



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

CAIO CARDUZ GUIMARÃES

Análise de viabilidade econômico-financeira de uma padaria na região do Vale do
Paraíba- interior São Paulo.

Palhoça

2017

Caio Carduz Guimarães

TÍTULO

Projeto de pesquisa apresentado ao Curso de graduação em 2017, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em ciências econômicas.

Orientador: Prof. João Monteiro

Palhoça
2017

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA	8
1.2	OBJETIVOS.....	9
1.2.1	<i>Objetivo geral.....</i>	9
1.2.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	9
1.3	JUSTIFICATIVA.....	10
1.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	10
1.5	CRONOGRAMA DE ATIVIDADES	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	PLANO DE NEGÓCIO.....	12
2.1.1	<i>Definição do tipo de negócio.....</i>	13
2.1.2	<i>Aspectos jurídicos, legais e enquadramento tributário</i>	13
2.1.3	<i>Análise de mercado</i>	19
2.1.3.1	<i>Fornecedores</i>	19
2.1.3.2	<i>Concorrentes.....</i>	20
2.1.3.3	<i>Clientes</i>	20
2.1.4	<i>Estrutura da empresa.....</i>	21
2.1.5	<i>Planejamento financeiro</i>	21
3	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	30
3.1	PANORAMA MACROECONÔMICO	30
3.2	SETOR DE PANIFICAÇÃO	32
3.3	ESTUDO DE CASO	35
3.3.1	<i>aspectos demográficos e econômicos.....</i>	35
3.3.2	<i>Aspectos locais do setor de panificação.....</i>	36
3.4	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	36
3.4.1	<i>Localização</i>	36
3.4.2	<i>Arranjo físico.....</i>	37
3.4.3	<i>Forma jurídica e enquadramento tributário.....</i>	39

3.4.4	<i>Estrutura Organizacional</i>	40
3.4.5	<i>Estudo econômico financeiro</i>	42
3.4.5.1	Investimento.....	42
3.4.5.2	Estimativa do volume de produção e faturamento.....	43
3.4.5.3	Custos diretos.....	44
3.4.5.4	Demonstração do resultado do exercício e Balanço Patrimonial.....	47
3.4.5.5	Indicadores financeiros.....	57
3.4.5.6	Indicadores de viabilidade.....	59
4	CONCLUSÃO	63
5	REFERÊNCIAS	65
6	ANEXO 1	69

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Cronograma de atividades.....	12
Figura 2-Exemplo de balanço Patrimonial de uma empresa enquadrada no Simples Nacional.....	23
Figura 3 Exemplo de demonstração do resultado do exercício para pequenas empresas enquadradas no simples Nacional. Fonte:< https://blog.contaazul.com/modelo-de-dre/ >	24
Figura 4 – Fluxo de caixa de método direto.....	25
Figura 5 - Inflação agregada brasileira dos anos de 2016 e 2017. Fonte: IBRE/FGV (2017).....	31
Figura 6 - Histórico do faturamento bruto anual do setor de panificação brasileiro. Fonte: ABIP/ITPC.....	33
Figura 7 - Faturamento bruto anual do setor de panificação por região. Fonte: ASSERT (2015). Valores expressos em bilhões de reais.	35
Figura 8 Organograma da padaria conífera.....	41
Figura 9 - VPL (5 anos) do Projeto para diversas TMA. Curva azul representa o VPL para cada taxa de desconto.	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Principais formas jurídicas, Fonte: Receita Federal.	15
Tabela 2 tributação de imposto de renda e da contribuição social no país. Fonte: Reginaldo Gonçalves.	18
Tabela 3 Relação de maquinários, mobiliários e utensílios da padaria Conífera.	37
Tabela 4 Tabela do Simples Nacional e suas alíquotas de acordo com a receita bruta anual.	40
Tabela 5 - Investimento total no empreendimento.	43
Tabela 6 CPV mensal dos produtos de revenda no estágio de plena maturidade do estabelecimento	44
Tabela 7 Quadro comparativo de Índices financeiro-econômico sobre volume produzido.	45
Tabela 8 Índice econômico financeiro sobre faturamento	46
Tabela 9 Despesa operacional estimada no estágio de plena maturidade do estabelecimento.	46
Tabela 10 DRE padronizado mensal dos três anos iniciais do empreendimento. Do livro Microempresas	48
Tabela 11 Encargos trabalhistas.	49
Tabela 12 CPV mensal dos produtos de produção própria no estágio de plena maturidade.	50
Tabela 13 - Resultado financeiro líquido mensal no estágio maduro.	50
Tabela 14 Fluxo de caixa direto projetado para os três primeiros anos do empreendimento.	52
Tabela 15 - Balanço Patrimonial projetado do terceiro ano do empreendimento a dinheiro de 2017.	54
Tabela 16 - Disponibilidades	56
Tabela 17 Obrigações a pagar	56
Tabela 18 Lucros retidos no exercício de 2020.	56
Tabela 19 Índices financeiros do terceiro ano do empreendimento. Estágio de maturidade.	58
Tabela 20 Fluxo de caixa descontado do projeto.	61
Tabela 21 - TMA, VPL, TIR, Payback simples e Payback descontado.	62

1 INTRODUÇÃO

O projeto de pesquisa a ser apresentado tem como intuito levantar informações preliminares para a implantação de uma padaria em uma cidade do Vale do Paraíba, uma importante região do interior de São Paulo. Os produtos serão comercializados no próprio estabelecimento e também distribuídos a grandes e pequenas redes de varejo, padarias de terceiros, cafeterias e restaurantes.

A pesquisa será alicerçada por empreendedores do setor, análise documental, entrevistas, dados públicos regionais e locais. Ainda serão utilizados como fonte de dados para análise de viabilidade econômica os aspectos jurídicos, dados relativos ao mercado consumidor, fornecedores e concorrentes. Enfim, em posse de todas estas informações, espera-se que ao final tenha-se uma medida quantitativa da viabilidade ou não do projeto em questão.

1.1 EXPOSIÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

No intuito de se materializar uma ideia de negócio faz-se necessário o planejamento detalhado de todos os aspectos relevantes que garantirão o pleno funcionamento do empreendimento. O plano de negócio é o material mais difundido para este intuito e seus tópicos compreendem entre outros aspectos: (1) o setor do empreendimento, (2) os aspectos técnicos relacionados aos produtos e serviços, (3) os aspectos jurídicos, (4) a análise do mercado consumidor e de fornecedores e (5) os seus potenciais concorrentes. Ainda com relação ao plano de negócios, cabe ressaltar ainda a importância da definição de um plano de marketing e também de um plano econômico-financeiro, este último, considerado aqui, como o mais relevante e apreciado com mais detalhe ao longo deste projeto de pesquisa.

De acordo com dados levantados pelo SEBRAE, o setor de panificação e confeitaria representa hoje um mercado de cerca de R\$ 87,24 bilhões de reais, sendo que 63,05%, equivalente a aproximadamente cerca de R\$ 55,01 bilhões de reais, de produção própria enquanto R\$ 32,23 bilhões de reais relacionados a produtos de

revenda. O setor possui aproximadamente 800 mil funcionários diretos e cerca de 1,8 milhão de funcionários indiretos.

As padarias enfrentam atualmente um grande desafio devido ao o aumento da concorrência, principalmente relacionados aos com grandes players do setor de supermercados, cuja expansão se faz hoje, em parte, através de empreendimentos integrados, tornando-os grandes centros de consumo, englobando, entre outros, o setor de *food services*. Constatado a realidade, resta-se evidente a necessidade de um planejamento econômico-financeiro detalhado, de forma a garantir a sustentabilidade do empreendimento ao longo de seu ciclo de vida.

A pergunta essencial para o projeto de pesquisa em questão:

Qual a viabilidade econômico-financeira de uma padaria no Vale do Paraíba?

1.2 OBJETIVOS

Tomando como base o problema de pesquisa, apresentam-se, na sequência, os objetivos a serem alcançados no trabalho de conclusão de curso.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho de conclusão de curso é verificar a viabilidade econômico-financeira de uma padaria em uma cidade do Vale do Paraíba- interior de São Paulo.

1.2.2 Objetivos específicos

De forma a atingir e complementar o objetivo geral apresentam-se algumas metas específicas a serem alcançadas no decorrer do trabalho:

- Apresentar o setor de panificação e caracterizá-lo tanto no âmbito regional quanto local;

- Identificar os principais aspectos de um plano de negócios, a saber: técnicos, mercadológico e jurídico-legal para implantação do empreendimento;

- Aplicar análise de viabilidade econômico-financeira da padaria.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente projeto tem como intuito identificar uma possível oportunidade no setor de panificação no interior paulista, alicerçado por estudos de viabilidade econômico-financeira. Tem-se a pretensão, neste caso, de aplicá-los conforme conhecimento adquirido ao longo do curso de graduação em ciências econômicas com vistas a garantir ao empreendedor, embasamento sólido quanto à exequibilidade da oportunidade aqui prospectada.

Estudos como este é essencial, pois de acordo com o SEBRAE uma em cada quatro padarias encerram suas atividades em menos de 02 anos. Entre os principais fatores que contribuíram para falência dos estabelecimentos estão: (1) o planejamento insuficiente do negócio, (2) a má gestão financeira e (3) a baixa capacitação dos donos em gestão empresarial.

Por fim, o tema é um duplo desafio para o autor, pois ao mesmo tempo em que solidifica seus conhecimentos acadêmicos também, e não menos importante, embasa seu plano de negócio, cujo tema é o mesmo da tese em questão.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tema em questão exigirá que autor desenvolva conhecimento para que o mesmo possa formular adequadamente o problema e, logo, desenvolver uma síntese que explique de forma adequada o fenômeno abordado. Para tanto, optou-se, como mais adequado, por realizar uma pesquisa de caráter exploratório na qual permitirá que o autor ganhe mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou que o possibilite tecer hipóteses. Ademais, a pesquisa também terá um caráter

descritivo com intuito de investigar informações que sejam representativas para a pesquisa em questão.

No intuito de uma melhor fundamentação teórica do assunto, este trabalho contará com: uma pesquisa bibliográfica focada em informações de organizações públicas de apoio a negócios; leis e normas; sindicatos patronais de panificação; empresas privadas de soluções empresariais; revistas especializadas; livros especializados; teses e dissertações com a mesma temática; sites especializados; dados demográficos e dados estatísticos sobre o mercado de panificação; entre outros recursos. Cabe ainda mencionar, que o estudo também se apoiará no estudo de caso de uma padaria que atua no mercado de Guaratinguetá, a qual disponibilizará informações operacionais e financeiras por meio de uma entrevista, de natureza estruturada.

O estudo de caso em questão terá uma natureza histórico-organizacional que, de acordo com Bogdan e Biklen (2002), se refere ao processo no qual o investigador determina como foco da pesquisa a vida de uma instituição a fim de investigar seu processo histórico e também sua estrutura administrativa.

Ao final, objetiva-se tratar os dados obtidos de forma qualitativa, que, de acordo com (Bicudo, 2004), define-se pela ideia de rigor, precisão e objetividade, ao mesmo tempo em que exige do autor não tecer opinião, mas sim, que o faça descritivamente de acordo com os resultados estatísticos e numéricos obtidos. Não obstante, quando não existirem elementos que permitam tal abordagem, se lançará mão de uma abordagem qualitativa, focada numa análise essencialmente indutiva e subjetiva, onde o autor envolve-se no processo com o propósito de compreender o comportamento e o porquê de determinado fenômeno, sem, entretanto, obter um resultado estatístico ou numérico. (Leonel, 2011).

1.5 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Atividades / Período	Fevereiro				Março				Abril				Maio				Junho			
	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S	1ª S	2ª S	3ª S	4ª S
Conclusão do projeto de pesquisa junto ao orientador de TCC																				
Elaboração dos instrumentos para a coleta dos dados																				
Coleta de dados																				
Organização dos dados coletados																				
Análise e interpretação dos dados																				
Redação da monografia																				
Revisão 1																				
Revisão 2																				
Conclusão da monografia																				
Revisão final																				
Envio da versão final da monografia																				

Figura 1 Cronograma de atividades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANO DE NEGÓCIO

Um ponto fundamental para execução de uma determinada ideia de negócio é o plano de negócio. De acordo com Rosa (2013), um plano de negócio é um documento por escrito que descreve quais etapas e objetivos devem ser perseguidos e alcançados pelo empreendedor, para que o risco de execução do negócio seja diminuído. Segundo a mesma autora, este é o documento que permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los durante o desenvolvimento e execução do empreendimento. De outra forma, o plano de negócio é um documento que permite o empreendedor organizar suas ideias visando garantir o sucesso de seu negócio desde a concepção da ideia no seu imaginário até seu efetivo funcionamento no mundo real. A seguir serão descritos os principais aspectos a serem levantados em um plano de negócios.

