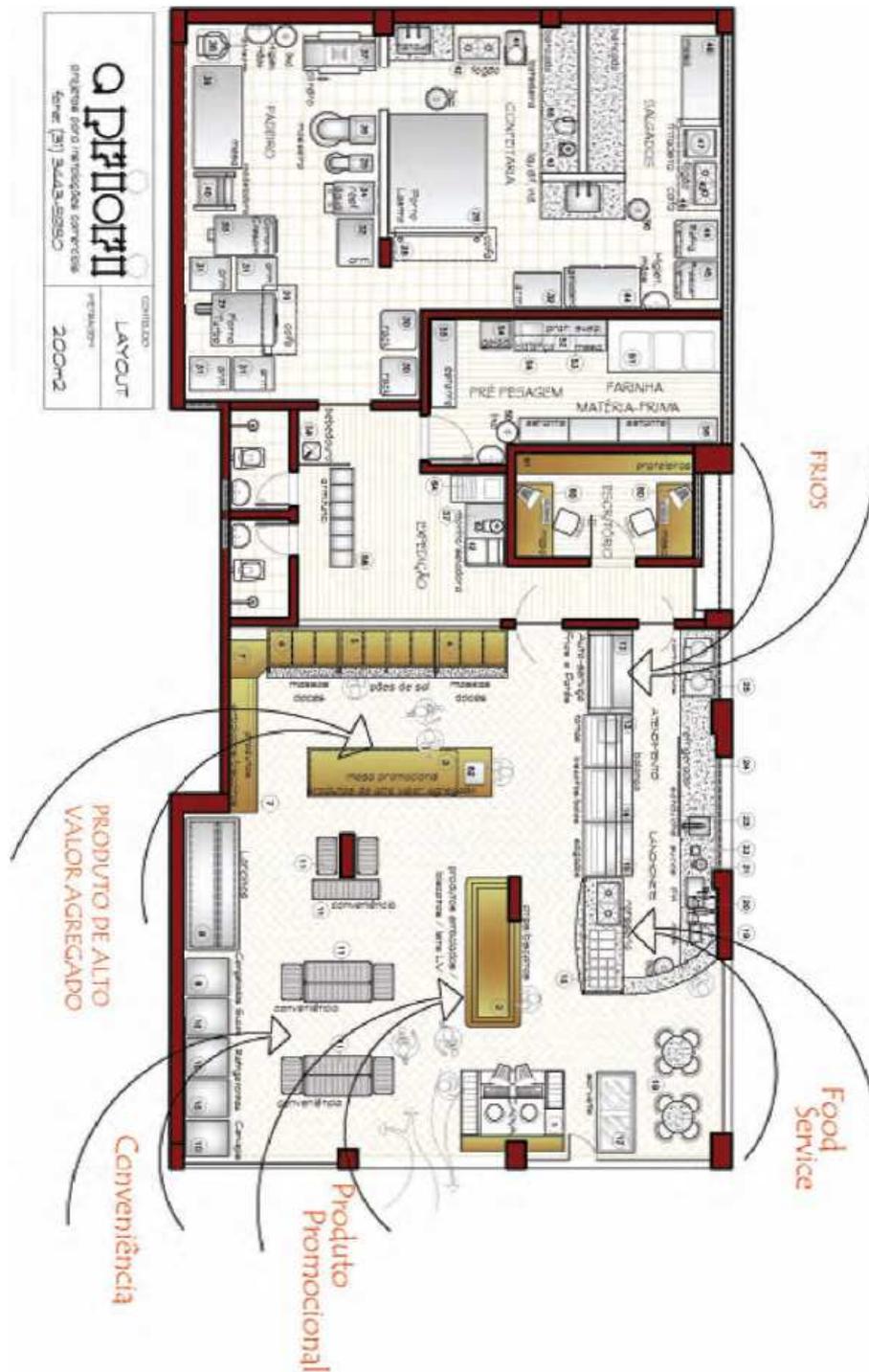
Estudos apontam para uma venda mensal de R\$ 1800,00 por m² da área de produção, onde a produtividade média dos funcionários planejada é de 850 Kg/mês de produtos.

