



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
JULIO CESAR GARCIA

ESTUDO DE VIABILIDADE DE EPP:
VIABILIDADE ECONÔMICA E METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DO PLANO DE
NEGÓCIO EM UMA PANIFICADORA NO MUNICÍPIO DE BARCARENA, ESTA-
DO DO PARÁ (2020).

Palhoça
2020

JULIO CESAR GARCIA

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE EPP:
VIABILIDADE ECONÔMICA E METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DO PLANO DE
NEGÓCIO EM UMA PANIFICADORA NO MUNICÍPIO DE BARCARENA, ESTA-
DO DO PARÁ (2020).**

Trabalho de Conclusão de Curso em Administração
apresentado ao Curso de Administração da Universida-
de do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial à
aprovação nas disciplinas de TCC I e TCC II.

Orientador: Prof.^a Sidenir Niehuns, Ms.C.

Palhoça
2020

JULIO CESAR GARCIA

**ESTUDO DE VIABILIDADE DE EPP:
VIABILIDADE ECONÔMICA E METODOLOGIA DE APLICAÇÃO DO PLANO DE
NEGÓCIO EM UMA PANIFICADORA NO MUNICÍPIO DE BARCARENA, ESTA-
DO DO PARÁ (2020).**

Este trabalho de Conclusão de Curso em Administração foi julgado adequado à obtenção do grau de Bacharel em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso Superior de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 16 de novembro de 2020.

Prof.^a e orientadora Sidenir Niehuns, Ms.C.
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, sua direção e administração, que oportunizaram este momento, envolto a conhecimento e fundamentado pela confiança, tradição e competência presentes nesta nobre Instituição.

A professora orientadora Sidenir Niehuns, pelo acompanhamento e orientação que tornaram possível a elaboração deste trabalho.

A todos os professores, que foram tão importantes nesta minha etapa acadêmica e no desenvolvimento do conhecimento.

A minha esposa Ana, que de forma singular me apoiou em todos os momentos.

Quero agradecer também aos meus filhos Julio Filho e Ana Julia, que iluminaram os meus pensamentos, auxiliando com inspiração e propósito.

Meus agradecimentos aos amigos da Techint Engenharia e Construção, companheiros de trabalho que fizeram parte de todo meu ciclo acadêmico, desde a primeira graduação até o dia de hoje. Além desta Organização ímpar que me proporcionou desenvolvimento e experiência.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte de tudo isto, o meu muito obrigado.

E o que dizer D’Ele: Ao Mestre por excelência. Não me sinto confortável em adjetivá-lo, pois não existem palavras suficientes para externalização. Que minha gratidão não se expresse apenas em palavras, mas que eu o exalte em meu viver.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	7
1.2 OBJETIVOS.....	7
1.2.1 Objetivo Geral	7
1.2.2 Objetivos específicos	8
1.3 JUSTIFICATIVA.....	8
1.4 METODOLOGIA	9
1.5. FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1 MERCADO DA PANIFICAÇÃO	11
2.2 TOMADA DE DECISÃO DO CLIENTE	12
2.3 TENDÊNCIAS DE MERCADO.....	16
3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	17
3.1 NOME DA EMPRESA	17
3.2 CONSTITUIÇÃO LEGAL	17
3.3. PROPRIETÁRIOS DA EMPRESA	17
4. PLANO ESTRATÉGICO	18
4.1 ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE.....	18
4.2 ANÁLISE DO SETOR.....	19
4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO.....	23
4.4 A MATRIZ SWOT.....	25
4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	26
4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	26
5. PLANO DE MARKETING	27
5.1 ANÁLISE DE MERCADO.....	27
5.1.1 Descrição dos produtos.....	27
5.1.2 Análise do mercado consumidor	28
5.1.3 Análise dos fornecedores.....	29
5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes.....	29
5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	33
5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING	33

5.3.1	Objetivos de marketing.....	33
5.3.2	Estratégias de marketing.....	34
5.3.3	Ações e mecanismos de controle de marketing	34
6.	PLANO DE OPERAÇÕES	37
6.1	TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA)	37
6.2	TECNOLOGIA E OPERAÇÃO	37
6.3	LOCALIZAÇÃO	42
7.	PLANO FINANCEIRO	45
7.1	INVESTIMENTO INICIAL	45
7.2	FORMAS DE FINANCIAMENTO	45
7.3	RECEITAS	46
7.4	CUSTOS	46
7.5	PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	48
7.6	PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)	49
8.	AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	50
8.1.	AVALIAÇÃO ECONÔMICA	50
8.1.1	Ponto de equilíbrio	50
8.1.2	Taxa de lucratividade	50
8.1.3	Taxa do retorno do investimento	50
8.1.4	Prazo de retorno do investimento (<i>payback</i>)	51
8.1.5	Taxa Interna de Retorno	51
8.1.6	Valor Presente Líquido	51
8.2.	ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	52
8.3	AVALIAÇÃO SOCIAL	55
9	CONCLUSÃO.....	56
	REFERÊNCIAS	57

1 INTRODUÇÃO

O setor da panificação é um dos que mais crescem no Brasil, sendo assim, o empresariado deste segmento deve acompanhar as novas tendências, que estão totalmente direcionadas ao novo público e as características destes novos consumidores.

O Mercado está em pleno movimento e acompanhar de perto o que está acontecendo auxilia na promoção de medidas que caminham junto com o anseio por sobrevivência, quiçá, crescimento.

Muito mais que a apresentação de um Plano, a aplicação e direcionamento se deu durante a realização do trabalho, promovendo muito mais que uma base teórica, mas a divulgação dos resultados iniciais.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A proposta é trabalhar em um plano de reestruturação e crescimento de negócios, com o objetivo apresentar ferramentas de gestão e melhorias de processo para avaliação e tomada de decisão por parte dos proprietários da Panificadora e Confeitaria Delícia.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral:

O objetivo principal vai além da elaboração de um Plano de negócios, é tornar a “Panificadora e Confeitaria Delícia” uma marca consolidada no mercado, referência em qualidade, com uma gestão adequada, obtendo resultados financeiros e econômicos e a satisfação dos clientes, parceiros e colaboradores.

1.2.2 Objetivos específicos:

Os principais objetivos específicos são:

- Apresentar um modelo de gestão para o negócio;
- Elaborar um Plano de Marketing e Vendas aplicável ao negócio;
- Desenvolver uma Estrutura organizacional considerando a mudança de empresa familiar para profissional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo possui uma abrangência muito além do caso estudado e desenvolvido. Ele serve como uma referência e contribuição para outros gestores que necessitam de uma base sólida para realização de novos estudos.

Os acertos e erros observados durante a implantação deste plano de negócios, podem ser utilizados por boas práticas e lições aprendidas de forma prática e objetiva.

O tema abordado uniu a provocação na realização de um trabalho de conclusão de curso, com a necessidade de desenvolvimento do negócio familiar.

Com este propósito, a proposta foi a de trabalhar em um plano de reestruturação e crescimento de negócios, com o objetivo apresentar ferramentas de gestão e melhorias de processo para avaliação e tomada de decisão por parte dos proprietários da Panificadora e Confeitaria Delícia.

O objetivo principal é tornar a “Panificadora e Confeitaria Delícia” uma marca consolidada no mercado, referência em qualidade, com uma gestão adequada, obtendo resultados financeiros e econômicos e a satisfação dos clientes, parceiros e colaboradores.

1.4 METODOLOGIA

a) A aplicabilidade da pesquisa.

Pesquisa aplicada. Pois será usada para aplicação a solução de problemas práticos de imediato, como se sabe a pesquisa aplicada gera conhecimentos que visam a solução de problemas práticos sendo que podem fazer uso do conhecimento desenvolvido na pesquisa básica que gera conhecimentos mas sem que eles sem sejam usados em uma aplicação prática imediata (GOHR, 2008).

b) A forma de abordar o problema de pesquisa.

Pesquisa qualitativa. Pois existe uma relação entre o mundo real (objeto) e o sujeito (pesquisador). Essa relação nem sempre pode ser quantificada, dependendo da interpretação subjetiva do pesquisador (GOHR, 2008).

c) A forma de tratar os objetivos da pesquisa.

Pesquisa descritiva. Pois procura descrever as características de um objeto de pesquisa já conhecido, mas sem manipular os dados além da descrição (GOHR, 2008).

d) Os procedimentos de coleta de dados.

Pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Esta metodologia é considerada quando se deseja obter um conhecimento mais profundo do objeto pesquisado, investigando um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto real.

e) A unidade de análise.

Setor da panificação. Objetivando verificar as padarias da cidade e selecionar uma amostra significativa para validar o estudo. Além de cada setor da padaria, como recepção, atendimento, administração, fabricação e setor de entregas.

f) Os instrumentos de coleta de dados.

Observação passiva realizada no momento da realização das entrevistas. Onde o pesquisador observa o objeto de pesquisa, sem se envolver.

1.5 FICHA TÉCNICA DO PLANO DE NEGÓCIOS

- Denominação da empresa: Panificadora e Confeitaria Delícia.
- Porte: Pequena
- Localização: Vila dos Cabanos, Barcarena, Pará.
- Ramo de atividade: Panificação e Confeitaria.
- Área de atuação: Mercado local.
- Setor da economia: Secundário e terciário.
- Produtos: Produtos fabricados: Pães, bolos, doces, etc; Produtos produzidos no balcão: Lanches, tapiocas, sucos, vitaminas, etc; e, Produtos de revenda: Refrigerantes, produtos alimentícios gerais, etc.
- Número de funcionários: 25
- Investimento total: R\$ 400.000,00
- Receita operacional mensal prevista: O faturamento esperado era de R\$ 180.000,00.
- Ponto de Equilíbrio: 95,86%.
- Taxa mensal do retorno do investimento: 0,275 % anual.
- Situação do mercado: Instável.
- Parecer final sobre a viabilidade do empreendimento: Pra se tornar viável, o essencial, considerando o retorno do investimento, é diminuir os valores de retirada dos sócios (pró labore), que trará um resultado muito grande ao empreendimento.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Importante observarmos uma base teórica para realização deste trabalho e entender através de uma análise mais ampla, quais são as perspectivas e tendências do mercado de panificação e confeitaria.

Este entendimento do segmento de negócio, das oportunidades a serem desenvolvidas, perfazem como primícias para um plano de negócios estruturado e consistente.

