

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA DE FÁTIMA CARDOSO PINHEIRO

LORAINE JULLIET DE SOUZA

PATRICIA APARECIDA MODEL

PLANO DE NEGÓCIOS DO EMPREENDIMENTO POTINHOS DE DELÍCIAS

MATINHOS

2016

FERNANDA DE FÁTIMA CARDOSO PINHEIRO
LORAINÉ JULLIET DE SOUZA
PATRÍCIA APARECIDA MODEL

PLANO DE NEGÓCIOS DO EMPREENDIMENTO POTINHOS DE DELÍCIAS

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito final à obtenção do grau de Bacharel em Gestão e Empreendedorismo, Setor Litoral da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Mestre Edson Udris

MATINHOS
2016

TERMO DE APROVAÇÃO

FERNANDA DE FÁTIMA CARDOSO PINHEIRO

LORAINE JULLIET DE SOUZA

PATRICIA APARECIDA MODEL

PLANO DE NEGÓCIOS DO EMPREENDIMENTO POTINHOS DE DELÍCIAS

Trabalho apresentado como requisito final à obtenção do grau de Bacharel em Gestão e Empreendedorismo, Setor Litoral, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Me. Edson Udris
Orientador - Setor Litoral, UFPR

Prof. Dr. José Lannes de Melo
Setor Litoral, UFPR

Prof. Dra. Sandra Simm Rohrich
Setor Litoral, UFPR

Matinhos, 06 de junho de 2016

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por guiar nossos passos.

Aos nossos pais e familiares, por serem fonte de amor, apoio e inspiração e por acreditarem que éramos capazes de realizar este sonho.

Ao professor orientador Edson Udris, pelas contribuições no processo de construção deste trabalho.

A todos os professores que se fizeram presentes nesta jornada e que nos acompanharam, participaram e colaboraram para nosso crescimento.

A Loraine Juliet de Souza e sua família pela atenção concedida e por possibilitarem a realização deste trabalho na empresa Potinhos de Delícias.

E agradecemos mutuamente ao próprio grupo de trabalho que, esteve presente nos bons e maus momentos e que através da cooperação conseguiu concretizar este plano de negócios.

*“O pão nosso de cada dia
dai-nos hoje” (MT 6, 11).*

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MAPA DE LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO	16
FIGURA 2 - MAPA DE POPULAÇÃO RESIDENTE NO ENTORNO	20
FIGURA 3 – FATURAMENTO E CRESCIMENTO DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA.....	21
FIGURA 4 - VENDA DE PRODUTOS.....	22
FIGURA 5 - CONCORRENTES NO ENTORNO	30
FIGURA 6- PONTO DE LOCALIZAÇÃO.....	43
FIGURA 7 - FLUXOGRAMA DA PRODUÇÃO DE PÃES.....	49
FIGURA 8 - FLUXOGRAMA DA PRODUÇÃO DE BOLOS	50
FIGURA 9 - FLUXOGRAMA DA LIMPEZA	51
FIGURA 10 - FLUXOGRAMA DA VENDA PORTA A PORTA.....	52
FIGURA 11 - FLUXOGRAMA DAS COMPRAS VIA <i>WHATSAPP</i>	53
FIGURA 12 - FLUXOGRAMA DAS VENDAS NA LOJA FÍSICA.....	54
FIGURA 13 - MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DA PRODUÇÃO DE PÃES.....	55
FIGURA 14 - MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BOLOS	55
FIGURA 15 - MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DA LIMPEZA.....	56
FIGURA 16 - MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DA VENDA PORTA A PORTA.....	56
FIGURA 17 - MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DA COMPRA VIA <i>WHATSAPP</i>	57
FIGURA 18 - MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DAS VENDAS.....	57
FIGURA 19 - ORGANOGRAMA	60
FIGURA 20 - PLANTA BAIXA DO EMPREENDIMENTO CONSIDERANDO A LOCALIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES E FLUXO DOS PROCESSOS (SITUAÇÃO ATUAL)	67
FIGURA 21 - PLANTA BAIXA DO EMPREENDIMENTO CONSIDERANDO A LOCALIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES E FLUXO DOS PROCESSOS (SITUAÇÃO FUTURA)	68
FIGURA 22 - LOGOMARCA DA EMPRESA.....	96

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - PONTOS FORTES E FRACOS DOS CONCORRENTES.....	29
QUADRO 2 - FACILIDADES E BARREIRAS PARA NOVOS ENTRANTES.....	31
QUADRO 3 - FORNECEDORES	32
QUADRO 4 - MISSÃO, VISÃO E VALORES	35
QUADRO 5 - OBJETIVOS E METAS.....	35
QUADRO 6 - EVENTOS TEMÁTICOS ANUAIS COM APELO COMERCIAL.....	45
QUADRO 7 - RELAÇÃO DE DIAS DA SEMANA X QUADRO DE FUNCIONÁRIOS	59
QUADRO 8 - FUNÇÕES, RESPONSABILIDADES E QUALIFICAÇÕES	61
QUADRO 9 - ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS DA PRODUÇÃO DE PÃO E BOLO	78
QUADRO 10 - ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS DA LIMPEZA	78
QUADRO 11 - ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS DA ENTREGA PORTA A PORTA.....	79
QUADRO 12 - ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS DA COMPRA POR <i>WHATSAPP</i>	79
QUADRO 13 - ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS DA PRODUÇÃO DAS VENDAS.....	80

LISTA DE IMAGENS

IMAGEM 1- ÁREA DE ATENDIMENTO	66
IMAGEM 2 - COZINHA - PRODUÇÃO.....	69
IMAGEM 3 - COZINHA - FORNOS	70
IMAGEM 4 - COZINHA - PREPARO	70
IMAGEM 5 - PÃES	96
IMAGEM 6- BALCÕES.....	97
IMAGEM 7 - PRODUTOS	97
IMAGEM 8 - BRIGADEIRO DE COLHER E PIRULITO DE ALFAJOR	98
IMAGEM 9 - TORTINHAS	98
IMAGEM 10 - BOLO NO POTE.....	99
IMAGEM 11 - BOMBAS	99
IMAGEM 12 - DOCES	100
IMAGEM 13 - SALGADOS	100
IMAGEM 14 - BOLOS	101
IMAGEM 15 - TORTAS E FOLHADOS.....	101

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - LOCAL DE MORADIA DOS POSSÍVEIS CLIENTES	26
GRÁFICO 2 - COMO TOMOU CONHECIMENTO SOBRE A EMPRESA.....	26
GRÁFICO 3 - GASTO MÉDIO COM PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO	27
GRÁFICO 4- CONSUMO DE PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO EM RELAÇÃO À CRISE ECONÔMICA	28
GRÁFICO 5 - PRODUTOS MAIS CONSUMIDOS PELOS CLIENTES	37
GRÁFICO 6 - MOTIVO DA COMPRA PELOS CLIENTES.....	37
GRÁFICO 7 - PREÇOS PRATICADOS PELO EMPREENDIMENTO.....	38
GRÁFICO 8 - CORTE DE GASTOS COM PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO	39
GRÁFICO 9 - COMPRARIA O KIT FESTA DA POTINHOS DE DELÍCIAS.....	40

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PREÇO PRATICADO PELA EMPRESA COMPARADO AO PREÇO DOS CONCORRENTES (R\$)	42
TABELA 2 - ITENS PRESENTES	62
TABELA 3 - ORÇAMENTO DOS ITENS A COMPRAR (PROPOSTA)	63
TABELA 4 - ORÇAMENTO DOS ITENS A COMPRAR CASAS BAHIA (PROPOSTA)	65
TABELA 5 - PRODUÇÃO ATUAL	74
TABELA 6- PROJEÇÃO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DO MIX DE PRODUTOS	75
TABELA 7- PRODUÇÃO ATUAL E CAPACIDADE DE PRODUÇÃO	75
TABELA 8 - PROJEÇÃO DA POPULAÇÃO DE PONTAL DO PARANÁ, DE 2016 A 2025, POR TENDÊNCIA LINEAR EXPRESSA OR $y = 0,0282x + 9,9286$	82
TABELA 9 – DESPESA MÉDIA MENSAL FAMILIAR COM PÃO FRANCÊS E OUTROS PANIFICADOS, REGIÃO SUL, 2008-2009	83
TABELA 10 – SALÁRIO MÍNIMO REAL (em R\$), BRASIL, 2008-2009	84
TABELA 11 – ESTIMATIVAS DE DISPÊNDIO INDIVIDUAL E DA POPULAÇÃO TOTAL COM PÃO FRANCÊS E OUTROS PANIFICADOS EM PONTAL DO PARANÁ PELA TENDÊNCIA LINEAR 2015 A 2025	85
TABELA 12 - PROJEÇÃO DA RECEITA (R\$)	86
TABELA 13 - PROJEÇÃO DE CUSTOS FIXOS, VARIÁVEIS, E PRÓ-LABORE (EM R\$)	86
TABELA 14 - VENDAS, CUSTO FIXO, LUCRO BRUTO, MARGEM DE LUCRO E PONTO DE EQUILÍBRIO DO PROJETO (em R\$)	87
TABELA 15 - FLUXO DE CAIXA (em R\$)	87
TABELA 16 - PROJEÇÃO DA RECEITA/ CONTINGÊNCIA DA EMPRESA (em R\$)	90
TABELA 17 - PROJEÇÃO DE CUSTOS, DESPESAS FIXAS E VARIÁVEIS, E PRÓ-LABORE/CONTINGÊNCIA DA EMPRESA (em R\$)	91
TABELA 18 - VENDAS, CUSTO FIXO, LUCRO BRUTO, MARGEM DE LUCRO E PONTO DE EQUILÍBRIO DO PROJETO/CONTINGÊNCIA DA EMPRESA (em R\$)	91
TABELA 19 - FLUXO DE CAIXA/CONTINGÊNCIA DA EMPRESA (em R\$)	92

LISTA DE SIGLAS

ABIMAPI - Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados

ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria

CNAE - Código Nacional de Atividade Econômica

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica.

FMI - Fundo Monetário Internacional

F.O.F.A. - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços.

IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Amplo

IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados.

ITPC - Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria

MEI - Micro Empreendedor Individual.

PIB - Produto Interno Bruto

POF - Pesquisa de Orçamento Familiar

SEBRAE-PR - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Paraná.

SIPCEP - Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria no Estado do Paraná

SUMÁRIO

1	SUMÁRIO EXECUTIVO	14
2	REVISÃO HISTÓRICA DAS PANIFICADORAS	18
3	PESQUISA DE MERCADO	19
3.1	MACROAMBIENTE E MICROAMBIENTE	19
3.1.1	Questão econômica	20
3.1.2	Questão legal	23
3.1.3	Questão tecnológica	24
3.2	CONSUMIDORES EM POTENCIAL	25
3.3	CONCORRENTES, SUBSTITUTOS E NOVOS ENTRANTES	28
3.4	FORNECEDORES	31
3.5	ANÁLISE F.O.F.A	32
4	MARKETING	35
4.1	ESTRATÉGIAS	41
4.2	CONTROLE DE MARKETING	47
5	PLANO OPERACIONAL	48
5.1	VOLUME, VARIEDADE, VARIAÇÃO DA DEMANDA E VISIBILIDADE	57
5.2	TIPOS DE PROCESSOS	58
5.3	RECURSOS HUMANOS, MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS	59
5.4	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	71
5.4.1	Sequenciamento e Programação	72
5.4.2	Capacidade de carregamento da produção	73
5.5	QUALIDADE	76
5.6	SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL	77
6	ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO DE INVESTIMENTO	81
6.1	ORÇAMENTO DO INVESTIMENTO	81
6.2	ORÇAMENTO OPERACIONAL	81
6.2.1	Estimativa e projeção da receita de vendas	81
6.2.1.1	Estimativa de crescimento demográfico de Pontal do Paraná	81
6.2.1.2	Estimativas de alterações no consumo <i>per capita</i>	82

6.2.1.3 Estimativas de evolução da renda real	83
6.2.1.4 Projeção de despesa com consumo (dispêndio).....	84
6.2.1.5 Projeção da receita total derivada do investimento	85
6.2.2 Estimativa e projeção de custos, despesas fixas e variáveis, e pró-labore	86
6.3 ORÇAMENTO DE CAPITAL.....	87
7 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS	88
8 PLANO DE CONTINGÊNCIA	89
REFERÊNCIAS.	93
APÊNDICE 1. - LOGOMARCA DA EMPRESA	96
APÊNDICE 2 - FOTOS DOS PRINCIPAIS PRODUTOS COMERCIALIZADOS	96

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O foco do presente trabalho é realizar um plano de negócios para formalização e expansão do empreendimento Potinhos de Delícias. Segundo Filion (1999 *apud* BARTHOLO *et al.*, 2005, p. 25) para análise de pequenas empresas é preciso antes uma discussão em torno dos proprietários-gerentes, pois em cada pequeno negócio há um empreendedor que o criou. A partir desta ideia estudou-se a história de vida da empreendedora enquanto pessoa e profissional.

Este trabalho buscou, em primeiro momento, inquirir acerca do macroambiente em que a empresa está inserida abarcando os aspectos políticos, econômicos, demográficos e culturais do mercado de panificação e também do microambiente analisando dados de seus concorrentes e fornecedores. Em segundo momento se faz a análise do ambiente interno da empresa com observação, pesquisa e avaliação das áreas de gestão de pessoas, *marketing* e produção, dando relevância à história do empreendedor e do empreendimento.

O objetivo foi realizar um plano de negócios para o empreendimento com o propósito de levantar reflexões e propostas para a expansão da mesma, identificando alternativas de desenvolvimento compatíveis com seus recursos e demandas.

Para Henrique e Cunha (2008) o plano de negócios acaba por ser fundamental na aprendizagem e experiência, além de forma de apresentação de projetos a fim de captar recursos ou financiamentos com instituições financeiras. Ainda afirmam que estudos nacionais constataram que as práticas mais incentivadoras ao empreendedorismo foram as que focaram no estudo de desenvolvimento de um produto ou empresa hipotética, e as menos estimulantes tinham uma aprendizagem voltada ao ensino tradicional apenas com teoria.

Loraine Julliet de Souza, 25 anos, solteira, nasceu em Londrina – PR. Atualmente está cursando Bacharelado em Gestão e Empreendedorismo, o que despertou nela o desejo de empreender. Começou com sua família a participar de uma feira ao ar livre chamada “Feira da Lua”, realizada semanalmente no balneário Santa Teresinha, município de Pontal do Paraná, com a barraca “Delícias de Chocolate”. Além da feira, também realizava encomendas de conhecidos. Com a aceitação de seus produtos e o aumento de encomendas, viram aí uma nova oportunidade de abrir o seu próprio negócio. Vanessa, mãe de Loraine, percebendo

a falta de panificadoras no entorno de sua residência, propôs a abertura de uma Panificadora e confeitaria para seus filhos.

O desejo de empreender em algo que trouxesse a satisfação pessoal, explorando uma oportunidade na área em que uma das filhas possuía experiência, proporcionou-lhes a iniciativa de ousar em um novo negócio.

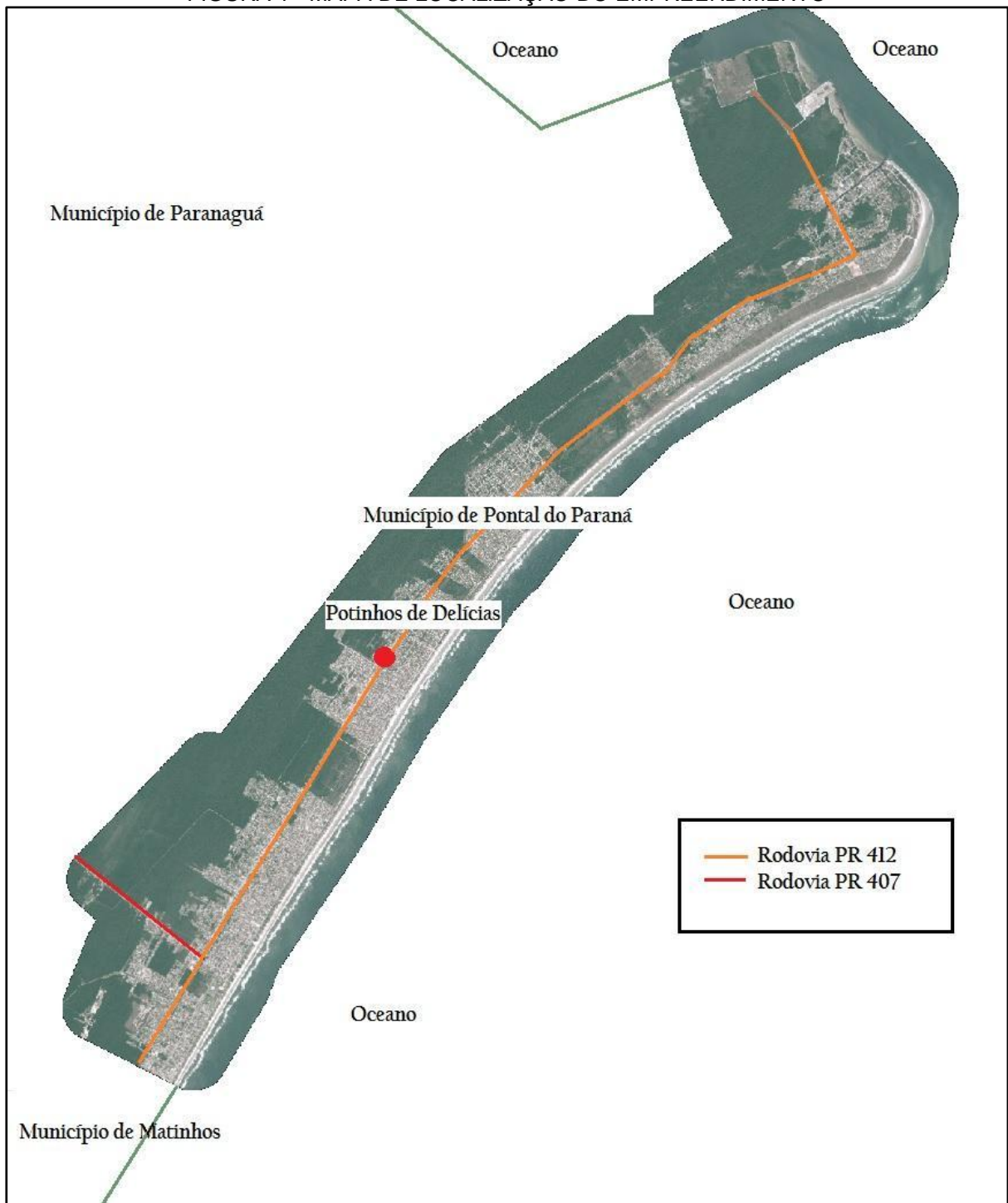
Esta empresa foi escolhida por estar em processo de expansão devido a abertura recente, e pretender criar sua carteira de clientes e se fazer conhecida na região.

A empresa Potinhos de Delícias está situada na Rua Desembargador Cunha Pereira, nº 734, balneário Grajaú, município de Pontal do Paraná, litoral do Paraná.

O empreendimento surgiu da proposta da mãe da empreendedora para montar um empreendimento em uma de suas residências, com o intuito de proporcionar renda e estabilidade financeira para seus filhos. Levando em conta os altos valores de aluguéis, eles decidiram utilizar um espaço próprio. Para isso, uma de suas casas foi escolhida para servir de base para o empreendimento, e iniciaram-se as obras para adaptação e ampliação do imóvel. Sua localização dentro do município encontra-se na Figura 1.

O primeiro passo foi pesquisar empresas que distribuíssem produtos pré-fabricados (congelados). Após o cadastro com o principal fornecedor, iniciou-se a busca para um local para a implantação do empreendimento.

FIGURA 1 - MAPA DE LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO



FONTE: Elaboração das autoras (2016); com base na imagem aérea de Pontal do Paraná (2012).

A Panificadora e Confeitaria Potinhos de Delícias tem sua área de atuação no comércio e prestação de serviços.

O empreendimento Potinhos de Delícias foi inaugurado em 22 de dezembro de 2015 e foi formalizado no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ) 23.075.825/0001-70, e razão social "Loraine Julliet de Souza", enquadrando-se

como MEI. Segundo o Portal do Empreendedor (2014), o MEI é a pessoa que trabalha por conta própria e que se legaliza como pequeno empresário, podendo ter faturamento máximo até R\$ 60.000,00 ao ano e não ter participação em outra empresa como sócio ou titular.

O MEI é enquadrado no Simples Nacional e fica isento dos tributos federais (Imposto de Renda, Programa Integração Social (PIS), Contribuição para o Financiamento da Seguridade (COFINS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL)). Assim, paga apenas o valor fixo mensal de R\$ 45,00 (comércio ou indústria), R\$ 49,00 (prestação de serviços) ou R\$ 50,00 (comércio e serviços), que será destinado à Previdência Social e ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) ou ao Imposto sobre Serviços (ISS). Essas quantias são atualizadas anualmente, de acordo com o salário mínimo. Com essas contribuições, o Microempreendedor Individual tem acesso a benefícios como auxílio maternidade, auxílio doença, aposentadoria, entre outros.

A Panificadora Potinhos de Delícias possui uma diversidade de produtos, que vão desde os panificados simples (como o pão francês e pão de queijo), até produtos mais elaborados de confeitaria como bolos e tortas. Também oferece produtos para festas, como o *kit festa* (bolos, doces, doces finos, salgados, etc.).