2.1.1 Definição do tipo de negócio

Este é o primeiro passo para elaboração de um plano de negócio. “Nesta etapa, por meio de pesquisa, observação de necessidades específicas, derivações de experiências, contradições e deficiências observadas no mercado, inovação, melhoria, observação dos líderes de mercado, ou por outras afinidades, define-se o ramo de atividade” (Bernardi, 2003). Nessa fase também, prospecta-se a possível localização do empreendimento. De acordo com Woller e Mathias (1985), a localização ideal seria aquela que resulta na maior diferença entre receitas e custos. Segundo Rosa (2013), os aspectos mais relevantes na escolha da localização devem levar em conta: (1) as condições do contrato de locação do imóvel, (2) as condições de segurança, (3) a concorrência na região, (4) a proximidade dos fornecedores, entre outros fatores.

2.1.2 Aspectos jurídicos, legais e enquadramento tributário

A constituição formal é uma exigência legal para qualquer empresa que deseje atuar no mercado brasileiro. É este ato que permitirá que a empresa possa emitir notas fiscais, obter financiamentos e empréstimos de bancos públicos e privados, participar de licitações, receber subsídios governamentais, entre outros benefícios. A definição da forma jurídica é condição necessária para o processo de formalização. Esta determinará a maneira pela qual a empresa será tratada pela lei, assim como seus direitos e deveres perante o ente público e privado. No Brasil, as principais formas jurídicas estão representadas na Tabela 1. Dados do IBGE (2007) mostram que mais de 99,2% das empresas brasileiras em atividade são constituídas por micro e pequenas empresas, emprega 57,2 % da massa de trabalhadores do país e responde por 20% do PIB.

Neste universo de micro e pequenas empresas, segundo Ferranoto (2015), os formatos jurídicos mais comuns seriam: (1) a firma individual, (2) sociedades em nome coletivo e (3) sociedade por quotas de responsabilidade limitada. As firmas individuais, como aponta Ferranoto (2015), são aquelas que envolvem o menor custo de abertura. As principais características deste formato identificado por Ferranoto

(2015) são: único dono, controle absoluto do negócio, totalidade do patrimônio pertence ao único dono. Porém o mesmo autor ressalta que o proprietário assume também a responsabilidade pessoal e não apenas jurídica, pela totalidade de eventuais perdas, e deverá arcar com todas as dívidas eventualmente adquiridas. Ou seja, a responsabilidade pessoal pode implicar em perda no capital investido e também no patrimônio pessoal do responsável. Ferranoto (2015) ainda argumenta que a responsabilidade pessoal e solidária é um vetor de estagnação do negócio e, portanto, não é a mais adequada para aqueles em que anseiam tornar seus empreendimentos maiores. Outro formato jurídico relevante são as sociedades. De acordo com Ferranoto (2010) estas se referem às associações entre duas ou mais pessoas cujos direitos e obrigações serão compartilhados, de acordo com os termos acordados no contrato social. Segundo Matos (2004), as sociedades por quotas limitadas são as mais comuns no Brasil. Ela se caracteriza pelo compartilhamento de lucros e responsabilidades pelos sócios. Ferranoto (2015) menciona que, neste formato, a responsabilidade dos sócios fica limitada ao valor do capital social da empresa.

Outro elemento essencial para o sucesso é a correta escolha do enquadramento tributário. Existem três tipos de regimes de tributação nos quais as empresas podem adotar: Simples Nacional, Lucro Presumido e Lucro Real. Cada um apresenta sua peculiaridade e sua escolha depende de fatores como setor de atuação, faturamento entre outros. A Tabela 2 mostra as opções de tributação de imposto de renda e da contribuição social no país.

Tabela 1 Principais formas jurídicas, Fonte: Receita Federal.

Natureza Jurídica	Integrantes do Quadro de Sócios e Administradores
Empresa Pública	Administrador, Diretor ou Presidente
Sociedade de Economia Mista	Conselheiro de Administração, Diretor ou Presidente
Sociedade Anônima Aberta	Administrador, Conselheiro de Administração, Diretor ou Presidente
Sociedade Anônima Fechada	Administrador, Conselheiro de Administração, Diretor ou Presidente
Sociedade Empresária limitada	Administrador, Sócio, Sócio ou Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido/representado), Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio Administrador ou Cotas em Tesouraria
Sociedade Empresária em Nome Coletivo	Sócio, Sócio ou Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido/representado), Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio Administrador ou Cotas em Tesouraria
Sociedade Empresária em Comandita Simples	Sócio Comanditado, Sócio Comanditário, Sócio Comanditado Residente no Exterior, Sócio Comanditário Pessoa Física Residente no Exterior, Sócio Comanditário Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Comanditário Incapaz ou Cotas em Tesouraria
Sociedade Empresária em Comandita por Ações	Diretor ou Presidente
Sociedade em Conta de Participação	Sócio Ostensivo
Cooperativa	Diretor ou Presidente

Consórcio de Sociedades	Administrador, Sociedade Consorciada ou Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior
Grupo de Sociedades	Administrador, Sociedade Filiada ou Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior
Sociedade Simples Pura	Administrador, Sócio ou Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido/representado), Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio Administrador, Sócio com Capital, Sócio sem Capital ou Cotas em Tesouraria
Sociedade Simples Limitada	Administrador, Sócio, Sócio ou Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido/representado), Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio Administrador ou Cotas em Tesouraria
Sociedade Simples em Nome Coletivo	Sócio, Sócio ou Acionista Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor), Sócio ou Acionista Menor (assistido/representado), Sócio Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Sócio Administrador ou Cotas em Tesouraria
Sociedade Simples em Comandita Simples	Sócio Comanditado, Sócio Comanditário, Sócio Comanditado Residente no Exterior, Sócio Comanditário Pessoa Física Residente no Exterior, Sócio Comanditário Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior, Sócio Comanditário Incapaz ou Cotas em Tesouraria
Consórcio Simples	Administrador, Sociedade Consorciada ou Sócio Pessoa Jurídica Domiciliado no Exterior
Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (de Natureza Empresária)	Administrador, Titular Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Brasil, Titular Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Titular Pessoa Física Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor) ou Titular Pessoa Física Menor (Assistido/Representado)
Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (de Natureza Simples)	Administrador, Titular Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Brasil, Titular Pessoa Física Residente ou Domiciliado no Exterior, Titular Pessoa Física Incapaz ou Relativamente Incapaz (exceto menor) ou Titular Pessoa Física Menor (Assistido/Representado)

Fundação Privada	Administrador, Diretor, Presidente ou Fundador
Organização Religiosa	Administrador, Diretor ou Presidente
Organização Social (OS)	Administrador, Diretor, Presidente ou Fundador
Associação Privada	Administrador, Diretor ou Presidente
Contribuinte Individual	Produtor Rural

Tabela 2 tributação de imposto de renda e da contribuição social no país. Fonte: Reginaldo Gonçalves.

	Lucro Real	Lucro Presumido	Lucro Arbitrado	Simplex Federal
Período de Apuração	- O período de apuração poderá ser trimestral ou anual. - Será trimestral por opção da empresa quando ela tiver condições de efetuar a apuração do imposto com apuração contábil. - Será anual por opção da empresa quando ela não puder efetuar a opção por outra forma de tributação ou quando puder efetuar e preferir essa forma de apuração em virtude da dificuldade da apuração trimestral.	- O período de apuração é trimestral.	- O período de apuração é trimestral.	- O período de apuração é mensal.
Vencimento	- Opção anual: final do mês seguinte da apuração. - Opção trimestral: final do mês seguinte ao trimestre da apuração.	- Final do mês seguinte ao trimestre da apuração.	- Final do mês seguinte ao trimestre da apuração.	- Até o dia 12 do mês seguinte à apuração.
Base de Cálculo	- O lucro apurado pela contabilidade ajustado pelas entradas e saídas (LALUR) não dedutíveis ou não tributados, quando a opção for trimestral. - Quando a opção for anual, o cálculo será efetuado com base no lucro presumido mensal e ajustado pelo lucro real no final do ano.	- É o lucro presumido (vide tabela 2.2 e 2.3) apurado no período com base no faturamento, adicionando-se as outras receitas existentes.	- É o lucro arbitrado apurado no período com base no faturamento, adicionando-se as outras receitas existentes.	- É o faturamento do período.
Alíquotas	- IRPJ = 15% e adicional de 10% sobre o que ultrapassar o lucro de R\$ 20.000,00 (mensais). - CSSL = 9%	- IRPJ = 15% e adicional de 10% sobre o que ultrapassar o lucro de R\$ 20.000,00 (mensais). - CSSL = 9%	- IRPJ = 15% e adicional de 10% sobre o que ultrapassar o lucro de R\$ 20.000,00 (mensais). - CSSL = 9%	- A alíquota dependerá da tabela e do enquadramento.
Quem não poderá optar?	- As empresas que optaram pelo SIMPLES. - As empresas que optaram pelo lucro real, mas não mantiveram sua escrituração e documentos em ordem que permitam a conferência das informações pela fiscalização.	- As empresas que, no ano anterior, tiveram faturamento superior a R\$ 48.000.000,00 ou, proporcionalmente, em mais de R\$ 4.000.000,00 (mês) quando foram constituídas a partir de fevereiro (no ano anterior). - As empresas que optaram pelo SIMPLES. As empresas obrigadas por Lei a declarar pelo lucro real.	- As empresas legalmente constituídas e que mantiverem a escrituração em ordem e não ofereçam resistência à fiscalização poderão optar, sem restrições, quando possível: - pelo lucro real; - pelo lucro presumido; - pelo SIMPLES.	- As empresas que não fizeram sua opção, quando possível, até o final do mês de janeiro do ano calendário. - Quando no ano calendário ultrapassou o limite determinado por Lei, ou seja: - ME — o limite é de R\$ 120.000,00; - EPP — o limite é de R\$ 1.200.000,00.

2.1.3 Análise de mercado

A análise de mercado tem como intuito, de acordo com o Salim (2010), levantar as informações mais significativas sobre o que os consumidores desejam e suas necessidades. Dornelas (2011) divide o tema em análise setorial e mercado-alvo. O primeiro se refere ao estudo do setor do negócio, seu histórico e projeções e perspectivas futuras. O segundo está relacionado ao nicho de mercado ao qual o negócio irá se dedicar e focar suas atenções. De acordo com o mesmo autor, as informações podem ser obtidas por meio de informações primárias (pesquisas de mercado feito pelo próprio empreendedor ou empresas especializadas) e através de fontes secundárias como jornais e revistas especializadas no setor.

Com o conjunto destas informações, Salim (2010) pontua que é possível se estimar o tamanho do mercado, assim como identificar quais são seus concorrentes, suas principais qualidades, deficiências e como atuam. Ainda, é nele que serão identificados e estabelecidos os fornecedores necessários para o adequado funcionamento do empreendimento. Segundo Dornelas (2010), é a partir da análise de mercado que o empreendedor define o potencial de crescimento, receita e lucratividade do negócio.

2.1.3.1 Fornecedores

Fornecedores compreendem todas as pessoas ou empresas que proverão os insumos e equipamentos necessários para a fabricação de bens e serviços.

Segundo Bertaglia (2006), há três características básicas que devem ser consideradas na definição dos fornecedores: preço, qualidade e serviço. Martins (2005) pontua que além dos fatores citados acima, a seleção de fornecedores torna-se cada dia mais complexa, levando em conta fatores como, qualidade do fornecedor - que transcende requisitos mínimos de qualidade-; serviço prestado que vai além da velocidade; mas também considera fatores como confiabilidade, consistência, sua

flexibilidade, sua saúde financeira, sua capacidade tecnológica e de processo, entre outros critérios.

2.1.3.2 Concorrentes

Concorrentes são empresas ou pessoas que produzem bens e serviços com características semelhantes. O levantamento e análise da concorrência são fundamentais na elaboração da viabilidade do empreendimento. De acordo com Salim (2010), os principais aspectos dos concorrentes que devem ser analisados são:

- Comparação de produtos
- Faixa de preços praticados e facilidades de pagamento
- Forma de operação e pujança dos canais de distribuição
- Reputação conseguida junto ao mercado
- Tecnologias adotadas e capacidade de inovação
- Fatia de mercado que detém.