2.1 MERCADO DA PANIFICAÇÃO

Este ramo de negócio, possui características que devem ser observadas por seus resultados e características, tais como:

- Sexto maior segmentos industriais do país;
- Participação no setor de produtos alimentícios é de 36,2% e na indústria de transformação esse percentual é de 7%.
- A Panificação está intrinsecamente relacionada com outros setores da economia, participando diretamente como gerador de emprego e distribuidor de renda.
- Em relação ao food service, área que mais cresce dentro do setor alimentício, a Panificação representa 36,05%. O setor gera mais 779 mil empregos diretos e 1,8 milhões indiretos.

Conhecer os tipos de padaria também é de grande significância no entendimento do negócio. Sendo assim, vejamos:

- a) Padarias Artesanais: nelas a produção de panificados e confeitados é local, além de ser considerado o carro-chefe do estabelecimento. Geralmente, a venda é direta ao consumidor, mas há também revenda para outros estabelecimentos, e sem muita escala;
- b) Padarias Industriais: a produção dos panificados é feita em larga escala e a venda destes produtos não se destina somente ao consumidor local, e sim para diferentes fontes -

indústria, hospitais e as próprias padarias artesanais, lojas de conveniência, supermercados, entre outros. Destaca-se a produção dos congelados e pães industrializados;

- c) Padarias em Supermercados: a produção de panificados não é o principal negócio dentro dos supermercados, mas se configura com a produção e venda de panificados, com preços menores que ampliam a concorrência;
- d) Padarias Tradicionais: oferecem variados tipos de pães, itens de confeitaria e alguns poucos serviços de conveniência e food service como frango assado, lanchonete e alguns produtos complementares a refeições onde há o consumo de panificados como açúcar, leite, manteiga, achocolatados, frios, café em pó, dentre outros;
- e) Padarias Gourmet: esse modelo de padaria é definido pela grande quantidade de serviços e produtos incorporados ao negócio, além dos pães, confeitaria, bar e lanchonete, como serviço completo café da manhã, almoço e uma gama de produtos de conveniência que abrangem outras necessidades mais gerais do consumidor;
- f) Boulangerie: padarias com foco apenas na produção de panificados, com uma diferenciação maior nestes itens como pães especiais, pães de alto valor agregado, concentração em produto próprio e importado. São empresas voltadas para um público diferenciado e especialmente exigente.

2.2 TOMADA DE DECISÃO DO CLIENTE

A tomada de decisão para compra em uma Panificadora seguem as quatro principais premissas:

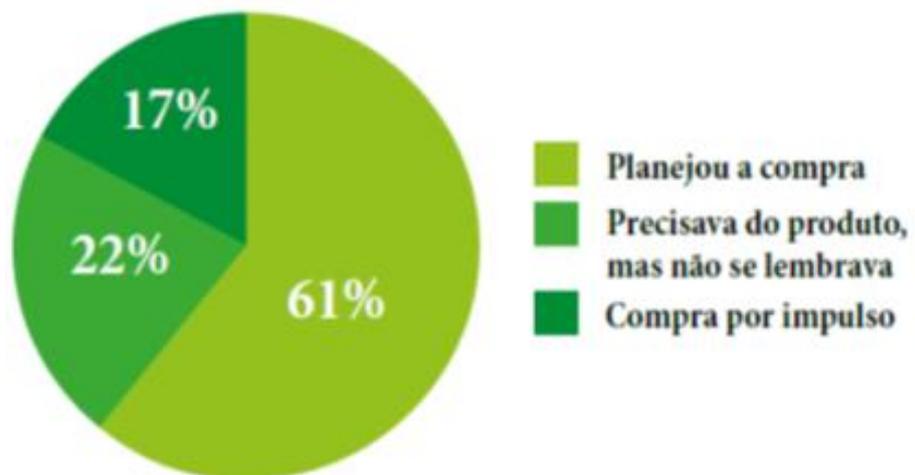
a) Decisão:



Decisão: Fonte Estudo de tendências SEBRAE

Vemos que 70% das decisões de compra são tomadas na frente da gôndola, o que sugere uma impecável apresentação dos produtos e a preparação de um layout sugestivo e que auxilie e influencie nesta decisão.

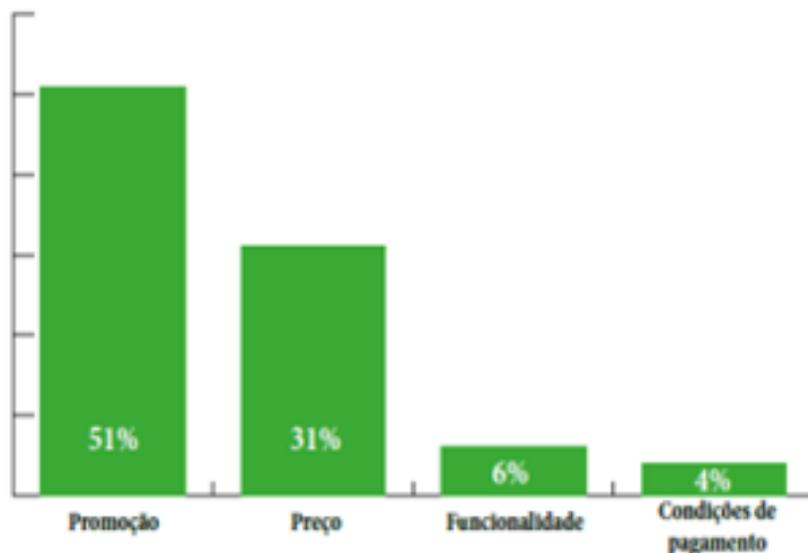
b) Comportamento:



Comportamento: Fonte Estudo de tendências SEBRAE

Apesar do alto percentual de previsibilidade, onde 61% dos consumidores planejam a aquisição do produto, 17% compra por impulso e 22% precisava do produto mas não recordava, perfazendo 39% dispostos através de impactos visuais.

c) Estímulo:



Estímulo: Fonte Estudo de tendências SEBRAE

O número de consumidores estimulados por promoções é de 51%, o que sugere o alto impacto formado através de uma boa gestão de marketing e promoções.

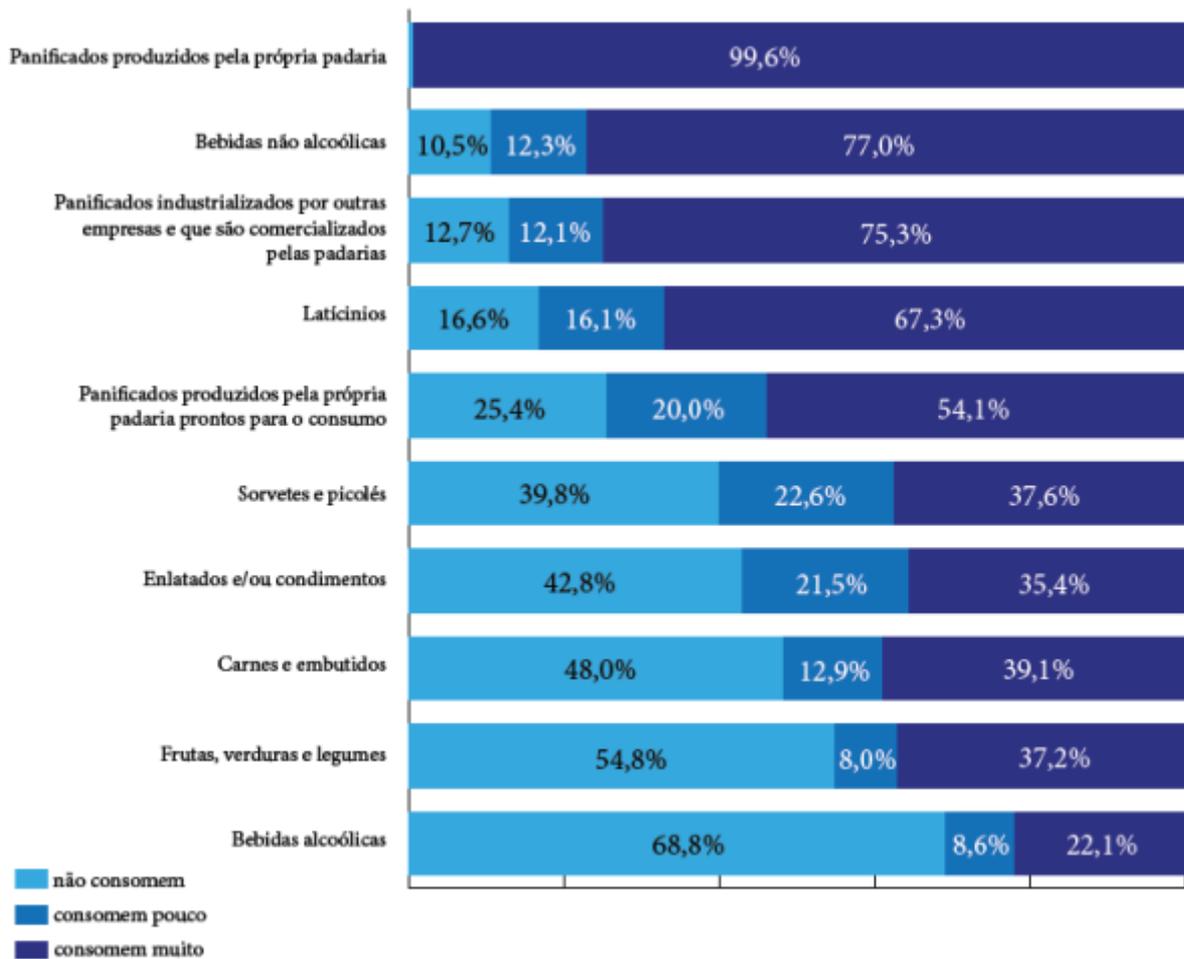
d) Determinantes:

Classe A/B	Classe C	Classe D/E
Proximidade de casa ou trabalho	Proximidade de casa ou trabalho	Proximidade de casa ou trabalho
Opções/variedades	Promoções	Promoções
Promoções	Preços mais baixos	Preços mais baixos
Produtos de boa qualidade	Opções/variedades	Opções/variedades
Preços mais baixos	Produtos de boa qualidade	Produtos de boa qualidade
Limpeza	Limpeza	Bom atendimento
Espaço para estacionar	Bom atendimento	Limpeza
Bom atendimento	Espaço para estacionar	Cartão do Estabelecimento
Cartão do Estabelecimento	Cartão do Estabelecimento	Espaço para estacionar

Determinantes: Fonte Estudo de tendências SEBRAE

As determinantes formam um conceito a ser estabelecido para cada região de implantação das padarias. Dados são de suma importância para o sucesso que qualquer empreendimento.