A empresa possui como capital social o terreno onde está instalada (que é de propriedade da família), além de maquinários e equipamentos, totalizando o valor de R\$103.662,80 (desde o espaço onde a empresa está inserida até os equipamentos e utensílios pertencentes à empresa), o empreendimento tem como principal objetivo tornar-se a principal fonte de renda da família, deixando de ser uma fonte de renda extra. A Potinhos de Delícias tem como missão oferecer produtos e serviços de qualidade aos moradores de Leblon, Grajaú e região, no município de Pontal do Paraná, priorizando preço justo.

2 REVISÃO HISTÓRICA DAS PANIFICADORAS

Há mais de seis mil anos os egípcios descobriram o primeiro pão observando a fermentação de uma massa feita com farinha de trigo, passando a ser fonte de alimentação da população, oferenda aos deuses e aos mortos, e parte de rituais mágicos (ABIMAPI, 2012). Desde a antiguidade até hoje o pão tem uma simbologia de alimento do corpo e da alma, sendo considerado santo, sagrado, fruto do trabalho, e usado até na Última Ceia por Jesus Cristo (REINHARDT, 2002). Além disso, ele desempenhou um papel político na França e em Roma, sendo distribuído para o povo - conhecido como “política do pão e circo”.

No Brasil o pão chegou ao Rio de Janeiro no século XIX com a Família Real Portuguesa, e tentando copiar a baguete francesa surgiu o pão francês (ABIMAPI, 2012). Em 1928 surgiu o pão de forma através da criação de uma máquina de fatiar (ABIMAPI, 2012), e hoje conhecemos vários tipos de pão, incluindo os caseiros, os doces, as bisnaguinhas, os de queijo, entre outros.

3 PESQUISA DE MERCADO

A análise do ambiente externo da empresa se dá pelo estudo do macroambiente e do microambiente, envolvendo economia, política, consumidores, concorrentes, entre outros, a fim de identificar possíveis oportunidades e ameaças do mercado.

3.1 MACROAMBIENTE E MICROAMBIENTE

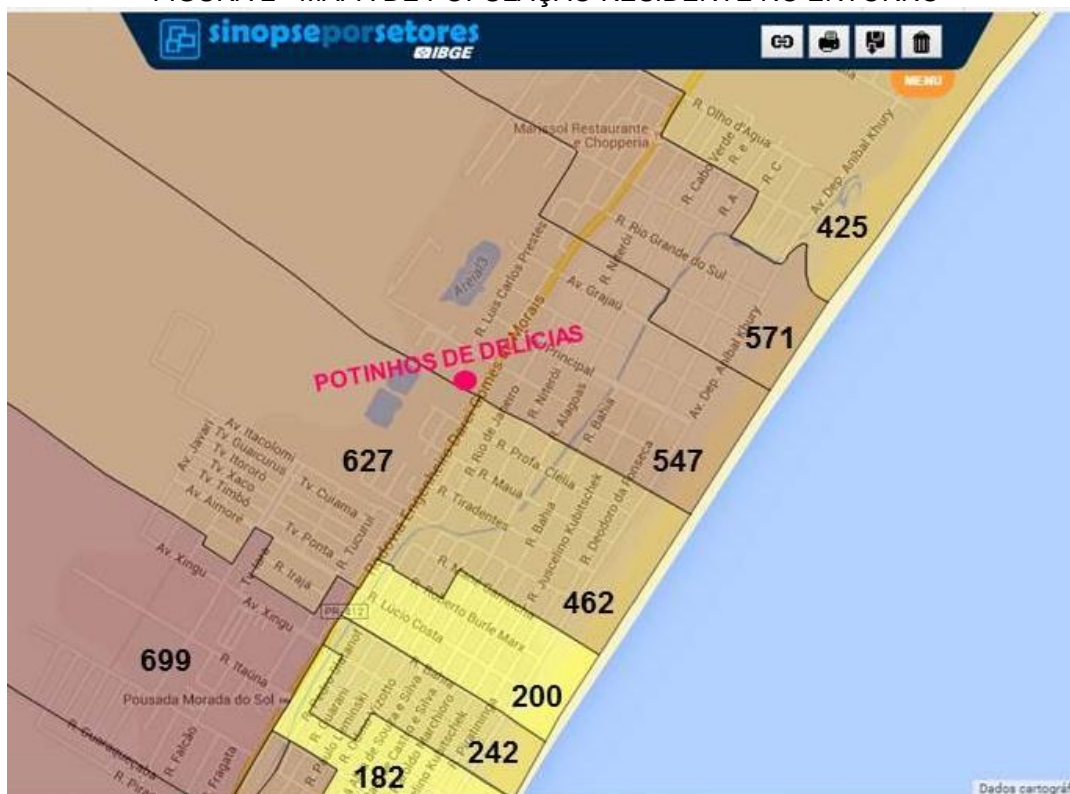
A análise do macroambiente envolve variáveis incontroláveis pela organização, mas que podem afetá-la indiretamente: fatores demográficos, culturais, econômicos e políticos.

Segundo o SEBRAE (2016) “As padarias e confeitarias são negócios que participam ativamente da comunidade, das nossas vidas.” Confirmando esta ideia percebemos que o pão está presente em muitas casas, revelando praticidade e versatilidade no café da manhã ou da tarde, nos lanches durante o dia, nas viagens, no trabalho, na escola, ou até no lugar do jantar.

Algumas pessoas o consideram como vilão nas dietas pelo fato de ser um carboidrato, mas ele está presente da mesa de muitos. Na edição de 1991 da Revista Super Interessante, da Editora Abril, uma pesquisa sobre comportamento em relação à alimentação apontou que “café com pão, como no verso onomatopaico de Manuel Bandeira, é preferência nacional. O pãozinho amanhece, por exemplo, na boca de sete em cada dez paranaenses. Bolachas, biscoitos, torradas, bolos, broas, pães integrais ou sem glúten e ainda pães doces foram mencionados duas vezes mais pelas mulheres.” (O Brasil vai à mesa, 1991). Os paranaenses consomem 44 quilos de pão per capita por ano - dez quilos a mais que a média nacional (GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ, 2013).

A população estimada para 2015 em Pontal do Paraná é de 24.352 segundo o IBGE¹ (2016). Se considerarmos que cada pontalense consumiria em média 120 gramas de pão por dia, sabendo que a população residente da região entorno da Potinhos de Delícias é de 1.636 pessoas (Figura 2), e considerando que um quarto delas (408 pessoas) consumiria produtos de panificação e confeitaria na empresa, está poderia vender diariamente 49 quilos de pão.

FIGURA 2 - MAPA DE POPULAÇÃO RESIDENTE NO ENTORNO



FONTE: Elaboração das autoras (2016); dados do IBGE² - Sinopse por Setores (2010).

Para variar o pão tradicional, algumas pessoas recorrem aos pães doces, bolos, salgados assados e fritos. Como complemento, geralmente se recorre aos frios, margarinas, patês e outros acompanhamentos, além do famoso café, leite, sucos, refrigerante e outras bebidas. Pensando nisso a Potinhos investe na venda de produtos adicionais em seu estabelecimento.

3.1.1 Questão econômica

Segundo o levantamento realizado pelo G1 com dados do Fundo Monetário Internacional (FMI) a economia do nosso país deve fechar 2016 com o segundo pior desempenho do mundo, e a estimativa é de que o Produto Interno Bruto (PIB) diminua 3,5% neste ano (NAIME *et al.*, 2016).

Com base em dados do relatório Focus (divulgados em fevereiro) o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) em 2016, ou seja, a inflação oficial do Brasil teve sua expectativa aumentada de 7,56% para 7,61%, o sétimo aumento seguido, permanecendo acima do teto do sistema de metas de 2017 que é 6,5%

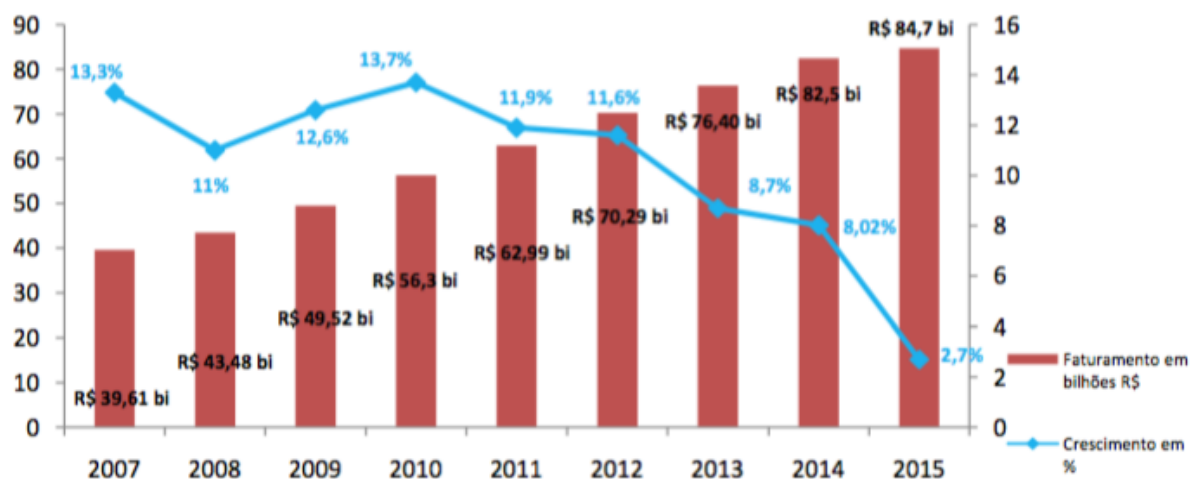
(MARTELLO, 2016). Para 2017 a estimativa é que a inflação seja de 6% (MARTELLO, 2016).

A taxa básica de juros continua estável em 14,25% ao ano, sendo que os analistas não preveem um aumento nos juros no decorrer de 2016 (MARTELLO, 2016).

A projeção para a taxa de câmbio no fim de 2016 subiu de R\$ 4,35 para R\$ 4,38 e para o fim de 2017 a previsão para o dólar permaneceu em R\$ 4,40. (MARTELLO, 2016). A variação dessa taxa influenciará nos preços finais da farinha de trigo, principalmente pelo fato da safra de trigo 2015/2016 no Paraná diminuir devido à instabilidade climática, afetando produtividade e qualidade do produto para a produção de pães (CONAB, 2016). O trigo com baixo padrão será utilizado principalmente para fabricação de rações, enquanto o consumidor observa elevação do preço dos derivados de trigo e da própria farinha, fazendo com que o produto seja buscado internacionalmente (CONAB, 2016).

Segundo o levantamento feito pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), através de pesquisa em mais de 1.018 empresas de todo o país, as empresas do segmento de Panificação e Confeitaria brasileiras registraram um crescimento de 2,7%, com o faturamento chegando a R\$84,7 bilhões em 2015. A partir de 2010 já se vinha registrando uma desaceleração nos números de faturamento do setor como mostrado na Figura 3, mas 2015 foi o menor patamar registrado com redução no fluxo de clientes. (ABIP, 2016).

FIGURA 3 – FATURAMENTO E CRESCIMENTO DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

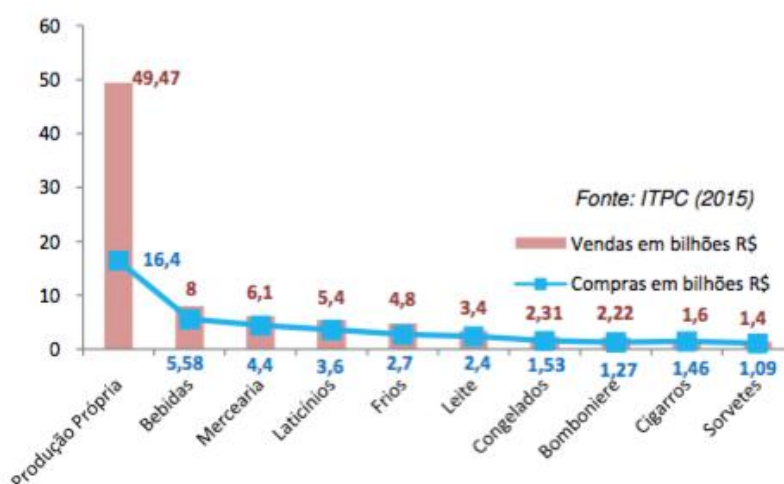


FONTE: ITCP - ABIP (2016).

A ABIP (2016) ainda explica que as despesas operacionais aumentaram esse ano (6,8%) – o que ajudou a tornar o ano mais difícil - junto com a inflação de 10,67% medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) ano passado, mas o número de empresas que compõem o setor se manteve estável e continua sendo 63,2 mil.

As vendas de produção própria representam 58,3% do volume de faturamento, ou R\$ 49,47 bilhões (ABIP, 2016) conforme mostrado na Figura 4.

FIGURA 4 - VENDA DE PRODUTOS



Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – ABIP e
 Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria – ITPC
 Janeiro 2016

FONTE: ITCP - ABIP (2016).

O setor congrega 4.200 padarias no Paraná e sofreu uma queda no volume de vendas estimada em 20% este ano devido à crise econômica. (G1 PR, 2015). Em Curitiba e região a venda do pão francês diminuiu em 17% devido à crise econômica, segundo entrevista com o presidente do Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria no Estado do Paraná (SIPCEP) Wilson Felipe Borgmann. Segundo ele este é um sinal vermelho para a economia, pois o “pãozinho” é o item mais barato da cesta básica (SIPCEP, 2015).

Em janeiro de 2016, segundo o IBGE, o índice de desemprego ficou em 7,6%, taxa mais alta para o mês desde 2009 refletido nos quase 2 milhões de brasileiros desocupados (CURY; CAOLI, 2016).

Segundo dados de uma pesquisa da consultoria ECD, especializada em alimentação fora de casa realizada em outubro de 2015 em várias capitais incluindo

Curitiba, as padarias resistem mais à crise por terem um público mais amplo que lanchonetes, incluindo várias faixas de renda, resultando numa menor queda de receita e público (VOITCH, 2015). Porém, Borgmann explica que o setor não está repassando ao consumidor o aumento dos custos na produção, e algumas padarias de pequeno porte em Curitiba não aguentaram e fecharam as portas (SIPCEP, 2015).

Em outubro de 2015 o Dia Mundial do Pão levou 43 padarias curitibanas a venderem pão francês sem impostos, o que baixou o valor de venda em 22,5%. Essa porcentagem inclui o auxílio do Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC) e da ABIP. Conforme o Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria do Paraná (SIPCEP), as instituições lutam junto ao Governo Federal pela redução da alíquota de impostos sobre o pão (G1 PR, 2015).

A alta do dólar, o aumento do salário mínimo, o valor da energia elétrica podem encarecer em 11% o pão francês e em 12% as massas, bolos e pães (EVANS, 2016).

3.1.2 Questão legal

As padarias com atividades econômicas autônomas eram classificadas como comércio, o que foi corrigido pelo enquadramento do Código Nacional de Atividade Econômica – CNAE através da Instrução Normativa nº 1.071, de 15 de setembro de 2010, que as classifica como atividade industrial:

Art. 109-D - Para fins de contribuição a terceiros, classificam-se como industriais, não exclusivamente, as atividades a seguir enumeradas, desenvolvidas em conjunto ou isoladamente, sobre as quais aplicam-se as alíquotas previstas no Anexo II, desta Instrução Normativa, de acordo com o código FPAS 507:

[...]

XXV - panificação, quando constituir atividade econômica autônoma, assim considerada a que não constitua parte de atividade econômica mais abrangente, ainda que sejam comercializados outros produtos no mesmo estabelecimento. (BRASIL, 2010).

A ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) estabelece normas legais a serem seguidas para a fabricação e manipulação de alimentos, visando à promoção e a certificação da qualidade e da segurança do alimento, as quais são:

- Manual de boas práticas

Ele é definido pela ANVISA (SOUZA, 2012) como o “guia” dos empreendimentos que comercializam alimentos, instruindo como os empreendimentos devem agir como, por exemplo, a manutenção e higienização dos equipamentos, capacitação, controle e garantia de qualidade dos alimentos, etc.

- Manual de boas práticas de fabricação

Ele é definido pela ANVISA (SOUZA, 2012) como o “guia” dos empreendimentos que fabricam e comercializam seus produtos, abrangendo um conjunto de medidas que devem ser adotadas pelo empreendimento a fim de garantir a qualidade sanitária e a conformidade dos produtos alimentícios com os regulamentos técnicos (SOUZA, 2012).

As Boas Práticas são conceituadas por uma das principais legislações que tratam da matéria, a RDC nº 216 da ANVISA, com uma série de procedimentos que devem ser adotados por serviços de alimentação a fim de garantir a qualidade higiênico-sanitária e a conformidade dos alimentos com a legislação sanitária nacional (SOUZA, 2012).

3.1.3 Questão tecnológica

Listam-se algumas inovações em processos e equipamentos que tem contribuído para a evolução da Panificação e Confeitaria segundo o Projeto ABIP/ITPC/SEBRAE de desenvolvimento do Setor de Panificação e Confeitaria (2012):

- Padronização de receitas, que uniformiza o modo mais eficaz de realizar uma tarefa descrevendo cada etapa, permitindo que as padarias tenham uma linguagem universal;
- Fragmentação de receitas, que separa a receita por frações com pesos diferentes, permitindo a descentralização de gerenciamento da produção e agilização da produção;
- Controle de perdas, que identifica e mede os produtos que sobraram na padaria;

- Congelamento, que preserva produtos perecíveis e tem a vantagem de reduzir custos e tempo, além da possibilidade de oferecer sempre um produto fresquinho; e
- *Layout* de venda, que deve permitir o cliente circular e perceber todos os aromas, cores e texturas dos produtos, estimulando-o sensorialmente a comprar.
- Uso de balcão refrigerado, que conserva o produto e ao mesmo tempo fica aos olhos do cliente; e
- Uso de mesa expositora, que incentiva a compra por impulso dos clientes.

A análise do microambiente, por sua vez, são forças próximas que não podem ser controladas pela empresa, mas que a afetam: consumidores, fornecedores e concorrentes.

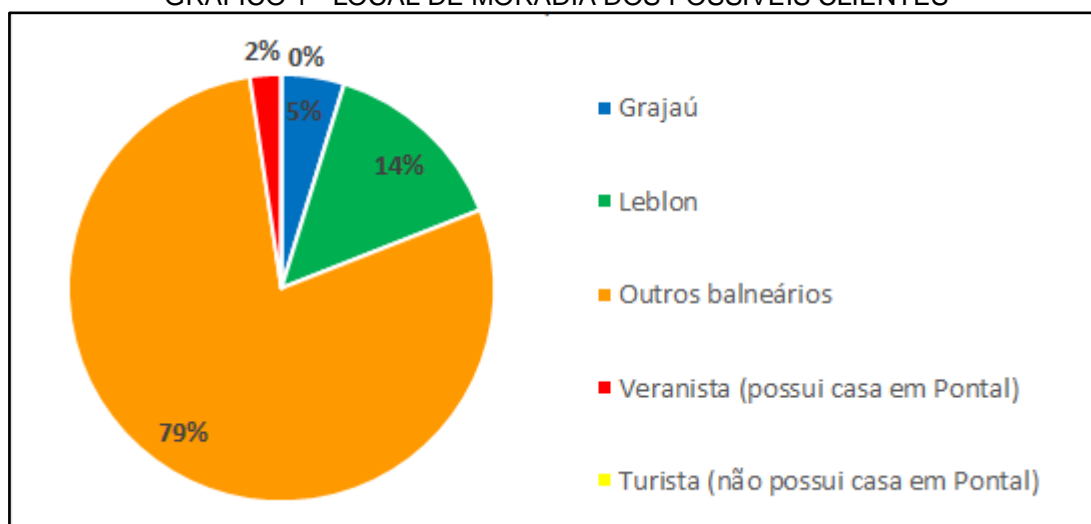
3.2 CONSUMIDORES EM POTENCIAL

A fim de uma maior compreensão dos possíveis clientes do empreendimento realizou-se uma pesquisa em campo com pessoas que nunca adquiriram produtos da Potinhos de Delícias. Esta primeira pesquisa foi aplicada aos moradores próximos ao empreendimento e a pessoas que trabalham na prefeitura (local de mais venda porta a porta).

Foram entrevistadas 23 mulheres e 19 homens, num total de 42 pessoas entre 20 e 63 anos, todos com renda familiar total bruta acima de um salário mínimo e média de gasto com produtos de panificação entre R\$ 5,00 e R\$ 20,00 por compra.

Identificou-se através desta pesquisa, o local de moradia destes possíveis clientes, conforme o Gráfico 1. Foi possível observar que se trata de veranistas que possuem casa em Pontal e ficam menos de uma semana na cidade, geralmente nos feriados prolongados ou na alta temporada (dezembro a fevereiro). Do total de entrevistados, dois trabalham no entorno do empreendimento.