A produtividade na área de pães pode chegar a 3 toneladas/mês por funcionário e a produção de salgados poder chegar a 4.000 Kg.

4.3.3 Aspectos Técnicos

Abaixo pode ser visto a área prevista para as atividades da padaria PÃES DO MÜLLER com suas respectivas descrições de seus equipamentos. Ambas as informações estão na Figura 13 e no Quadro 7.

Figura 13 - Lay-out Padaria PÃES DO MÜLLER



Fonte: SEBRAE (2009)

Quadro 7 - Equipamentos e Móveis da Padaria PÃES DO MÜLLER

	Descrição	Medida		Descrição	Medida
1	Balcão caixa check-out duplo bomboniere	190x150x200cm	16	Balcão para preparo de massas e pizzas	215x090x100cm
2	Gôndola de centro p/ produtos embalados	280x100x100cm	17	Freezer horizontal expositivo para sorvete	150x070x090cm
3	Mesa promocional	340x090x085cm	18	Mesa com 4 cadeiras	Ø=60cm
4	Vitrine para massas doces	130x090x200cm	19	Máquina de café	
5	Vasca para pães de sal	180x090x200cm	20	Refresqueira dupla	
6	Gôndola para produtos embalados	070x070x200cm	20b	Suporte para refresqueira suspensa	
7	Gôndolas para produtos embalados 6 planos	250x050x200cm	21	Extrator de sucos	
8	Refrigerador para laticínios	250x095x200cm	22	Liquidificador	
9	Refrigerador vertical para congelados		23	Sanduícheira	
10	Refrigerador vertical para bebidas		24	Balcão refrigerado sob bancada	195x065x090
11 a	Gôndola aramada 4 planos	122x037x110cm	25	Corta frios	
11 b	Gôndola aramada 4 planos	067x037x110cm	26	Forno lastro	180x220x200cm
12	Refrigerador auto-serviço para frios e patês	150x085x140cm	27	Forno turbo	115x150x200cm
13	Balcão vitrine refrigerador para tortas	100x090x125cm	28	Coifa com sistema de exaustão	190x060x050cm
14	Balcão vitrine seco	100x090x125cm	29	Coifa com sistema de exaustão	130x060x050cm
15	Balcão vitrine estufa	100x090x125cm	30	Rack para pães	070x065x200cm
	Descrição	Medida		Descrição	Medida
31	Armário para pães	070x065x200cm	47	Fritadeira tipo água e óleo	
32	Armário para confeitaria	090x070x220cm	48	Mesa de serviço	170x070x090cm
33	Câmara de crescimento	070x125x200cm	49	Coifa com sistema de exaustão	170x080x050cm
34	Resfriador de água		50	Lixeira com pedal e tampa – 70L	
35	Amassadeira	18 Kg	51	Estrado para farinha	210x100x030cm
36	Amassadeira	50 Kg	52	Mesa de apoio a pré-pesagem	170x090x060cm
37	Cilindro		53	Prateleira suspensa	170x030cm
38	Divisória		54	Geladeira doméstica	
39	Mesa de Serviço	190x090x070cm	55	Estante para receitas prontas	160x045x180cm
40	Moldeladora		56	Estante para depósito	090x45x100cm
41	Batedeira		57	Mesa de serviço	170x070x090cm
42	Fogão comercial 2 bocas		58	Armário de funcionários – 9 escaninhos	090x040x180cm
43	Liquidificador industrial		59	Bebedouro	
44	Geladeira comercial 2 portas	140x075x200cm	60	Mesa para escritório	120x070x090cm
45	Freezer Vertical	070x080x200cm	61	Armário com portas	330x040x280cm
46	Refrigerador Vertical	070x080x200cm	62	Seladora	
			63	Moinho	
			64	Fatiadora	
			65	Batedeira de mesa	

5. PLANO DE INVESTIMENTO

5.1 INVESTIMENTO TOTAL

Nesta etapa serão determinados os recursos necessários para que a PÂES DOMUNDO comece a funcionar. O investimento total é formado pelos seguintes investimentos.