O mesmo autor ainda pontua a importância do ensinamento que os concorrentes podem trazer, pois eles confirmam a existência do mercado consumidor e exige do empreendedor constante atenção aos mínimos detalhes do mercado. Enfim, o conhecimento da concorrência permitirá que o empreendedor desenvolva um plano estratégico que crie um diferencial de seus produtos frente aos seus competidores.

Não menos importante, a concorrência é um elemento essencial para a precificação dos bens e serviços. Em geral, para bens que não são commodities, Salim (2010) pontua que os preços estabelecidos devem ser em linha com os da concorrência. Caso os preços observados levem a margens muito pequenas, ou até mesmo, ao prejuízo, as empresas devem rever seus processos com vistas a reduzir seus custos e despesas.

2.1.3.3 Clientes

Clientes é a razão de existir da empresa. São eles que aceitam voluntariamente utilizar parte de sua renda no consumo de bens e serviços produzidos

por uma organização. Segundo Rosa (2013), um estudo sobre potenciais clientes deve: identificar as características gerais dos clientes, identificar os interesses e comportamentos dos clientes, identificar razão pela qual os clientes consomem seus produtos e identificar onde estão seus clientes.

2.1.4 Estrutura da empresa

Análise de viabilidade técnica requer, de acordo com Rosa (2013), a determinação do arranjo físico, no qual os diversos setores e recursos da empresa (matéria-prima, produtos acabados, equipamentos, móveis, funcionários e etc.) serão distribuídos. Este arranjo físico deve estar de acordo com a capacidade produtiva que se almeja atingir durante a fase operacional do estabelecimento. Outro ponto fundamental no levantamento é a definição dos processos operacionais. De acordo com Rosa (2013), este é o processo no qual o empreendedor deve identificar como serão feitas todas as atividades, descrevendo cada uma delas e seus respectivos responsáveis. Devem constar as atividades de fabricação dos produtos, o processo de venda, rotinas administrativas, entre outras. Com base em todos estes elementos, Rosa (2013) pontua que o empreendedor terá condições também de identificar a necessidade de pessoal para o funcionamento do negócio.

2.1.5 Planejamento financeiro

Salim (2010) afirma que o planejamento financeiro consiste em agrupar e organizar os dados do empreendimento, de forma a obter uma visão de conjunto de receitas e despesas ao longo do tempo. O mesmo autor comenta que, do ponto de vista do investidor, o planejamento financeiro deve retratar o compromisso assumido pelo empreendedor no princípio do projeto e elenca as principais atividades necessárias ao bom plano, a saber:

- Construção de um fluxo de caixa, cuja finalidade é informar toda e qualquer movimentação financeira do empreendimento, dentro de um espaço definido de tempo.

- Por meio do fluxo de caixa pode-se identificar variáveis de controle, conhecidas como Burning-Rate cujo intuito é identificar os dispêndios mensais para o

funcionamento operacional do empreendimento e o ponto de equilíbrio, cuja finalidade é identificar o momento em que o estabelecimento atinge o ponto no qual receitas e despesas são iguais.

-Obtenção de indicadores de análise financeira ao longo de todo o período de validade do plano, dos quais se pode citar o tempo de retorno dos investimentos, ou seja, tempo decorrido entre o investimento, e o retorno do mesmo obtido pelo saldo mês a mês de suas atividades. O “Tempo de retorno dos investimentos” pode ser expresso da seguinte forma:

$$\text{Prazo do retorno dos investimentos} = \text{investimento total} \div \text{lucro líquido}$$

Como pontua Rosa (2013), para a correta apuração do fluxo de caixa é essencial que o empreendedor levante informações das despesas pré-operacionais, dos investimentos em capital fixo e capital de giro necessário à abertura do estabelecimento, assim como estimar os custos fixos, custos variáveis e despesas que surgirão em decorrência do seu funcionamento.

Como afirma Salim (2010), um bom plano financeiro decorre de alguns pressupostos ou premissas, os quais permitirão o empreendedor caracterizar o ambiente econômico-financeiro em que o empreendimento se estabelecerá. Salim (2010) cita que é fundamental para tal análise, a construção de cenários econômicos que levem em consideração as variáveis macroeconômicas como inflação, juros e desemprego, os quais podem influenciar o desempenho de um empreendimento. Ainda nesta mesma linha, Salim (2010) afirma que devem ser levantadas considerações sobre o comportamento de fatores de mercado, como a velocidade de aceitação de produtos e serviços ofertados.

Ferronato (2015) argumenta que em um plano de negócios é essencial à apresentação do Balanço Patrimonial, demonstrativo de resultado (DRE), além do fluxo de caixa que devem revelar uma projeção temporal de 3 a 5 anos. De acordo com Dornelas (2001), a apresentação desses elementos permitirá estimar o retorno financeiro do plano.

De acordo com Braga (1989), o balanço patrimonial tem como finalidade demonstrar a situação do patrimônio da empresa numa dimensão temporal definida. O Balanço patrimonial é organizado em grupos de contas nos quais são estruturados em função da distinção básica entre ATIVO e PASSIVO. A Figura 2 mostra um exemplo de um balanço Patrimonial de uma pequena empresa e seus principais grupos de conta.

BALANÇO PATRIMONIAL EM 31.12.2012 E 31.12.2011					
	31.12.2012	31.12.2011		31.12.2012	31.12.2011
Ativo			Passivo e PL		
Circulante	94.700,00	45.750,00	Circulante	10.500,00	750,00
Caixa	94.700,00	25.750,00	Arrendamento Mercantil (NE 9)	10.000,00	0
Mercadorias (NE7)		20.000,00	Simplex Nacional (NE 8)	500,00	750,00
Não Circulante	27.500,00		Não Circulante	10.000,00	
			Arrendamento Mercantil (NE 9)	10.000,00	0
Veículos (NE 9)	30.000,00	0	Patrimônio Líquido	101.700,00	45.000,00
(-)Depr. Acumulada(NE 3)	(2.500,00)	0	Capital Social (NE4)	30.000,00	30.000,00
			Lucros Acumulados(NE 10)	71.700,00	15.000,00
Total	122.200,00	45.750,00	Total	122.200,00	45.750,00

Figura 2-Exemplo de balanço Patrimonial de uma empresa enquadrada no Simples Nacional.

Fonte: < <http://www.netcpa.com.br/noticias/anexos/MODELOCONTABILPARAMEEEPP.pdf>>

De acordo com Braga (1989), a demonstração do resultado de exercício é um relatório contábil que apresenta o resumo das receitas, custos e despesas ocorridas em um determinado espaço de tempo e função da exploração das atividades operacionais da empresa. Segundo Marion (2003), o seu intuito é descrever a formação do resultado líquido gerado no exercício através do confronto das receitas, despesas e resultados apurados, gerando informações significativas para tomada de posição. A

Figura 3 mostra a estrutura básica das contas que compõem a demonstração do resultado de exercício de uma empresa enquadrada no simples Nacional.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
Receita Bruta
(-) Impostos Incidentes sobre a venda
(=) Receita Líquida
(-) Custo das Mercadorias Vendidas - CMV
(=) LUCRO BRUTO
(-) DESPESAS OPERACIONAIS
(-) Despesas com Vendas
(-) Despesas Financeiras
(+) Receitas Financeiras
(-) Despesas Gerais e Administrativas
(=) Lucro/Prejuízo Operacional

Figura 3 Exemplo de demonstração do resultado do exercício para pequenas empresas enquadradas no simples Nacional. Fonte: <<https://blog.contaazul.com/modelo-de-dre/>>

Outro elemento essencial é o fluxo de caixa, cuja finalidade é, de acordo com Braga (1989), explicitar as movimentações de contas que representam as disponibilidades imediatas, como caixa e contas bancárias, ou seja, a disponibilidade de recursos da empresa. De acordo com o mesmo autor, a demonstração do fluxo de caixa é um instrumento fundamental de gerenciamento e de tomada de decisão de pagamentos, recebimentos, aplicações, investimentos entre outros. A Figura 4 mostra um exemplo da demonstração do fluxo de caixa direto, no qual evidencia todos os pagamentos e recebimentos decorrentes das atividades operacionais do empreendimento. Notar que neste método, os componentes do fluxo devem ser apresentados por seus valores brutos.

Fluxo de Caixa	
Das Atividades Operacionais	
(+) Recebimentos de Clientes e outros	
(-) Pagamentos a Fornecedores	
(-) Pagamentos a Funcionários	
(-) Recolhimentos ao Governo	
(-) Pagamentos a Credores Diversos	
(=) Disponibilidades geradas pelas (aplicadas nas) Atividades Operacionais	
Das Atividades de Investimentos	
(+) Recebimento de Venda de Imobilizado	
(-) Aquisição de Ativo Permanente	
(+) Recebimento de Dividendos	
(=) Disponibilidades geradas pelas (aplicadas nas) Atividades de Investimentos	
Das Atividades de Financiamentos	
(+) Novos Empréstimos	
(-) Amortização de Empréstimos	
(+) Emissão de Debêntures	
(+) Integralização de Capital	
(-) Pagamento de Dividendos	
(=) Disponibilidades geradas pelas (aplicadas nas) Atividades de Financiamento	
Aumento / Diminuição Nas Disponibilidades	
DISPONIBILIDADES- no início do período	
DISPONIBILIDADES- no final do período	

Figura 4 – Fluxo de caixa de método direto.

Fonte < <https://portaldeauditoria.com.br/demonstracao-fluxo-de-caixa/>>

Outro aspecto importante são os indicadores de viabilidade econômica e financeira, os quais são obtidos através das demonstrações financeiras, tendo como elemento central a medida do desempenho da empresa. O primeiro a ser mencionado é o valor presente líquido (VPL) que consiste, de acordo com Salim (2010), no ganho financeiro, calculado em valores monetários, obtido pelo investimento no empreendimento. Essencialmente, o indicador é medido pelo valor presente das entradas de caixa subtraído pelas saídas, conhecido como fluxo de caixa líquido,

ambos atualizados por uma taxa de desconto, chamada de Taxa mínima de atratividade, ou TMA. O VPL pode ser expresso matematicamente por:

$$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FCt}{(1+i)^t}$$

Onde FCt corresponde ao fluxo de caixa líquido no ano período t, n é o número de períodos e i o custo de capital.

De forma geral, os projetos com VPL positivo devem ser colocados em operação, pois as entradas são maiores que as saídas somadas ao investimento inicial. No caso de VPL igual à zero a escolha é indiferente, pois o retorno esperado pelo empreendimento é o mesmo que aquele especificado na TMA. Por fim, um VPL negativo é um indicador claro de que o projeto não é viável considerada as premissas de investimento, receitas e despesas do projeto.

Não menos importante, o indicador econômico-financeiro Taxa interna de retorno (TIR) também é muito utilizado em planos de viabilidade financeira. De acordo com Salim (2010), ele representa a taxa de desconto que iguala os fluxos de entrada com os de saída de caixa. Ou de outra forma, a TIR é a taxa que produz um VPL igual zero. Nesta linha, pode-se dizer que o projeto é considerado atraente sempre que TIR apresentar valores maiores que a TMA.

Outros indicadores financeiros relevantes e que cabem ser citados aqui compreendem:

- ROI(retorno do investimento)
- Payback,
- ROE(Return on equity)

Segundo Oliveira (2015), a avaliação do comportamento econômico-financeiro pode ser feita através de índices obtidos por meio das relações das contas de balanço e da demonstração de resultados. Ainda de acordo com o mesmo autor, o

êxito de qualquer empreendimento requer averiguação da situação econômica e financeira nas seguintes esferas:

- Análise da Liquidez
- Análise do Ciclo Operacional e Financeiro
- Análise da Rentabilidade
- Análise dos Capitais de Giro.