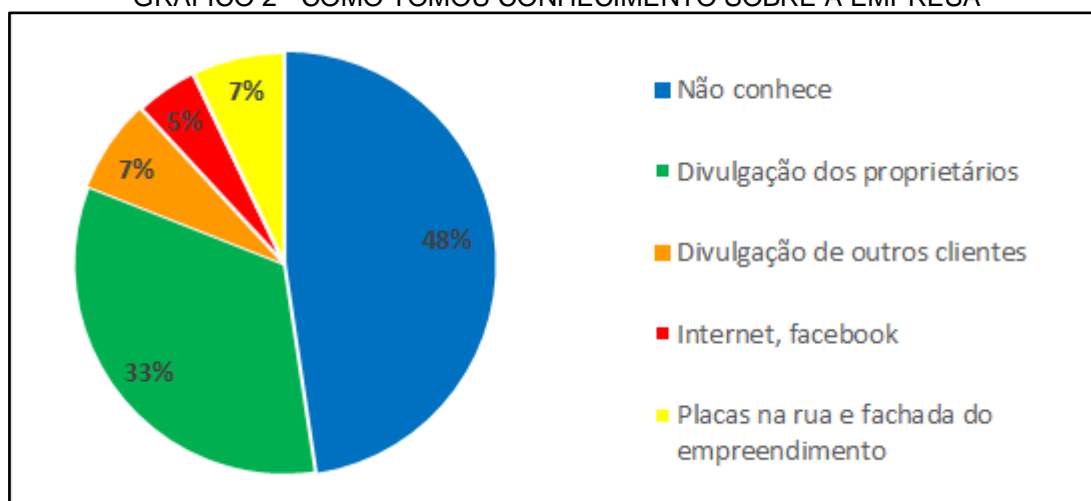
GRÁFICO 1 - LOCAL DE MORADIA DOS POSSÍVEIS CLIENTES



FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

Sobre o conhecimento que as pessoas entrevistadas possuem acerca do empreendimento, foi constatado que 48% não conhecem a Potinhos de Delícias, de acordo com o Gráfico 2, sendo que dois eram moradores do entorno do empreendimento. No gráfico é possível visualizar o número de pessoas que conhecem o empreendimento e a forma como tomaram conhecimento do mesmo.

GRÁFICO 2 - COMO TOMOU CONHECIMENTO SOBRE A EMPRESA

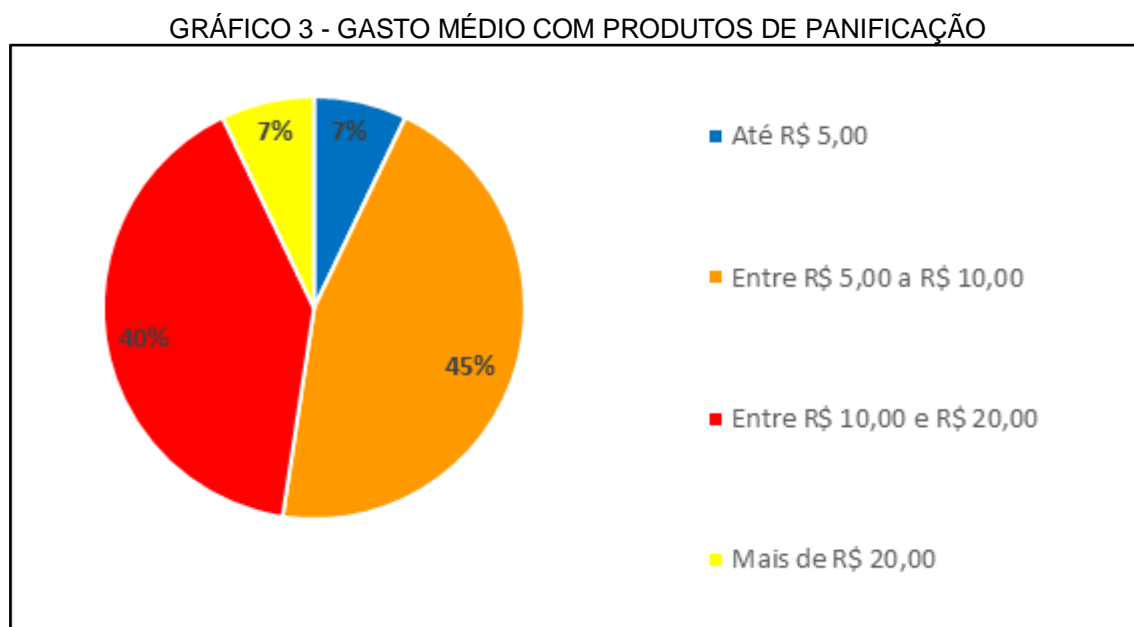


FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

Verificou-se que 31 pessoas, representando 74% do total de entrevistados não conhecem a loja física. Do total dos 42 entrevistados 52% (22 pessoas) gostariam de receber produtos como pães, bolos e outros através de encomenda, enquanto 48% preferem escolher o produto no estabelecimento. 69% comprariam

esses produtos se viessem oferecê-los na porta de casa, 31% não compraria por não saber o modo como foi fabricado.

Em relação a gastos com produtos de panificação, esta pesquisa apontou que 45% dos possíveis clientes gastam entre R\$ 5,00 e R\$ 10,00 em média em cada compra, conforme Gráfico 3.



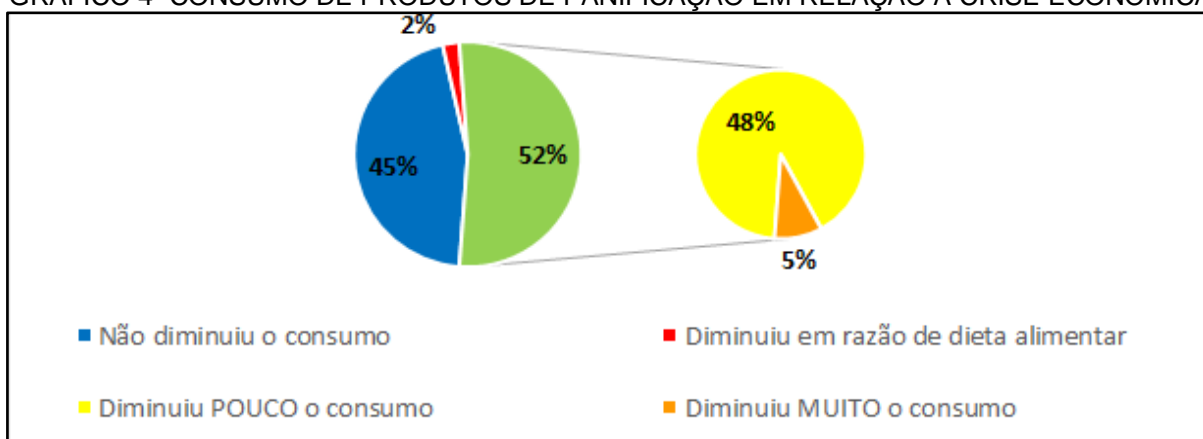
FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

Sobre o produto “Kit Festa” (salgados prontos ou congelados, docinhos) ofertado pela Potinhos de Delícias, esta pesquisa apontou que 26 entrevistados, ou seja, 62% dos possíveis clientes já consumiram este tipo de produto e que a maioria destes, 16 pessoas costumam comprar em mercados ou panificadoras.

Apenas 06 dos entrevistados tinham o conhecimento de que a Potinhos de Delícias oferece este produto. 69% (29 pessoas) comprariam o produto kit festa na empresa, 12% (05 entrevistados) comprariam dependendo do preço praticado e o restante não compraria (por não consumir o produto, por produzir o produto ou por comprar de outro estabelecimento).

Em relação ao consumo de pães, bolos e outros produtos de padaria e confeitaria durante esse período considerado de “crise econômica”, verificou-se que 52% dos entrevistados afirmaram ter diminuído seu consumo, de acordo com o Gráfico 4.

GRÁFICO 4- CONSUMO DE PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO EM RELAÇÃO À CRISE ECONÔMICA



FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

A partir desses dados concluímos que a maioria das pessoas entrevistadas, em um raio de aproximadamente 300 metros do estabelecimento não sabia da existência do mesmo, apesar de morarem bem próximas, abrindo uma oportunidade de melhor divulgação. Os clientes em potencial de outros balneários também podem ser alvos de maior divulgação, pois grande parte trabalha em instituições que já foram realizadas vendas porta a porta.

Além disso, a maioria gostou da ideia de receber produtos por encomenda ou porta a porta.

3.3 CONCORRENTES, SUBSTITUTOS E NOVOS ENTRANTES

Os principais concorrentes são o supermercado Super Mar, que compra em grandes quantidades panificados, é antigo na região, com ótima localização e atendimento padronizado; o mercado Pane, que está a cerca de três anos no mercado (iniciando como padaria e expandindo para mini mercado), que oferece produtos de fabricação própria, tem boa localização no centro de Ipanema e bom atendimento; e o mercado Marissol, que oferecem produtos de fabricação própria, mas não oferecem produtos da linha integral ou com grãos, tem localização boa e atendimento mediano.

Apenas a panificadora MirianSol tem nos panificados o carro chefe, oferecendo outros produtos complementares como bebidas e derivados de leite (requeijão, queijos, etc.) ou substitutos industrializados como bolachas e pães. Os demais oferecem itens de mercado e açougue, tendo na padaria um setor adicional.

No Quadro 1, é possível visualizar os principais concorrentes, bem como seus pontos fortes, fracos e suas estratégias.

QUADRO 1 - PONTOS FORTES E FRACOS DOS CONCORRENTES

CONCORRENTES	ESTRATÉGIA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Mercado, panificadora e açougue Marissol	- confeitaria - panificação	- confeitaria - diversidades de produtos (panificadora)	- abre às 7:30 AM - pouca divulgação (página do <i>Facebook</i> desatualizada)
Panificadora Pane	- confeitaria - panificação	- confeitaria - localização - estacionamento - diversidades de produtos (panificadora)	- abre às 8:00 AM
Panificadora MirianSol	- confeitaria - panificação	- confeitaria - estacionamento	- pouca divulgação
Comercial Umuarama	- preço - panificação	- localização - estacionamento - diversidades de produtos (panificadora)	- produz apenas pão francês - não abre aos domingos - abre às 8:30 AM - pouca divulgação (página do <i>Facebook</i> desatualizada)
Mercado Brasil	- panificação	- localização - estacionamento - diversidades de produtos (panificadora)	- abre às 8:00 AM - pouca divulgação (página do <i>Facebook</i> desatualizada)
Mercado Dia a Dia	- panificação	- localização - estacionamento - diversidades de produtos (panificadora)	- pouca divulgação
SuperMar	- panificação	- rede grande de supermercados	- abre às 8:00 AM - pouca divulgação (página do <i>Facebook</i> desatualizada)

FONTE: Pesquisa de campo, elaboração das autoras (2016).

CONCORRENTES DIRETOS:

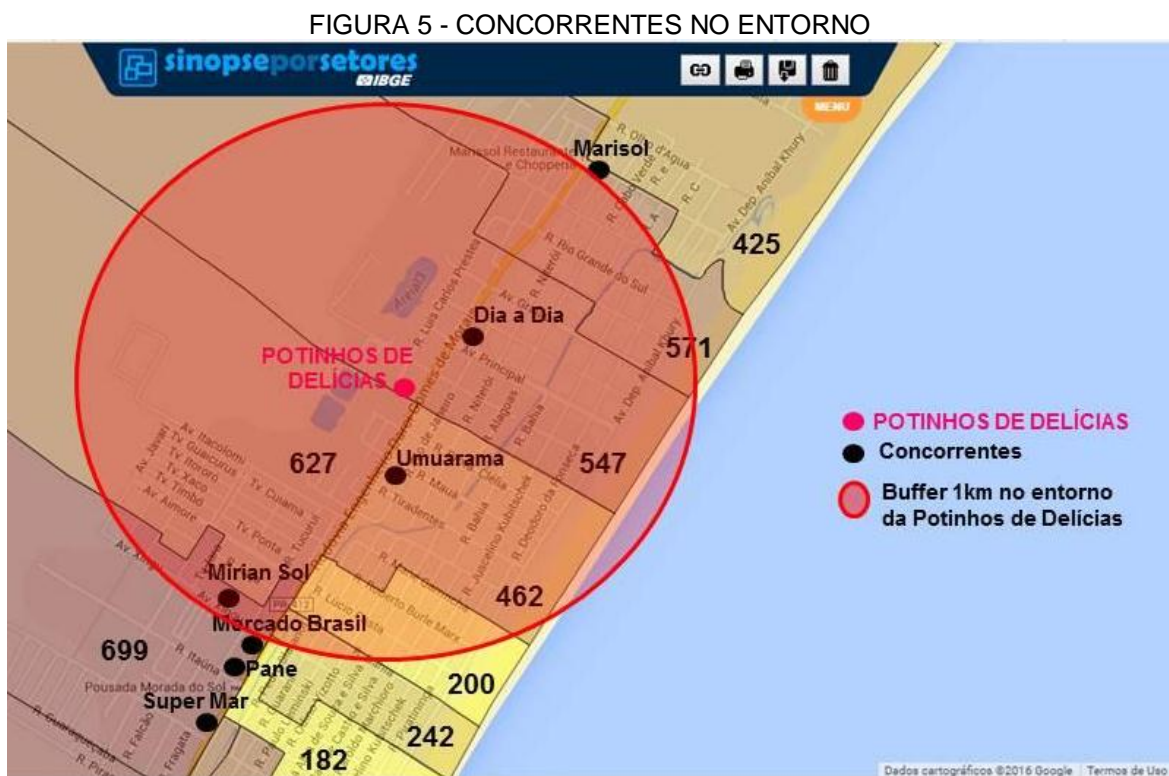
- Panificadora MirianSol (Balneário Ipanema).

CONCORRENTES INDIRETOS (substitutos):

- Mercado Marissol (Balneário Marissol);
- Mercado Pane (Balneário Ipanema);
- Comercial Umuarama (Balneário Leblon);

- Mercado Brasil (Balneário Ipanema);
- Mercado Dia a Dia (Balneário Grajaú);
- Supermercado Super Mar (Balneário Ipanema).

A possibilidade de compra em maior quantidade por mercados, mercearias e outros concorrentes indiretos pode facilitar a inserção de maior variedade de panificados nas sessões de padaria desses locais e melhor estratégia de preço. Na Figura 5 é possível visualizar a localização dos concorrentes:



FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

Os novos entrantes podem encontrar as seguintes facilidades no mercado:

- Facilidade na oferta de pães e kits festa (bolos e salgados) devido ao fato de serem em grande parte comprados congelados, porém é necessário adquirir fornos específicos para assá-los (francês, chineque, baguete, etc);
- Não necessita de um grande espaço ou grande quantidade de máquinas e equipamentos para produção;

- Alguns fornecedores oferecem comodato de máquinas e equipamentos, além de curso de manipulação;
- A possibilidade de venda por encomenda ou porta a porta facilita a entrada principalmente de venda informal, devido a não necessidade de espaço físico para vendas (balcão, *hall* de entrada, mesas expositoras);
- A produção de doces e de bolos personalizados (tamanhos e sabores diferenciados) necessita de conhecimentos de confeitaria;

Para melhor visualização elaborou-se o Quadro 2 com as facilidades e barreiras de entrada no mercado.

QUADRO 2 - FACILIDADES E BARREIRAS PARA NOVOS ENTRANTES

Facilidades	Barreiras
Produtos congelados; Comodato; Cursos oferecidos por fornecedores; Venda por encomendas ou porta a porta; Necessidade de pouco espaço e maquinário.	Necessidade de fornos específicos; Exigências da Vigilância Sanitária; Produção de doces e de bolos personalizados.

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

Percebemos que há mais facilidades que barreiras à entrada, por ser um empreendimento de pouca complexidade.

3.4 FORNECEDORES

A Potinhos de Delícias compra de fornecedores especializados para o segmento. São empresas que atuam no ramo atacadista, conforme Quadro 3, porém permitem a compra em grande ou pequena quantidade com possibilidade de escolha de itens diferenciados. Em sua maioria estão concentrados em Curitiba e Santa Catarina e fazem a venda pessoalmente com visitas a cada 15 dias aproximadamente, bem como por telefone (*WhatsApp*).

O empreendimento ainda não possui poder de barganha com os fornecedores devido o número de pedidos não serem elevados. Os pedidos são pagos por boletos para 3, 7 e 15 dias.

QUADRO 3 - FORNECEDORES

FORNECEDORES	PRODUTOS	LOCAL
Certo Sabor	Congelados (pães, bolos e salgados)	Curitiba - PR
Aurora	Frios, leite e laticínios	Jaraguá do Sul - SC
Sadia	Frios e laticínios	
Oesa	Frios, leite, laticínios, farinha	Jaraguá do Sul - SC
Lucratil Embalagens	Sacolas de plástico, sacos de papel para pão, embalagens, saco de pão	Curitiba - PR
Rodrigo Doces	Doces, chocolates e bebidas	Pontal do Paraná - PR
Pepsico	Salgadinhos	Curitiba - PR
Super Gás Rocha	Gás	Pontal do Paraná - PR
Primus Gás	Gás	Pontal do Paraná – PR

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

3.5 ANÁLISE F.O.F.A

A partir do estudo interno da empresa listaram-se os pontos fortes e fracos da mesma, e a partir da análise do macroambiente e do microambiente foram identificadas as possíveis ameaças e oportunidades do mercado.

Ameaças do Macroambiente

- Alta carga tributária que encarece os insumos e matérias primas;
- Aumento da inflação oficial;
- Aumento do preço da energia elétrica no Brasil;
- Câmbio em alta, o que pode afetar o preço do trigo e conseqüentemente o preço final dos pães;
- Diminuição da população empregada, e conseqüentemente da renda;
- Baixa expectativa de crescimento do setor;

Ameaças do Microambiente

- Fácil entrada de concorrentes;
- Poder de barganha de mercados maiores;

- Mudança nos preços dos distribuidores em alta temporada;
- Pontualidade nas datas de entrega dos fornecedores na alta temporada;
- Quantidade/valor mínimo de pedidos de fornecedores;
- Curto prazo para pagamento de fornecedores;
- Concorrentes com possibilidade de ganho de lucro em outros produtos que não panificados;

Oportunidades do Macroambiente

- Consumo permanente, pela cultura do “cafezinho com pão francês” dos brasileiros;
- Preço, devido às pessoas não deixarem de consumir produtos básicos da cesta como pão, leite e café. Além disso, os produtos de panificação e confeitaria abrangem todas as faixas de renda “amortecendo” quedas de consumo por crises econômicas;
- Utilizar o apelo da saudabilidade para os produtos integrais, de grãos e naturais, a fim de penetrar em dietas alimentares mais restritas;
- Investir em produtos que tenham a preferência feminina, devido à tendência de mais mulheres chefes de família e participantes do mercado de trabalho. Ex: produtos *diet*, *light*, orgânicos, pães naturais e confeitaria fina, produtos fáceis de levar na bolsa e com embalagens atraentes (CONVÊNIO SEBRAE / ABIP, 2009);
- Investir em produtos que tenham a preferência de casais jovens, devido à tendência de seu aumento. Ex: produtos que propiciem cuidados “a dois” em embalagem dupla, duas porções individuais (CONVÊNIO SEBRAE / ABIP, 2009);
- Investir em produtos que tenham a preferência de solteiros, devido à tendência de seu aumento. Ex: produtos de apelos e embalagens tecnológicas, *delivery* (CONVÊNIO SEBRAE / ABIP, 2009);

Oportunidades do Microambiente

- Diminuição da concorrência, por empresas menores estarem fechando devido à crise;

Pontos Fracos

- Pouca sinalização na rodovia;
- Fachada não finalizada;
- Empresa recente;
- Desconhecimento do espaço físico pelos clientes “*delivery*”;
- Marca nova no mercado;
- Inexperiência dos administradores na abertura de novo empreendimento;
- Recursos financeiros relativamente baixos;
- Produtos substitutos;

Pontos Fortes

- Aumento do consumo nos meses de verão;
- Formação superior dos administradores, que permite ampla visão e melhor planejamento;
- Equipamentos e ponto comercial próprios, não sendo necessários custos de aluguel;
- Uso de produtos congelados, que permite a melhor conservação e oferecimento do produto fresquinho;
- Uso de balcão refrigerado e balcão seco, que permite a melhor conservação e exposição de produtos aos clientes, incentivando a compra por impulso;
- Uso de máquina de cartão;
- Divulgação em redes sociais como *Facebook* e *WhatsApp*;
- Uso de fornos com tempo de assado;
- Já possuir clientes fixos antes de abrir o estabelecimento;

4 MARKETING

Nos Quadros 4 e 5 são apresentados a missão, a visão e os valores, bem como os objetivos e metas e as estratégias para alcançá-los.

QUADRO 4 - MISSÃO, VISÃO E VALORES

Missão	Visão	Valores
Oferecer produtos e serviços de qualidade aos moradores de Leblon, Grajaú e região, no município de Pontal do Paraná, priorizando preço justo.	Ser referência em qualidade de produtos e serviços de panificação e confeitaria.	<ul style="list-style-type: none"> ● Honestidade; ● Respeito à família; ● Compromisso com horários; ● Cumprimento de prazos.

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

QUADRO 5 - OBJETIVOS E METAS

Objetivos	Metas
<ul style="list-style-type: none"> ● Ser mais conhecido pelos moradores da região; ● Tornar o empreendimento a principal fonte de renda familiar, deixando de ser fonte de renda extra; ● Superar a sazonalidade e estabilizar o empreendimento na baixa temporada de verão. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumentar a divulgação. ● Aumentar as vendas na mesma proporção da taxa de crescimento do mercado 4,7% ● Aumentar o número de clientes

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

A partir da delimitação da missão, visão, valores, objetivos e metas da empresa pode-se identificar o público que ela atende. Segundo o SEBRAE (2016) alguns motivos que levam as pessoas a frequentarem uma padaria e confeitaria:

- Proximidade da residência ou local de trabalho;
- Condições de higiene / limpeza;
- Cortesia no atendimento;
- Rapidez no atendimento;
- Atendimento personalizado;
- Confiança e credibilidade com os clientes;
- Qualidade dos produtos;
- Variedade de pães e doces;

- Pão quente a toda hora;
- Inovação de produtos;
- Ambiente agradável;
- Facilidade de pagamento;
- Preço mais acessível.