- a. Investimentos Fixos
- b. Capital de Giro
- c. Investimentos pré-operacionais

O cálculo do investimento total pode ser visto na Planilha 9 logo após a análise de todos os investimentos listados acima.

5.1.1 Investimento Fixo

O investimento fixo corresponde a todos os bens necessários para que o negócio possa funcionar de maneira apropriada. Os mesmos podem ser vistos na Planilha 1.

Planilha 1 - Investimentos Fixos

Investimetnos Fixos		
Discriminação	Valor	%
1 Equipamentos e Máquinas	R\$ 60.500,00	37%
2 Móveis e Utensílios	R\$ 102.270,00	63%
3 Veículos	0	0%
Sub Total dos Investimentos Fixos	R\$ 162.770,00	100%

5.1.2 Capital de Giro

O capital de giro é o montante necessário para o normal funcionamento da empresa, compreendendo a compra de matérias-primas e mercadorias, financiamento das vendas e o pagamento de despesas.

5.1.2.1 Estoque Inicial

O estoque inicial é composto pelas matérias primas indispensável à fabricação dos produtos e das mercadorias a serem revendidas. A previsão do estoque inicial pode ser vista na Planilha 2.

Planilha 2 – Previsão Estoque Inicial

Estimativa Estoque Inicial (Mês)					
Produtos Panificação					
	Descrição	%	Qtde. (Kg)	Valor Unitário	Total
1	Farinha de Trigo	100%	3600	R\$ 1,50	R\$ 5.400,00
2	Melhorador	1%	36	R\$ 2,50	R\$ 90,00
3	Açúcar	1%	36	R\$ 0,80	R\$ 28,80
4	Fermento Biológico seco	1%	36	R\$ 4,50	R\$ 162,00
5	Água	60%	2160	R\$ 0,05	R\$ 108,00
6	Sal	2%	72	R\$ 1,05	R\$ 75,60
7	Embalagem	3,0%	108	R\$ 2,00	R\$ 216,00
Total Produtos Panificação					R\$ 6.080,40
Produtos Confeitaria					
Total Produtos Confeitaria (Valor Estimado)					R\$ 7.500,00
Produtos Salgados					
Total Produtos Salgados (Valor Estimado)					R\$ 7.500,00
Produtos Venda					
	Descrição		Qtde. (Kg / L)	Valor Unitário	Total
1	Frios		100	R\$ 1,50	R\$ 150,00
2	Leite		150	R\$ 2,50	R\$ 375,00
3	Cigarros		300	R\$ 0,80	R\$ 240,00
4	Bebidas		150	R\$ 4,50	R\$ 675,00
5	Congelados		100	R\$ 0,05	R\$ 5,00
6	Sorvetes		250	R\$ 0,40	R\$ 100,00
Total Produtos Venda					R\$ 1.545,00
Total Estoque Inicial					R\$ 22.625,40

5.1.2.2 Caixa Mínimo

É o capital de giro próprio necessário para movimentar o negócio e representa o valor em dinheiro necessário para empresa cobrir os custos até que as contas a receber de clientes entrem no caixa.

Para o cálculo da necessidade de capital de giro são definidos os prazos médios de compras, vendas e estocagem. Para a padaria PÂES DO MÜLLER serão usados os dados demonstrados abaixo.

5.1.2.2.1 Contas a Receber – Prazo Médio Vendas

É o prazo médio de financiamento a clientes, ou seja, prazo concedido aos clientes para a efetuação dos pagamentos. O cálculo de prazo médio de vendas pode ser visto na Planilha 3.

Planilha 3 – Prazo Médio de Vendas

Contas a Receber			
Cálculo Prazo Médio de Vendas			
Prazo Médio de Vendas	(%)	Número de Dias	Média Ponderada em dias
a vista	20,00%	0	
a prazo (1)	45,00%	30	13,5
a prazo (2)	30,00%	45	13,5
a prazo (3)	5,00%	60	3
a prazo (4)	-	-	-
Prazo Médio Total			30

5.1.2.2.2 Fornecedores – Prazo Médio Compras

Segue a lógica do cálculo anterior, porém deve ser calculado o prazo médio dado pelos fornecedores para o pagamento dos serviços e produtos comprados. O cálculo do prazo médio pode ser visto na Planilha 4.