No tocante a liquidez, Oliveira (2015) comenta que esta se refere ao saldo disponível capaz de fazer frente aos compromissos assumidos com terceiros. Entre os índices, pode-se citar a liquidez corrente como aquela no qual mostra o quanto dos recursos de curto prazo estão comprometidos ao pagamento de terceiros e, por conseguinte, qual a capacidade da mesma fazer frente a novos compromissos. A forma de se calcular é exposta na equação abaixo. De forma sucinta, diz-se que quanto maior este índice maior a liquidez da empresa.

$$LC = \frac{\textit{Ativo circulante}}{\textit{Passivo Circulante}}$$

De acordo com Oliveira (2015), o ciclo operacional é o número de dias decorridos no qual o estoque é adquirido, a mercadoria processada, posteriormente, vendida e, finalmente, o recurso financeiro da venda é creditado em caixa entre a obtenção do estoque, processamento e posterior venda da mercadoria, e finalmente a disponibilização em caixa do recurso financeiro. Ainda de acordo com o mesmo autor, o ciclo compreende dois momentos distintos e consecutivos. O primeiro momento refere-se ao período da compra da matéria-prima, processamento e estocagem, o qual é denominado por PMRE, onde pode ser calculado conforme equação abaixo:

$$PMRE = \frac{\textit{Estoque Final}}{\textit{CPV}} \times 360$$

O segundo momento é dado pela data da venda até a data do efetivo recebimento dos recursos financeiros. O tempo médio de recebimento pelas vendas é denominado de PMRV e pode ser calculado conforme equação abaixo.

$$PMRV = \frac{\textit{Títulos a receber}}{\textit{Receita operacional Bruta}} \times 360$$

Enfim, como descreve Ferrari (2006), o ciclo operacional é dado pela soma do tempo médio de faturamento (PMRE) com o tempo médio decorrido pelo recebimento das vendas (PMRV) conforme equação abaixo:

$$\textit{Ciclo operacional} = PMRE + PMRV$$

No que se refere ao ciclo financeiro (CF), Oliveira (2015) comenta que esse, difere do primeiro pois, para efetiva administração do fluxo de caixa, deve-se levar em conta os prazos de pagamento concedidos pelos fornecedores. Portanto, para se determinar o ciclo financeiro, soma-se o ciclo operacional ao prazo médio do pagamento de compras (PMPC). A equação daquele é expressa abaixo da seguinte forma:

$$CF = PMRE + PMRV - PMPC$$

Não menos importante na avaliação econômica e financeira, tem-se análise de rentabilidade do empreendimento, o qual, de acordo com Ferrari (2006), procura avaliar o desempenho da companhia decorrente de sua atividade operacional. Entre os índices, cabe citar aquele conhecido como rentabilidade do ativo (ROI), que representa o quanto a empresa é remunerada pelos investimentos dispendidos para sua atividade operacional. O ROI pode ser calculado da seguinte maneira, conforme equação abaixo:

$$ROI = \left(\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}} \right) \times 100$$

Ainda a respeito da rentabilidade, outro índice de significativa importância é a rentabilidade sobre o patrimônio líquido (ROE), o qual, de acordo com Oliveira (2015), mostra a eficiência da empresa na remuneração dos investimentos dos sócios. Ainda de acordo como mesmo autor, ROE também tem como finalidade, e de mostrar qual a taxa de rendimento dos Capitais Próprios e, que, por conseguinte, podem ser comparados com os rendimentos de outras formas de aplicação no mercado, tais como, caderneta de poupança, CDB, Títulos públicos, etc. O cálculo do ROE se dá pela seguinte equação:

$$ROE = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

A respeito de capitais de giro, Oliveira (2015) comenta que existem três índices essenciais, a saber:

- Capital circulante líquido (CCL): representa a diferença entre ativo circulante e passivo circulante
- Capital de giro próprio (CGP): de acordo com Ferrari (2006), representa a soma de capitais próprios da empresa investidos no Ativo Circulante depois de aplicado no Ativo Não Circulante e pode ser expresso conforme a seguinte equação:

$$CGP = PL - AP - RLP$$

Onde:

PL = Patrimônio Líquido

AP = Ativo Permanente

RLP = Realizável a longo prazo.

3-Necessidade de capital de giro (NCP): Representa a diferença entre ativo circulante operacional e o passivo circulante operacional, onde, o primeiro representa os estoques e títulos a receber, e o ultimo, as obrigações com fornecedores, funcionários, encargos sociais, impostos e etc. Em essência, Oliveira (2015) diz que o NCP expressa a quantidade de recursos que a empresa precisará para financiar sua atividade operacional, na compra de estoques e financiamento de seus clientes. De modo geral, de acordo com Ferrari (2006), NCP positivo indica que a empresa precisará financiar sua atividade através de capital de giro próprio, empréstimos e financiamentos de longo prazo ou por meio do passivo circulante financeiro. Enquanto o cenário inverso, demonstra que a mesma possui excesso de fontes de financiamento operacionais, e em decorrência disso, poderá usar este excedente para aplicações no mercado financeiro e para aquisição de bens de capital.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

3.1 PANORAMA MACROECONÔMICO

De acordo com relatório da FGV IBRE o crescimento do PIB em 2017 deve atingir 0,2%. Apesar de pequeno, reflete uma melhoria quando comparado aos anos de 2015 e 2016, que apresentaram recuo expressivo, de 3,8% e 3,6%, respectivamente. Quando observado pela ótica da demanda doméstica, as quedas foram ainda mais expressivas, com recuos de 5,5% e 4,7%, respectivamente. Entretanto, de acordo com o mesmo órgão, o ano de 2017 deve representar uma desaceleração da queda, para algo próximo a 0,4%, ante ao crescimento do PIB de 0,2%.

No que diz respeito à inflação, as expectativas do ano de 2017 são positivas. O baixo crescimento da economia assim como o aumento do desemprego ajudou na redução generalizada dos índices de preços. Sob tal enfoque, o relatório da FGV IBRE, projeta que o IPCA do ano de 2017 deve ser 3,4% enquanto para o ano de 2018 deve atingir 4,0%. Comparativamente ao ano de 2016, cujo IPCA foi de 6,3%, observa-se uma significativa diminuição. O mesmo relatório ainda destaca a desinflação de serviços que entre meados de 2011 a 2015 permaneceu alta, na faixa de 9% ao ano, apesar do baixo crescimento e recessão econômica em 2015 e 2016. Nesse particular, a inflação deste grupo fechou em 8% naquele ano e 6,3% em 2016, enquanto a expectativa de 2017 é de 4,3%. (Figura 5)

No que concerne aos riscos para inflação nos próximos anos, cabe destacar aqueles relacionados à mudança do cenário externo para países emergentes, que poderia levar a uma alteração na dinâmica da taxa de câmbio. Soma-se a isso, o controle dos preços administrados.

Sob o mesmo enfoque, outro fator de risco no controle inflacionário seria no front fiscal, caso as reformas propostas não sejam aprovadas no congresso, o que levariam, por conseguinte, ao aumento do risco país e desvalorização cambial.

Tabela 2: Inflação Agregada e Principais Grupos (%)

	2016	2017
Alimentação no domicílio	9,4%	1,0%
Serviços	6,5%	4,3%
Preços administrados	5,5%	5,8%
Demais bens de consumo	4,8%	1,5%
IPCA	6,3%	3,4%

Fontes: IBGE e Banco Central do Brasil. Elaboração: IBRE/FGV.

Figura 5 - Inflação agregada brasileira dos anos de 2016 e 2017. Fonte: IBRE/FGV (2017).

3.2 SETOR DE PANIFICAÇÃO

Achados arqueológicos indicam que a produção de pão remonta ao período paleolítico (21 mil AC). De acordo com Piperno (2004), naquele período, os seres humanos desenvolveram a técnica da mistura de farinha de trigo com água, para se formar a massa de pão, a qual era, posteriormente, assada em pedras aquecidas pelo fogo. Alguns milênios mais tarde, no período que compreende os anos 2600 a 3000 AC, os egípcios descobriram as leveduras, criando, assim, os primeiros pães de fermentação.

Em geral, as farinhas eram consumidas na sua forma integral, devido ao alto custo de processamento, cabendo apenas às famílias mais abastadas o consumo de farinha branca. Segundo o mesmo autor, a generalização do consumo de farinha branca, se deu no começo do século XX. No Brasil, as primeiras padarias surgiram no século XIX, expandindo-se, principalmente, com a chegada dos imigrantes italianos e portugueses (ABREPRO).

De acordo com os dados mais recentes expostos pela associação brasileira de panificação, o faturamento do setor de panificação brasileiro foi de R\$ 87,24 bilhões de reais em 2016. Em estudo recente, produzido pela mesma e com apoio do instituto de panificação e confeitaria, os produtos de fabricação própria cresceram 11,2 % em relação ao ano de 2015, enquanto no compito geral, que agrega revenda de produtos, o crescimento foi de 3,06%.

No tocante aos dados históricos sobre o faturamento do setor, o ITPC mostra que desde 2007 (primeiro levantamento apurado pelo instituto) o setor experimentou crescimento ano após ano, mas o mesmo vem desacelerando. Nesse sentido, o ano de 2015 é bem representativo deste padrão, uma vez que o crescimento regrediu cerca de 2,5 vezes em relação aos anos antecedentes. A Figura 6 ilustra este cenário.

Nesse particular, tendo enfoque com mais detalhe no faturamento, o ITPC identificou que as vendas próprias representaram, em 2016, cerca de 63,05% do faturamento das padarias, volume financeiro de 55,01 bilhões de reais, enquanto a revenda representou um faturamento de 32,23 bilhões de reais.

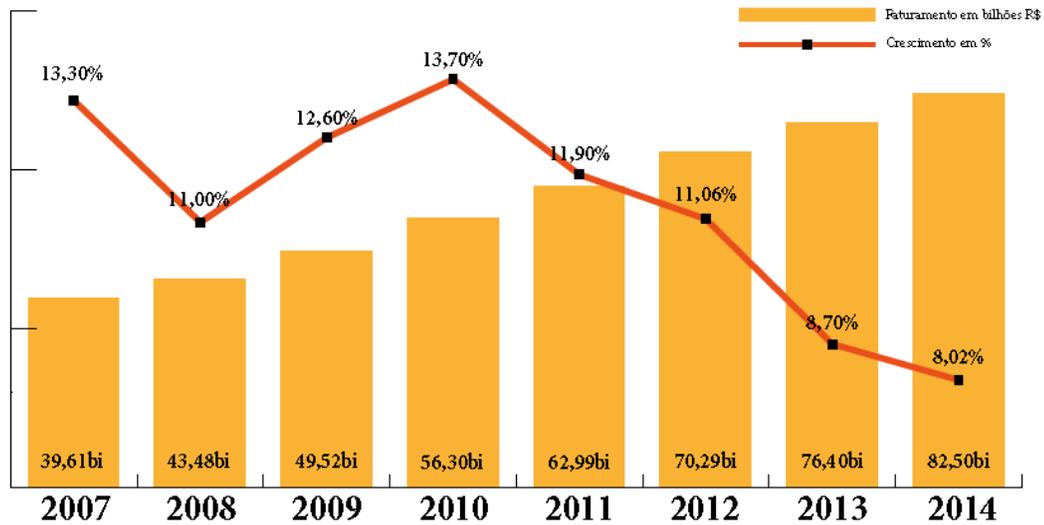


Figura 6 - Histórico do faturamento bruto anual do setor de panificação brasileiro.
Fonte: ABIP/ITPC.

No que se refere ao emprego, o segmento em 2016 manteve os números do ano anterior de mais de 800 mil empregos diretos e 1,8 milhões na forma indireta em todo o país. Entretanto, estes números são muito menores em comparação aos apresentados no ano de 2015, quando o setor representava mais de 850 mil funcionários diretos e 1,85 milhões empregos indiretos. Com relação à produtividade, o mesmo documento revela que o faturamento médio por funcionário em 2016 foi de R\$ 7.780,00, o que representa aumento de 3% comparado ao de 2015.

Com relação à cadeia produtiva da panificação, cerca de 40% dela é representado pelo trigo. Dados estimados pelo IBGE indicam que o consumo per capita de farinha de trigo no Brasil seja de 42 Kg, concentrado, essencialmente, nas regiões Sul e Sudeste. No que diz respeito ao consumo brasileiro comparado ao de outros países, o baixo consumo é notório, vide o consumo médio per capita da Argentina de 103,4 Kg.

De acordo com ABITRIGO, 55% do trigo processado no país é consumido pela indústria de panificação e confeitaria e, portanto, seu preço é uma variável

determinante para o desempenho do setor. Como importador líquido de trigo, o Brasil sofre com as variações da taxa de câmbio que impactam diretamente no preço do insumo e, por conseguinte, no preço final do pão. Não menos importante na definição do preço final do produto é a característica intrínseca ao trigo, uma vez que o mesmo é uma commodity, com preços referenciados em dólar, e determinados pelo mercado de acordo com a sua oferta e demanda.