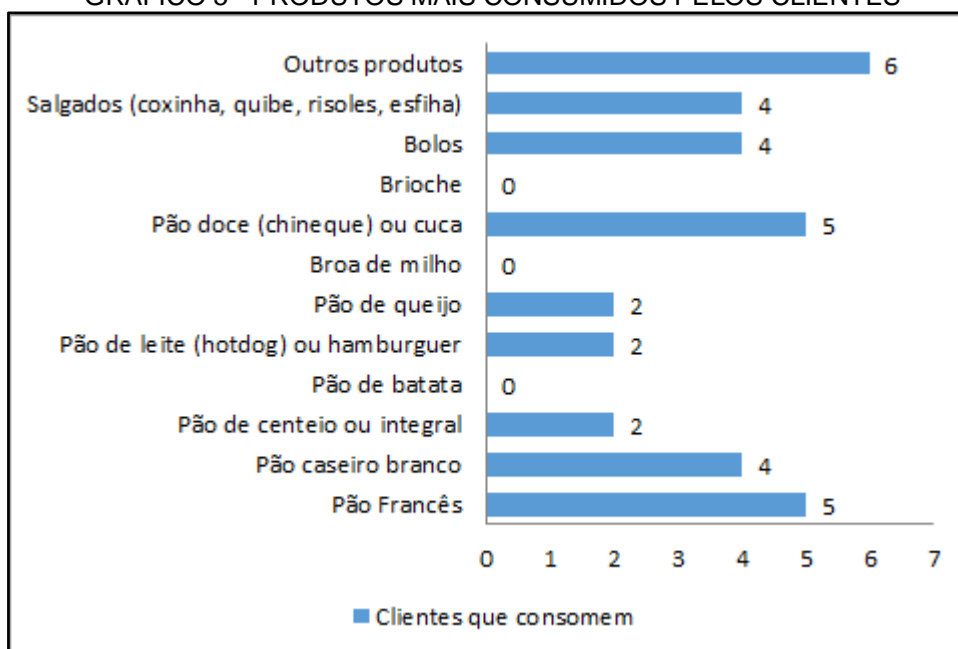
Buscando identificar se esse comportamento ocorre com os clientes da Potinhos de Delícias, realizou-se uma segunda pesquisa, esta com clientes da empresa, a fim de analisar suas preferências. A entrevista se deu com moradores próximos ao local do empreendimento e com trabalhadores da prefeitura (local de maior venda porta a porta) que já consumiram os produtos da empresa. Os resultados obtidos foram:

Foram entrevistados clientes entre 20 e 43 anos, sendo oito mulheres e dois homens, todos moradores de Pontal do Paraná e com renda familiar bruta acima de um salário mínimo. Deste total, dois clientes moram a menos de 500 metros da empresa, enquanto os demais moram e trabalham há mais de três quilômetros do empreendimento. Dos entrevistados, 80% trabalham na Prefeitura do município, mesmo local de trabalho de três membros da família Souza e local de maior divulgação dos produtos. Por este motivo 90% dos participantes declararam conhecimento da panificadora ou de seus produtos via divulgação dos proprietários.

Apenas 40% dos clientes entrevistados conhecem a loja física, enquanto os demais apenas consumiram via encomenda ou oferta do produto (venda porta a porta).

Dos produtos mais consumidos, segundo os entrevistados, estão o pão francês e o pão doce (chineque) ou cuca, seguidos pelo pão caseiro branco, bolos e salgados, conforme Gráfico 5.

GRÁFICO 5 - PRODUTOS MAIS CONSUMIDOS PELOS CLIENTES



FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

Como motivo da compra as alternativas mais escolhidas foram: propaganda dos proprietários; comodidade por ser próximo da casa/trabalho ou pelo produto ser entregue no trabalho (prefeitura); produto de mais qualidade que de outros locais; e pelo bom atendimento. (Gráfico 6).

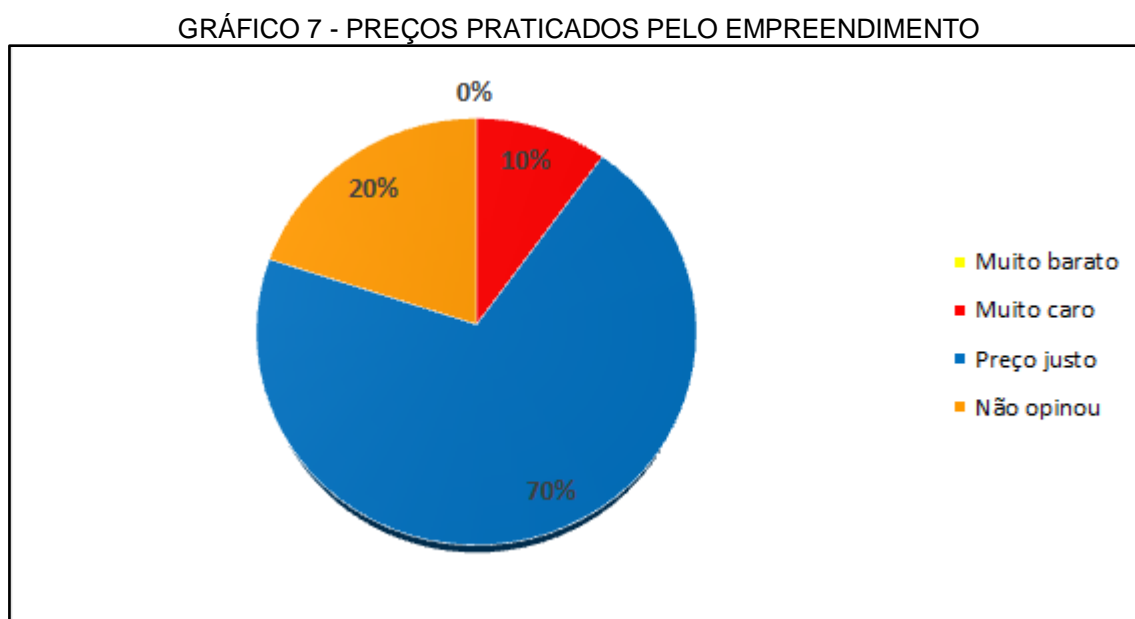
GRÁFICO 6 - MOTIVO DA COMPRA PELOS CLIENTES



FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

90% dos clientes entrevistados afirmou que voltaria a comprar os produtos da empresa pela qualidade, comodidade, e por alguns serem de fabricação própria e não industrializados.

Em relação aos preços praticados pela Potinhos de Delícia, conforme Gráfico 7, 70% dos pesquisados considerou os preços justos, enquanto 20% preferiu não opinar e 10% achou o preço elevado.

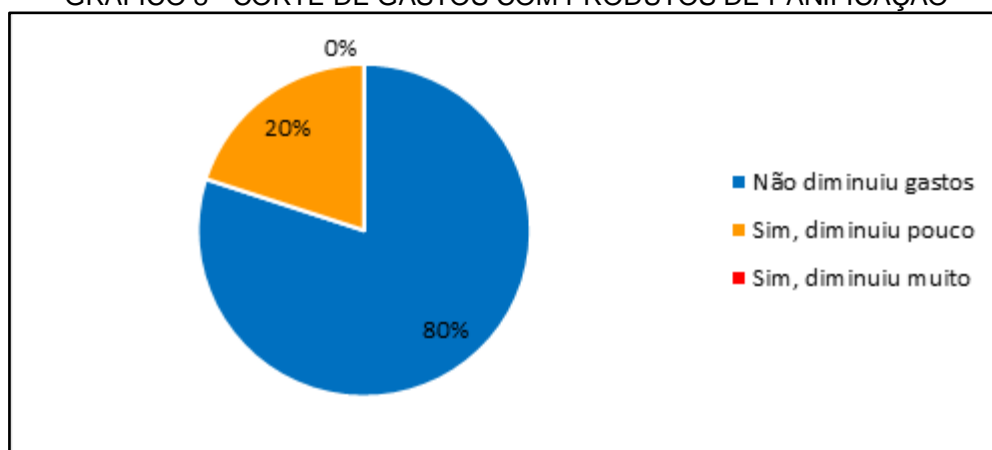


FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

40% dos clientes afirmam comprar produtos de panificação e/ou confeitaria diariamente, enquanto o restante compra semanalmente. Do total, 90% das pessoas compram produtos para mais pessoas (família ou grupo de trabalho). Todos afirmaram gastar menos de R\$ 20,00 por compra nesses produtos, comprados na Potinhos de Delícia ou em outros locais.

Em relação à crise econômica, de acordo com o Gráfico 8, 80% afirmou não ter diminuído o consumo de produtos de panificação/confeitaria devido à crise econômica, 10% afirmou ter diminuído devido à crise e 10% diminuiriam por outros motivos.

GRÁFICO 8 - CORTE DE GASTOS COM PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO



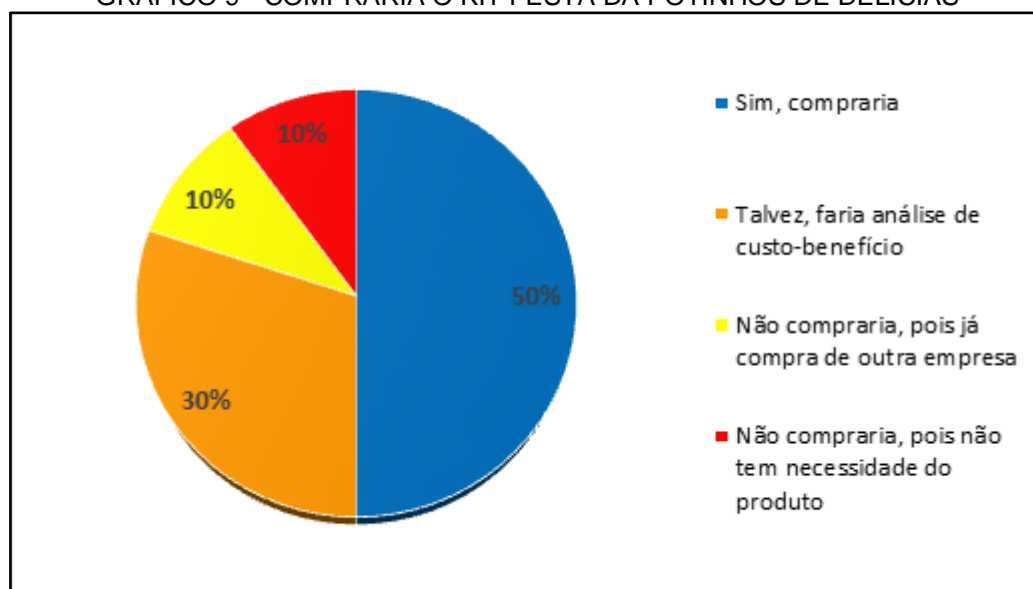
FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

Os locais de compra mais citados próximos à empresa foram: Mercado Pane, Mercado Marissol e Mercado Brasil, pois os demais estão localizados há mais de três quilômetros. Os principais motivos das compras em concorrentes foram a proximidade de casa ou do trabalho (50%), preço (20%), produto de qualidade (20%) e local de compras do mês (10%).

Todos os entrevistados afirmaram já ter consumido algum tipo de kit festa (com salgados prontos ou congelados, docinhos). Destes, 60% afirmou não comprar esse tipo de produto, enquanto 30% afirmou já comprar de um local/pessoa de preferência e 10% afirmou pesquisar preço ao decidir a procedência do kit festa.

Do total, 70% afirmou ter conhecimento de que a Potinhos de Delícias oferece esse produto. Porém, conforme Gráfico 9, somente 50% afirmou que compraria o kit festa da empresa.

GRÁFICO 9 - COMPRARIA O KIT FESTA DA POTINHOS DE DELÍCIAS



FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

Sabe-se da ocorrência de variação da demanda (sazonalidade) nos meses de verão, porém não foram encontrados clientes desse perfil - veranista ou turista - nos dias desta pesquisa.

“As pesquisas confirmam: os primeiros motivos que levam o cliente – de qualquer condição social ou econômica - à padaria é a proximidade, tanto da residência quanto do local de trabalho.” (SEBRAE, 2014). Com base na informação de que a proximidade é o grande motivo da compra, aliada aos resultados da pesquisa de campo considera-se que o mercado alvo do estabelecimento é composto por:

- Moradores locais;
- Veranistas e turistas que ficam hospedados num raio de 1km do estabelecimento;
- Trabalhadores da prefeitura do município e de outras empresas próximas.

O público é diversificado, pois os produtos ofertados podem tanto ser consumidos nas refeições básicas como café da manhã e tarde, quanto ser substituto de refeições principais como almoço e jantar, além de lanches durante o dia, devido à sua praticidade, preço acessível e versatilidade.

4.1 ESTRATÉGIAS

A partir dos dados obtidos nas pesquisas com clientes e com possíveis clientes foram traçadas estratégias de produto, preço, distribuição e promoção a fim de alcançar os objetivos e metas da empresa.

Para os produtos as ações atuais são promoções e sorteios para atrair mais clientes e tornar seus produtos mais conhecidos. A estratégia da empresa para aumentar os lucros é aumentar o número de clientes, aos quais podem ser oferecidos os seguintes benefícios:

- Kit festa pronto para consumo;
- Kit festa congelado para consumo em etapas;
- Bolos personalizados;
- Praticidade e rapidez no preparo de refeições (pão + frios + café + leite = refeição);
- Poder de substituição de almoço e jantar por panificados e salgados;
- Comodidade nas prontas entregas da venda porta a porta;
- Comodidade das entregas de kit festas;
- Descontos nas compras volumosas;
- Facilidade do uso de cartão de crédito.

Também podem ser realizados sorteios em datas comemorativas e ofertas semanais (ex. dia do pão de queijo - 20% de desconto).

Quanto ao preço, o posicionamento da empresa é de passar a imagem de que oferece produtos de qualidade com preços acessíveis. Seu objetivo é assegurar a própria sobrevivência dentro do mercado e a definição de seus preços se dá baseado nos preços concorrentes.

O poder de barganha de mercados maiores que compram em maiores quantidades, como o Super Mar, Marissol e Pane, não é presente na empresa. Além disso, estes estabelecimentos que oferecem outros produtos também podem diminuir o lucro nos panificados para recompensá-lo nos demais produtos. Porém, ao realizarmos a pesquisa de campo identificou-se que os preços praticados pelos principais concorrentes e os da Potinhos de Delícias são próximos (exceto no pão de queijo), mostrados na Tabela 1.

TABELA 1 - PREÇO PRATICADO PELA EMPRESA COMPARADO AO PREÇO DOS CONCORRENTES (R\$)

PRODUTO	POTINHOS	SUPER MAR	PANE	MARISSOL
Pão Francês	5,99 / kg	5,48 / kg	4,99 / kg	5,99 / kg
Chineque	11,90 / kg	10,99 / kg	9,99 / kg	0,80 / un
Pão de Queijo	16,99 / kg	10,90 / kg	12,99 / kg	23,90 / kg

FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

As estratégias de preço são as seguintes:

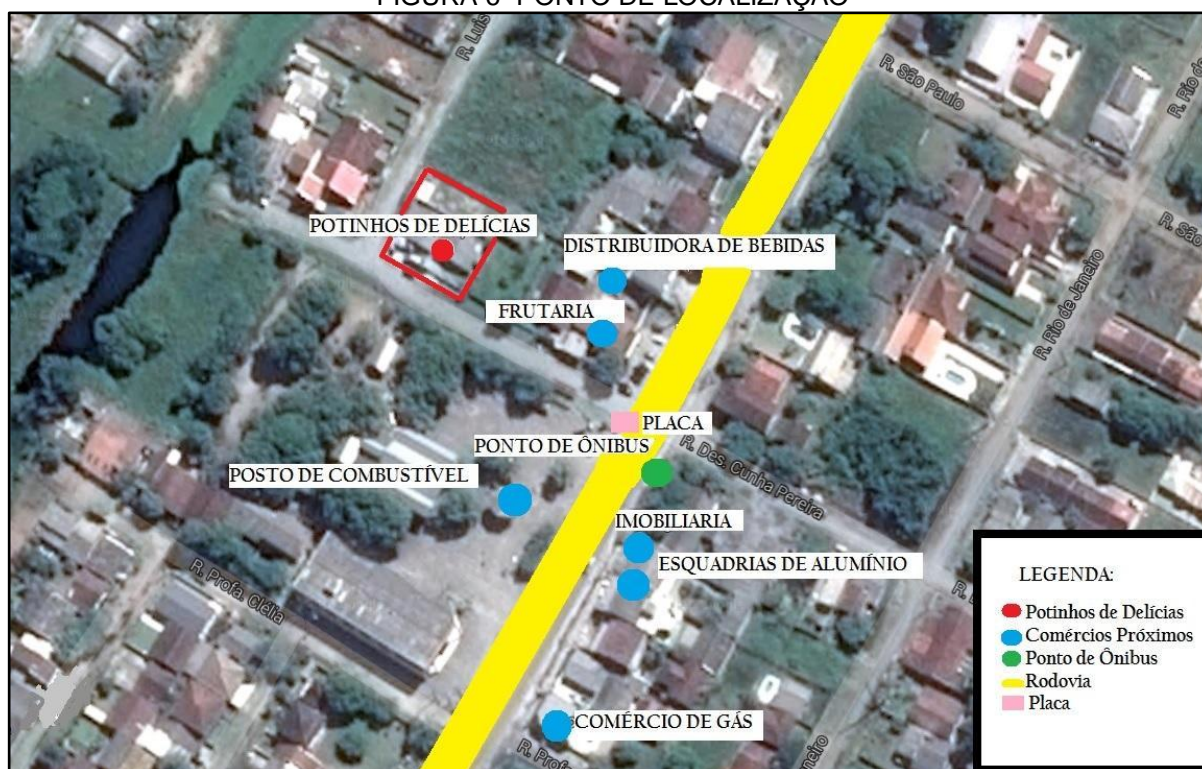
- Desconto por volume de compra do consumidor;
- Pacotes personalizados para kits festa;
- Preços promocionais de produtos em maior estoque;
- Na temporada o preço final ao consumidor aumenta na mesma proporção que os custos, a fim de manter a margem de lucro.

Quanto à distribuição, os produtos são distribuídos diretamente para o usuário final:

- Na loja física, atendendo à encomendas e atendimento de balcão. Oferece o serviço de entrega de encomendas à domicílio cobrando uma pequena taxa e realiza parcerias com hotéis e pousadas durante a temporada.
- Nas vendas porta a porta, praticadas ainda num número pequeno de instituições e casas.

A loja física tem boa localização, sendo na quadra da Rodovia que atravessa o Município inteiro. Fica a menos de 100 metros de comércios que não oferecem produtos de panificação e confeitaria, e do ponto de ônibus, conforme Figura 6 a seguir. Desses locais é possível ver a atual placa de indicação do empreendimento.

FIGURA 6- PONTO DE LOCALIZAÇÃO



FONTE: Elaboração das autoras (2016), com base no GOOGLE MAPS (2016).

Seu acesso é fácil devido à Rodovia, e a via é coberta com bica corrida (conjunto de britas, pedrisco e pó de pedra), porém, não há estacionamento no local. A visibilidade do local é passível de melhoras, principalmente no que se diz à fachada, e pode ser visualizada parcialmente do interior do posto, através da cerca de palitos.

As estratégias de distribuição são as seguintes:

- Venda na loja física e venda porta a porta;
- Placa informativa na Rodovia;
- Totem luminoso no ponto de ônibus (em andamento);
- Proximidade com outros comércios não concorrentes;
- Proximidade com o ponto de ônibus.

Quanto à promoção (ação que tem como objetivo apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes) são utilizadas as redes sociais para divulgação.

Segundo o SEBRAE (2014) “a primeira estratégia – muito usada pelos empreendedores em suas padarias – é “fisgar” o cliente pelo cheirinho de pão fresquinho, fazendo o forneamento de pães a todo o momento na loja. Sabe-se que o forneamento em diversos horários eleva a venda de pães tradicionais e especiais, bem como garante uma loja mais atrativa e movimentada”. A empresa já utiliza dessa dica, uma vez que assa pães quatro vezes ao dia nos dias de semana e esse número aumenta nos fins de semana, o que se deve um pouco ao fato de algumas massas não poderem ser assadas juntas. A climatização não fica comprometida na região do caixa e no futuro local das mesas.

O Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado (Ibramer) diz que o *Twitter* está em 1º lugar nas redes sociais que se destacam no mundo corporativo, com 84% da preferência, seguido pelo *Youtube* com 62% e *Facebook* com 61% (PROJETO ABIP/ITPC/SEBRAE, 2012). Mensagens de “saindo pão quentinho agora” podem ajudar na divulgação e compra por impulso.

A estratégia da panificadora em adquirir clientela, se dará por meio de propagandas em redes sociais e promoções esporádicas com menor preço praticado no mercado, além de priorizar a qualidades em todos os seus produtos e cumprimento de prazos e horários de entrega. Mostrando a todos da localidade que poderão confiar no empreendimento e que além de tudo ainda oferecerá a oportunidade de promoções em vista de ter um ponto de equilíbrio satisfatório.

Também deve ser previsto um local para que o cliente possa colocar sugestões de melhoria. Prever cartazes para identificação da coleta de sugestões, como por exemplo: “Estamos em testes para melhor servi-lo, colabore com sua sugestão”; e acompanhar estes avanços em relação à propaganda e *marketing* através de novas pesquisas com clientes.

Desenvolver eventos temáticos no empreendimento em datas comemorativas, conforme sugestão do Quadro 6, podendo divulgar nestes eventos os novos produtos através de degustações, a própria marca a novos possíveis clientes e sendo possível também identificar em quais horários a incidência de movimento é maior e em qual período do mês ocorre o pico de movimento, a fim de atingir um melhor resultado em promoções.