Planilha 4 – Prazo Médio de Compras

Fornecedores			
Cálculo Prazo Médio de Compras			
Prazo Médio de Compras	(%)	Número de Dias	Média Ponderada em dias
a vista	25,00%	0	
a prazo (1)	45,00%	30	13,5
a prazo (2)	30,00%	45	13,5
a prazo (3)	-	-	-
a prazo (4)	-	-	-
Prazo Médio Total			27

5.1.2.2.3 Cálculo da Necessidade Média de Estoques

É o prazo médio de “Permanência” da matéria-prima ou mercadorias em estoque na empresa, e abrange desde a data em os pedidos são feitos aos fornecedores até o momento em que os produtos são vendidos.

Para fins de análise deste plano de negócio, o prazo médio de permanência dos itens em estoque será estipulado.

	Número de dias
Necessidade Média de Estoque	5

5.1.2.2.4 Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro (em dias)

Neste cálculo podemos identificar a diferença entre os recursos da empresa que se encontram fora do seu caixa (contas a receber + estoques) e os recursos de terceiros no caixa da empresa (fornecedores). Quando positivo, indica o número de dias em que o caixa fica descoberto, e em caso negativo irá apontar que os recursos financeiros originados pelas vendas entram no caixa da empresa antes que seja efetuado o pagamentos aos fornecedores. Este cálculo pode ser visto na Planilha 5.

Planilha 5 – Cálculo Necessidade Líquida Capital de Giro

Necessidade Líquida Capital de Giro	
	Número de dias
Recursos da empresa fora do seu caixa	
1. Contas a Receber - prazo médio de vendas	30
2. Estoques - necessidade média de estoques	5
Subtotal 1	35
Recursos de Terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores - prazo médio de compras	27
Subtotal 2	27
Necessidade Líquida de Capital de Giro	8

Com base nos dados acima calculados, podemos chegar neste momento ao cálculo do Caixa Mínimo para a PADARIA PÃES DO MÜLLER, e este cálculo pode ser visto na Planilha 6.

Planilha 6 – Cálculo Caixa Mínimo

Caixa Mínimo		
1	Custo Fixo Mensal	R\$ 68.083,61
2	Custo Variável Mensal	R\$ 65.494,31
3	Custo Total da Empresa	R\$ 133.577,92
4	Custo Total Diário	R\$ 4.452,60
5	Necessidade Líquida de Capital de Giro (em dias)	8
	Total Caixa Mínimo	R\$ 35.620,78

Após a avaliação e definições do estoque inicial e o cálculo do caixa mínimo pode-se calcular o capital de giro necessário para a PADARIA PÃES DO MÜLLER, onde o mesmo encontra-se na Planilha 7.

Planilha 7 – Cálculo Capital de Giro

Capital de Giro	
Investimentos Financeiros	
Estoque Inicial	R\$ 22.625,40
Caixa Mínimo	R\$ 35.620,78
Total Capital de Giro	R\$ 58.246,18

5.1.3 Investimento Pré-Operacional

São os gastos necessários antes da abertura da empresa, isto é, antes que a empresa abra as portas e comece a vender. Estes gastos necessários podem ser vistos na Planilha 8.

Planilha 8 – Investimentos Pré-Operacional

Investimentos Pré-Operacionais			
	Discriminação	Valor	%
01	Instalações	R\$ 50.000,00	56%
02	Cursos e Treinamentos	R\$ 5.000,00	6%
03	Equipamentos de Informática	R\$ 20.000,00	22%
04	Obra Civil	R\$ 15.000,00	17%
	Sub Total dos Investimentos Pré-Operacional	R\$ 90.000,00	100%

Após a análise dos investimentos necessários para a PADARIA PÃES DO MÜLLER, pode ser calculado o seu montante de acordo com a Planilha 9.