No Brasil, grande parte do trigo para panificação é importada da Argentina e dos Estados Unidos (cerca de 6 milhões de toneladas) uma vez que o trigo cultivado no país não possui a qualidade suficiente para a panificação. Os fatores climáticos seria o maior empecilho para o cultivo do grão e, portanto, requer-se um desenvolvimento de produto específico às condições ambientais brasileiras, o que, por sua vez, demandará anos de pesquisa e desenvolvimento até que se obtenha um melhoramento genético do grão que permita a viabilidade econômica do seu cultivo.

No tocante ao consumo per capita de pães, dados mais recentes, referentes a 2009, indicam que o Brasil consome 33 kg per capita, enquanto países como Chile, Argentina e Uruguai consomem 93 Kg, 73 Kg e 51 Kg, respectivamente. Em termos de distribuição geográfica, o consumo no Brasil é de 43% na região sudeste, seguidas da região nordeste (24%), região sul (22%), região centro-oeste (7%) e região norte (4%). A figura 6 esboça a distribuição do faturamento do setor por região.



Figura 7 - Faturamento bruto anual do setor de panificação por região. Fonte: ASSERT (2015). Valores expressos em bilhões de reais.

3.3 ESTUDO DE CASO

3.3.1 aspectos demográficos e econômicos.

A cidade em estudo se localiza na região do Vale do Paraíba, a cerca de 170 Km da cidade de São Paulo. O vale tem uma população de 3,3 milhões de habitantes. A densidade demográfica do município é de 149 habitantes/Km² e IDHM de 0,798, considerado alto de acordo com a metodologia utilizada pelo IBGE. A renda per capita, de acordo com censo, cresceu 23% nas últimas duas décadas passando no ano de 2010 para R\$ 926,00. A população economicamente ativa em 2010 representava 66% do total dos adultos acima de 18 anos.

No tocante às características econômicas, a cidade se destaca por ser uma das mais industrializadas da região. Destacam-se também no município a indústria têxtil, alimentícia, laticínios e metalomecânico. No entanto, é o setor de comércio e serviços que apresenta maior importância no PIB local, perfazendo, cerca de 72%, seguido da indústria (20%), construção civil (4%) e agropecuária (3,5%). De acordo com

o IBGE, o PIB da cidade é de aproximadamente 4,5 bilhões de reais enquanto o PIB per capita é de aproximadamente R\$ 37.000,00. Ainda de acordo com o mesmo instituto, o município apresenta 3.705 empresas atuantes, 34.021 pessoas ocupadas, perfazendo uma massa salarial de 966 milhões de reais.

3.3.2 Aspectos locais do setor de panificação

Com auxílio de um programa de geolocalização foi possível identificar no local 16 padarias espalhadas pela cidade, além de 4 supermercados nos quais são produzidos panificados. Uma vez feito à identificação dos mesmos, procedeu-se uma pesquisa de campo de forma a se ter uma melhor compreensão dos seus aspectos gerais. Dentre os estabelecimentos visitados, se evidenciou de forma dedutiva que 12 padarias apresentam pouca diversificação de produtos, baixa qualidade, baixo número de funcionários e infraestrutura precária. Com relação aos supermercados, estes apresentam qualidade superior nos produtos, porém, nota-se, novamente, pouca diversificação, uma vez que o foco não é a venda de panificados de produção própria, mas sim, a revenda de pães industrializados e produtos em geral. Por fim, duas padarias chamaram atenção pela maior diversidade de produtos, boa qualidade e boa infraestrutura interna e externa.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

3.4.1 Localização

A localização da padaria foi determinada visando se estabelecer em uma área de alto poder aquisitivo da cidade. Desta maneira, o local selecionado é situado numa avenida que interliga a região central da cidade com os condomínios de casas de alto padrão aquisitivo. O local compreende uma área 150m² e tem como aspectos positivos a ausência de concorrentes num raio de 8Km, assim como a privilegiada vista da cidade e da Serra da Mantiqueira. Em contrapartida, alguns aspectos negativos relacionados a grande distância da região central, com grande fluxo de pessoas, e o limitado acesso por meio de transporte público, foram levantados.

3.4.2 Arranjo físico

O arranjo físico proposto foi formulado a pedido do autor pela Superfecta (empresa referência em equipamentos e mobiliários para panificação). A padaria Conífera terá uma área de produção que totalizará 75 m² e área de loja de 75 m² (anexo 1). Serão oferecidas 5 vagas de garagem, localizadas em frente ao estabelecimento. Entretanto, os clientes deverão estacionar na rua, na eventualidade da demanda ser maior que a oferta de vagas em determinado instante.

Os equipamentos e mobiliários previstos e seus respectivos valores foram inventariados e também cotados com a empresa Superfecta e estão expressos na Tabela 3.

Tabela 3 Relação de maquinários, mobiliários e utensílios da padaria Conífera.

Descrição	Quant.	medida	R\$ unitário	R\$ total
vitrine refrigerada para doces	1	1,20	R\$7.800	R\$9.360
vitrine refrigerada para frios	1	1,20	R\$7.800	R\$9.360
vitrine expositora ambiente	1	1,40	R\$4.800	R\$6.720
vasca de mercearia rebaixada	1	2,80	R\$1.800	R\$5.040
balcão caixa reto sem autosserviço	1	3,67	R\$2.900	R\$10.643
porta passagem da coifa	1	1,00	R\$484	R\$484
Balcão buffet alto caixa	1	1,57	R\$1.350	R\$2.119
Prateleira decorativa alto caixa	1	1,57	R\$1.300	R\$2.041
mesa de degustação	1	2,50	R\$4.200	R\$10.500
expositor vertical autosserviço 2 portas	1	1,38	R\$8.500	R\$11.730
expositor vertical autosserviço 2 portas aberto	1	1,38	R\$9.500	R\$13.110
vitrine para pão de sal embutida	1	1,00	R\$1.100	R\$1.100
aparador de chapa	1	1,20	R\$1.890	R\$2.268

coifa em aço inox de encosto	1	1,20	R\$1.300	R\$1.560
tubulação em inox para coifa	2	2,00	R\$330	R\$660
curva em inox	1	1,00	R\$320	R\$320
chapéu chinês para coifa	1	1,00	R\$180	R\$180
vitrine expositora quente estufa	1	0,80	R\$1.400	R\$1.120
Balcão buffet	1	3,88	R\$1.560	R\$6.052
porta passagem do caixa	1	1,00	R\$484	R\$484
Balcão cortador de frios refrigerado rebaixado	1	1,20	R\$7.800	R\$9.360
porta passagem	1	1,00	R\$484	R\$484
vitrine expositora gelada	1	0,80	R\$4.000	R\$3.200
balcão buffet encosto rebaixado com 2 cubas	1	2,22	R\$1.860	R\$4.129
balcão de encosto refrigerado rebaixo	1	1,60	R\$5.800	R\$9.280
balcão buffet encosto rebaixado com porta	1	4,36	R\$1.860	R\$8.109
pista fria inox sem vidros aberta	1	1,50	R\$3.500	R\$5.250
prateleira decorativa	3	4,22	R\$1.550	R\$6.541
protetor de inox de entrada	1	1,00	R\$140	R\$140
mesa de tampo aço inox e pés inox com cuba	1	1,00	R\$1.780	R\$1.780
câmara climática quente e fria 2 portas 1000 pães	1	1,00	R\$12.600	R\$12.600
armário vazio 58 X68 inox	2	2,00	R\$2.260	R\$4.520
assadeiras 58 X 70 com 5 tiras alumínio	40	40,00	R\$44	R\$1.760
Forno turbo gás 5 assadeira	2	2,00	R\$58.000	R\$116.000
Amassadeira	1	1,00	R\$30.000	R\$30.000
Balança	2	2,00	R\$632	R\$1.264
Modeladora	1	1,00	R\$2.999	R\$2.999

Divisora	1	1,00	R\$2.245	R\$2.245
Cilindro			R\$3.205	R\$3.205
Mesas com quatro cadeira para clientes	8	8,00	R\$370	R\$2,960
material de escritório	1	1,00	R\$4,000	R\$4.000
Automóvel	2	2,00	R\$50.000	R\$100.000
Total				R\$424.680

3.4.3 Forma jurídica e enquadramento tributário

A forma jurídica escolhida é a sociedade empresária por Quotas de responsabilidade limitada (Ltda.). Este formato implica que a empresa deverá ter dois ou mais sócios a fim de explorar uma atividade econômica para produção de bens e serviços. Suas responsabilidades são limitadas a importância do capital social, dividido em quotas, porém todos respondem solidariamente pela integralização total do capital social. O registro do empreendimento será feito na junta comercial do estado de São Paulo conforme o artigo 982 e parágrafo único do código civil.

O enquadramento tributário será o simples nacional conforme a lei complementar 123/006 que estabelece tratamento diferenciado para micro e pequenas empresas. Sua escolha se deve essencialmente pela menor tributação em relação aos outros regimes, dispensa do cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias, e simplificação no pagamento de diversos tributos abrangidos no sistema, mediante uma única guia. As alíquotas tributárias para o simples nacional são mostrados abaixo na tabela 4.

Tabela 4 Tabela do Simples Nacional e suas alíquotas de acordo com a receita bruta anual.

TABELA DO SIMPLES NACIONAL

ANEXO I (Vigência a Partir de 01.01.2012)

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%

3.4.4 Estrutura Organizacional

A definição do número de colaboradores foi feita com base nas informações de faturamento médio por funcionário obtido a partir das entrevistas conduzidas com padarias locais além das informações obtidas nos boletins informativos da associação brasileira de panificação. As padarias A e B informaram faturamento de R\$ 208.000,00 e R\$500.175,00, respectivamente. A padaria B apresenta 55 funcionários dos quais 13 trabalham na produção e 42 no atendimento, enquanto a padaria A têm 20 colaboradores, dos quais, 6 na produção e 14 no atendimento. Com relação ao custo em relação ao faturamento, as padarias A e B têm custo de folha de pagamento na ordem de 23% e 24%, respectivamente. No que se refere ao enquadramento tributário,

à padaria A se enquadra no Simples, enquanto a Padaria B contribui no sistema de lucro presumido.

Para a Padaria Conífera estimou-se um caso base de faturamento bruto no seu estágio maduro de R\$215.220,00, o qual foi estimado com base na capacidade máxima de produção com os fatores empregados e pelo desempenho médio das padarias A e B. Em relação à folha de pagamento, espera-se que seu custo represente 25% do faturamento bruto, em linha com as padarias A e B e acima da média nacional. Desta maneira, o número estimado de é de 25 funcionários divididos em: 5 na produção e 20 no atendimento.

O empreendimento ainda contará com dois sócios responsáveis pela administração. O organograma da empresa compreende a diretoria, a produção e o setor de atendimento. Como complemento a estrutura organizacional, ter-se-á como auxílio consultores jurídicos e contábeis externos contratados mediante necessidade (Figura 8).

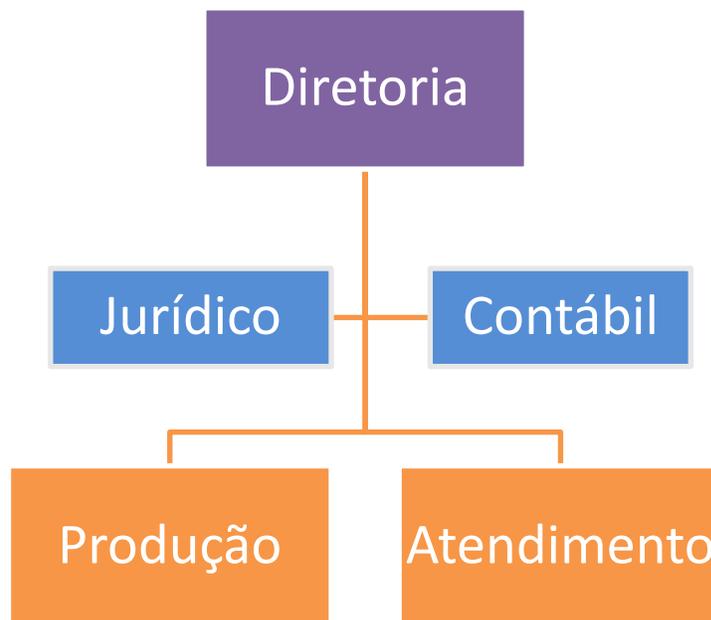


Figura 8 Organograma da padaria conífera.