QUADRO 6 - EVENTOS TEMÁTICOS ANUAIS COM APELO COMERCIAL

Janeiro	Fevereiro	Março
Confraternização Mundial Dia da Saudade	Carnaval	Dia Internacional da Mulher Início do outono
Abril	Maiο	Junho
Dia Mundial da Saúde Semana da Páscoa	Dia das Mães	Dia dos Namorados Festa Junina
Julho	Agosto	Setembro
Dia do Padeiro Dia da Vovó	Dia dos Pais	Independência do Brasil Dia do Cliente
Outubro	Novembro	Dezembro
Dia Mundial do Pão Dia das Crianças	Dia do Trigo	Natal

FONTE: CASSANDRO FILIPIN (2015), com base em dados do SEBRAE/ABIP (2009).

Uma marca bem trabalhada contribui para o sucesso do empreendimento. Desta forma, as estratégias de promoções citadas visam fortalecer a marca e a identidade dos produtos e consolidar o empreendimento.

Também se pode usar como estratégias:

- Organização de pacotes a fim de vender os demais produtos como leite, café, sucos, etc. juntamente com os pães. Ex.: Promoção do Café da Manhã: compre x pães francês e tenha desconto de R\$ X,XX na compra do pó de café;
- Divulgar a empresa e os produtos para os moradores num raio de até 2 km, pois fazem parte do público alvo e poucos sabem da existência dela;
- Utilizar o apelo da praticidade e versatilidade dos produtos, a fim de vender tanto para o café da manhã e da tarde, como para os lanches ou substituição de refeições.

Segundo o Projeto ABIP/ITPC/SEBRAE de desenvolvimento do Setor de Panificação e Confeitaria (2012) a implantação das ações de *marketing* pode conter:

- Realização de Festivais;
- Implantação de um promotor de vendas;
- Produto do dia ou produto da semana;
- Degustações;

- Promoções Relâmpago;
- Implantação de novos produtos ou serviços;
- Ofertas mensais/semanais/diárias para produtos de revenda;
- Distribuições de panfletos/encartes/revistas;
- Identificação visual das promoções internamente.

Algumas ações de *marketing* podem ser utilizadas para auxiliar na divulgação da empresa, bem como de seus produtos. É importante destacar algumas ações de *marketing* para auxiliar a empresa, não somente em sua etapa inicial, mas também para alavancar as vendas em datas específicas de comemoração.

As seguintes ações podem ser realizadas para auxiliar na divulgação da empresa, bem como de seus produtos:

- Redes Sociais: Por se tratar de um recurso cujo seu custo é quase nulo quando comparado com o impacto capaz de proporcionar, as redes sociais se tornam a principal fonte de intermédio com os clientes e possíveis clientes. Através do *facebook*, por exemplo, inovações e lançamento de produtos poderão ser divulgados, promoções, entre outros, proporcionando a interatividade e aproximação entre a empresa e clientes.
- Mídia Impressa: A mídia impressa que compreende panfletos, totens, jornais regionais e cartão de visita também faz parte da estratégia da empresa. Estes seriam distribuídos em lugares estratégicos. Os panfletos entregues em empreendimentos da rede de turismo que são hotéis, pousadas e restaurantes e em quaisquer outras lojas parceiras. Os totens a princípio em dois locais estratégicos, um na rodovia, esquina de entrada para a panificadora, local de grande fluxo de carros e pessoas e outro ponto em frente a panificadora para facilitar visualmente o ponto comercial. Os anúncios impressos em jornais regionais visam alcançar possíveis clientes que não utilizam as mídias sociais. O cartão de visita para relação direta com os representantes de fornecedores entre outras relações.

- Mídia Rádio ou carro de som: A equipe da empresa, ao perceber a eficácia de propagandas em anúncios em rádio opta também pelo mesmo. Pois em vários estabelecimentos comerciais a rádio é utilizada, e em busca de maior número de conhecedores do empreendimento, que por consequência abre a possibilidade do *marketing* “boca a boca” achasse viável esta estratégia.

4.2 CONTROLE DE MARKETING

Após listar as estratégias de *marketing* cria-se um controle para analisar se as mesmas estão tendo retorno positivo. De acordo com Rafael Mauricio Menshhein (2007) “toda a organização deve criar sistemas para controlar os dados recebidos e transformá-los em conhecimento, apontar o que pode ser melhorado e eliminar o que trará problemas no futuro”.

Por ser tratar de uma MEI, não há uma fórmula muito elaborada de controle de *marketing*. O empreendimento possui um controle simples, mas que de acordo com a empreendedora é suficiente para suas necessidades no momento.

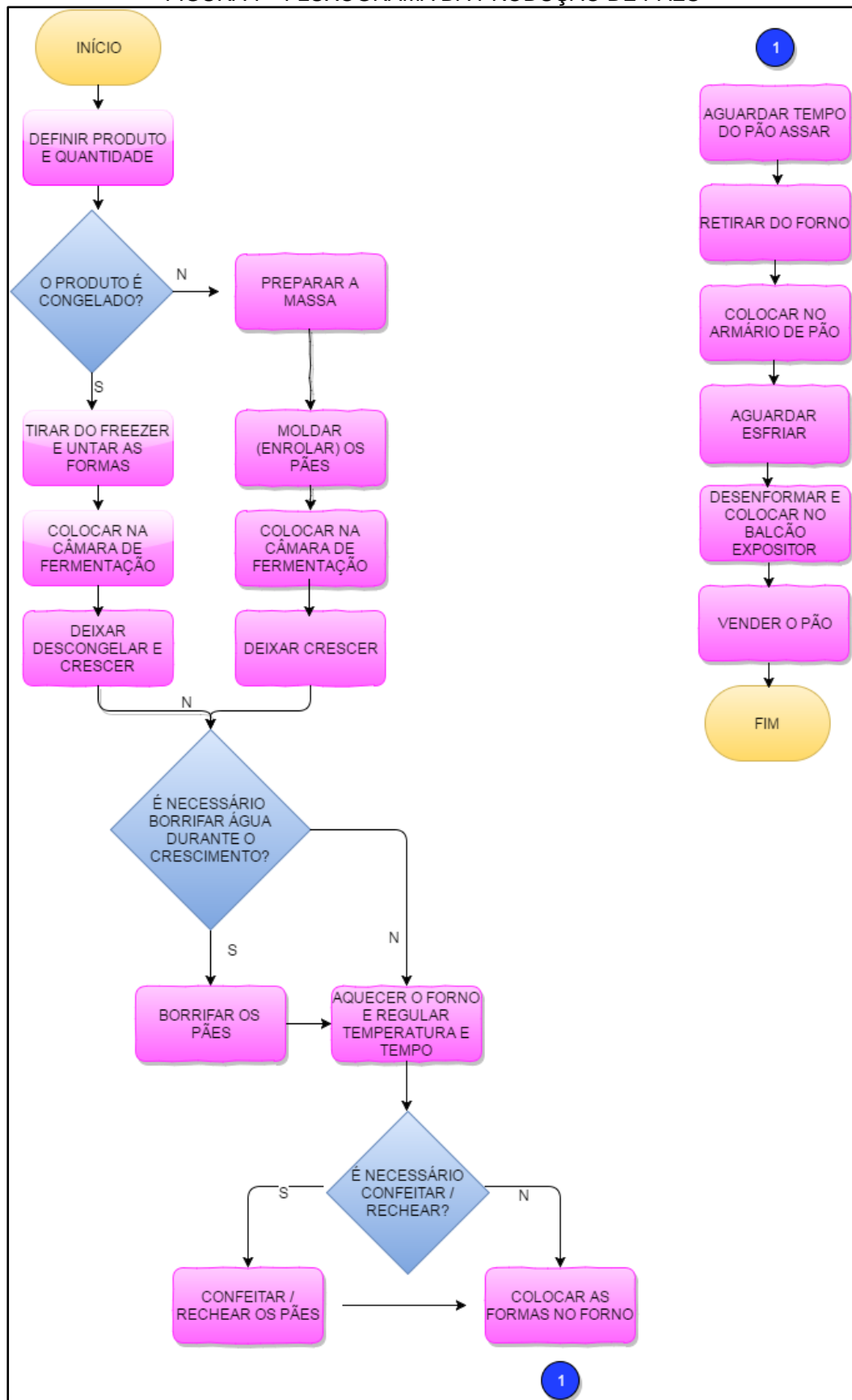
- Análise de desempenho do empreendimento;
- Análise de despesas/lucros;
- Produção: validade das matérias-primas e dos produtos fabricados; controle de demanda;
- Fornecedores: validade e armazenamento das matérias-primas; entrada e saída de produtos para manter estoque;
- Concorrentes: estudo de concorrentes para elaborar as estratégias;
- Consumidores: controle de satisfação dos clientes no atendimento de desejos e necessidades; estar aberto para críticas (tanto positivas quanto negativas); manter um bom relacionamento com o cliente, visando o que a empresa pode fazer para entregar ao consumidor o produto ou serviço mais adequado;
- Tempo: agilidade no atendimento; equipamentos de boa qualidade, maximizando o tempo de preparo.

5 PLANO OPERACIONAL

Os principais processos operacionais do empreendimento estão mostrados nas Figuras 7 a 12, apresentando seus fluxogramas e detalhamento de etapas de produção. São eles:

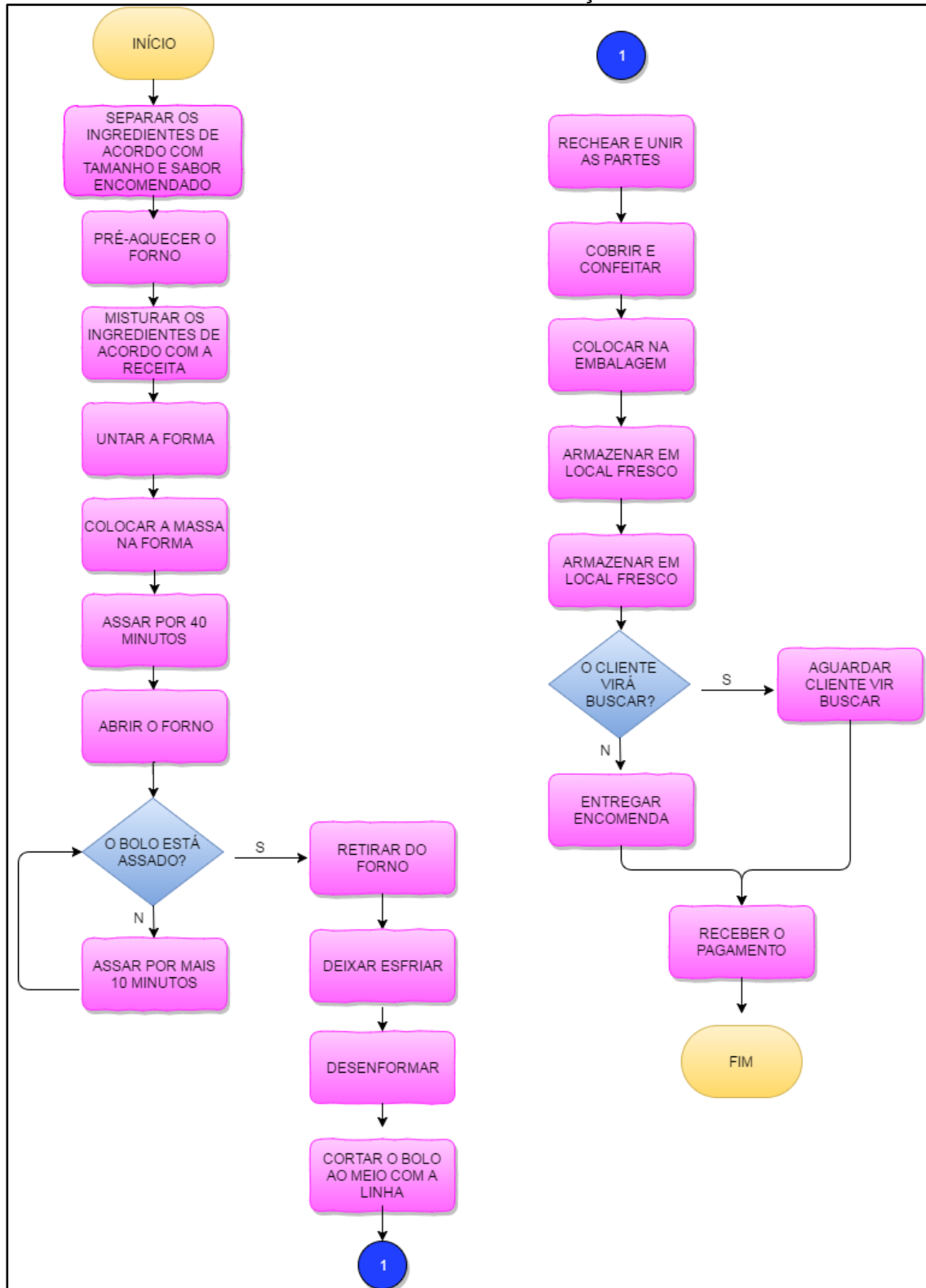
- 1- Produção de pão
- 2- Produção de bolo
- 3- Limpeza
- 4- Entrega porta a porta
- 5- Compras *WhatsApp*
- 6- Vendas

FIGURA 7 - FLUXOGRAMA DA PRODUÇÃO DE PÃES



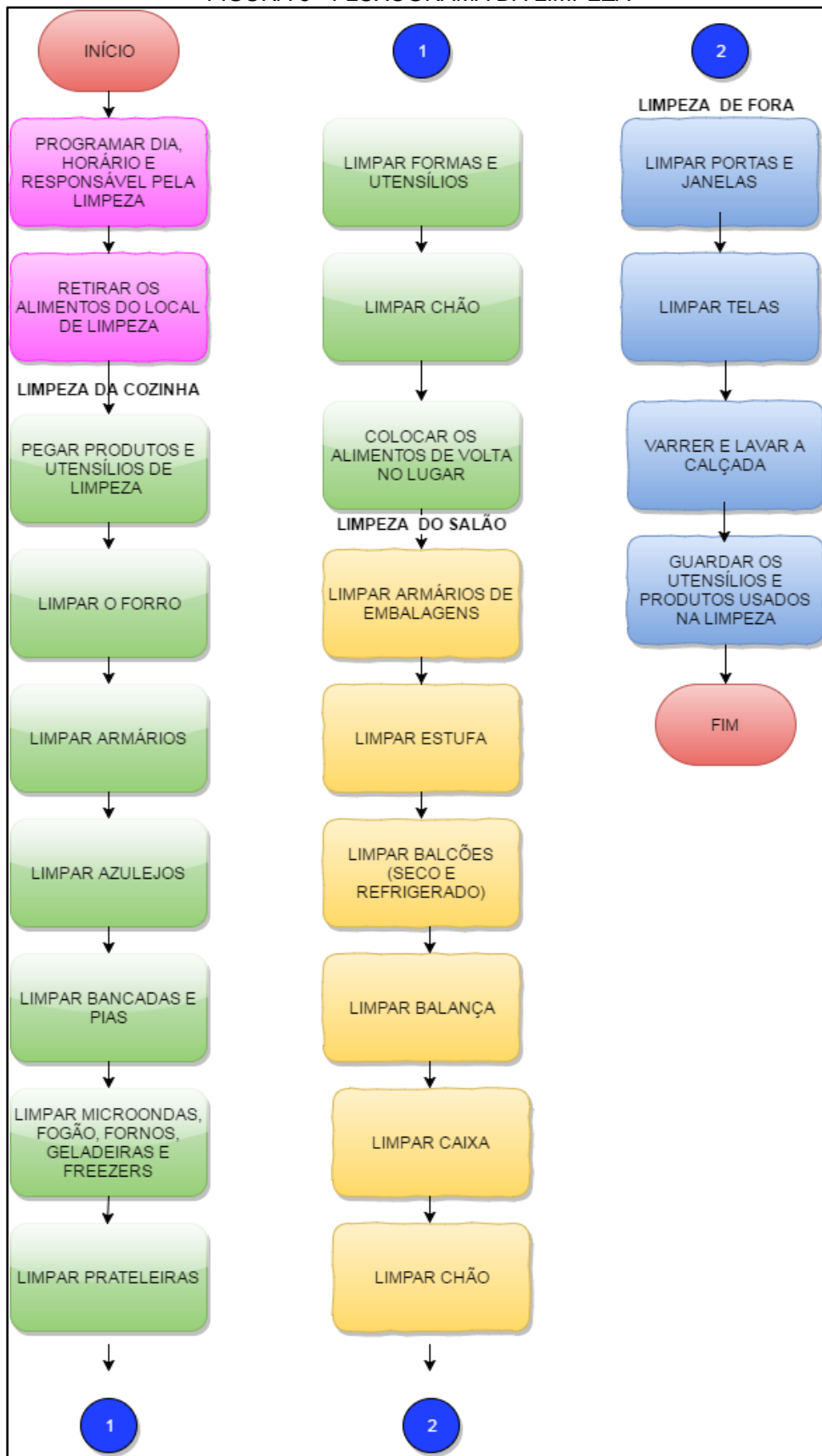
FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

FIGURA 8 - FLUXOGRAMA DA PRODUÇÃO DE BOLOS



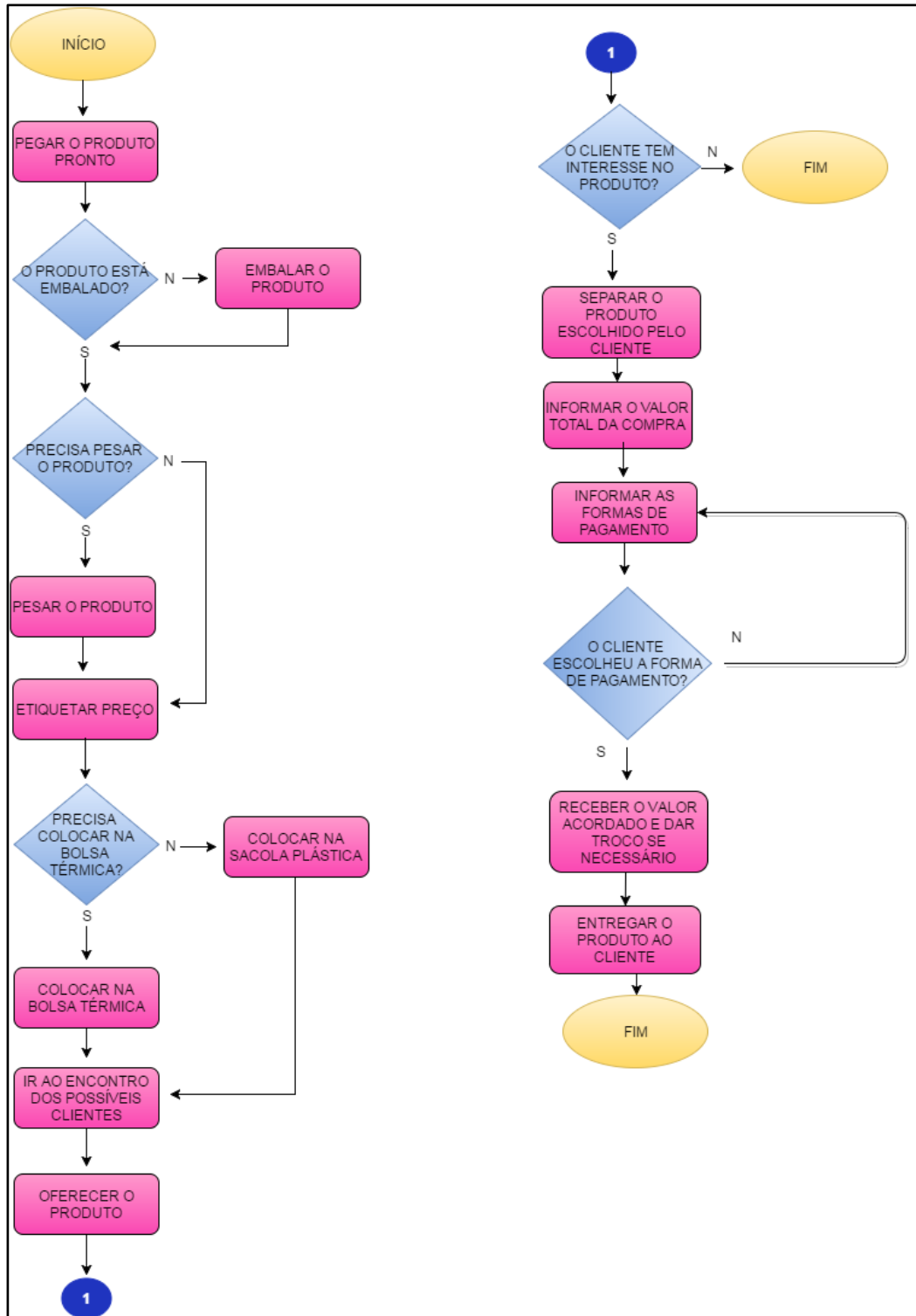
FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