Planilha 9 – Investimento Total

Investimento Total			
	Discriminação	Valor	%
1	Investimetnos Fixos	R\$ 162.770,00	64,39%
2	Investimetnos Pré-Operacionais	R\$ 90.000,00	35,61%
3	Capital de Giro	R\$ 0,00	0,00%
	Total dos Investimentos	R\$ 252.770,00	100%

5.2 CUSTO UNITÁRIO DE MATÉRIA PRIMA E MERCADORIAS

A seguir será calculado o custo com matérias-primas para a fabricação dos pães e das mercadorias a serem vendidas. Estes custos também são chamados de custos variáveis e recebem este nome devido à variação dos mesmos ocorrer de acordo com os produtos produzidos ou vendidos. Para este estudo, serão avaliados os custos para a fabricação do pão francês (50g) e mercadorias a serem revendidas.

Planilha 10 – Custo Unitário Pão Francês 50g

Pão Francês - Custo Matéria Prima p/ Produção Diária				
Ingrediente	%	Kg	Valor Unitário	Total
Farinha de Trigo	100%	120	R\$ 1,50	R\$ 180,00
Melhorador	1%	1,2	R\$ 2,50	R\$ 3,00
Açúcar	1%	1,2	R\$ 0,80	R\$ 0,96
Fermento Biológico seco	1%	1,2	R\$ 4,50	R\$ 5,40
Água	60%	72	R\$ 0,05	R\$ 3,60
Sal	2%	2,4	R\$ 0,40	R\$ 0,96
Embalagem	3,0%	3,6	R\$ 2,00	R\$ 7,20
Energia: Elétrica/Gás	62,0%	74	R\$ 1,00	R\$ 74,40
Total gasto por dia				R\$ 275,52

Pão Francês de 50 gramas	
Custo Total Matéria Prima	R\$ 275,52
Fabricação Diária	2400
Custo Unitário	R\$ 0,11

Na Planilha pode ser visto os custos unitários para os produtos de revenda pré-estabelecidos para a PADARIA PÃES DO MÜLLER.

Planilha 11 – Custo Unitário Produtos de Revenda

Produtos de Revenda - Custos Gerais			
Ingrediente	Custo (kg/L)	Unidades Cons.	Total
Frios	R\$ 2,25	15	R\$ 33,75
Leite	R\$ 1,00	20	R\$ 20,00
Cigarros	R\$ 3,00	18	R\$ 54,00
Bebidas	R\$ 0,80	20	R\$ 16,00
Congelados	R\$ 3,50	12	R\$ 42,00
Sorvetes	R\$ 4,00	20	R\$ 80,00
Total gasto por dia			R\$ 245,75

5.3 CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO

São os gastos relacionados à impostos e comissões e estas despesas incidem diretamente sobre as vendas; e os mesmos são considerados também como custos variáveis, pois dependem diretamente do volume de vendas ou produção. Os mesmos são apresentados na Planilha 12.

Planilha 12 – Custos de Comercialização

Demonstrativo Custo de Comercialização		
Indicadores	Índices em %	Valor
ICMS	17,00%	R\$ 23.787,25
PIS	0,65%	R\$ 909,51
Cofins	2,00%	R\$ 2.798,50
Imposto de Renda	0,00%	R\$ 0,00
Comissões	1,00%	R\$ 1.399,25
Publicidade	2,00%	R\$ 2.798,50
Total	22,65%	R\$ 31.693,01

5.4 CUSTO MATERIAS DIRETOS E PRODUTOS DE REVENDAS

Também conhecido com o CMV (Custo de Mercadoria Vendida) que são os custos que representam o valor que deverá ser baixado dos estoques pela sua venda efetiva. Como são custos relacionados ao seu volume de vendas ou produção, os mesmos são considerados custos variáveis. Os mesmos podem ser vistos na Planilha 13.