3.4.5 Estudo econômico financeiro.

A análise econômico-financeira é a atividade na qual o empreendedor avalia a viabilidade e capacidade de geração de lucro de determinado projeto. A sobrevivência e o desenvolvimento pretendidos dependem da correta interpretação da situação econômico-financeira, à qual se envolvem elementos tais quais: equilíbrio financeiro, risco, rentabilidade dos capitais, crescimento entre outros fatores.

3.4.5.1 Investimento

O investimento do projeto envolve todo o capital empregado para abertura e operação do empreendimento. Os investimentos necessários foram classificados da seguinte maneira:

- Investimentos pré-operacional
- Investimento de capital fixo
- Capital de giro

O investimento total incorrido é de 618.929,89 e pode ser subdividido da seguinte maneira:

Os investimentos pré-operacional projetado é da ordem R\$3.807,22 e envolvem os dispêndios com a elaboração do projeto de engenharia e arquitetura, registro da empresa, honorários de advogados e contadores que envolvem a obtenção de todas as autorizações legais junto à prefeitura e receita federal para abertura do empreendimento.

Com relação aos investimentos de capital fixo, o valor estimado é de R\$424.679,89 e englobam todos os dispêndios com maquinário, utensílio, equipamento, mobiliário e automóvel. Os gastos com reforma somaram R\$194.250,00. (Tabela 5) Este último foi estimado a partir do valor do custo unitário total de obras (CUT) no estado de São Paulo, cujo valor é de R\$1295,00 por metro quadrado conforme dados divulgados pelo Sindicon.

Tabela 5 - Investimento total no empreendimento.

Investimento	Quantidade	R\$ unitário	R\$ Total
Despesas pré-operacionais			R\$3.807,22
Maquinário e Equipamentos			R\$424.680
Obras	150	1295	R\$194.250,00
Investimento total			R\$618.930

3.4.5.2 Estimativa do volume de produção e faturamento

A estimativa do faturamento bruto para produção própria é R\$ 179.350,00 e foi elaborado tendo como referência o faturamento bruto da produção própria dividido pelo volume produzido de pães pelas padarias A e B, e que por sua vez, foi multiplicado pela capacidade de produção da padaria em questão. De acordo com os entrevistados, a razão faturamento/volume média mensal das padarias A e B são de 20,00/ kg e 19,00 /kg, respectivamente. Enquanto a capacidade máxima de produção da Conífera é estimada em 12 toneladas de pães. No entanto, na maturidade estima-se que a produção média será de 10,55 toneladas, e crescimento consistente de 0,5% ao ano durante os primeiros cinco anos.

Para elaboração do faturamento médio mensal pressupôs-se uma curva de aprendizado até o atingimento da maturidade. Para o primeiro ano de operação é

esperado que se obtenha 85% do faturamento bruto do estágio maduro, 90% para o segundo ano e 100% a partir do terceiro ano.

Complementarmente ao faturamento supracitado, as informações colhidas nos outros empreendimentos indicam que o faturamento de produtos de revenda é de 30% e 35% do faturamento de produtos próprios, respectivamente, nas padarias A e B. No caso da Conífera, espera-se um faturamento bruto de produtos de revenda de R\$ 35.870,00 em sua plenitude, considerando-se as mesmas premissas da curva de aprendizagem dos produtos próprios. Tabela 6 mostra a estimativa do faturamento mensal no estágio maduro.

Tabela 6 CPV mensal dos produtos de revenda no estágio de plena maturidade do estabelecimento

Código	Variáveis	A	B	Conífera
	Faturamento	156.000,00	37.500,00	R\$ 35.870
	CMV	109.200,00	24.750,00	R\$ 23.744,02

3.4.5.3 Custos diretos

O custo total mensal de farinha de trigo foi estimado com base no consumo médio mensal de farinha dividido pelo volume de pão produzido pelas padarias pesquisadas, A e B, multiplicado pelo volume produzido estimado de pão. O resultado é multiplicado pelo custo médio da farinha de trigo em quilos. O consumo médio da razão farinha/volume produzido das padarias A e B é 0,6Kg Trigo/ Kg de pão par ambas. Para Conífera estima-se que o consumo de 0,7kg/Kg de pão.

O custo total mensal de farinha de trigo é expresso na Tabela 7 e foi estimado em R\$ 80,00 a saca de 50 Kg, preço informado pelo moinho Prima. No tocante aos custos de M.O.D, levou-se em consideração os custos com encargos sociais e a necessidade de provisões referente às férias, abono de férias, INSS e FGTS. Por conseguinte, os custos diretos, tais como M.O.D, outros insumos

(embalagens, insumos alimentícios) e energia elétrica, foram projetados de forma a garantir que os índices gerados pela razão custos/faturamento se mantivessem dentro dos limites máximos e mínimos daqueles obtidos pelas padarias A e B . Por fim, estimou-se a depreciação dos bens de capital fixo usando o método linear, com taxa de depreciação de 10% ao ano, apesar das empresas pesquisadas não contabilizarem depreciação nos seus demonstrativos de resultados.

Para o cálculo do custo de produtos de revenda utilizou-se as informações fornecidas pelas padarias A e B como análogo. Cabe ressaltar que os demonstrativos de resultados das padarias pesquisadas foram elaborados pelo autor uma vez que não foram abertos e, portanto, representam uma estimativa com base nas informações coletadas durante as entrevistas.

Tabela 7 Quadro comparativo de Índices financeiro-econômico sobre volume produzido.

Varáveis/empreendimentos	A	B	Conífera
Volume de pão produzido (Ton.)	8,0	19,5	10,5
Faturamento bruto	R\$160.000	R\$370.500	R\$179.350
Faturamento/volume produzido	20	19	17,1
Consumo de farinha (Ton.)	4,8	11,7	7,4
Consumo de farinha/volume produzido	0,6	0,6	0,7
Custo total farinha de trigo	R\$7.680	R\$18.720	R\$11.816
Custo farinha de trigo (R\$/Kg)	1,6	1,6	1,6
Custo MOD	R\$19.596	R\$54.622,75	R\$19.312
Custo MOD/volume produzido(R\$/Kg)	2,4	2,8	1,8
Custo de Outros insumos	R\$22.508,68	R\$56.160,00	R\$33.021,50
Custo total outros insumos/Volume produção (R\$/Kg)	2,8	2,9	3,1
Energia elétrica + gás + água	R\$13.146	R\$15.800	R\$11.287,43
Custo energia elétrica/volume produzido	1,6	0,8	1,1

No que se refere às despesas operacionais e financeiras, a projeção é de R\$43.633,50 e foram estimadas de forma que razão das despesas/faturamento fossem similares dos estabelecimentos pesquisados, assim como das informações obtidas no documento prospectivo da ABIP. A discriminação de cada uma destas contas é expressa tabela 9.

Tabela 8 Índice econômico financeiro sobre faturamento

Variáveis/empreendimentos	A	B	Conífera
Aluguel + IPTU	R\$15.000	R\$5.000	R\$7.200
Aluguel + IPTU/faturamento	0,07	0,01	0,03
Mão de obra indireta	R\$20.448	R\$91.766,22	R\$32.376
MOI/faturamento	0,10	0,18	0,15
Seguro/faturamento	0,00	0,00	
Depreciação/faturamento	0,00	0,00	0,02
Pró-labore/faturamento	0,05	0,02	0,07
Faturamento produto próprio + revenda	R\$208.000	R\$500.175	R\$215.220

Tabela 9 Despesa operacional estimada no estágio de plena maturidade do estabelecimento.

CÁLCULO DA DESP. OPERAC.	2020
Despesas Administrativas	R\$0,00
(+) Despesas com Vendas	R\$0,00
(+) Despesas Tributárias	R\$0,00
(+) Despesas Gerais	R\$43.296,00
(=) DESPESAS OPERACIONAIS	R\$43.296,00

3.4.5.4 Demonstração do resultado do exercício e Balanço Patrimonial.

A DRE projetada para os três primeiros anos foi calculada e pode ser visto na Tabela 10. Os lucros médio mensal, acumulados para os anos de 2018, 2019 e 2020 são R\$15.957,78, R\$21.396,18 e R\$32.170,36 respectivamente.

A empresa é enquadrada no regime tributário simples nacional, cujos impostos devidos incidem sobre um percentual do faturamento bruto. No caso em questão, estimou-se o valor de 10,32% sobre o faturamento bruto. No tocante aos encargos trabalhistas, o percentual estimado sobre a folha de pagamento é de 42%. O detalhamento de cada encargo é expresso na Tabela 11.

Tabela 10 DRE padronizado mensal dos três anos iniciais do empreendimento. Do livro Microempresas

DEM. RESULTADOS	2018	AV	2019	AV	2020	AV
RECEITA OPERAC. LÍQUIDA	R\$159.949,81	100%	R\$169.400,58	100%	R\$188.123,80	100%
Custo dos Produtos Vendidos	R\$101.107,12	63%	R\$105.270,90	62%	R\$113.219,95	60%
LUCRO BRUTO	R\$58.842,69	37%	R\$64.129,68	38%	R\$74.903,86	40%
Despesas Operacionais	R\$43.296,00	27%	R\$43.296,00	26%	R\$43.296,00	23%
Outras Receitas Operacionais	R\$0,00	0%	R\$0,00	0%	R\$0,00	0%
Resultado Financeiro Líquido	R\$0,00	0%	R\$0,00	0%	R\$0,00	0%
LUCRO OPERACIONAL	R\$15.546,69	10%	R\$20.833,68	12%	R\$31.607,86	17%
Resultado Não Operacional	R\$0,00	0%	R\$0,00	0%	R\$0,00	0%
LUCRO/PREJ. LÍQUIDO	R\$15.546,69	10%	R\$20.833,68	12%	R\$31.607,86	17%
DADOS ADICIONAIS	2018	AV	2019	AV	2020	AV
Receita Operacional Bruta	R\$182.988,00	114%	R\$193.800,00	114%	R\$215.220,00	114%
Compras	R\$58.310,54	36%	R\$61.755,87	36%	R\$68.581,52	036%

Tabela 11 Encargos trabalhistas

ENCARGOS SOCIAIS S/ FOLHA DE PAGAMENTO					
GRUPO	ORDEM	ENCARGOS	MEMÓRIA DE CÁLCULO	Não optante do Simples %	Optante do SIMPLES %
A	1	INSS		20.00	-
	2	FGTS		8.50	8%
		SUBTOTAL		28.50	8%
B	3	13° SALÁRIO	1/12 X 100	8.33	8.33%
	4	FÉRIAS	1/12 X 100	8.33	8.33%
	5	1/3 S/FÉRIAS	1/3 X 8,33	2.78	2.78%
		SUBTOTAL		19.44	19%
C	6	AVISO PRÉVIO INDENIZADO	1/12 X 100	8.33	8.33%
	7	MULTA RESCISÓRIA S/FGTS	0,50 X 8,00	4.00	4%
		SUBTOTAL		12.33	12%
D	8	INCIDÊNCIA DE A1 X B	0,28 X 19,44	5.44	
	9	INCIDÊNCIA DE A2 X B	0,085 X 19,44	1.65	
	10	INCIDÊNCIA DE A2 X C6	0,085 X 8,33	0.71	
		SUBTOTAL		7.80	0%
E	11	INCIDÊNCIA DE A2 X B	0,08 X 19,44		1.56%
	12	INCIDÊNCIA DE A2 X C6	0,08 X 8,33		0.67%
		SUBTOTAL		-	2%
		TOTAL.....		68.07	42%

A receita operacional líquida é obtida com a dedução dos impostos devidos e aos abatimentos que envolvem comissões de cartão de crédito e débito cujos valores foram detalhados mais abaixo.

Com relação ao custo do produto vendido, todos os gastos que o envolvem está demonstrado na Tabela 12, suas premissas foram estabelecidas de acordo com as informações coletadas e estão expressas logo abaixo. Por fim, como a empresa não recorrerá a capitais de terceiros e também, como simplificação na exposição, não

haverá ganho financeiro proveniente de aplicações financeiras, seu resultado não operacional é estimado como zero como exposto Tabela 13.

Tabela 12 CPV mensal dos produtos de produção própria no estágio de plena maturidade.

CÁLCULO DO CUSTO PRODUTOS VENDIDOS	2020
Estoque Inicial	R\$1.138,45
(-) Estoque Final	R\$1.138,45
(+) Compras	R\$68.581,52
(+) Custo de energia elétrica na fábrica (*)	R\$11.287,43
(+) Custo de água na fábrica (*)	R\$0,00
(+) Salários e Enc. Sociais pessoal da fábrica (*)	R\$19.312,00
(+) Outros gastos gerais de fabricação (*)	R\$14.039,00
(=) CUSTOS DOS PRODUTOS VENDIDOS	R\$113.219,95

Tabela 13 - Resultado financeiro líquido mensal no estágio maduro.