FIGURA 9 - FLUXOGRAMA DA LIMPEZA



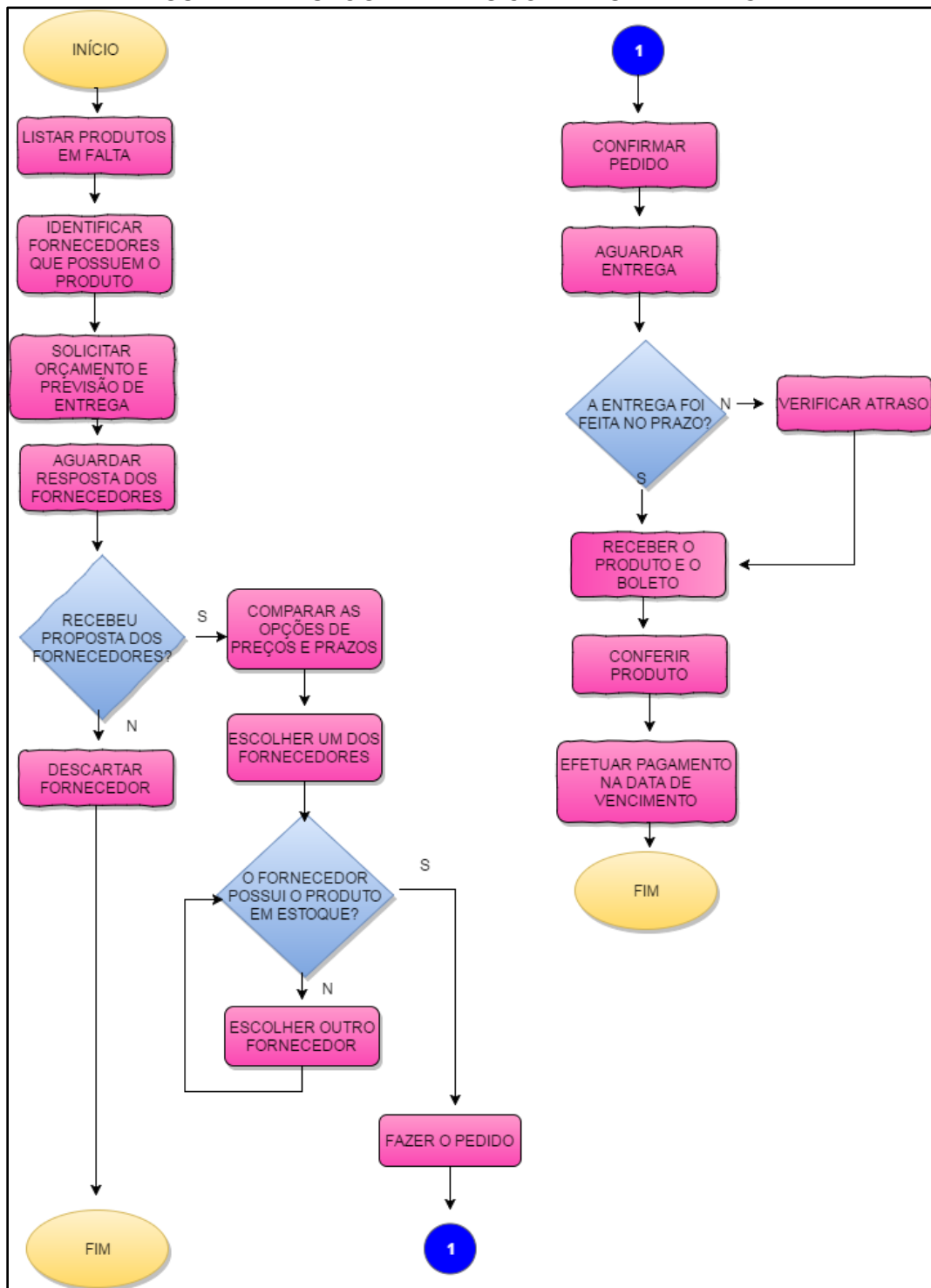
FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

FIGURA 10 - FLUXOGRAMA DA VENDA PORTA A PORTA



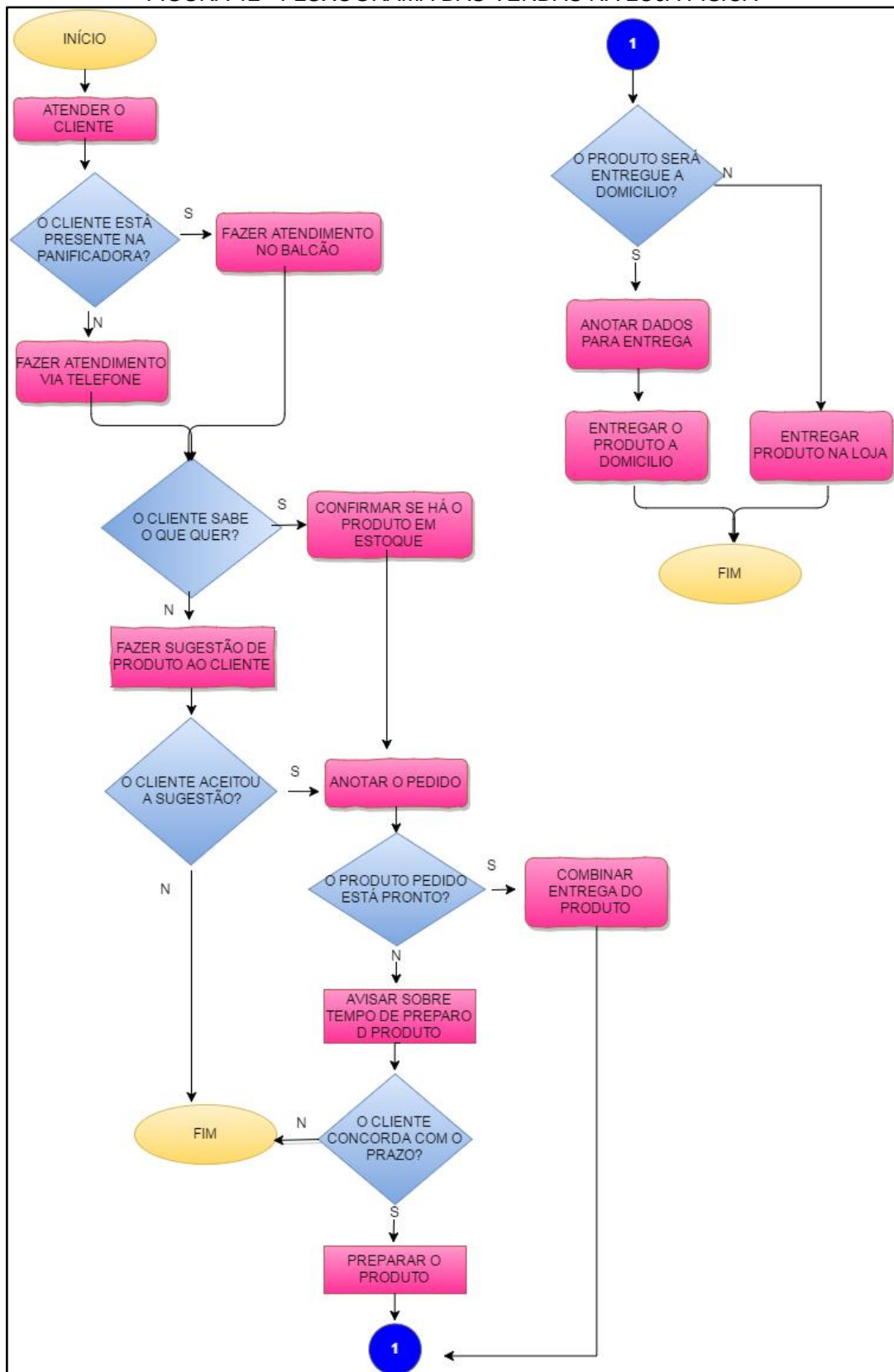
FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

FIGURA 11 - FLUXOGRAMA DAS COMPRAS VIA WHATSAPP



FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

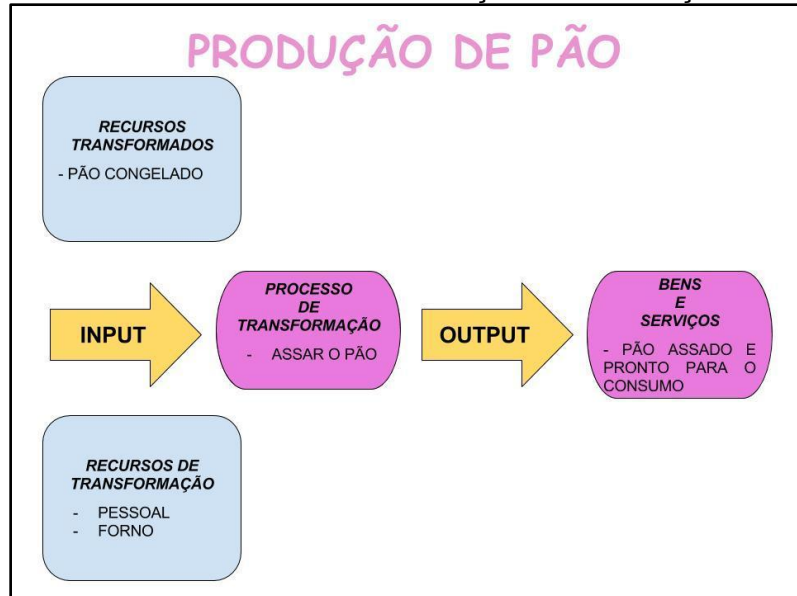
FIGURA 12 - FLUXOGRAMA DAS VENDAS NA LOJA FÍSICA



FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

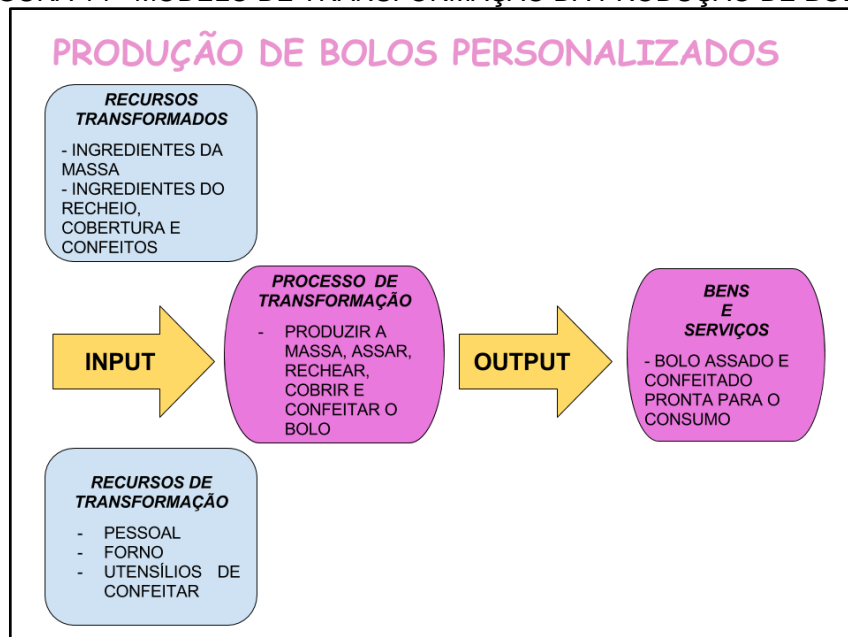
A seguir, representação gráfica dos modelos de transformação para cada processo de produto/serviço, indicando os *inputs*, processos de transformação e *outputs* nas Figuras 13 a 18.

FIGURA 13 - MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DA PRODUÇÃO DE PÃES



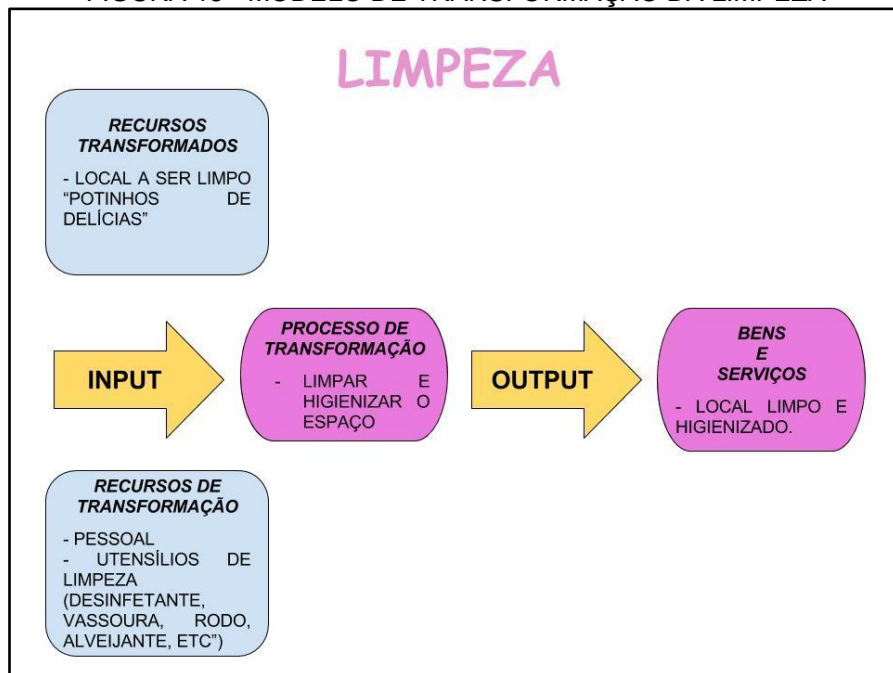
FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

FIGURA 14 - MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DA PRODUÇÃO DE BOLOS



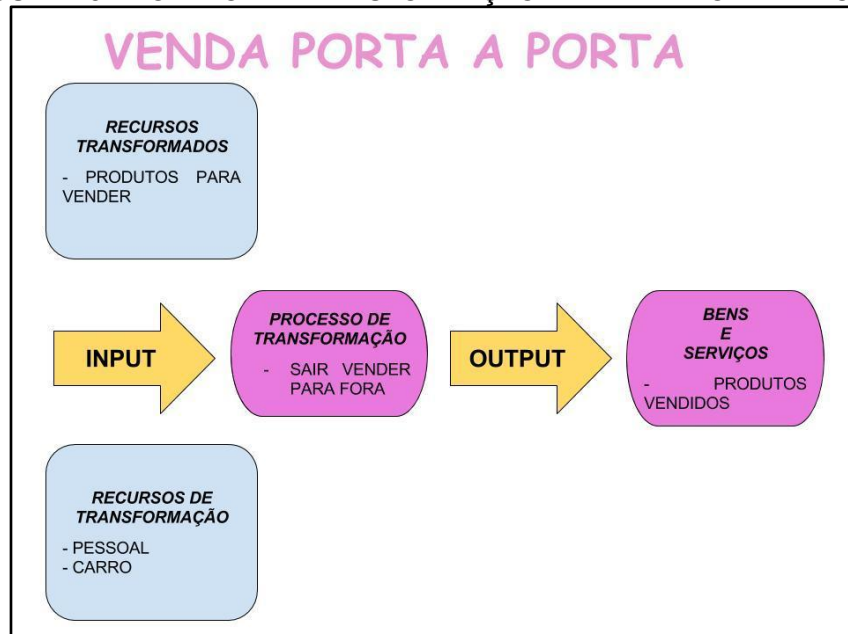
FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

FIGURA 15 - MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DA LIMPEZA



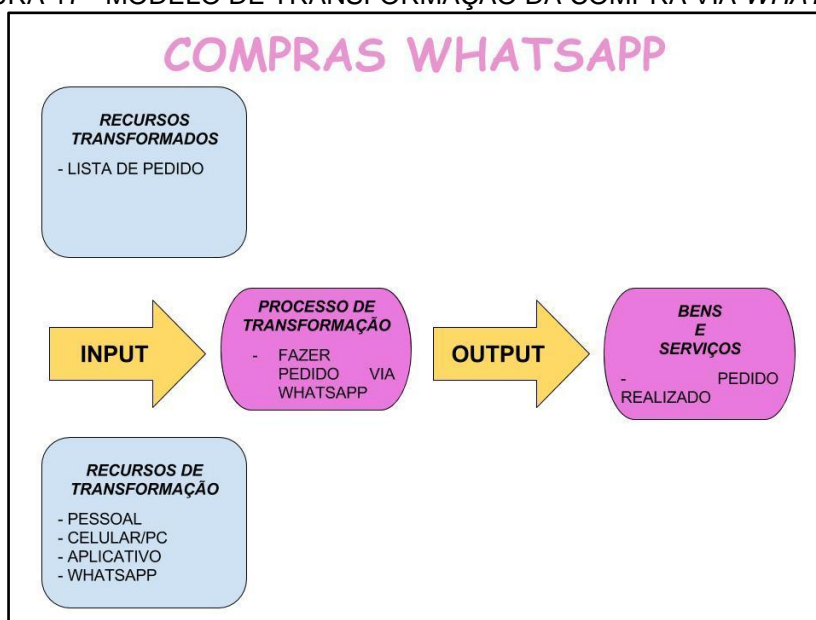
FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

FIGURA 16 - MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DA VENDA PORTA A PORTA



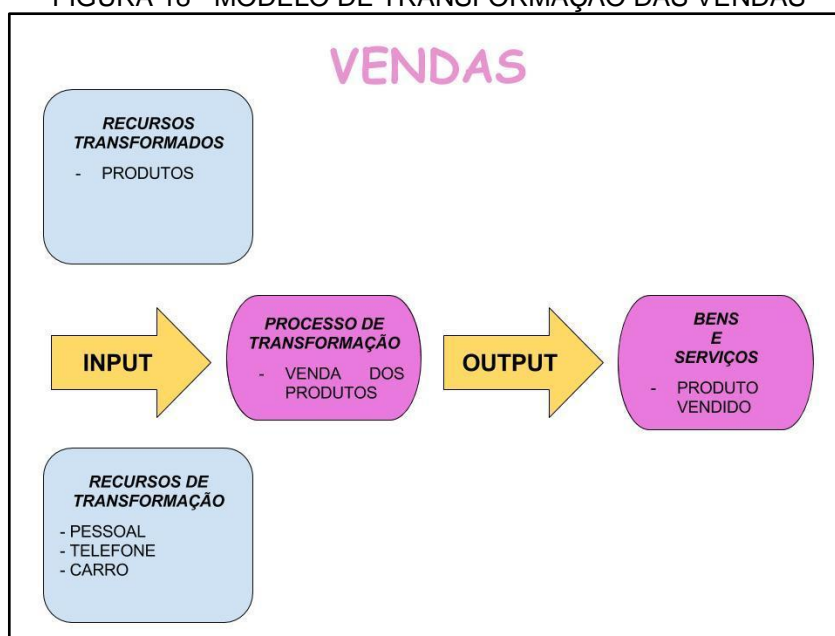
FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

FIGURA 17 - MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DA COMPRA VIA WHATSAPP



FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

FIGURA 18 - MODELO DE TRANSFORMAÇÃO DAS VENDAS



FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

5.1 VOLUME, VARIEDADE, VARIAÇÃO DA DEMANDA E VISIBILIDADE

Cada produto tem uma quantidade e variedade a ser produzida, que é ditada pela forma da demanda do produto e pelo grau de contato com os clientes.

Para o pão francês o volume é alto e a variedade é baixa em relação ao tamanho do empreendimento. Já os itens de cardápio tem volume baixo (com baixa repetição de tarefas, os funcionários participam de quase todos os processos, pouca

sistematização) e variedade alta (pão de hambúrguer, cuca, chineque, baguete, etc.).

O volume alto e a variedade baixa do pão francês se dão pela demanda incerta diária (não previsível) e pode deixar o custo de produção mais barato se comparados aos da produção dos demais produtos do cardápio.

O volume baixo dos itens de cardápio deixa os custos de produção mais altos do que para grandes empresas de panificação que produzem em alta quantidade. A variedade alta deles torna mais flexível à produção e seus horários, produzindo de acordo com a demanda do consumidor, sem rotinas padronizadas.

Os clientes de padarias tem geralmente grau de tolerância à espera baixo, por ser um produto possível de encontrar em outros locais como mercados, mercearias, etc. A habilidade de comunicação pessoal é fundamental para um bom desempenho de vendas.

Tem alto contato com clientes devido ao processo de venda, além de estarem visíveis algumas etapas da produção e os produtos finais expostos. Por isso eles, de certo modo, podem pedir itens de cardápio não expostos ou em fase de produção e produtos que não estão no cardápio ainda, criando uma variação ainda maior e custos de produção maiores.

Para o pão francês a influência do consumidor é baixa, pois ele é produzido de uma forma padrão para estoque e venda posterior.

Quanto à variação da demanda ela é bem superior na alta temporada (dezembro a janeiro) do que no restante do ano. Nessa época a produção aumenta e o horário de abertura e fechamento é diferente, e conseqüentemente os custos de produção aumentam.

5.2 TIPOS DE PROCESSOS

No empreendimento se aplica duas categorias de processo de manufatura: Processos de Projeto e Processo de Lotes ou Bateladas:

- O “Processo de Projeto” ocorre em todos os produtos que podem ser praticados com liberdade de escolha de seu conteúdo, tendo em vista a conveniência e seu nível de customização. Neste processo é identificado

baixo volume e alta variedade. Pode-se citar a confecção de bolos por encomenda, onde o cliente define todas as características do produto.

- No “Processo de Lotes ou Batelada” é produzido mais do que uma unidade do produto, o processo possui rota previsível e atividades relativamente padronizadas. Este processo possui uma gama mais ampla de volume e variedade. No empreendimento podemos destacar a produção de pães, pães de queijo e salgados assados e fritos.

Quanto ao arranjo físico pode-se considerar que a Potinhos de Delícias possui arranjo Misto, porque combina alguns arranjos dentro do mesmo empreendimento:

- Processo por Projeto: arranjo posicional, onde quem sofre o processamento fica estacionário, enquanto equipamentos, maquinário, instalações e pessoas movem-se na medida do necessário. Ex.: Bolos e tortas salgadas;
- Processo de Lotes ou Bateladas: arranjo por processo, onde os recursos transformados que entram na produção são pré-selecionados para irem a uma parte específica da operação onde todos os recursos transformadores estão.

5.3 RECURSOS HUMANOS, MÁQUINAS, EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS

Para operar a empresa conta com cinco colaboradores, todos da família da empreendedora, que se revezam no empreendimento durante a semana conforme Quadro 7.