A visão do Cliente relacionada ao consumo em Panificadoras, é expresso através do indicador abaixo:



Visão do Cliente: Fonte Estudo de tendências SEBRAE

Em uma análise mais ampla, vemos que os produtos panificados são consumidos por 99,6% dos Clientes, seguidos de bebidas não alcoólicas, panificados industrializados e laticínios.

Desta forma, não se pode ignorar estes quatro itens na formulação e escopo de uma Panificadora.

2.3 TENDÊNCIAS DE MERCADO

Quanto as cinco principais tendências de mercado, vemos:

Tendência 01: Mulheres ganham mais espaço no mercado:

Oportunidades: Produtos diet, light, orgânicos, pães naturais e confeitaria fina;
Produtos fáceis de levar na bolsa e com embalagens atraentes.

Tendência 02: Aumento de casais jovens sem filhos:

Produtos que propiciem cuidados “a dois” em embalagem dupla;
Duas porções individuais.

Tendência 03: Crescimento do número de pessoas morando sozinhas:

Produtos de apelos e embalagens tecnológicas;
Delivery.

Tendência 04: Mais consumidores de meia Idade:

Produtos mais sofisticados, de alta qualidade, ingredientes naturais aliados a alta tecnologia;
Produtos anti-idade, com apelo saudável;
Delivery.

Tendência 05: Vida mais longa e melhor:

Produtos orgânicos, com ingredientes naturais, linhas diet e light;
Delivery.

O mercado da Panificação e Confeitaria está cada vez mais diversificado, porém respeitando a cultura da boa e velha padaria com relação aos produtos básicos e atendimento.

3 DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O Negócio possui as seguintes particularidades:

3.1 O NOME DA ORGANIZAÇÃO:

Panificadora e Confeitaria Delícia.

3.2 A CONSTITUIÇÃO LEGAL:

Sociedade limitada.

3.3 PROPRIETÁRIO (S) DA ORGANIZAÇÃO:

Manoel Correia de Souza e Márcio Nazareno de Souza.

4 PLANO ESTRATÉGICO

4.1. ANÁLISE DO MACRO-AMBIENTE

Realizando uma análise do macro-ambiente do negócio, chegamos as seguintes informações:

Fatores	Aspectos analisados
Econômicos	<p>O público da Panificadora e Confeitaria Delícia é composto por pessoas de classe média, moradores do próprio bairro e de outros bairros e vilas vizinhas, dos antigos moradores do bairro, de pessoas que trabalham no Pólo Industrial e no comércio próximo ao empreendimento.</p> <p>A cidade é um importante polo industrial, onde é feita a industrialização, beneficiamento e exportação de caulim, alumina, alumínio e cabos para transmissão de energia elétrica. A economia tem base tradicional na Agricultura, mas também avança com o turismo e com as indústrias instaladas na cidade, gerando crescimento econômico para o município e para o Estado do Pará. É em Barcarena que está localizado o maior porto do Estado do Pará: o Porto de Vila do Conde, onde a Santos Brasil administra o terminal de contêineres "Tecon" Vila do Conde. Além da perspectivas de desenvolvimento através da Construção de uma Usina térmica e ampliação da fábrica Alunorte (Hidro).</p>
Político-legais	<p>A Panificadora e Confeitaria Delícia se enquadra no Simples Nacional, o que facilita a contabilidade e gera uma vantagem competitiva.</p>
Socioculturais	<p>A Vila dos Cabanos é um bairro tipicamente residencial, criado para atender a demanda dos funcionários do Pólo industrial. Por consequência, foi criado um centro comercial que se expandiu durante os anos. Com esta expansão, a principal Via Comercial do bairro se tornou a Rua Germano Aranha (rua da lama), onde está instalada a Panificadora e Confeitaria Delícia. O bairro pertence a uma área de classe média da cidade. Nos bairros adjacentes concentra-se um grande número de bairros e vilas populares, com estabelecimentos comerciais variados de pequeno porte. Próximo a Panificadora existem estabelecimentos de diversos ramos de negócio, inclusive de grande porte, como um supermercado.</p>

Tecnológicos	<p>A tecnologia aplicada na Panificação é ligada ao aumento da produtividade e na apresentação de novos produtos. Existem produtos principais que por mais que as tecnologias avancem, se houver perda na qualidade ou sabor, não será bem aceito pelos consumidores.</p> <p>Os proprietários da padaria participam anualmente da Feira de Panificação em São Paulo, onde acompanham as tendências do mercado e conhecem as novas tecnologias em equipamentos e processos. Com a reestruturação da padaria, estes equipamentos serão comprados do mercado no Sudeste. Apenas o mobiliário será adquirido na região.</p>
--------------	---

4.2 ANÁLISE DO SETOR

a) Ameaça de entrada de novas empresas:

O setor de panificação aparentemente é muito simples de entrar. Porém o valor inicial dos equipamentos principais é razoavelmente elevado e a margem de lucro dos produtos fabricados é bem pequeno. No caso da Panificadora e Confeitaria Delicia, que é uma empresa já consolidada na região, esta ameaça não é significativa.

b) Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes:

Existe na cidade apenas uma panificadora com condições amplas de concorrência. Este é o maior desafio e rivalidade existente. Então deve-se regularmente acompanhar o que está sendo feito de diferente, para acompanhar a evolução.

c) Ameaça de produtos substitutos:

A característica de panificação da região envolve os produtos básicos e usualmente utilizados. As tapiocarias poderiam ser uma ameaça, mas com seguimento e consumo esporádico.

d) Poder de barganha dos fornecedores:

Produtos já conhecidos e com receita, como é o caso da panificação, utilizam uma matéria prima padrão. Então, a negociação com os fornecedores já conhecidas e consolidadas

segue um padrão de interesse. Além da farinha de trigo ser um commodities e seguir um padrão nacional.

e) Poder de barganha dos compradores:

Existe um público já consolidado e fiel, mas o preço sempre impacta no consumo. Desta forma, deve-se investigar os preços do maior concorrente, que é a ameaça real, para alinhar a mesma aplicação.

FATORES		NOTA
A.	É possível ser pequeno para entrar no negócio.	4
B.	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas, ou os clientes não são fiéis.	2
C.	É necessário baixo investimento em infraestrutura, bens de capital e outras despesas para implantar o negócio.	2
D.	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	3
E.	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada.	3
	Não é necessário investimento em pesquisa.	
F.	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	3
G.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	2
H.	Empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	3
I.	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	3
J.	O mercado não está saturado.	3
TOTAL		28
Intensidade da força 1		45,0

Força 1 – POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES

FATORES		NOTA
A.	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	3
B.	O setor em que se situa o negócio mostra um lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	4
C.	Custos fixos altos e pressão no sentido do vender o máximo para cobrir estes custos.	4
D.	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	5
E.	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	4
F.	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	4
TOTAL		24
Intensidade da força 2		75,0

Força 2 – RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS EXISTENTES NO SETOR

FATORES		NOTA
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	2
B.	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	2
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	3
D.	Setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	3
TOTAL		10
Intensidade da força 3		37,5

Força 3 – AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

FATORES		NOTA
A.	Cientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	4
B.	Produto vendido pelas empresas do setor representa muito nos custos do comprador.	3
C.	Produtos que os clientes compram das empresas do setor são padronizados.	3
D.	Cientes não têm custos adicionais significativos, se mudarem de fornecedores.	3
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	3
F.	Produto vendido pelas empresas do setor não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	3
G.	Cientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	4
H.	Cientes trabalham com margens de lucro achatadas.	4
TOTAL		27
Intensidade da força 4		59,4

Força 4 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES

FATORES		NOTA
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	4
B.	Produtos adquiridos pelas empresas do setor não são facilmente substituídos por outros.	3
C.	Empresas existentes no setor não são clientes importantes para os fornecedores.	3
D.	Materiais / serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	4
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	4
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	4
G.	Ameaça permanente dos fornecedores entrarem no negócio do setor.	3
TOTAL		25
Intensidade da força 5		64,3

Força 5 – PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES

A rivalidade entre os concorrentes é a força mais significativa no ramo da panificação. Desta forma a diferenciação e qualidade devem ser pontos chave para o sucesso e fidelização dos Clientes. Além de um bom plano de marketing e visualização pelos Clientes. Considerando esta força e as demais que foram analisadas, identifica-se que o setor possui grau de atratividade médio-baixo.

4.3 ANÁLISE INTERNA DO EMPREENDIMENTO

Realizando uma análise interna do futuro empreendimento e analisando as diferentes áreas da empresa, chegamos ao seguinte resultado:

Áreas	ASPECTOS ANALISADOS
Produção	<p>Instalação industrial: A Panificadora fica em uma região central, com fácil acesso por parte dos clientes e fornecedores.</p> <p>Equipamentos e processo produtivo: Existem equipamentos necessários para a atual demanda, porém pensando em reestruturação alguns novos equipamentos deverão ser incorporados à produção (Todo o mobiliário da recepção, masseiras, fornos, equipamentos menores).</p> <p>Planejamento e controle da produção: Não existe um processo de planejamento e controle da produção, sendo necessária a implementação de forma imediata.</p> <p>Qualidade dos produtos: Os produtos possuem qualidade reconhecida pelos Clientes.</p> <p>Custos de produção: Não existe um controle para obtenção dos custos da produção, sendo necessária a implementação imediata.</p> <p>Organização da fábrica: O Layout da fábrica é previsível e deverá passar por pequenos ajustes. Principalmente os setores de padaria, confeitaria, lanchonete e salgadaria.</p> <p>Nível de estoques (matéria-prima e produto acabado): O estoque não é controlado e existe pouca previsibilidade, sendo necessária a implementação imediata de controle de estoque mínimo.</p> <p>Pesquisa e desenvolvimento: Anualmente a empresa envia um representante a principal feira do setor no país, em busca de novos produtos, equipamentos e desenvolvimento.</p> <p>Confiabilidade dos fornecedores: Os principais fornecedores são usuais e com qualidade e confiabilidade conhecida.</p>
Recursos Humanos	<p>O quadro de funcionários atual é de 25 funcionários. Divididos em atendimento, produção, entrega e administrativo. A gerência da padaria é familiar. Com a reestruturação a idéia é profissionalizar o setor administrativo, com uma pessoa técnica apoiando a família, além de acréscimo no grupo de atendimento, caixa e produção para os novos produtos previstos. As quantidades estão em avaliação.</p>