CÁLCULO RESULT. FINANC. LÍQUIDO	20X4
(-) Despesas Financeiras	0
(+) Receitas Financeiras	0
(=) RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO	0

Para a projeção do ciclo operacional e financeiro assim como necessidade de capitais de giro, rentabilidade e liquidez, foi feito um exercício de estimativa do balanço patrimonial do ano no qual a empresa atinge a maturidade. Algumas premissas estabelecidas com base nas informações dos estabelecimentos concorrentes foram:

- 1) Os lucros acumulados são distribuídos ao final de cada mês;
- 2) Os estoques garantem 10 dias de produção com prazo de entrega pelos fornecedores de três dias úteis;
- 3) As receitas obtidas são divididas em 50% de pagamentos a vista em dinheiro e cartão de débito e 50% de pagamentos com cartão de crédito e débito, dos quais metade é pago a débito e metade a crédito;
- 4) As operadoras cobram uma taxa de administração de 5% nos cartões de crédito e 3,5% no débito sobre o valor de venda;
- 5) Prazo de recebimento das vendas com cartão de crédito é de 30 dias corridos enquanto para vendas a débito são de três dias;
- 6) Não há participação de capital de terceiros no patrimônio da empresa;
- 7) As provisões referentes ao aviso prévio, FGTS incidente sobre o mesmo e multa rescisória correspondem a 20,56% da folha de pagamento. O valor é provisionado na conta bancária da empresa;
- 8) A provisão do 13º salário, férias, abono de férias, assim como os encargos incidentes são depositados em conta bancária da companhia e, posteriormente pago, aos funcionários, no mês de dezembro;
- 9) Os valores referentes à rescisão contratual são provisionados mês a mês e mantidos em conta bancária.

Desta maneira, o fluxo de caixa direto para os três primeiros anos assim como o Balanço patrimonial do ano de 2020 foi estimado, e pode ser visto na Tabela 14 e Tabela 15, respectivamente.

Com relação ao fluxo de caixa, especificamente ao do ano 2020, o saldo de caixa gerado mês a mês compreende o lucro gerado pela atividade (R\$ 31.608,00) e as provisões com encargos trabalhistas (R\$ 14.416,00) e com depreciação (R\$ 3.539,00).

Tabela 14 Fluxo de caixa direto projetado para os três primeiros anos do empreendimento.

ELEMENTOS DIAS	2018	2019	2020
1. Entradas de caixa			
Recebimento de vendas à vista	R\$89.160,90	R\$94.429,05	R\$104.865,95
Recebimento de vendas faturadas	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Recebimento de vendas com cartão de crédito	R\$89.160,90	R\$94.429,05	R\$104.865,95
Recebimento de vendas pelo crediário	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Operações de crédito	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Resgate de aplicações financeiras	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Juros de aplicações financeiras	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Recebimento de aluguéis	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Aporte de capital	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Outras entradas de caixa	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
1.1 Total das entradas	R\$178.321,81	R\$188.858,10	R\$209.731,89
2. Saídas de caixa			
Fornecedores	R\$58.310,54	R\$61.755,87	R\$68.581,52
Prestadores de serviços	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Folha de pagamento	R\$42.400,00	R\$42.400,00	R\$42.400,00
Encargos sociais (FGTS=8%)	R\$3.392,00	R\$3.392,00	R\$3.392,00

Impostos	R\$18.372,00	R\$19.457,52	R\$21.608,09
Antecipação de pagamentos	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Juros de financiamentos	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Pagamento de principal	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Despesas bancárias	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Pagamento de aluguel	R\$10.500,00	R\$10.500,00	R\$10.500,00
Água, luz, gás, telefone e internet	R\$11.996,99	R\$12.564,03	R\$13.687,43
Realização de aplicações financeiras	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
Outras saídas	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00
2.1 Total das saídas	R\$144.971,53	R\$150.069,43	R\$160.169,04
3. Saldo de caixa gerado (1.1 - 2.1)	R\$33.350,28	R\$38.788,67	R\$49.562,85
4. Saldo inicial de caixa	R\$96.434,71	R\$207.285,42	R\$318.136,13
Saldo final de caixa	R\$149.221,84	R\$266.659,38	R\$390.559,49

Tabela 15 - Balanço Patrimonial projetado do terceiro ano do empreendimento a dinheiro de 2017.

ATIVO	2020	AV
Disponibilidades	R\$390.559,49	40%
Clientes	R\$104.865,95	11%
Estoques	R\$1.138,45	0%
Outros Direitos Operacionais	R\$0,00	0%
ATIVO CIRCULANTE	R\$496.563,89	50%
Realizável a Longo Prazo	R\$0,00	0%
Investimentos	R\$0,00	0%
Imobilizado	R\$487.986,92	50%
Diferido		0%
ATIVO NÃO CIRCULANTE	R\$487.986,92	50%
TOTAL DO ATIVO	R\$984.550,81	100%
PASSIVO	2020	AV
Empréstimos Bancários	R\$0,00	0%
Provisão de Rescisão ,férias e encargos.	R\$219.564,16	
Duplicatas Descontadas	R\$0,00	0%
Fornecedores	R\$22.860,51	2%
Outras obrigações	R\$91.587,52	9%
PASIVO CIRCULANTE	R\$334.012,18	34%
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	R\$0,00	0%
CAPITAIS DE TERCEIROS	R\$0,00	0%

Capital Social	R\$618.929,89	63%
Lucros Acumulados	R\$31.608,00	3%
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	R\$650.538,62	66%
TOTAL DO PASSIVO	R\$984.550,81	100%

Cabe notar que a subconta Saldo de Provisão Rescisão, encargos e depreciação, compreende as provisões acumuladas ao longo de três anos de operação. De modo a tornar as explicitações mais simples, não se considerou demissões ao longo deste período. No que tange a subconta saldo em caixa, seu valor corresponde a 10% do total acumulado com a provisão para reinvestimento e o fluxo de caixa livre, enquanto que a subconta saldo em bancos representa os outros 90% dos elementos citados anteriormente (Tabela 16). Já o imobilizado, refere-se ao valor de todos os investimentos em edificação e maquinário, subtraído pela sua depreciação ao longo do período de três anos.

No que se refere à conta Outras Obrigações, estão elencados todos os desembolsos relacionados às atividades operacionais e administrativas da empresa e pode ser vista na Tabela 17, enquanto que o lucro retido no exercício foi de R\$ 31.608,74, cuja demonstração pode ser visto na Tabela 18.

Tabela 16 - Disponibilidades

CÁLCULO DAS DISPONIBILIDADES	2020
Saldo de Caixa	R\$7.242,34
(+) Saldo de Bancos	R\$192.584,99
(+) Saldo de Provisão Rescisão, encargos e depreciação.	R\$190.732,16
(=) TOTAL DAS DISPONIBILIDADES	R\$390.559,49

Tabela 17 Obrigações a pagar

CÁLCULO OUTRAS OBRIGAÇÕES A PG	2020
Salários a Pagar	R\$42.400,00
Encargos Sociais a Pagar (FGTS=8%)	R\$3.392,00
Conta de Água + transporte + propaganda + adm.	R\$13.687,43
Seguros a Pagar	R\$2.500,00
Aluguéis a Pagar	R\$8.000,00
Impostos a Pagar	R\$21.608,09
TOTAL OUTRAS OBRIGAÇÕES A PAGAR	R\$91.587,52

Tabela 18 Lucros retidos no exercício de 2020.

CÁLCULO DOS LUCROS RETIDOS	2020
Total do Ativo	R\$984.550,81
(-) Passivo Circulante	R\$334.012,18
(-) Passivo Não Circulante	R\$0,00
(-) Capital Social	R\$618.929,89
(=) LUCROS RETIDOS	R\$31.608,00

3.4.5.5 Indicadores financeiros

Os indicadores financeiros projetados com base na estimativa do balanço patrimonial para os três primeiros anos estão apresentados na Tabela 19, e indicam que a liquidez corrente no terceiro ano seja de 149%, ou seja, para cada R\$ 1,00 em obrigações, a empresa criará R\$ 1,49 de valor. No que se refere ao ciclo operacional, estima-se que o prazo médio para renovação de estoques seja de cerca de quatro dias na maturidade, enquanto que o prazo médio de recebimento de vendas seja de 15 dias, o que levaria a um o ciclo operacional resultante de 18 dias.

A respeito da rentabilidade, estima-se que a rentabilidade sobre o ativo seja de 39% enquanto que a rentabilidade sobre o patrimônio líquido seja de 58% ao longo da fase madura da empresa. O giro de ativo projetado no final do terceiro período é 229%, enquanto que a rentabilidade de vendas, projetado, na maturidade, seja de 57%.

No que tange capitais de giro, espera-se que o empreendimento tenha ao longo de sua maturidade capital líquido circulante positivo no valor de R\$ 162.551,70, enquanto que o capital de giro próprio seja igual ao primeiro uma vez que não se projeta uso de capital de terceiros. Por fim, projeta-se que necessidade de capital de giro seja negativa, com valor de -R\$8.443,62.

Tabela 19 Índices financeiros do terceiro ano do empreendimento. Estagio de maturidade.

ÍNDICES FINANCEIROS	FÓRMULAS	2020
ESTRUTURA DE CAPITAIS		
Participação Capitais de Terceiros	$(CT \div PL) \times 100$	0%
Composição das Exigibilidades	$(PC \div CT) \times 100$	0%
Imobilização do Patr. Líquido.	$(ANC \div PL) \times 100$	75%
LIQUIDEZ		
Liquidez Geral	$(AC+RLP) \div (PC+PNC)$	149%
Liquidez Corrente	$(AC \div PC)$	149%
Liquidez Seca	$(DISP + TR) \div PC$	148%
CICLO OPERAC. E FINANCEIRO		
Prazo Médio Renovação Estoques	$(EST \div C.P.V.) \times 360$	4
Prazo Médio Receb. de Vendas	$(TR \div ROB) \times 360$	15
Ciclo Operacional	PMRV + PMVE	18
Prazo Médio Pagto de Compras	$(FOR \div Compras) \times 360$	10
Ciclo Financeiro	$(CICLO OP. - PMPC)$	8
RENTABILIDADE		
Giro do Ativo	$ROL \div Ativo$	229%
Rentabilidade de Vendas	$(LL \div ROL) \times 100$	202%
Rentabilidade do Ativo	$(LL \div Ativo) \times 100$	39%
Rentabilidade do Patrim. Líquido	$(LL \div PL) \times 100$	58%
CAPITAIS DE GIRO (Em reais)		
Capital Circulante Líquido	$(AC - PC)$	R\$162.551,70
Capital de Giro Próprio	$(PL - ANP)$	R\$162.551,70
Necessidade de Cap. Giro	$(ACO - PCO)$	-R\$8.443,62

3.4.5.6 Indicadores de viabilidade

O valor presente líquido de cinco anos do projeto foi estimado em R\$ 628.171,88 e foi obtido a partir do lucro líquido anual ao longo da vida do projeto. Foram utilizados como premissas, uma curva de aprendizagem de 2 anos, onde o faturamento estimado é de 85% e 90% do faturamento bruto estimado para ano em que o empreendimento atinge a maturidade. Apesar da expectativa da operacionalidade perpétua para empreendimento, para a valoração foi definido que equipamentos e maquinários, assim como as provisões relacionadas a encargos trabalhistas fossem liquidados ao final do quinto ano conforme Titman (2013). O capital de giro operacional (CGO) foi desconsiderado uma vez que há expectativa que o empreendimento trabalhe com o CGO negativo, e portanto, desconsiderá-lo seria uma medida conservadora para valoração do projeto. Com relação à taxa de crescimento, estima-se que a partir do quarto ano uma taxa conservadora de 2% a.a., em linha com a expectativa para o crescimento potencial do setor. A taxa mínima de atratividade (TMA) obtida foi de 17,45% a.a., cuja composição é dada pela equação descrita a seguir conforme Damodaran (2017):

$$TMA = Taxa livre de risco + \beta_t \times (\text{prêmio de risco Brasil}) + \beta_g \times (\text{prêmio de risco americano})$$

Onde:

- a- Prêmio de risco Brasil= 2,24%;
- b- Taxa livre de risco (título brasileiro denominado em dólares) = 7,64%;
- c- Prêmio de risco americano = 6,12%;
- d- $\beta_t = 1,1$. Volatilidade do setor de alimentos brasileiro em relação ao mercado de capitais brasileiro;
- e- $\beta_g = 1,2$. Volatilidade do setor de alimentos americano em relação ao mercado de capitais americano.