Planilha 13 - Custo de Mercadoria Vendida

Custo Mercadoria Vendida		
Discriminação	Valor	Índice Rateio
Grupo 1 Pães Fabricados	72000	
Custo de Fabricação	R\$ 8.265,60	
Mão de Obra Direta, Balcão	R\$ 632,64	20,00%
Custo Fixo Venda Pão	R\$ 575,52	20,00%
Total	R\$ 9.473,76	
Discriminação	Valor	Índice Rateio
Grupo 2 Confeitaria		
Custo de Fabricação	R\$ 7.500,00	
Mão de Obra Direta, Balcão	R\$ 948,96	30,00%
Custo Fixo Venda Confeitaria	R\$ 863,28	30,00%
Total	R\$ 9.312,24	
Discriminação	Valor	Índice Rateio
Grupo 3 Salgados		
Custo de Fabricação	R\$ 7.500,00	
Mão de Obra Direta, Balcão	R\$ 632,64	20,00%
Custo Fixo Venda Salgados	R\$ 575,52	20,00%
Total	R\$ 8.708,16	
Discriminação	Valor	Índice Rateio
Grupo 4 Produtos Revenda		
Custo de Aquisição	R\$ 7.372,50	
Mão de Obra Direta, Balcão	R\$ 948,96	30,00%
Custo Fixo Venda Produtos de Revenda	R\$ 863,28	30,00%
Total	R\$ 9.184,74	
Total Custo Fabricação / Aquisição	R\$ 30.638,10	
Total Custo Mão de Obra Direta / Balcão	R\$ 3.163,20	
Total Custo Fixo Venda Pão	R\$ 2.877,61	
Total Geral	R\$ 36.678,91	

5.5 CUSTOS DE MÃO DE OBRA

São os custos relacionados aos salários e encargos dos funcionários e os mesmos podem ser vistos na Planilha 14.

Planilha 14 - Custos de Mão de Obra

Quadro Mão de Obra e Encargos Sociais - Período Mensal											
Qtde.	Função	Salário Base	Vale Transp.	Salário Família	Cont. Assist.	13º Sal.	Férias	FGTS	INSS	Custo Total Unitário	Custo Total
5	Produção	R\$ 11.500,00	R\$ 690,00	R\$ 230,00	R\$ 575,00	R\$ 1.038,16	R\$ 351,04	R\$ 920,00	R\$ 1.185,00	R\$ 16.489,20	R\$ 22.972,80
2	Padeiros	R\$ 4.500,00	R\$ 270,00	R\$ 90,00	R\$ 225,00	R\$ 406,24	R\$ 137,36	R\$ 360,00	R\$ 495,00	R\$ 6.483,60	R\$ 12.967,20
1	Ajudante de Padeiro	R\$ 2.500,00	R\$ 150,00	R\$ 50,00	R\$ 125,00	R\$ 225,69	R\$ 76,31	R\$ 200,00	R\$ 225,00	R\$ 3.552,00	R\$ 3.552,00
1	Confeiteiro	R\$ 3.000,00	R\$ 180,00	R\$ 60,00	R\$ 150,00	R\$ 270,83	R\$ 91,58	R\$ 240,00	R\$ 330,00	R\$ 4.322,40	R\$ 4.322,40
1	Ajudante de Confeiteiro	R\$ 1.500,00	R\$ 90,00	R\$ 30,00	R\$ 75,00	R\$ 135,41	R\$ 45,79	R\$ 120,00	R\$ 135,00	R\$ 2.131,20	R\$ 2.131,20
10	Atendimento	R\$ 4.700,00	R\$ 282,00	R\$ 94,00	R\$ 235,00	R\$ 424,29	R\$ 143,47	R\$ 376,00	R\$ 411,00	R\$ 6.665,76	R\$ 23.004,96
3	Caixas	R\$ 2.000,00	R\$ 120,00	R\$ 40,00	R\$ 100,00	R\$ 180,55	R\$ 61,05	R\$ 160,00	R\$ 180,00	R\$ 2.841,60	R\$ 8.524,80
6	Atendentes	R\$ 1.500,00	R\$ 90,00	R\$ 30,00	R\$ 75,00	R\$ 135,41	R\$ 45,79	R\$ 120,00	R\$ 135,00	R\$ 2.131,20	R\$ 12.787,20
1	Auxiliar Limpeza Geral	R\$ 1.200,00	R\$ 72,00	R\$ 24,00	R\$ 60,00	R\$ 108,33	R\$ 36,63	R\$ 96,00	R\$ 96,00	R\$ 1.692,96	R\$ 1.692,96
15	Total: Produção + Atendimento	R\$ 16.200,00	R\$ 972,00	R\$ 324,00	R\$ 810,00	R\$ 1.462,46	R\$ 494,51	R\$ 1.296,00	R\$ 1.596,00	R\$ 23.154,96	R\$ 45.977,76
Administrativo											
1	Auxiliar Administrativo	R\$ 3.000,00	R\$ 180,00	R\$ 60,00	R\$ 150,00	R\$ 270,83	R\$ 91,58	R\$ 240,00	R\$ 330,00	R\$ 4.322,40	R\$ 4.322,40
1	Gerente Administrador	R\$ 5.000,00	R\$ 300,00	R\$ 100,00	R\$ 250,00	R\$ 451,38	R\$ 152,63	R\$ 400,00	R\$ 550,00	R\$ 7.204,00	R\$ 7.204,00
2	Total Administrativo	R\$ 8.000,00	R\$ 480,00	R\$ 160,00	R\$ 400,00	R\$ 722,20	R\$ 244,20	R\$ 640,00	R\$ 880,00	R\$ 11.526,40	R\$ 11.526,40
17	Custo Mão Obra Total	R\$ 24.200,00	R\$ 1.452,00	R\$ 484,00	R\$ 1.210,00	R\$ 2.184,66	R\$ 738,71	R\$ 1.936,00	R\$ 2.476,00	R\$ 34.681,36	R\$ 57.504,16