	<p>Grau de motivação dos funcionários: Os funcionários de forma geral são motivados e reconhecem sua importância na empresa.</p> <p>Política de recrutamento e seleção: Não existe um padrão pré estabelecido e é realizado por entrevista com o próprio proprietário.</p> <p>Planos de cargos e salários: Existe um salário padrão para cada função, com possibilidade de salários variáveis por grandes produções e contratos que são firmados.</p> <p>Competência e motivação: Por se tratar de uma empresa familiar, os funcionários possuem contato direto com os proprietários. Por vezes, o aspecto confiança sobressai ao aspecto competência.</p> <p>Clima de trabalho: O Clima de trabalho é bom e todos são desafiados a fazer o melhor.</p>
Finanças	<p>Lucratividade da empresa: A falta de controle financeiro faz com que a lucratividade seja baixa. A taxa de retorno hoje em torno de 7%. Com a reestruturação almeja-se alcançar os 10%, puxados pelo aumento da demanda e do alto valor agregado nos novos produtos (linha natural, lanchonete e sem gluten).</p> <p>Liquidez e grau de endividamento: Hoje a Panificadora possui dívidas conhecidas e negociadas, com curto, médio e longo prazo de pagamento.</p> <p>Receitas e custos: O controle mensal é realizado e os resultados são conhecidos. É necessário realizar um controle dos custos de forma mais específica, pois o controle é realizado apenas no montante.</p> <p>Capacidade de investimento: Atualmente a empresa não possui capacidade de investimento, mas possui linhas de financiamento para investimento pré aprovados em dois bancos onde possui conta.</p> <p>Estrutura do mercado de capitais: O mercado é desafiador por sua razão de ser, a concorrência é única e as possibilidades de crescimento dependem do plano de negócio a ser estabelecido.</p>
Marketing	<p>Sistema de distribuição: Balcão e entregas.</p> <p>Portfólio de produtos: Fechado, com necessidade de organização e ajustes. Conforme resposta da questão 3.</p> <p>Satisfação dos clientes internos e externos: Necessidade de realização de uma pesquisa de satisfação do Cliente.</p> <p>Pontos de venda: Ponto único.</p>

	<p>Ciclo de vida dos produtos: Produtos usuais, com fornecimento por todo o ano, e sazonais, devido a épocas do ano e festas.</p> <p>Estrutura de preços e promoção: Preços fixos, mesmo com variação dos preços dos commodities e materiais primas. Promoções mensais e pós produção sazonal.</p> <p>Organização do departamento de marketing: Não existe um departamento de marketing estabelecido, sendo necessária a elaboração de um plano e o estabelecimento de um responsável. A idéia é investir nas redes sociais, jornal local e em veiculação nas rádios locais e carros de som (muito utilizados na região). O investimento de R\$ 1.500,00 mensais.</p>
--	--

4.4 A MATRIZ SWOT

A matriz SWOT do futuro empreendimento foi elaborada com base nos aspectos analisados anteriormente.

Ambiente interno	
Pontos fortes	Pontos fracos
Clientes fidelizados Ótima localização Ótima Qualidade dos produtos Reconhecimento público Estrutura própria (local e equipamentos) Larga experiência no ramo Desejo de crescimento e expansão	Dificuldade em separar o pessoal do profissional Falta de controle de registros Falta de planejamento e controle da produção e estoque Falta de sistemática de gestão de pessoas Falta de uma sistemática de obtenção dos custos unitário Falta de padronização dos processos
Ambiente externo	
Oportunidades	Ameaças
Demanda de novos produtos Demanda por um ambiente mais agradável e diferenciado	Dificuldade de adaptação Falta de mão de obra especializada

<p>A crise diminuiu a força dos concorrentes</p> <p>Aumento do consumo no setor</p> <p>Demanda por novos serviços, tais como produtos naturais</p> <p>Preparação para o pós crise</p>	<p>Ações políticas sobre o crescimento, devido aos contatos de um dos concorrentes com o governo municipal</p> <p>Segurança</p>
---	---

4.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Um objetivo estratégico do negócio é ampliar o lucro líquido dos atuais 7% para 10%.

4.6 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A Panificadora e Confeitaria Delícia, busca a diferenciação com relação aos seus concorrentes através da produção de alimentos de qualidade, exigência e responsabilidade com a higiene e segurança alimentar, um layout da área de atendimento e consumo que busca o conforto dos Clientes, além do atendimento que deve ser o melhor dentre todos os estabelecimentos comerciais, além do setor de alimentação. Este posicionamento estratégico pretende ser mantido com a reestruturação aqui proposta.

5 PLANO DE MARKETING

5.1 ANÁLISE DE MERCADO

5.1.1 Descrição dos produtos

São três principais tipos de produtos vendidos na Padaria:

- i. Produtos fabricados: Pães, bolos, doces, etc.
- ii. Produtos produzidos no balcão: Lanches, tapiocas, sucos, vitaminas, etc.
- iii. Produtos de revenda: Refrigerantes, produtos alimentícios gerais, etc.

Critérios	Descrição
Definição do produto	Produtos fabricados: Pães, bolos, doces, etc.
Utilização do produto	Produtos comestíveis
Características do produto	Produtos alimentícios que possuem por características principais a fabricação diária e local
Componentes do produto	Farinha de trigo, manteiga, sal, açúcar, leite, cacau, etc. Existe um catálogo de fabricação com as receitas para cada produto acabado, com cada ingrediente específico.
Tecnologia de fabricação	Manual e através de equipamentos específicos
Forma de apresentação do produto	À granel, em embalagens da própria Padaria e conforme encomenda

Produtos fabricados

Critérios	Descrição
Definição do produto	Produtos produzidos no balcão: Lanches, tapiocas, sucos, vitaminas, etc.
Utilização do produto	Produtos comestíveis
Características do produto	Produtos fabricados no momento para o consumo

Componentes do produto	Pão, presunto, queijo, carne, ovos, hortaliças, frutas, farinha de tapioca, recheios gerais, etc. Existe um catálogo de fabricação com as receitas para cada produto acabado, com cada ingrediente específico.
Tecnologia de fabricação	Manual e por equipamentos como liquidificador, processador, chapa, micro ondas, fornos, etc
Forma de apresentação do produto	Em pratos, taças, etc. Além das embalagens específicas para Delivery.

Produtos produzidos no balcão

Critérios	Descrição
Definição do produto	Produtos de revenda: Refrigerantes, produtos alimentícios gerais, etc.
Utilização do produto	Produtos alimentícios e de higiene
Características do produto	Produtos produzidos por terceiros, revendidos na Padaria.

Componentes do produto	Componentes relacionados a cada produto fabricado.
Tecnologia de fabricação	Produtos comprados prontos, com a tecnologia de fabricação determinada por cada Fabricante.
Forma de apresentação do produto	Nas embalagens de origem dos próprios fabricantes.

Produtos de revenda

5.1.2 Análise do mercado consumidor

A Vila dos Cabanos é um bairro tipicamente residencial, criado para atender a demanda dos funcionários do Polo industrial. Por consequência, foi criado um centro comercial que se expandiu durante os anos. Com esta expansão, a principal Via Comercial do bairro se tornou a Rua Germano Aranha (rua da lama), onde está instalada a Panificadora e Confeitaria Delícia. O bairro pertence a uma área de classe média da cidade. Nos bairros adjacentes concentra-se um grande número de bairros e vilas populares, com estabelecimentos comerciais variados de pequeno porte. Próximo a Panificadora existem estabelecimentos de diversos ramos de negócio, inclusive de grande porte, como um supermercado.

A Panificadora e Confeitaria Delícia possui uma clientela fidelizada, sendo necessário intensificar o trabalho de Marketing nos bairros adjacentes e na própria Vila dos Cabanos. Como a Panificadora fica localizada entre a região da Praça Central, Bancos e Feira e o Principal Supermercado do bairro, a gestão dos negócios deve buscar a influência da rota entre estas regiões, para a busca de novos clientes que utilizam esta via. Além de consolidar os Clientes de outras regiões, pela qualidade dos produtos e a diferenciação dos concorrentes.

5.1.3 Análise dos fornecedores

Grande parte dos fornecedores são provenientes do Sudeste.

A principal matéria prima é a farinha de trigo, que por se tratar de um commodity deve ser negociado pelo preço de mercado. São inúmeros fornecedores que são cadastrados e conforme negociação é tomada a decisão de compra.