Com relação aos prazos de retorno do investimento, pode-se dizer que análise do fluxo de caixa projetada que o payback simples estimado seja de aproximadamente 22,57 meses, enquanto que a mesma análise, porém a partir do fluxo de caixa descontado, projeta um payback descontado de 28,85 meses (Tabela 21).

Considerando-se a incerteza associada tanto a fatores endógenos e exógenos a empresa, utilizou-se como recurso uma análise de sensibilidade da TMA de forma a avaliar seu efeito sobre o VPL. A figura 9 mostra a variação do valor Presente líquido(VPL) com a variação da taxa mínima de atratividade (TMA).

Tabela 20 Fluxo de caixa descontado do projeto.

		1	2	3	4	5
Receita		R\$2.139.862	R\$2.266.297	R\$2.516.783	R\$2.567.118	R\$2.618.461
lucro líquido		R\$186.560	R\$250.004	R\$379.294	R\$386.880	R\$394.618
depreciação (+)		R\$42.468	R\$42.468	R\$42.468	R\$42.468	R\$42.468
provisão (+)		R\$68.383	R\$68.383	R\$68.383	R\$68.383	R\$68.383
CAPEX (-)	-R\$618.930					
CGO líquido(-)						
Liquidação do CGO(+)						
Liquidação capex (+)						R\$212.340
liquidação provisão (-)						R\$341.914
PFCF (VPL 5 anos)	R\$628.172	R\$297.411	R\$360.855	R\$490.145	R\$497.731	R\$375.895

Tabela 21 - TMA, VPL, TIR, Payback simples e Payback descontado.

TMA	17,45%
VPL (5 anos)	R\$ 628.171,88
TIR (5 anos)	53%
PAYBACK simples	22,57
PAYBACK descontado	28,85

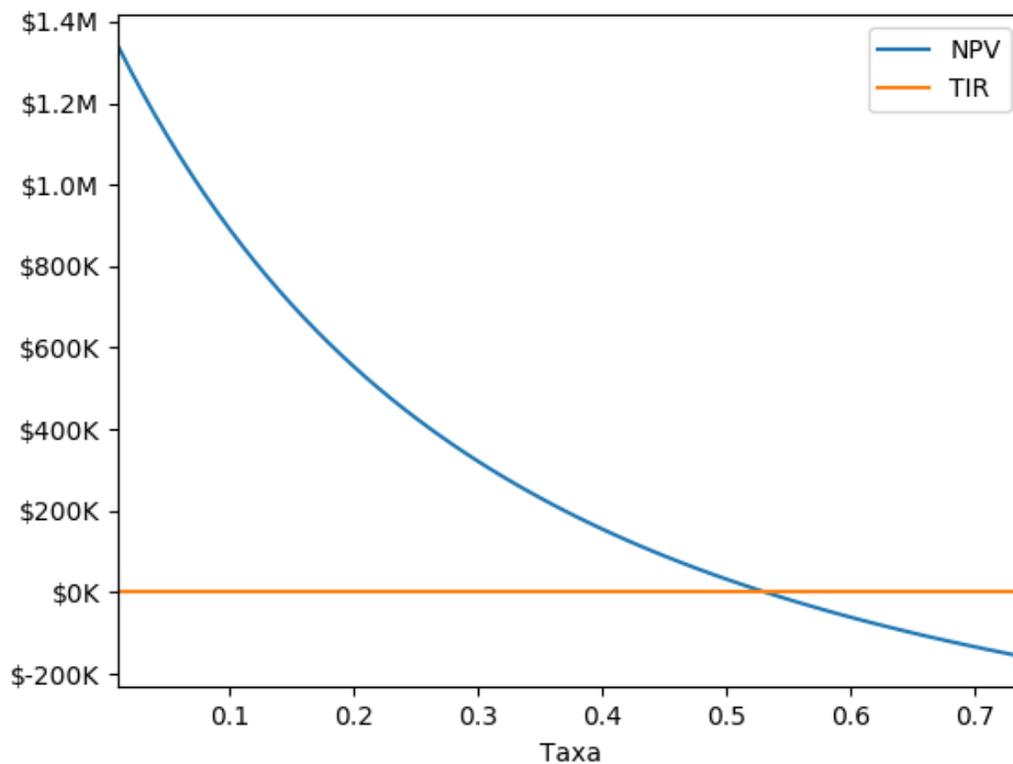


Figura 9 - VPL (5 anos) do Projeto para diversas TMA. Curva azul representa o VPL para cada taxa de desconto.

4 CONCLUSÃO

O Presente trabalho teve como intuito a elaboração da viabilidade econômica e financeira de uma padaria na região do vale do Paraíba. Considerando o alto índice de falências nos primeiros três anos dos empreendimentos, um plano de viabilidade é de extrema importância para fundamentar o processo decisório de qualquer empreendedor quanto à viabilidade de atuação em determinado segmento.

O estudo também contou com uma revisão bibliográfica que englobou os principais aspectos jurídicos e tributários; aspectos mercadológicos; conceitos de planejamento financeiro e de análise financeira, tais quais: Balanço Patrimonial, DRE, indicadores financeiros, VPL e TIR. Além disso, a pesquisa contou com dados e informações coletadas por meio de entrevistas não estruturadas com empreendedores da região que propiciaram ao projeto maior robustez nas projeções financeiras.

Quanto aos aspectos jurídicos do negócio, a empresa foi enquadrada como uma sociedade empresária por Quotas de responsabilidade limitada (Ltda.). No que tange os aspectos tributários, o porte esperado da empresa permitirá que a mesma seja enquadrada no regime simples nacional o qual abrange empresas com faturamento menor de R\$ 3.600.000,00 ao ano.

A empresa foi estruturada organizacionalmente de seguinte forma: Diretoria, Produção e Atendimento. Além disso, ainda foi considerada a necessidade de auxílio externo tanto contábil quanto jurídico, a ser consultado de acordo com a demanda.

A região estudada foi considerada promissora uma vez que o número de potenciais concorrentes é de apenas 2, enquanto que a renda per capita do público alvo é relativamente alta, além da presença na região de uma concentração de indústrias que podem ser potenciais clientes.

Os investimentos estimados para o nível de produção de 10,55 toneladas de pães foram da ordem de R\$ 618.930,00, dos quais R\$424.680,00 em maquinário e equipamentos, enquanto R\$194.250,00 em obras e edificação.

A estimativa do balanço patrimonial e do DRE do projeto permitiram que fossem estimados os indicadores financeiros os quais evidenciaram, com base nas premissas do projeto, uma boa perspectiva econômico-financeira para o projeto. A rentabilidade sobre o patrimônio líquido projetado foi de 58% enquanto que a rentabilidade sobre o ativo foi de 39% para fase de madura do projeto. No tocante a capital de giro, estima-se que na fase madura a necessidade de capital de giro seja de -R\$8.443,62 uma vez que os prazos de pagamentos aos fornecedores são relativamente mais longos que os pagamentos relacionados à venda.

Para obtenção dos indicadores de viabilidade estruturou-se um fluxo de caixa cuja receita bruta foi estimada com base nas receitas das empresas pesquisadas. No que tange a investimentos, custos e despesas, suas projeções também foram obtidas através de análise comparativa, assim como, por meio de informações divulgadas por publicações especializadas no setor de panificação.

Fundamentado pelo fluxo de caixa projetado, foi possível concluir que o negócio é financeiramente viável, pois o VPL de R\$ 628.171,88 é significativamente elevado. Para o VPL assumiu-se a TMA de 17,45% a.a., dado o significativo risco associado à criação de pequenos negócios. Olhando pela perspectiva da TIR, o projeto é consideravelmente rentável com valor de 53% a.a. quando comparado, por exemplo, ao retorno anual do Ibovespa –ativo similarmente de alto grau de risco- dos últimos 15 anos, de 18,3% a.a. Já o payback simples estimado é de 22,57 meses, o que também pode ser considerado bom uma vez que o prazo de retorno médio para setor de alimentos gira na ordem de 24 a 36 meses.

Para trabalhos futuros, recomenda-se estudo de análise de incerteza ao invés de uma abordagem apenas determinística. Ou seja, adicionar ao projeto incertezas quanto às receitas potenciais, custos e despesas, e assim, analisar o impacto, individual e agregado, de cada uma das variáveis na viabilidade econômico-financeira do empreendimento.

5 REFERÊNCIAS

ABIP-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRADA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Indicadores de performance ano base 2016**. Disponível em: < <http://www.abip.org.br/>> Acesso em: 06 março de 2017.

ARAÚJO R. M., Rogéria. **Contabilidade comercial I**: Livro didático. Palhoça: UnisulVirtual, 2011

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Financeiras**. São Paulo: Atlas, 1989

BERTAGLIA, P. R. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**: São Paulo: Saraiva, 2006.

BOGDAN, C. Robert: **Investigação qualitativa em educação: Uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto editor, 2002.

DAMODARAN, Aswath, **Country Risk: Determinants, Measures and Implications – The 2017 Edition (July 9, 2017)**. Disponível em:< <https://ssrn.com/abstract=3000499>> Acesso em 12 de setembro de 2017..

DAMODARAN, Aswath, **Equity Risk Premiums (ERP): Determinants, Estimation and Implications** – The 2017 Edition. Disponível em < <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>. Acesso em 10 de setembro de 2017.

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

FERRANOTO, A. João. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade**: São Paulo: Editora Atlas, 2015

FERRARI, Ed Luiz. **Análise de Balanços: Teoria e 300 questões**/ Ed Luiz Ferrari – Rio De Janeiro: Elsevier, 2006.

GONÇALVES, Reginaldo. Disponível em http://www2.anhembri.br/html/ead01/gestao_financeira/Aula2.pdf> acesso em 10 de março de 2017.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARION, José Carlos. **Contabilidade comercial**. 10° edição. São Paulo: Atlas, 2016.

Jornal da globo. Disponível em <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2011/07/confira-taxa-media-de-retorno-do-cdi-e-ibovespa-nos-ultimos-15-anos.html>> acesso em 23 de outubro de 2017.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10° edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MATOS, A. C. **Comece certo**. Brasília: SEBRAE, 2004

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10 edição São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Rodrigo. **Estratégia de compras na indústria brasileira de higiene pessoal e cosméticos: um estudo de casos. 2005** : Dissertação (Mestrado) – Instituto Coppead, UFRJ, Rio de Janeiro, 2005.

OLIVEIRA, J., Anselmo. **Gestão Financeira aplicada à micro e pequenas empresas.** Belo horizonte, 2015

ROSA, A., Claudio. **Como elaborar um plano de negócios.** São Paulo: SEBRAE, 2013

WOILER, S., MATHIAS, W. F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise.** São Paulo: Atlas, 1985. SEBRAE-SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>> Acesso em: 06 de março de 2017.

SEBRAE NACIONAL. **Planejamento tributário na panificação e confeitaria.** Disponível

em<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/21e80bf1e8ecca8867ef7d3692b45985/\\$File/5962.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/21e80bf1e8ecca8867ef7d3692b45985/$File/5962.pdf)>. Acesso em: 12 novembro de 2017.

SEBRAE NACIONAL. **Planejamento tributário na panificação e confeitaria.** Disponível em<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/57165244D7B8A499832576B7005AD9FD/\\$File/NT00043902.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/57165244D7B8A499832576B7005AD9FD/$File/NT00043902.pdf)>. Acesso em: 12 de outubro de 2017.

SOUZA B., Acilon . **Contabilidade de empresas comerciais.** São Paulo: Atlas, 2002

TITMAN, Sheridan. Financial Management: **Principles and Applications.** (12th Edition) Pearson Series in Finance, 2013.

WOILER, S., MATHIAS, W. F. **Projetos: planejamento, elaboração e análise.** São Paulo: Atlas, 1985.

Receita Federal Disponível em

<https://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/tributaria/cadastros/cadastro-nacional-de-pessoas-juridicas-cnpj/tabelas-utilizadas-pelo-programa-cnpj/tabela-de-natureza-juridica-e-qualificacao-do-quadro-de-socios-e-administradores> Acesso em: 6 de março de 2017.

SALIM, C. S. et al. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** 7 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998