5.6 CUSTOS COM DEPRECIAÇÃO

São os custos relacionados à utilização dos equipamentos e máquinas utilizados na produção dos produtos fabricados, ou em outras palavras, são os custos relacionados aos desgastes dos equipamentos e máquinas que trazem perda no valor dos mesmos. Os custos relacionados à obras também podem ser relacionados aos custos de depreciação e os mesmos podem ser vistos na Planilha 15.

Planilha 15 - Custos de Depreciação

Depreciação				
Ativos Fixos	Valor do Bem	Vida Útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Obras Civas / Reformas	R\$ 65.000,00	10	R\$ 6.500,00	R\$ 541,67
Máquinas e Equipamentos	R\$ 60.500,00	5	R\$ 12.100,00	R\$ 1.008,33
Móveis e Utensílios	R\$ 102.270,00	10	R\$ 10.227,00	R\$ 852,25
Veículo	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Outros	R\$ 0,00	0	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Total	R\$ 227.770,00		R\$ 28.827,00	R\$ 2.402,25

5.7 CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS

São considerados os custos que não se alteram em função da variação de vendas ou produção dos produtos em um determinado período. Estes custos fixos para a PARAIA PÃES DO MÜLLER podem ser vistos na Planilha 16.

Planilha 16 - Custos Fixos

Custos Fixos			
Descrição	Qtde	Valor	% Total
Folha de Pagamento (Adm. + Atend.)	12	R\$ 29.039,20	42,65%
Encargos Sociais		R\$ 5.492,16	8,07%
Aluguéis		R\$ 2.500,00	3,67%
Energia Elétrica		R\$ 1.500,00	2,20%
Gás		R\$ 500,00	0,73%
Telefone		R\$ 250,00	0,37%
Água		R\$ 200,00	0,29%
IPTU Loja		R\$ 200,00	0,29%
Manutenção da Empresa		R\$ 1.500,00	2,20%
Material de Escritório		R\$ 500,00	0,73%
Publicidade		R\$ 1.000,00	1,47%
segurança		R\$ 500,00	0,73%
Embalagem		R\$ 2.000,00	2,94%
Material de limpeza geral		R\$ 500,00	0,73%
Pro-labore		R\$ 15.000,00	22,03%
Depreciação		R\$ 2.402,25	3,53%
Outra despesas		R\$ 5.000,00	7,34%
Total		R\$ 68.083,61	

5.12 FATURAMENTO MENSAL ESTIMADO

Com base nas planilhas acima, o faturamento estimado da PADARIA PÃES DO MÜLLER seria de acordo com a Planilha 17.