5.1.4 Análise detalhada dos concorrentes

Foi realizada uma análise detalhada dos concorrentes, com uma síntese dos pontos fracos e fortes de cada concorrente, conforme exposto abaixo:

Item	DELÍCIA	Concorrente A	Concorrente B	Pontos fortes e fracos
		PANIFÍCIO CABANO	FÉ EM DEUS	
Produto	<p>São 03 grandes grupos de produtos:</p> <p>i. Produtos fabricados: Pães, bolos, doces, etc.</p> <p>ii. Produtos produzidos no balcão: Lanches, tapiocas, sucos, vitaminas, etc.</p> <p>iii. Produtos de revenda: Refrigerantes, produtos alimentícios gerais, etc.</p>	<p>São os mesmos 03 grandes grupos de produtos:</p> <p>i. Produtos fabricados: Pães, bolos, doces, etc.</p> <p>ii. Produtos produzidos no balcão: Lanches, tapiocas, sucos, vitaminas, etc.</p> <p>iii. Produtos de revenda: Refrigerantes, produtos alimentícios gerais, etc.</p>	<p>São os mesmos 03 grandes grupos de produtos:</p> <p>i. Produtos fabricados: Pães, bolos, doces, etc.</p> <p>ii. Produtos produzidos no balcão: Lanches, tapiocas, sucos, vitaminas, etc.</p> <p>iii. Produtos de revenda: Refrigerantes, produtos alimentícios gerais, etc.</p>	<p>Ponto forte = Qualidade dos produtos fabricados na padaria.</p> <p>Ponto fraco em relação ao Panifício Cabano = Diversidade de produtos de revenda. Eles possuem uma melhor estrutura de mercadinho.</p> <p>Ponto fraco em relação a Fé em Deus = Localização mais próxima a zona popular do bairro.</p>

Participação no mercado (em vendas)	40%	50%	10%	
-------------------------------------	-----	-----	-----	--

Atendimento	Atendimento no balcão e na área de lanchonete. Os pães ainda são escolhidos e empacotados pelo sistema tradicional, nos balcões. Os funcionários são uniformizados para cada área específica do atendimento.	Atendimento no balcão e na área de lanchonete. Para a área de pães, existe o autoatendimento, onde o Cliente escolhe e empacota seus próprios produtos. Os funcionários são uniformizados para cada área específica do atendimento.	Padaria pequena e tradicional, composta de funcionários que realizam todos os tipos de atividades, não possuindo atendimento personalizado para cada área da Padaria.	<p>Ponto forte = Simpatia e proximidade dos atendentes com os Clientes.</p> <p>Ponto fraco em relação ao Panifício Cabano = Autoatendimento na escolha e embalagem dos pães.</p> <p>Ponto fraco em relação a Fé em Deus = Não vejo um ponto fraco neste item relacionado ao concorrente.</p>
-------------	--	---	---	---

Atendimento pós-venda	Não existe uma sistemática de atendimento pós venda. Porém pela qualidade e proximidade com os Clientes, a fidelização ocorre naturalmente.	Também não existe uma sistemática de atendimento pós venda.	Também não existe uma sistemática de atendimento pós venda.	Ambos não possuem um trabalho relacionado a pós venda. O ponto forte da Delícia é o contato próximo com os Clientes e a fidelização alcançada durante os anos.
-----------------------	---	---	---	--

Localização	Excelente, em uma das ruas principais da região, próxima ao maior Supermercado da cidade e ponto de ônibus municipal e intermunicipal.	Excelente, próxima da Igreja Matriz e bancos. A distância entre as duas Padarias são de 02 quadras.	Mais próxima a região periférica da região.	<p>Ponto forte = Próxima ao maior Supermercado da cidade, o que faz com que os Clientes façam suas compras e sigam até a Padaria para consumir e comprar produtos específicos de panificação.</p> <p>Ponto fraco em relação ao Panifício Cabano = Próxima dos bancos, onde facilita a venda principalmente de lanches.</p> <p>Ponto fraco em relação a Fé em Deus = Próximo a periferia, onde possui uma clientela ativa e específica.</p>
-------------	--	---	---	---

Divulgação	Jornal e rádio da cidade, além de carro de som e planfetagem	Da mesma forma que a Delícia	Divulgação por planfetagem	<p>Ponto forte = O proprietário é muito conhecido na cidade, pelo trabalho social. Existe um apelo e divulgação além do comércio, mas pela pessoa.</p> <p>Ponto fraco em relação ao Panifício Cabano = Maior aporte financeiro na divulgação.</p> <p>Ponto fraco em relação a Fé em Deus = Entendo que não existe um ponto fraco com relação a este item.</p>
------------	--	------------------------------	----------------------------	--

Preços	Preço médio	Preço médio	Preço inferior	
--------	-------------	-------------	----------------	--

Qualidade do(s) produto(s)	É o ponto de maior relevância para as vendas. Qualidade dos produtos fabricados é o chamariz da Padaria.	Qualidade média, falta padronização nas receitas.	Qualidade inferior, para atendimento a uma classe mais baixa.	<p>Ponto forte = A qualidade é o grande destaque, principalmente com relação aos produtos fabricados.</p> <p>Ponto fraco em relação ao Panifício Cabano = Maior divulgação e condições financeiras de diversificar. Mas quanto a qualidade é inferior a da Delícia.</p> <p>Ponto fraco em relação a Fé em Deus = Entendo que não existe um ponto fraco com relação a este item.</p>
----------------------------	--	---	---	--

Reputação	Qualidade	Diversidade	Preços	
-----------	-----------	-------------	--------	--

Canais de venda utilizados	Balcão e delivery	Balcão e delivery	Balcão	<p>Ponto forte = Similares ao do concorrente Panifício Cabano.</p> <p>Ponto fraco em relação ao Panifício Cabano = Canais similares.</p> <p>Ponto fraco em relação a Fé em Deus = Entendo que não existe um ponto fraco com relação a este item.</p>
----------------------------	-------------------	-------------------	--------	---

Análise detalhada dos concorrentes

5.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

Atuar na fabricação e comercialização de produtos alimentícios, de ordem de panificação e confeitaria, além de produtos de revenda como bebidas, mercearia, doces e produtos prontos. Porém, visando o aumento significativo na diversidade de produtos, tais como vinhos, pães especiais e refeições.

Processo de segmentar o mercado	Características
Mercado ou setor geral	<u>Mercado:</u> indústria e comércio de pães, bolos, doces e similares, com participação de 36% na indústria de produtos alimentares. <u>Setor:</u> panificação
Divisão do mercado	Produtos alimentícios no ramo da panificação
Características do produto	<u>Características do cliente:</u> todo e qualquer consumidor de pães, seus derivados e produtos complementares <u>Situação de compra:</u> consumo diário
Segmento	Indústria e comércio de pães, bolos, doces e similares para pessoas de todas as classes sociais, que consomem diariamente um produto intercultural e do gosto da maior parte do público em geral, na região?

Segmentação do mercado

5.3 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING

5.3.1 Objetivos de marketing

O QUE	Descrição
Objetivo estratégico	1. Ampliar o lucro líquido dos atuais 7% para 10% em quanto tempo no primeiro ano de reestruturação. 2. Reestruturar o negócio, implementando uma sistemática e plano de marketing como forma de profissionalização.
Objetivo de marketing	Ampliação do serviço de delivery e aumento da diversidade de produtos e serviços
Estratégia de marketing 1 (produto)	Oferecer um produto diferenciado pautado na qualidade
Estratégia de marketing 2 (preço)	Manter os preços médios do mercado, apontando para melhorias relacionadas ao maior concorrente na região
Estratégia de marketing 3 (promoção)	A estratégia de promoção será qual?
Estratégia de marketing 4 (distribuição)	Ampliar o horário e área de abrangência do Delivery

Objetivos de marketing

5.3.2 Estratégias de marketing

Apesar do nível de qualidade e estrutura física da Panificadora Delícia, que excede a de grande parte de seus concorrentes, a política de preços pretende posicioná-la como uma das panificadoras com melhor preço para a região. A política de comercialização da empresa é voltada às vendas de varejo, à vista, porém com recebimento de fontes diversas, tais como cartões de crédito e débito, bem como algumas faturas a prazo, principalmente para clientes corporativos, pequenos revendedores e vendedores avulsos, por exemplo. O trabalho de entrega é realizado sem custos adicionais, como forma de fidelização dos clientes e pequenos parceiros. O atendimento na área de alimentação busca apresentar a qualidade de uma empresa familiar, com a busca que vai além do valor monetário e financeiro, mas a satisfação do Cliente, que é um valor intrínseco da Empresa.

O QUE	Descrição
Estratégia de marketing 1 (produto)	Oferecer um produto diferenciado pautado na qualidade
Estratégia de marketing 2 (preço)	Manter os preços médios do mercado, apontando para melhorias relacionadas ao maior concorrente na região
Estratégia de marketing 3 (promoção)	A estratégia de promoção será voltada para o aspecto visual da Padaria, com a organização e contraste visual.
Estratégia de marketing 4 (distribuição)	Ampliar o horário e área de abrangência do Delivery

Estratégias de marketing

5.3.3 Ações e mecanismos de controle de marketing

Foram definidas ações e mecanismos de controle de marketing para desenvolvimento dos negócios:

O QUE	Descrição
Estratégia de marketing 1 (produto)	Oferecer um produto diferenciado pautado na qualidade
Ações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Degustações e produto do dia. 2. Produtos diferenciados para cada época do ano (Natal, São João, etc).
Responsável	Chefe do atendimento
Prazo de Execução	15 dias
Mecanismo de Controle	Reunião de alinhamento semanal

Ações e mecanismos de controle de marketing

O QUE	Descrição
Estratégia de marketing 2 (preço)	Manter os preços médios do mercado, apontando para melhorias relacionadas ao maior concorrente na região
Ações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pesquisa de mercado (concorrentes) sobre a relevância do preço para o consumo na região 2. Renegociação com os fornecedores, na busca de preços mais competitivos.
Responsável	Administrador
Prazo de Execução	1 (um) mês
Mecanismo de Controle	Feedback com os resultados da pesquisa

Ações e mecanismos de controle de marketing

O QUE	Descrição
Estratégia de marketing 3 (promoção)	A estratégia de promoção será voltada para o aspecto visual da Padaria, com a organização e contraste visual.
Ações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimento e padronização da marca (logo, contatos, posição). 2. Lay out e definição de um contraste visual que gondolas, cores e organização que facilite e promova a venda.
Responsável	Administrador
Prazo de Execução	1 (um) mês
Mecanismo de Controle	Apresentação do Plano de Marketing e apresentação dos resultados nas reuniões semanais de alinhamento.

Ações e mecanismos de controle de marketing

O QUE	Descrição
Estratégia de marketing 4 (distribuição)	Ampliar o horário e área de abrangência do Delivery
Ações	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudo das regiões de abrangência e utilização de uma questão na pesquisa de mercado sobre este tema. 2. Ampliação das áreas de entrega e aumento da diversidade de produtos entregáveis.
Responsável	Administrador
Prazo de Execução	1 (um) mês
Mecanismo de Controle	Feedback com os resultados da pesquisa e estudo realizado

Ações e mecanismos de controle de marketing

6 PLANO DE OPERAÇÕES

Nesta etapa, descrevemos o Plano de operações, com os aspectos organizacionais e de produção.

6.1. TAMANHO (CAPACIDADE INSTALADA):

A Padaria está instalada em uma área de 900 m², com 225 m² de área de atendimento e balcão, área de produção e estoque.

Como parte da reformulação, a casa ao lado da padaria foi adquirida para demolição e construção de um estacionamento.