QUADRO 7 - RELAÇÃO DE DIAS DA SEMANA X QUADRO DE FUNCIONÁRIOS

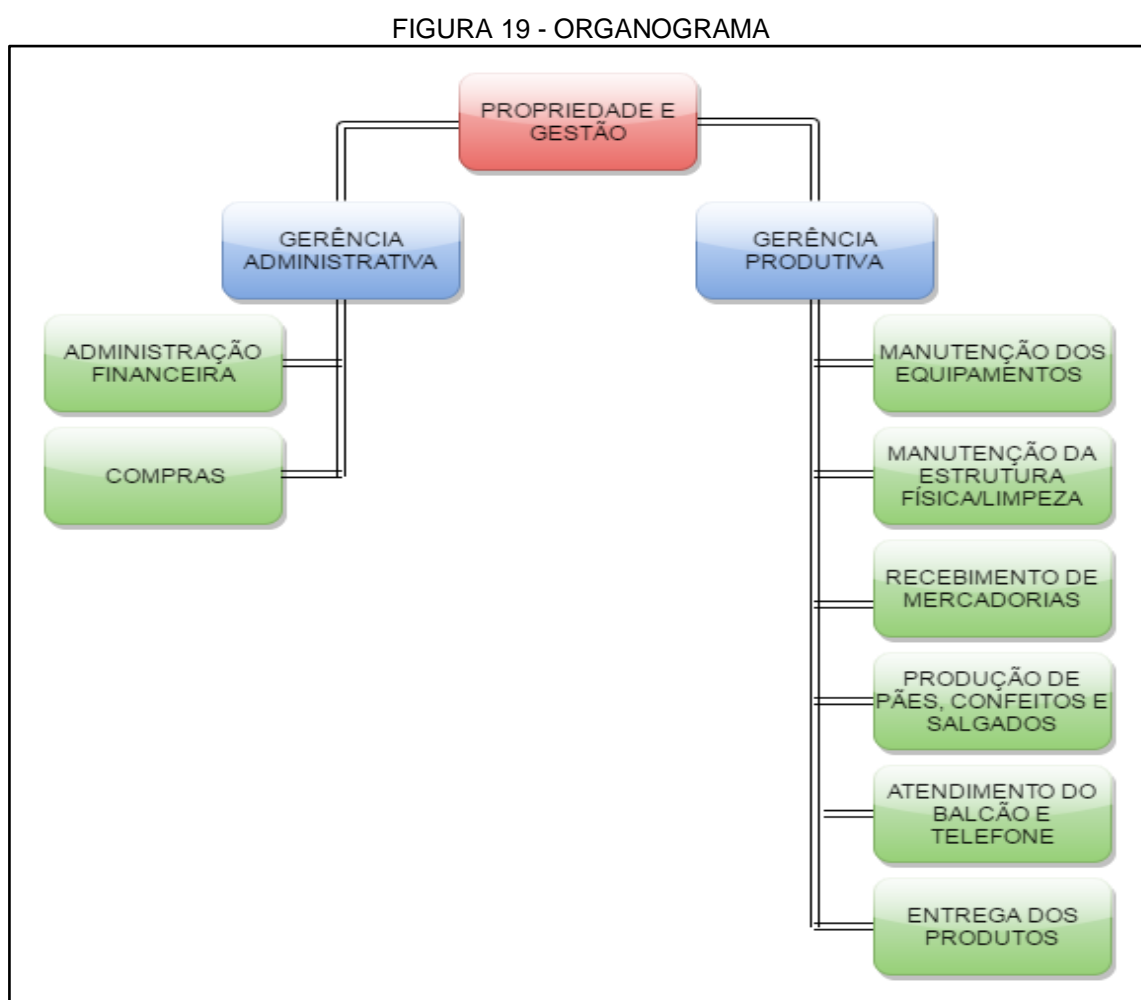
DIA	S	T	Q	Q	S	S	D
FUNCIONÁRIO	Sandro Jr Lilian	Sandro Jr Lilian	FOLGA	Sandro Jr Lilian	Sandro Jr Lilian	TODOS	TODOS

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

Sandro Jr. e Lilian trabalham segunda, terça quinta e sexta. Loraine, Sandro e Vanessa trabalham fora durante a semana, e na panificadora nos fins de semana, mas se o movimento está além do esperado nos fins de semana, os irmãos auxiliam. Nenhum funcionário foi registrado até o momento.

Há controle das horas trabalhadas, pois o estabelecimento possui horário fixo de funcionamento (das 7h00 às 12h e das 15h às 18h), mas nos finais de semana pode ser estendido de acordo com a demanda. O dia de folga é na quarta quando a panificadora fica fechada. O dia para fechamento do empreendimento foi escolhido por ser um dia em que não há entrega de mercadorias e pelo fato de que alguns de seus concorrentes no entorno costumam fechar nas segundas-feiras, possibilitando-os a atender um maior número de clientes neste dia.

A seguir, na Figura 19, um organograma representando as principais funções dentro da empresa, com suas hierarquias.



FONTE: Elaboração das autoras (2016).

No Quadro 8 estão especificadas as funções, seus responsáveis e qualificações necessárias para realização das tarefas.

QUADRO 8 - FUNÇÕES, RESPONSABILIDADES E QUALIFICAÇÕES

FUNÇÃO	RESPONSÁVEL	QUALIFICAÇÃO NECESSÁRIA
Administração financeira	Loraine, Vanessa	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos contábeis/gestão financeira.
Compras	Loraine	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de recursos; • Controle de estoque.
Produção de pães	Todos	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulação de pães, equipamentos e maquinário.
Produção de bolos	Loraine, Vanessa E Lilian	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulação de massas, equipamentos e maquinário.
Produção de bolos e confeitos	Loraine, Vanessa, Lilian	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulação de bolos e confeitos, equipamentos e maquinário.
Atendimento balcão/caixa	Loraine, Vanessa, Lilian, Sandro Jr.	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de comunicação • Conhecimentos contábeis básicos.
Venda porta a porta	Sandro Jr., Lilian	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidade de comunicação • Conhecimentos contábeis básicos.
Entrega de produtos	Loraine, Sandro	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos contábeis básicos.
Limpeza	Loraine, Vanessa, Lilian, Sandro Jr.	<ul style="list-style-type: none"> • Higienização de equipamentos, maquinário, utensílios e pisos.
Manutenção geral	Sandro	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulação de equipamentos e maquinários.
Manutenção de equipamento e maquinário em comodato	Empresa responsável pelo comodato	<ul style="list-style-type: none"> • Manipulação de equipamentos e maquinários.

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

Antes da abertura da panificadora a empresa fornecedora dos pães realizou um treinamento de manipulação de pães e equipamentos e higienização dos equipamentos dados em comodato. Todos participaram do treinamento e sempre que solicitado à empresa envia um padeiro/promotor para novos treinamentos. Além disso, houve o curso da Agência Nacional da Vigilância Sanitária (Anvisa) de Boas Práticas em Serviços de Alimentação.

- Loraine: Graduanda em Gestão e Empreendedorismo;
- Vanessa: Ensino Médio Completo;
- Sandro: Graduado em Gestão Pública;
- Sandro Júnior: Ensino Médio Completo;
- Lilian: Graduada em Gestão Pública.

Segundo relato os conflitos são resolvidos através de conversas, preferencialmente após o expediente. Não há reuniões formais, mas há espaço para diálogo.

Não foi realizada a entrevista com funcionários, por se tratar de um empreendimento de cunho familiar. Aparentemente todos os colaboradores estão satisfeitos com o trabalho, mantendo boa relação.

O empreendimento ainda não faz pagamento de salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração fixa aos proprietários ou sócios, nem comissão de vendas ou pagamentos de benefícios. Loraine, Lilian e Sandro Jr. retiram de acordo com o faturamento e com as necessidades pessoais.

Além dos recursos humanos a empresa dispõe de equipamentos e utensílios demonstrados na Tabela 2 (máquinas, equipamentos, espaços físicos, móveis e todos os utensílios já presentes no empreendimento). A loja possui um *notebook* que é usado para a divulgação nas redes sociais, e também um telefone fixo. Totalizando entre equipamentos/utensílios e estrutura física o valor de R\$ 23.662,80.

TABELA 2 - ITENS PRESENTES

EQUIPAMENTOS/ UTENSÍLIOS	VALOR (R\$)	EQUIPAMENTOS/ UTENSÍLIOS	VALOR (R\$)
1 balcão seco 1,2m	1.490,00	1 fogão industrial 4 bocas	400,00
1 balcão refrigerado bolo 1,2m	3.380,00	1 armário madeira 4 portas	100,00
1 balcão para embalagens	180,00	20 formas/esteiras	870,00
1 baleiro	300,00	1 <i>notebook</i>	800,00
1 extintor de incêndio com suporte	210,00	2 câmaras de fermentação	1.000,00
1 cortador de frios	890,00	1 par luva térmica	30,00
1 forno pedra 0,9m gás	1.590,00	2 geladeiras	1.800,00
1 estufa 2 and. /8 band.	589,00	2 <i>freezers</i>	1.350,00
1 extrator de suco	240,00	2 ventiladores	360,00

1 balança 15 kg	570,00	1 avental	100,00
1 esterilizador 3 bules	360,00	1 telefone fixo	100,00
1 microondas 27 lts	299,00	2 placas de emergência	39,80
1 fritadeira	500,00	1 cadeira de bebê	100,00
1 cadeira p/ caixa	100,00	1 conjunto completo de copos	60,00
5 conjuntos completos de talheres e pegadores	250,00	1 conjunto completo de café	100,00
12 kits mesa (papeleira porta canudo, cestinha)	200,00	kit panela alumínio (com bule e chaleira)	300,00
1 kit de produção (liquidificador, batedeira e processador)	500,00	-	-
TOTAL			20.057,80
ESTRUTURA FÍSICA	VALOR (R\$)	ESTRUTURA FÍSICA	VALOR (R\$)
1 pia inox	80,00	1 balcão caixa fixo	200,00
1 bancada mármore	3.300,00	1 lâmpada de emergência	25,00
TOTAL			3.605,00

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

Na Tabela 3 apresentam-se os materiais, móveis e objetos necessários para o empreendimento a fim de melhorar a estrutura física e a execução dos processos operacionais, visto que a entrada (calçada) está sem piso, os banheiros estão estruturados em alvenaria e precisam ser equipados. Será instalada a cobertura em toda a parte externa e uma porta de vidro em substituição do atual portão na entrada. A mão de obra será da própria família da empreendedora, exceto para o espaço de embutir forno. Este último, já possui os materiais necessários estocados, precisando somente contabilizar a mão de obra externa por um construtor conhecido da família.

TABELA 3 - ORÇAMENTO DOS ITENS A COMPRAR (PROPOSTA)

PRODUTO	VALOR (R\$)		
	Opção 1	Opção 2	Opção 3
Conjunto de mesas e cadeiras plásticas	214,90*	228,30*	214,90*
Vaso sanitário comum com descarga acoplada	489,50*	199,90**	489,50*
Adaptador de vaso sanitário	330,00*		

Lavatório	256,93*	213,24*	256,93*						
Sifão	9,89*	8,99*	6,99*						
Torneira automática	129,99*	77,90*	67,75*						
Lixeira plástica	4,50*	17,92*	14,19*						
Suporte de papel higiênico	7,00*	14,90*							
<i>Dispenser</i> de sabonete líquido	41,00*	39,99*	41,00*						
Suporte de álcool gel	41,00*	39,99*	41,00*						
<i>Dispenser</i> de papel toalha	26,70*	26,70*							
Lâmpada fluorescente 20w	15,00*	6,99*	12,60*						
Porta de pvc sanfonada 210x84m	179,99*	179,99*	159,99*						
Porta de vidro de correr 2,40x3,20m	1.930,00***	1.999,00***							
Piso em cerâmica 45x45 (valor do m ²)	9,90**	9,99**							
55m ² de Cobertura externa	2.000,00**								
Mão de obra (introdução dos fornos)	1.000,00								
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>LEGENDA</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> Ponto Frio</div> <div style="text-align: center;"> Meu banheiro</div> <div style="text-align: center;"> Trevão</div> </div> </td> <td style="width: 33%; text-align: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> Americanas</div> <div style="text-align: center;"> Ivaiporã</div> <div style="text-align: center;"> Madeireira</div> </div> </td> <td style="width: 33%; text-align: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> Casas Bahia</div> <div style="text-align: center;"> Niterói Alumínios</div> <div style="text-align: center;"> Roberto (construtor)</div> </div> </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> Turismetel</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> </div>				<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> Ponto Frio</div> <div style="text-align: center;"> Meu banheiro</div> <div style="text-align: center;"> Trevão</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> Americanas</div> <div style="text-align: center;"> Ivaiporã</div> <div style="text-align: center;"> Madeireira</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> Casas Bahia</div> <div style="text-align: center;"> Niterói Alumínios</div> <div style="text-align: center;"> Roberto (construtor)</div> </div>	 Turismetel		
<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> Ponto Frio</div> <div style="text-align: center;"> Meu banheiro</div> <div style="text-align: center;"> Trevão</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> Americanas</div> <div style="text-align: center;"> Ivaiporã</div> <div style="text-align: center;"> Madeireira</div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> Casas Bahia</div> <div style="text-align: center;"> Niterói Alumínios</div> <div style="text-align: center;"> Roberto (construtor)</div> </div>							
 Turismetel									
<p>(*) Preço por item consultado no site do vendedor, sem frete incluso.</p> <p>(**) Preço consultado em comércios locais (pessoalmente ou por folhetos). Preço por metro quadrado.</p> <p>(***) Item instalado.</p>									

FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016),

Dos orçamentos apresentados selecionamos os com melhor custo-benefício, considerando que itens comprados na mesma loja (Casas Bahia) tem valor único de frete de aproximadamente R\$100,00 e que empresas locais não cobram frete, apresentamos a Tabela 4.

TABELA 4 - ORÇAMENTO DOS ITENS A COMPRAR CASAS BAHIA (PROPOSTA)

EQUIPAMENTOS/ UTENSÍLIOS	VALOR ITEM (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)	ESTRUTURA FÍSICA	VALOR ITEM (R\$)	VALOR TOTAL (R\$)
8 Conjunto de mesas e cadeiras plásticas	214,90	1.719,20	1 Lavatório	256,93	256,93
2 Lixeiras plásticas	14,19	28,38	1 Sifão	6,99	6,99
2 Suportes de papel higiênico	14,90	29,80	1 Torneira automática	67,75	67,75
1 Suporte de sabonete líquido	41,00	41,00	3 Lâmpadas fluorescentes 20w	12,60	37,80
1 Suporte de álcool gel	41,00	41,00	2 Portas de pvc sanfonada 210x84m	159,99	319,98
1 Suporte de papel toalha	26,70	26,70	1 Adaptador vaso sanitário	330,00	330,00
-	-	-	2 Vasos sanitários comuns com descarga acoplada	199,90	399,80
-	-	-	1 Porta de vidro de correr 2,40x3,20m	1.930,00	1.930,00
-	-	-	51m ² de Piso em cerâmica 45x45	504,90	504,90
-	-	-	55m ² de Cobertura externa	2.000,00	2.000,00
-	-	-	Mão de obra (introdução dos fornos)	1.000,00	1.000,00
VALOR TOTAL DO ORÇAMENTO EQUIPAMENTOS/UTENSÍLIOS		R\$ 1.886,08	VALOR TOTAL DO ORÇAMENTO ESTRUTURA		6.854,15
Frete Casas Bahia					26,70
Frete do adaptador					121,80
TOTAL FRETES					148,50



FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

Como o espaço do empreendimento está em processo de expansão as Imagem 1 mostra a situação atual do espaço físico.

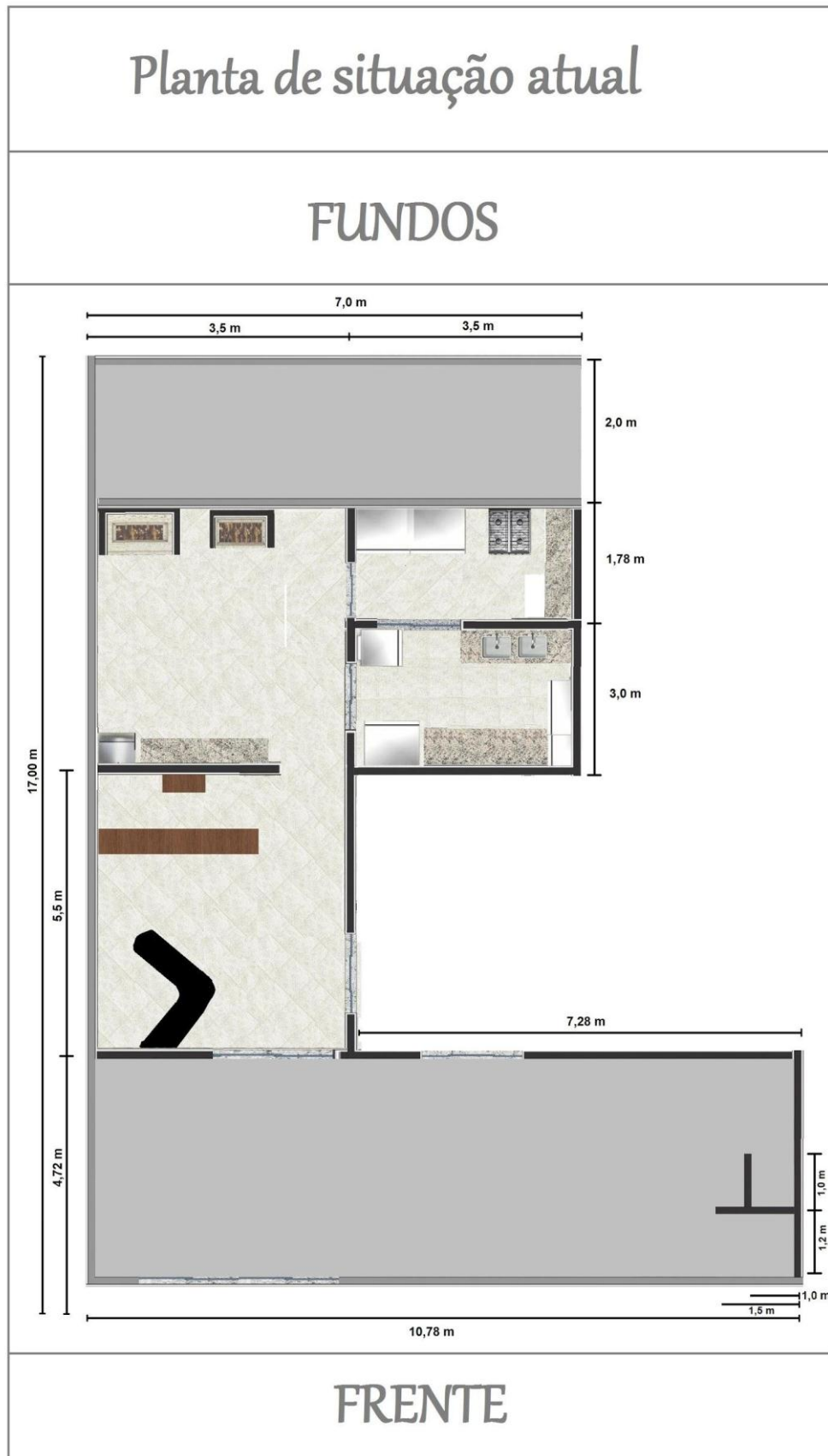
IMAGEM 1- ÁREA DE ATENDIMENTO



FONTE: As autoras (2016).

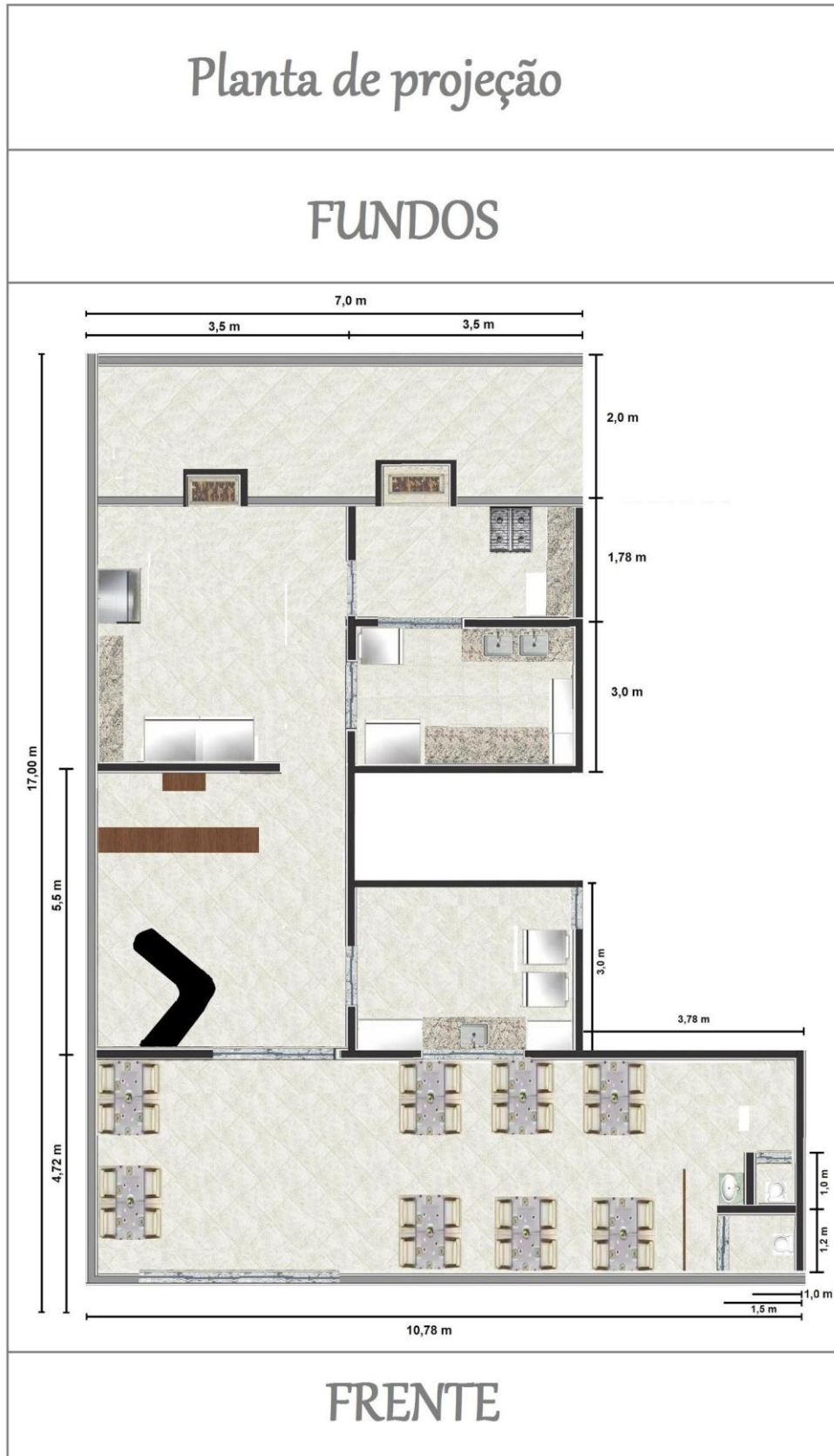
A Figura 20 mostra a planta baixa atual do empreendimento, enquanto a Figura 21 mostra a previsão do espaço, criando salão com espaço para oito mesas e dois banheiros, sendo um adaptado para cadeirantes; e o espaço para embutir os fornos no fundo do estabelecimento.