Planilha 17 - Receita Estimada de Vendas

Receita Estimada com Vendas			
Grupo	Discriminação	Valor	% Total
1	Pães Fabricados	R\$ 48.960,01	34,99%
2	Confeitaria	R\$ 48.125,29	34,39%
3	Salgados	R\$ 22.130,02	15,82%
4	Produtos Revenda	R\$ 20.709,68	14,80%
	Total	R\$ 139.925,01	100,00%

5.13 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

O demonstrativo de resultados pode ser visto na Planilha 18.

Planilha 18 - Demonstrativo de Resultados

Demonstrativo de Resultado			
Item	Discriminação	Valor	% do Total
1	Receita Vendas	R\$ 139.925,01	100,00%
2	Custos Variáveis		
2.1	Custos de Fabricação / Aquisição	R\$ 30.638,10	21,90%
2.2	Custos Mão de Obra Direta / Balcão	R\$ 3.163,20	2,26%
2.3	Custo de Comercialização	R\$ 31.693,01	22,65%
3	SOMA	R\$ 65.494,31	
4	Custo Fixo	R\$ 68.083,61	48,66%
5	Custo Total	R\$ 133.577,92	95,46%
6	Resultado Operacional	R\$ 6.347,08	4,54%
7	Alíquota 15% IR	R\$ 952,06	
8	Lucro Líquido	R\$ 5.395,02	3,86%
9	Margem Contribuição	R\$ 74.430,69	53,19%
10	Ponto de Equilíbrio	R\$ 127.992,89	91,47%
11	Lucratividade		3,86%
9	Taxa de Retorno (Anos)		4,8
10	Taxa de Rentabilidade		1,73%

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade da realização e análise de um bom plano de negócios antes da abertura de uma empresa demonstra ser de suma importância, pois através dele pode-se analisar a possibilidade de um fracasso ou não no negócio em estudo. E claro, a possibilidade de grande sucesso e crescimento do mercado em estudo.

Para as empresas já existentes ou em novas aquisições, o plano de negócio pode auxiliar na análise deste provável negócio a fim de assegurar uma maior assertividade no empreendimento e ao empreendedor, mas é importante um acompanhamento contínuo do plano com o objetivo de acompanhar e monitorar o que foi previsto e o que está sendo realizado.

No presente trabalho foi analisado um plano de negócio para o mercado de Padaria na Região de São Leopoldo, e ficou evidenciado que nas bases do estudo este é um mercado muito difícil de obter sucesso devido ao elevado número de concorrentes na região e principalmente às ameaças listadas na Tabela 1 no quesito Ameaças.

Os resultados obtidos com o presente estudo de planejamento, análises e projeções no setor de panificação apontam para um empreendimento viável, mas uma taxa de retorno de 5 anos é bastante elevada. O momento econômico não está muito favorável para altos investimentos e ainda há a grande concorrência dos grandes estabelecimentos, tal como os supermercados e da grande falta de profissionalismo no setor com os pequenos negócios já estabelecidos nos bairros das cidades.

Contudo, o ramo de panificação e confeitaria ainda é um mercado aberto em nossa região e que necessita de maiores estudos e análises para torna-lo ainda maior e de grande retorno para os empreendedores, pois o mercado está aí e há espaço para todos que buscam explorá-lo. Claro, não se esquecendo de fazer uma boa análise através do plano de negócio, pois é por meio de grandes e ousados projetos que nascem as grandes realizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Pearson, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 7ed São Paulo: Campus, 1992.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTAL SEBRAE: <http://www.sebrae.com.br/> (Acesso em 03 de junho de 2013)

PORTAL SEBRAE: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Abertura-de-novas-padarias-exige-estudo-estrat%C3%A9gico>

PORTAL SEBRAE: <http://www.sebraepr.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Perfil-do-Empreendedor-Brasileiro>

PROPAN: <http://www.propan.com.br/institucional.php?idcat=9>

PORTAL SEBRAE: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Plano-de-neg%C3%B3cio:-o-que-%C3%A9-preciso-saber>