6.2. TECNOLOGIA E OPERAÇÃO

Os principais equipamentos disponíveis na padaria são:

- 1 - Forno
- 2 - Amassadeira
- 3 - Cilindro para sovar a massa
- 4 - Modeladora
- 5 - Divisora de massa
- 6 - Assadeiras
- 7 - Câmera de fermentação
- 8 - Balança
- 9 - Mesas de preparo
- 10 - Batedeiras planetárias
- 11 - Moinho de pães
- 12 - Máquina de cortar frios

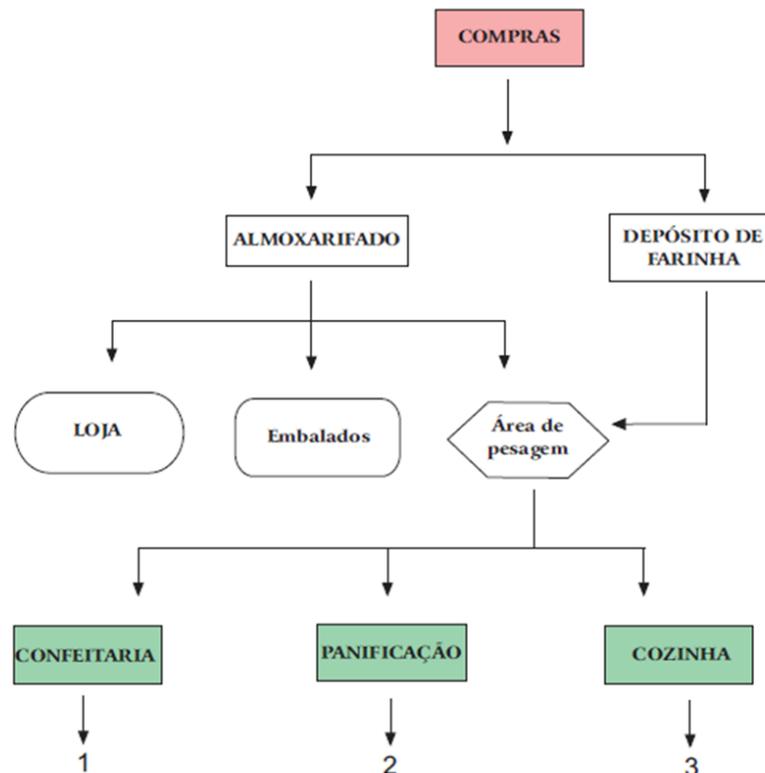
13 - Refrigeradores e freezers

Os proprietários participam anualmente de Feiras do setor de panificação, buscando conhecimento e tecnologias para aumento da produção.

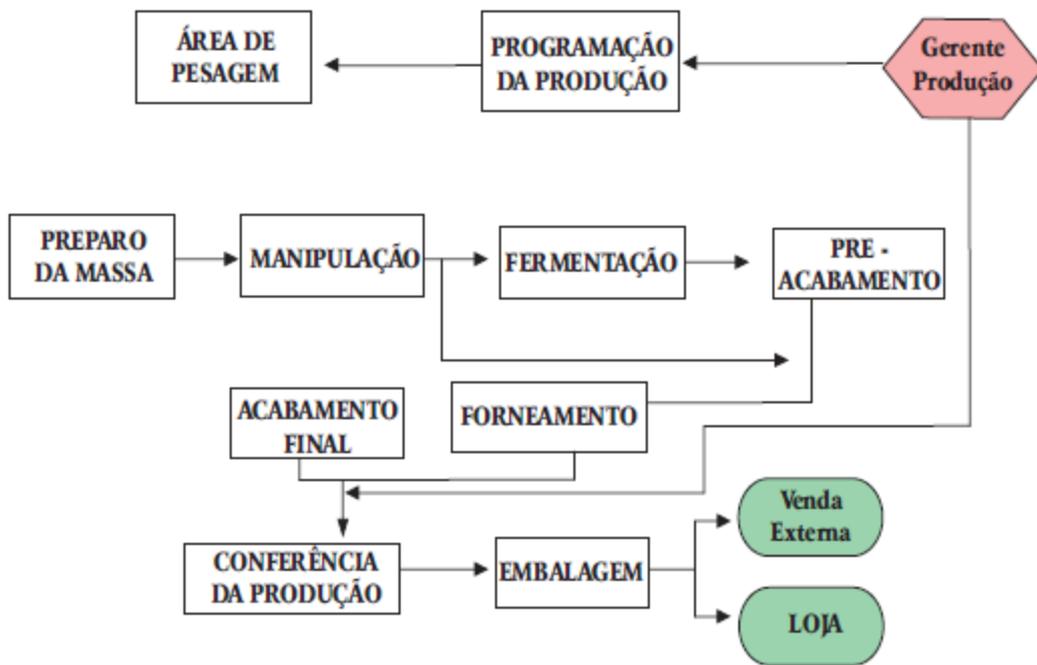
Exemplo foi a aquisição, visando a reformulação da padaria, de equipamentos de alta performance e produção.

As áreas são divididas em balcão ou vendas, área de salgadoaria, área de lanches, padaria, confeitaria, cozinha, estoque e setor administrativo.

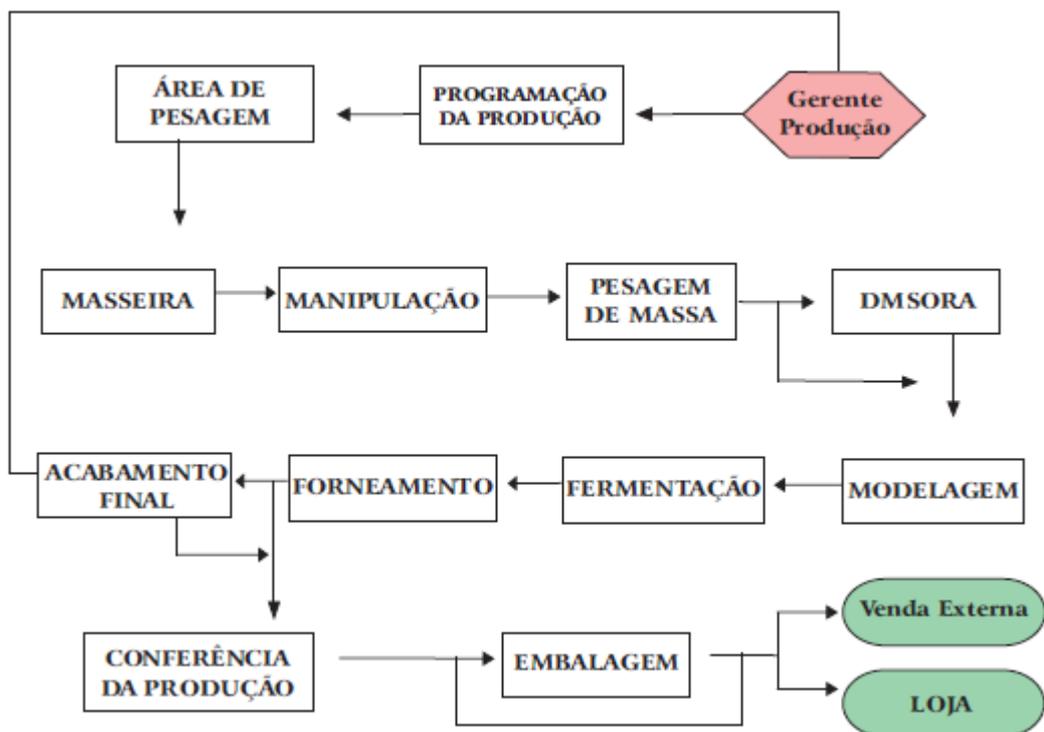
Os fluxogramas básicos seguem abaixo:



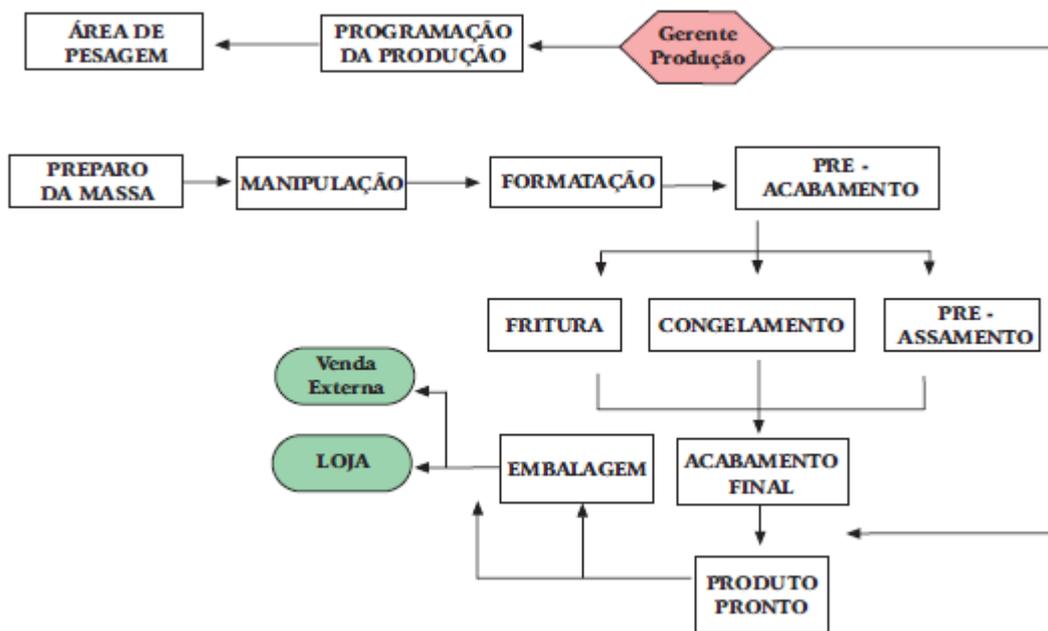
Fluxograma comercial



Fluxograma panificação



Fluxograma Confeitaria



Fluxograma cozinha

A reformulação obedeceu o mesmo projeto inicial, com ampliação para a área da produção, algumas fotos da padaria após a reformulação seguem abaixo:



Panificadora pós reformulação

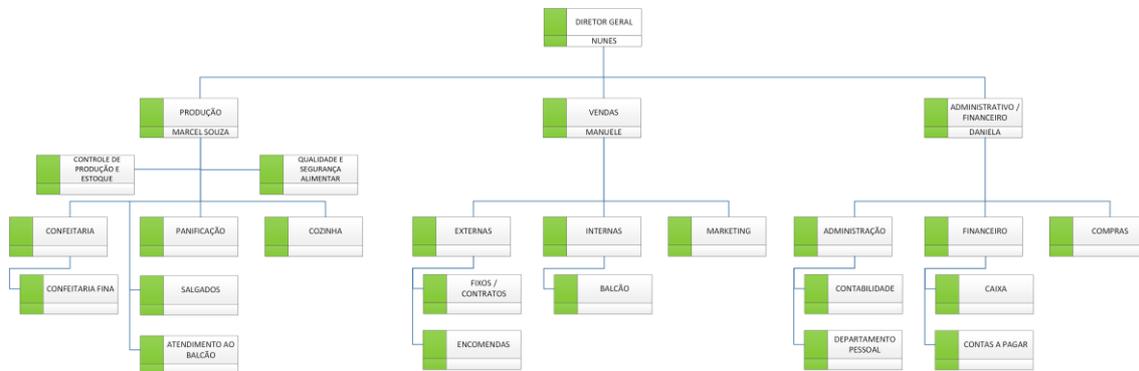


Panificadora pós reformulação



Panificadora pós reformulação

A equipe necessária para a gestão e execução da padaria segue conforme organograma abaixo:



Organograma funcional

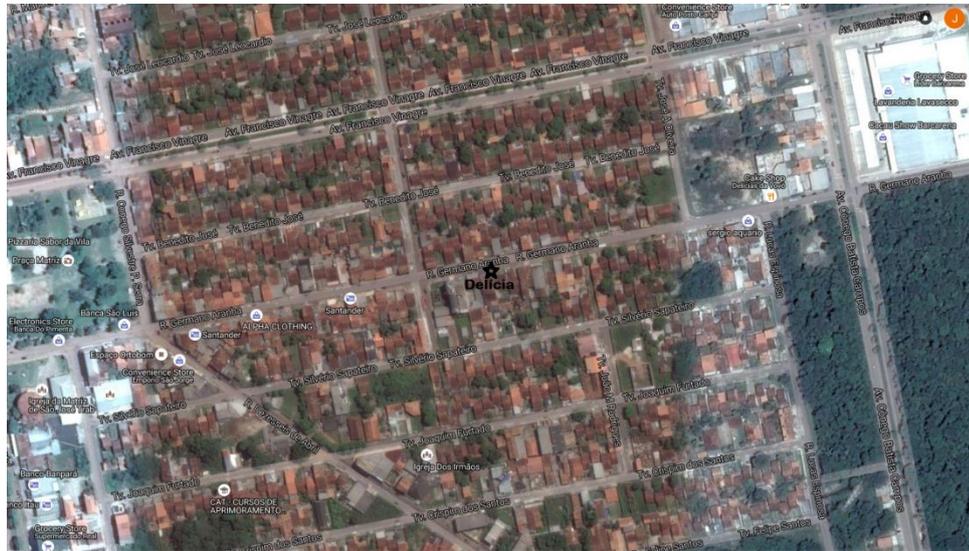
6.3. LOCALIZAÇÃO

A Vila dos Cabanos é um bairro tipicamente residencial, criado para atender a demanda dos funcionários do Polo industrial. Por consequência, foi criado um centro comercial que se expandiu durante os anos. Com esta expansão, a principal Via Comercial do bairro se tornou a Rua Germano Aranha (rua da lama), onde está instalada a Panificadora e Confeitaria Delícia. O bairro pertence a uma área de classe média da cidade. Nos bairros adjacentes concentra-se um grande número de bairros e vilas populares, com estabelecimentos comerciais variados de pequeno porte. Próximo a Panificadora existem estabelecimentos de diversos ramos de negócio, inclusive de grande porte, como um supermercado.

A Panificadora e Confeitaria Delícia possui uma clientela fidelizada, sendo necessário intensificar o trabalho de Marketing nos bairros adjacentes e na própria Vila dos Cabanos. Como a Panificadora fica localizada entre a região da Praça Central, Bancos e Feira e o Principal Supermercado do bairro, a gestão dos negócios deve buscar a influência da rota entre estas regiões, para a busca de novos clientes que utilizam esta via. Além de consolidar os Clientes de outras regiões, pela qualidade dos produtos e a diferenciação dos concorrentes.

O público da Panificadora e Confeitaria Delícia é composto por pessoas de classe média, moradores do próprio bairro e de outros bairros e vilas vizinhas, dos antigos moradores do bairro, de pessoas que trabalham no Pólo Industrial e no comércio próximo ao empreendimento.

É necessário buscar através de pesquisa de mercado, a origem dos clientes e demais populares, tendo em vista que o Bairro recebeu durante os últimos 25 anos, pessoas de todos os estados do Brasil e produtos diferenciados destas regiões podem se tornar uma vantagem competitiva, ou um chamariz para outros produtos, além da fidelizar novos clientes.



Localização da Panificadora



Panificadora antes da reformulação



Panificadora após a reformulação estrutural



Panificadora após a reformulação estrutural

7 PLANO FINANCEIRO

7.1. INVESTIMENTO INICIAL

O investimento previsto para a reformulação da Panificadora e Confeitaria Delícia foi de R\$ 400.000,00 para estrutura física (Construção e reforma), R\$ 250.000,00 em equipamentos e R\$ 120.000,00 nas demais despesas, tais como: Estoque, Uniformes, Publicidade, etc.

7.2. FORMAS DE FINANCIAMENTO

O financiamento para a reformulação do negócio foi através de capital misto, linha de crédito bancário, financiamento direto do fabricante de equipamentos e capital próprio.

A Construção e reforma foi financiada por empréstimo bancário via Caixa Econômica federal.

Os equipamentos foram adquiridos e financiados pela Fabricante dos equipamentos.

Os demais custos foram financiados por capital próprio.

7.3. RECEITAS

O faturamento esperado era de R\$ 180.000,00.

A relação de produtos vendidos em uma padaria é de aproximadamente 1.500 itens. Desta forma torna-se inviável referenciar neste trabalho. Mas de forma geral, seguem alguns preços relativos aos produtos “carro chefe” do negócio:

- Produto / Preço
- Pão francês: R\$ 9,80
- Pães especiais: R\$ 15,90
- Confeitaria fina: R\$ 41,00
- Bolos: R\$ 35,00

Inicialmente a receita mensal/anual prevista é de R\$7.100,00.

7.4. CUSTOS

Os custos operacionais mensais/anuais do futuro empreendimento são de:

Item de custo operacional	Tipo de custo (fabricação, administração, vendas ou financeiros?)	Valor (\$) *
Mão de obra + encargos	Fabricação	R\$47.000,00
Retirada dos sócios (Pró labore)	Administração	R\$30.000,00
Água	Fabricação	R\$1.800,00
Luz	Fabricação	R\$4.500,00
Telefone	Administração	R\$1.200,00
Contador	Administração	R\$2.000,00
Despesas com veículos	Fabricação	R\$3.200,00

Material de expediente e consumo	Fabricação	R\$60.000,00
Seguros	Administração	R\$1.000,00
Propaganda e Publicidade	Administração	R\$1.500,00
Depreciação	Administração	R\$800,00
Manutenção	Fabricação	R\$1.000,00
Despesas de viagem	Administração	R\$800,00
Serviços de terceiros	Administração	R\$4.500,00
Gás	Fabricação	R\$3.000,00
Lenha	Fabricação	R\$2.000,00
PIS	Financeiros	R\$0,00
COFINS	Financeiros	R\$0,00
Contribuição social	Financeiros	R\$3.500,00
Comissão de vendas	Financeiros	R\$0,00
ISS	Financeiros	R\$800,00
IPI	Financeiros	R\$0,00
Simples federal	Financeiros	R\$1.800,00
Total		R\$170.400,00

Custos operacionais

Os custos operacionais mensais/anuais em fixos e variáveis são de:

Item de custo	Custo fixo (\$) *	Custo variável (\$) *
Mão de obra + encargos	R\$47.000,00	
Retirada dos sócios (Pró labore)	R\$30.000,00	
Água	R\$1.800,00	
Luz	R\$4.500,00	
Telefone	R\$1.200,00	
Contador	R\$2.000,00	
Despesas com veículos	R\$3.200,00	
Material de expediente e consumo	R\$60.000,00	
Seguros	R\$1.000,00	
Propaganda e Publicidade	R\$1.500,00	
Depreciação	R\$800,00	
Manutenção	R\$1.000,00	
Despesas de viagem	R\$800,00	
Serviços de terceiros	R\$4.500,00	
Gás	R\$3.000,00	
Lenha	R\$2.000,00	
PIS		R\$0,00

COFINS		R\$0,00
Contribuição social		R\$3.500,00
Comissão de vendas		R\$0,00
ISS		R\$800,00
IR		R\$2.500,00
Simples federal		R\$1.800,00
Total	R\$164.300,00	R\$8.600,00

Custos operacionais mensais/anuais

7.5. PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A projeção do fluxo de caixa mensal/anual do futuro empreendimento é de:

	Jan.	Fev.	Mar.	Abr	Mai	Jun
<i>Recebimentos</i>	R\$180.000,00	R\$183.600,00	R\$187.272,00	R\$191.017,44	R\$194.837,79	R\$198.734,54
(a) Receita total (vendas)	R\$180.000,00	R\$183.600,00	R\$187.272,00	R\$191.017,44	R\$194.837,79	R\$198.734,54
<i>Pagamentos</i>						
Custos operacionais Variáveis	R\$8.600,00	R\$8.600,00	R\$8.600,00	R\$8.600,00	R\$8.600,00	R\$8.600,00
Custos operacionais Fixos	R\$164.300,00	R\$164.300,00	R\$164.300,00	R\$164.300,00	R\$164.300,00	R\$164.300,00
(b) Custo Total (CF + CV)	R\$172.900,00	R\$172.900,00	R\$172.900,00	R\$172.900,00	R\$172.900,00	R\$172.900,00
(c) Investimentos						
Saldo de caixa (a-b-c)	R\$7.100,00	R\$10.700,00	R\$14.372,00	R\$18.117,44	R\$21.937,79	R\$25.834,54

Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
R\$202.709,24	R\$206.763,42	R\$210.898,69	R\$215.116,66	R\$219.419,00	R\$223.807,38	R\$2.414.176,15
R\$202.709,24	R\$206.763,42	R\$210.898,69	R\$215.116,66	R\$219.419,00	R\$223.807,38	R\$2.414.176,15
R\$8.600,00	R\$8.600,00	R\$8.600,00	R\$8.600,00	R\$8.600,00	R\$8.600,00	R\$103.200,00
R\$164.300,00	R\$164.300,00	R\$164.300,00	R\$164.300,00	R\$164.300,00	R\$164.300,00	R\$1.971.600,00
R\$172.900,00	R\$172.900,00	R\$172.900,00	R\$172.900,00	R\$172.900,00	R\$172.900,00	R\$2.074.800,00
R\$29.809,24	R\$33.863,42	R\$37.998,69	R\$42.216,66	R\$46.519,00	R\$50.907,38	R\$339.376,15

Projeção do fluxo de caixa mensal/anual

7.6. PROJEÇÃO DO DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

O Demonstrativo do Resultado do Exercício mensal/anual é de:

Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) – em Reais	
Receita Total (RT)	R\$180.000,00
(-) Custo Variável (CV)	R\$8.600,00
(=) Lucro Bruto (LB)	R\$7.100,00
(-) Custo Fixo (CF)	R\$164.300,00
(=) Lucro Operacional (LO)	R\$7.100,00
(-) Imposto de Renda (IR)	R\$2.500,00
(-) Contribuição Social (CS)	R\$3.500,00
(=) Lucro Líquido	R\$1.100,00

Demonstrativo do Resultado do Exercício

8 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Foi realizada uma avaliação do plano de negócios quanto aos critérios econômicos, conforme exposto abaixo:

8.1. AVALIAÇÃO ECONÔMICA

8.1.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio econômico do futuro empreendimento é de:

$$PE = CF \times 100 / RT - CV$$

$$PE = 164.300,00 \times 100 / 180.000,00 - 8.600,00$$

$$PE = 164.300,00 \times 100 / 171.400,00$$

$$PE = \mathbf{95,86\%}$$

8.1.2 Taxa de lucratividade

A taxa de lucratividade do futuro empreendimento é de:

$$\text{Taxa de Lucratividade} = \text{Lucro líquido} \times 100 / \text{Receita Total}$$

$$\text{Taxa de Lucratividade} = 1100,00 \times 100 / 180000,00$$

$$\mathbf{\text{Taxa de Lucratividade} = 0,6 \% \text{ anual.}}$$

8.1.3 Taxa do retorno do investimento

A taxa de retorno do futuro empreendimento é de:

$$\text{Taxa de Retorno do Investimento} = \text{Lucro Líquido} \times 100 / \text{Investimento Inicial}$$

$$\text{Taxa de Retorno do Investimento} = 1.100,00 / 400.000,00 \times 100$$

$$\mathbf{\text{Taxa de Retorno do Investimento} = 0,00275 \times 100 = 0,275 \% \text{ anual}}$$

8.1.4 Prazo de retorno do investimento (*payback*)

O *payback* do futuro empreendimento foi calculado em:

Payback – Investimento Inicial / Lucro Líquido

Payback – 400.000,00 / 1.100

Payback = 363,6 anos

8.1.5 Taxa Interna de Retorno

A TIR do futuro empreendimento foi calculada, apresentado o seguinte resultado:

Investimento e fluxo de caixa	
Investimento inicial	-400.000
Ano 1	339.000
Ano 2	347.000
Ano 3	363.000
Ano 4	374.000
Ano 5	381.000
TIR	83%

Taxa Interna de Retorno

8.1.6 Valor Presente Líquido

O VPL do futuro empreendimento, considerando um TMA = 10%, foi o seguinte:

Período	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa atualizado
Ano 0	-400.000	-400.000
Ano 1	339.000	308.182
Ano 2	347.000	286.777
Ano 3	363.000	272.727
Ano 4	374.000	255.447
Ano 5	381.000	236.571
VPL		959.704

Valor Presente Líquido

8.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE

Foram projetados os diferentes cenários para a atuação do futuro empreendimento no mercado e em seguida desenvolvida uma análise dos indicadores econômicos para os diferentes cenários, conforme abaixo:

Projeção	Volume de vendas	Perspectiva de crescimento				
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Otimista	100	339.000,00	347.000,00	363.000,00	374.000,00	381.000,00
Mais provável	90	305.100,00	312.300,00	326.700,00	336.600,00	342.900,00
Pessimista	80	271.200,00	277.600,00	290.400,00	299.200,00	304.800,00

Investimento e fluxo de caixa - Otimista	
Investimento inicial	-400.000
Ano 1	339.000
Ano 2	347.000
Ano 3	363.000
Ano 4	374.000
Ano 5	381.000
TIR	83%

Investimento e fluxo de caixa - Mais provável	
Investimento inicial	-400.000
Ano 1	305.100
Ano 2	312.300
Ano 3	326.700
Ano 4	336.600
Ano 5	342.900
TIR	74%

Investimento e fluxo de caixa - Pessimista	
Investimento inicial	-400.000
Ano 1	271.200
Ano 2	277.600
Ano 3	290.400
Ano 4	299.200
Ano 5	304.800
TIR	64%

Otimista		
Período	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa atualizado
Ano 0	-400.000	-400.000
Ano 1	339.000	308.182
Ano 2	347.000	286.777
Ano 3	363.000	272.727
Ano 4	374.000	255.447
Ano 5	381.000	236.571
VPL		959.704

Mais provável		
Período	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa atualizado
Ano 0	-400.000	-400.000
Ano 1	305.100	277.364
Ano 2	312.300	258.099
Ano 3	326.700	245.455
Ano 4	336.600	229.902
Ano 5	342.900	212.914
VPL		823.734

Pessimista		
Período	Fluxo de caixa	Fluxo de caixa atualizado
Ano 0	-400.000	-400.000
Ano 1	271.200	246.545
Ano 2	277.600	229.421
Ano 3	290.400	218.182
Ano 4	299.200	204.358
Ano 5	304.800	189.257
VPL		687.763

Payback – Investimento Inicial / Lucro Líquido - Otimista

Payback – 400.000,00 / 16.100

Payback = 24,84 anos

Payback – Investimento Inicial / Lucro Líquido - Mais provável

Payback – 400.000,00 / 13.100

Payback = 30,53 anos

Payback – Investimento Inicial / Lucro Líquido - Pessimista

Payback – 400.000,00 / 1.100

Payback = 363,6 anos

Otimista

$PE = CF \times 100 / RT - CV$

$PE = 149.300,00 \times 100 / 180.000,00 - 8.600,00$

$PE = 149.300,00 \times 100 / 171.400,00$

87 %

Mais provável

$PE = CF \times 100 / RT - CV$

$PE = 152.300,00 \times 100 / 180.000,00 - 8.600,00$

$PE = 152.300,00 \times 100 / 171.400,00$

89 %

Pessimista

$PE = CF \times 100 / RT - CV$

$PE = 164.300,00 \times 100 / 180.000,00 - 8.600,00$

$PE = 164.300,00 \times 100 / 171.400,00$

96 %

Análise em diferentes cenários			
Indicador	Cenários		
	Pessimista	Mais provável	Otimista
TIR (%)	83%	74%	64%
VPL (R\$)	959.704	823.734	687.763
<i>Payback</i>	363,6 anos	30,53 anos	24,84 anos
PE (%)	96 %	89 %	87 %

Resultado da análise em diferentes cenários

8.3. AVALIAÇÃO SOCIAL

A Vila dos Cabanos é um bairro tipicamente residencial, criado para atender a demanda dos funcionários do Polo industrial. Por consequência, foi criado um centro comercial que se expandiu durante os anos. Com esta expansão, a principal Via Comercial do bairro se tornou a Rua Germano Aranha (rua da lama), onde está instalada a Panificadora e Confeitaria Delícia.

Desta forma a geração de empregos para a população que não está focada no Pólo industrial está ligada ao comércio local.

A Panificadora com a sua expansão, gerará 45 empregos diretos, mais os empregos indiretos conforme estratégia de terceirização.

A lenha utilizada na Panificadora é proveniente de descarte de obras, o que confere um respeito a preservação do Meio Ambiente.

9 CONCLUSÃO

A Panificadora e Confeitaria Delícia, busca a diferenciação com relação aos seus concorrentes através da produção de alimentos de qualidade, exigência e responsabilidade com a higiene e segurança alimentar, um layout da área de atendimento e consumo que busca o conforto dos Clientes, além do atendimento que deve ser o melhor dentre todos os estabelecimentos comerciais, além do setor de alimentação. Este posicionamento estratégico pretende ser mantido com a reestruturação aqui proposta.

Pelos resultados obtidos durante a implementação da reestruturação, percebemos que houve uma dificuldade muito grande na personificação de uma empresa profissional, pois estava arraigado o conceito de empresa familiar.

O essencial, considerando o retorno do investimento, é diminuir os valores de retirada dos sócios (pró labore), que trará um resultado muito grande, trazendo sobrevivência ao negócio.

De forma geral, o mercado de panificação ainda possui grandes perspectivas de crescimento, ainda mais na região onde está localizado o negócio estudado. Desta forma, com profissionalismo na gestão e busca constante na atualização técnica e atendimento ao cliente, a visão de negócio é positiva e de sucesso.

REFERÊNCIAS

- BRANDÃO, Silvana Soares. Tecnologia de panificação e confeitaria / Silvana Soares Brandão, Hércules de Lucena Lira, - Recife: EDUFRPE, 2011.
- Claudia Fabiana Gohr ; design instrucional Leandro Kingeski Pacheco. – Palhoça: UnisulVirtual, 2008.
- Estratégias de Aplicação da Padaria Conceito. SEBRAE, 2015.
- Gohr, Claudia Fabiana. Trabalho de conclusão de curso em administração I : livro didático / Município de Barcarena. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Barcarena_\(Par%C3%A1\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Barcarena_(Par%C3%A1)). Acesso em: 09 mai. 2020.
- Painel de Mercado da Panificação e Confeitaria. SEBRAE, 2015.
- RODRIGUES, M, J. Como gerenciar a produção de sua panificadora. Cuiabá: SEBRAEMT, 1998.
- SEBRAE, Projeto de Fortalecimento e Oportunidades para Micro e Pequenas Empresas do Setor de Panificação, Biscoitos e Confeitaria, 2009.