FIGURA 20 - PLANTA BAIXA DO EMPREENDIMENTO CONSIDERANDO A LOCALIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES E FLUXO DOS PROCESSOS (SITUAÇÃO ATUAL)



FONTE: Elaboração das autoras (2016).

FIGURA 21 - PLANTA BAIXA DO EMPREENDIMENTO CONSIDERANDO A LOCALIZAÇÃO DAS INSTALAÇÕES E FLUXO DOS PROCESSOS (SITUAÇÃO FUTURA)



FONTE: Elaboração das autoras (2016).

O espaço interno da panificadora possui quatro alas (três de cozinha e uma para atendimento). A cozinha da panificadora é dividida em três alas: a de produção, com armários, pia, bancada, geladeira e freezer (Imagem 2); a de fornos, com os fornos e câmara de fermentação dos pães (Imagem 3); e a de preparo, com fogão, bancada e freezer (Imagem 4).

IMAGEM 2 - COZINHA - PRODUÇÃO



FONTE: Das autoras (2016).

IMAGEM 3 - COZINHA - FORNOS



FONTE: Das autoras (2016).

IMAGEM 4 - COZINHA - PREPARO



FONTE: Das autoras (2016).

5.4 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO

Conhecendo os recursos humanos, a estrutura física e os equipamentos e utensílios presentes e necessários para o empreendimento realizar bem seus processos, é necessário elaborar um planejamento com controle de produção para que atenda bem à demanda.

O empreendimento possui demanda dependente e demanda independente, de acordo com alguns produtos e serviços específicos.

Na demanda independente não é possível prever nem o volume e nem as necessidades específicas dos consumidores, assim como é impossível saber quando os clientes chegarão e o que vão comprar. Isso ocorre com a maior parte do *mix* de produtos do empreendimento, como os pães, salgados, pães de queijo e alguns doces. Desta forma a Potinhos de Delícias precisa tomar suas decisões de planejamento e controle baseado em sua experiência e conhecimento independente do que possa realmente acontecer.

A demanda independente faz a melhor avaliação da demanda futura, tenta prever os recursos, e tenta avaliar se a demanda real corresponde à prevista (SLACK, 2002).

Na demanda dependente é relativamente possível prever a produção, pois sua demanda depende da programação de produção de outros produtos/serviços. Um item é considerado de demanda dependente se o seu consumo puder ser programado internamente, ou seja, os itens da demanda dependente são usados na produção interna de outros itens. Para itens de demanda dependente a quantidade pedida e o momento em que ela deve estar disponível na produção estão relacionadas as previsões de mercado ou encomendas realizadas por clientes. No empreendimento Potinhos de Delícias é possível observar este tipo de demanda em itens como bolos, alguns tipos de pães, salgados para festas entre outros, onde todos são encomendados com antecedência e produzidos para atender estes pedidos.

A Potinhos de Delícias responde a demanda de duas formas: “fazer contra pedido” e “fazer para estoque”.

- a) Fazer contra pedido: Mantêm em estoque seus recursos transformados ou a serem transformados, como recheios para tortas salgadas

e recheio para bolos confeitados e finalizará somente mediante o pedido do cliente. O tempo que o cliente observa de preparo é bem menor que o tempo total de preparo.

b) Fazer para estoque: Produz com antecedência e mantém em estoque para venda ao cliente. São preparados itens como pães, pães de queijo, chineque e outros.

5.4.1 Sequenciamento e Programação

A natureza física dos materiais processados pode determinar a prioridade dos trabalhos. No empreendimento são utilizadas diversas sequencias de produção.

Trabalhos que fisicamente se encaixam juntos podem ser programados para reduzir desperdícios, chamados de “**Restrições Físicas**”. Ex.: Na utilização do recheio de frango, é possível produzir diversos produtos com o mesmo recheio a fim de otimizar a produção e de obter um melhor aproveitamento do material “frango” em toda a produção.

Porém, dentro da “**Prioridade do Consumidor**”, o mesmo pode necessitar ser atendido antes, ou ter seu pedido antecipado ou atrasado, podendo assim, comprometer ou prejudicar o desempenho da operação. Ex.: Durante a produção dos produtos com recheio de frango o cliente pede um produto com recheio de morango, necessitando alterar a sequência de produção. Isso pode deixar a produção menos eficiente.

A “**Data Prometida**” prioriza a entrega de acordo com a data combinada com o cliente. Este processo baseado na data de entrega usualmente melhora a confiabilidade, mas compromete a produtividade, uma vez que visa essencialmente à eficiência e não a redução de custos. No empreendimento este processo é bastante comum, uma vez que diversos produtos como, bolos de diversos sabores, docinhos de festa e tortas são feitas sob encomenda e com data e hora marcados para entrega.

A programação é a atividade mais complexa no gerenciamento da produção. É necessário lidar com diferentes tipos de recursos simultaneamente, além de diferentes capacidades de maquinários e de capacitação e habilidades de pessoal. Mesmo onde um produto é manufaturado repetidamente, como na Potinho de Delícias pode haver número de roteiros diferentes.

Programação para frente: Iniciar o trabalho logo que ele chegue.

No empreendimento, este processo otimiza a produção, pois a equipe pode dar andamento em diversas tarefas adiantando vários processos e gerando sobra de tempo para as produções para trás. A produção de pães, pães de queijo e outros produtos que ficarão disponíveis aguardando o cliente são exemplos desta produção.

Programação para trás: Iniciar o trabalho no último momento possível sem que ele sofra atraso. Tende a focar na data prometida ao cliente e isso minimiza riscos com relação à mudança de programação do consumidor e também possibilita a garantia da qualidade do produto. Neste caso podemos elencar a produção docinhos de festa por encomenda e também dos pães diferenciados e dos bolos.

5.4.2 Capacidade de carregamento da produção

Capacidade de carregamento da produção: mesas ocupadas, máquinas trabalhando, funcionários ocupados. Abrange desde o tempo total de capacidade, excluindo as paradas planejadas e obtendo o tempo real de operação.

O termo capacidade, mencionado isoladamente, está associado à ideia de competência, volume máximo ou quantidade máxima de “alguma coisa”.

A capacidade de carregamento na produção é o nível máximo de atividade de valor adicionado em determinado período de tempo que o processo pode realizar sob condições normais de operação (Slack *et al.*, 2002).

Em termos de produção, foi apurada a produção real com base em dados da produção atual. Os dados apresentados na Tabela 5 referem-se à produção diária e mensal de um colaborador, em relação aos produtos artesanais. Já para os produtos industrializados, a capacidade refere-se à produção do equipamento disponível. Os produtos artesanais são assim denominados por terem seu processo de produção manual, os quais compreendem bolos confeitados e sem confeitar, tortas salgadas, docinhos de festa, estes produzidos em diversos sabores. Já os produtos denominados industrializados têm sua forma de elaboração terceirizada, caracterizando uma produção em grande escala, se comparada à produção artesanal, são comprados congelados e somente finalizados para a venda. Os produtos do tipo industrializados são o pão francês, salgados fritos (coxinha, bolinha de queijo, rissoles de carne e quibe) e salgados assados (*sfiha* de carne e *sfiha* de frango) e os bolos congelados.

A Tabela 5 demonstra as variações dos itens produzidos na empresa, sendo estes divididos em dois tipos: forno e outros, considerando os produtos que precisam ser finalizados no único forno do empreendimento e considerando os produtos que dependem de outros equipamentos para seu preparo.

TABELA 5 - PRODUÇÃO ATUAL

Produtos	Tempo de preparo do produto	Produção por dia	Produção por mês
Forno			
Pão francês	20 min.	400	10400
Salgados assados	15 min.	100	2600
Bolos simples	60 min.	1	26
Bolos confeitados	360 min.	-	6
Tortas salgadas	90 min.	1	26
Outros			
Salgados fritos	40 min.	100	2600
Bolos Congelados	-	05 bolos p/quinzena	10
Doces de festa	120 min.	-	200

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

Com base nestas informações de produção é possível projetar a capacidade máxima do *mix* de produção, a qual pode variar segundo demanda de mercado para atender com maior qualidade e planejamento. O *mix* projetado para este plano se dá conforme Tabela 6, onde a projeção de fornecimento considera sua capacidade máxima de produção em 420 minutos decorrentes das 7 horas de funcionamento do empreendimento atentando para a capacidade máxima de maquinários e capacidade de estocagem de insumos e produtos. Como perdas planejadas foram consideradas 120 minutos em cada processo para itens como limpezas e manutenção e troca de processos resultando em 300 minutos por dia a capacidade produtiva. Os 300 minutos são simultâneos para o forno, o fogão e fritadeira.

Para os bolos congelados a capacidade foi determinada de acordo com a capacidade de armazenagem do freezer.

TABELA 6- PROJEÇÃO DA CAPACIDADE DE PRODUÇÃO DO MIX DE PRODUTOS

Produtos	Maquinário	Capacidade do maquinário	Tempo de preparo	Tempo de forno	Tempo para produção	Capacidade produtiva/Dia	Capacidade de produção/Dia	Capacidade de produção/Mês
Forno								
Pão Francês	1 forno	100 pães	-	20 min.	120 min.	6 fornadas	600 unid.	15600 unid.
Salgados assados	1 forno	250 salgados	-	15 min.	60 min.	4 fornadas	1000 unid.	26000 unid.
Bolos simples	1 forno	08 bolos	60 min.	30 min	60 min.	2 fornadas	16 unid.	416 unid.
Bolos confeitados	1 forno	08 bolos	360 min.	30 min	30 min.	1 fornada	8 unid.	208 unid.
Tortas salgadas	1 forno	80 tortas	90 min.	30 min	30 min.	1 fornada	80 unid.	2080 unid.
Tempo total de forno					300 min.			
Perdas planejadas de forno					120 min.			
Outros								
Produtos	Maquinário	Capacidade do maquinário	Tempo de preparo	Tempo de forno	Tempo para produção	Capacidade produtiva/Dia	Capacidade de produção/Dia	Capacidade de produção/Mês
Salgados fritos	1 fritadeira	100 salgados	40 min.		300 min.	7 fritadas	700 unid.	18200 unid.
Bolo congelado	1 congelador	08 bolos	entrega a cada 15 dias		-	-	-	16 unid.
Doces de festa	1 fogão	200 doces	120 min.	-	300 min.	2 receitas	400 unid.	10400 unid.
Tempo total de forno					300 min.			
Perdas planejadas de forno					120 min.			

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

Dentro do apresentado acima como capacidade de produção diária e mensal, a relação entre a produção real e a capacidade de produção representa uma média 23%. Conforme a Tabela 7 foi possível observar e contrapor os dados apresentados, com isso identificou-se que a empresa que produz hoje 400 pães francês diariamente, tem capacidade de produção de 600 pães, podendo ampliar em 33% sua produção. Os produtos industrializados, salgados fritos e salgados assados poderão ser ampliados em até 87% e 90% respectivamente.

TABELA 7- PRODUÇÃO ATUAL E CAPACIDADE DE PRODUÇÃO

Produtos	Produção por dia	Capacidade de produção/Dia	Produção por mês	Capacidade de produção/Mês	Utilização da capacidade
Forno					
Pão francês	400	600	10400	15600	67%
Salgados assados	100	1000	2600	26000	10%
Bolos simples	1	16	26	416	6%
Bolos confeitados	-	8	6	208	3%
Tortas salgadas	1	80	26	2080	1%
Outros					
Salgados fritos	100	700	2600	18200	14%
Bolos Congelados	05 bolos p/quinzena	08 bolos p/quinzena	10 bolos	16 bolos	63%
Doces de festa	-	400	200	10400	2%

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

Todos os itens permitem ampliação de produção. Porém identificou-se que o forno do empreendimento é um gargalo na produção. O fato de a Potinhos de Delícias possuir somente um forno limita a capacidade de produção.

Contratempos na panificadora como falta de água ou luz, atraso na entrega de mercadorias, equipamentos danificados (torneiras, máquinas estragadas), já causaram atrasos dentro dos processos, mas Loraine não os identifica como gargalo interno, pois os contratempos são resolvidos internamente.

Com a definição de parâmetros de avaliação e o mapeamento contínuo dos indicadores da padaria, vários gargalos podem ser eliminados segundo o Projeto ABIP/ITPC/SEBRAE, 2012). O acompanhamento é de:

- Número de atendimentos diário; Ȳ
- Tíquete médio (média sobre o valor e quantidade de vendas realizadas obtido pela divisão do volume de vendas num determinado período. Nas empresas de panificação a maioria fica com tíquete entre R\$ 4,00 e R\$ 9,00);
- Atendimento por funcionário; Ȳ
- Número de clientes diferentes no mês; Ȳ
- Compras mensais de cada cliente; Ȳ
- Faturamento total; Ȳ
- Número de funcionários por produção; Ȳ dentre outros.

Através de uma análise crítica pode-se chegar aos gargalos e eliminá-los.

5.5 QUALIDADE

De acordo com Slack (1996), o planejamento e controle de qualidade podem ser divididos em seis passos sequenciais: Para os produtos congelados, a Potinhos de Delícias segue os padrões e normas do fabricante para garantir a qualidade efetiva. Para produtos fabricados no empreendimento, pode-se definir como:

- 1º Definir as características de qualidade do produto ou serviço.
- 2º Definir como medir cada característica de qualidade.
- 3º Estabelecer padrões de qualidade para cada característica de qualidade.
- 4º Controlar qualidade em relação a esses padrões.
- 5º Encontrar e corrigir causas de má qualidade.

6º Continuar a fazer melhoramentos.

No caso dos pães congelados, todos os produtos possuem um padrão de fabricação já estabelecido pelo fabricante, sendo assim ao seguir as instruções dadas pelos promotores/padeiros, resultando em um padrão nos produtos.

Há várias medidas que devem ser tomadas para garantir a melhor qualidade dos produtos. Todos os pães têm o mesmo peso e tamanho para que mesmo após assados tenham as mesmas características, bem como uma programação específica de tempo e temperatura para cada tipo de pão. No pão francês, por exemplo, durante seu preparo deve-se dar vapor nos pães após um tempo específico no forno para garantir que o mesmo fique crocante e craquelado, sendo necessário utilizar um forno específico que possibilite vaporizá-los durante o assamento, bem como manter um controle visual dos produtos. O tempo em que os pães assam também é muito importante para que o resultado final. Já para a produção de chineques, é necessário que mantenha controle visual antes do assamento. Antes, pois o pão deve crescer para depois ser recheado e assado.

No que diz respeito aos produtos fabricados dentro do empreendimento, procura-se sempre utilizar as mesmas marcas de ingredientes para que o gosto dos produtos seja sempre o mesmo. Utiliza-se também uma balança para medir os produtos para que siga a quantidade certa de cada produto em cada operação.

“O verdadeiro critério da boa qualidade é a referência do consumidor. É isso que garantirá a sobrevivência da empresa: a preferência do consumidor pelo seu produto em relação ao seu concorrente, hoje e no futuro.” (CAMPOS, 1992, p. 2). Quando está com produtos novos ou quando o consumidor não conhece algum produto, alguns clientes recebem uma amostra para experimentar e opinar sobre a qualidade do mesmo.

5.6 SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

A seguir, nos Quadros 9, 10, 11, 12 e 13, para cada processo operacional descrevemos os aspectos e impactos ambientais relacionados a eles, bem como quais as medidas para minimizar ou eliminar os impactos negativos e/ou potencializar os impactos positivos.

QUADRO 9 - ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS DA PRODUÇÃO DE PÃO E BOLO

ASPECTO	IMPACTOS NEGATIVOS	IMPACTOS POSITIVOS
ENERGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de energia elétrica; 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de iluminação natural em determinados locais devido às janelas de vidro;
ÁGUA	<ul style="list-style-type: none"> • Constante limpeza de equipamentos e utensílios; 	
EXCEDENTE DE PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes sobras precisam ser descartadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo do excedente de produtos perecíveis (quando a quantidade é pequena); • Uso das sobras de pães para fabricação de torradas ou farinhas.
MEDIDAS CABÍVEIS		
ENERGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Manter o uso da iluminação natural, observando a possibilidade de instalação de telhados transparentes para maximizar o uso da energia solar nos locais distantes da janela; 	
ÁGUA	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar o uso consciente da água para limpezas em geral; • Adotar uso de cisterna. 	
EXCEDENTE DE PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a fabricação de torradas e outros produtos com as sobras de pães, observando a possibilidade de revenda desses produtos ou ainda como uma forma de promoção ou brinde para os clientes; 	

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

QUADRO 10 - ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS DA LIMPEZA

ASPECTO	IMPACTOS NEGATIVOS	IMPACTOS POSITIVOS
ENERGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de energia elétrica; 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de iluminação natural em determinados locais devido às janelas de vidro;
ÁGUA	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de grande quantidade de água; 	
PRODUTOS DE LIMPEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de produtos de limpeza em embalagens individualizadas; 	
RESÍDUOS	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de coleta de resíduos recicláveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evita poluição com lixos e resíduos.
MEDIDAS CABÍVEIS		
ENERGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Manter o uso da iluminação natural, observando a possibilidade de instalação de telhados transparentes para maximizar o uso da energia solar nos locais distantes da janela; 	
ÁGUA	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar o uso consciente da água para limpezas em geral; • Adotar uso de cisterna. 	
PRODUTOS DE LIMPEZA	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar o uso de embalagens econômicas que fornecem maiores quantidades de produto numa embalagem única, que, dependendo dos produtos, podem também ser utilizados em parte para o consumo próprio (casa e loja); 	

RESÍDUOS	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a separação do lixo reciclável, procurando uma associação ou local que recolha esse tipo de resíduo; • Programar as retiradas de lixos orgânicos próximos aos horários em que a coleta normal passa no local, ou usar como adubo natural de uma pequena horta.
----------	--

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

QUADRO 11 - ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS DA ENTREGA PORTA A PORTA

ASPECTO	IMPACTOS NEGATIVOS	IMPACTOS POSITIVOS
POLUIÇÃO DO AR	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de combustível fóssil quando se usa o carro; 	<ul style="list-style-type: none"> • Não uso de combustível quando a entrega é feita a pé; • Dependendo da distância de cada cliente a entrega pode usar menos combustível do que se cada cliente viesse de automóvel buscar o produto;
PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Produção maior devido à demanda incerta, o que pode gerar sobras que serão descartadas; • Maior quantidade de embalagens individuais usadas, pois são previamente embalados em quantidades médias (Ex: pode-se comprar 3 pacotes com 5 pães cada enquanto que na loja física os 15 pães ficariam na mesma embalagem); 	
MEDIDAS CABÍVEIS		
POLUIÇÃO DO AR	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar o uso de etanol como combustível no lugar de gasolina, pois sua poluição é menor, ou entregar a pé quando possível. 	
PRODUÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a prática de consumo próprio de excedentes de produtos (quando possível); • Realizar um levantamento da média necessária a ser produzida para entregas porta a porta, a fim de evitar ao máximo sobra de produtos perecíveis; 	

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

QUADRO 12 - ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS DA COMPRA POR *WHATSAPP*

ASPECTO	IMPACTOS NEGATIVOS	IMPACTOS POSITIVOS
POLUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de combustível para a entrega dos produtos pelos fornecedores; 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento para mais de um local, aproveitando a viagem; • Não uso de papel para os pedidos;
MEDIDAS CABÍVEIS		
POLUIÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Manter os pedidos via tecnologia digital a fim de evitar o uso de papel e observar a possibilidade de fazer o mesmo em outros processos da 	

	<p>empresa;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar pedidos a fim de evitar compras isoladas (comprar quantidades para atender a demanda e não necessitar vários pedidos semanais).
--	---

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

QUADRO 13 - ASPECTOS E IMPACTOS AMBIENTAIS DA PRODUÇÃO DAS VENDAS

ASPECTO	IMPACTOS NEGATIVOS	IMPACTOS POSITIVOS
ENERGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de energia elétrica na panificadora; 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de iluminação natural em locais específicos próximos às janelas e portas de vidro.
POLUIÇÃO DO AR	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de combustível fóssil nas entregas; 	
MEDIDAS CABÍVEIS		
ENERGIA	<ul style="list-style-type: none"> • Manter o uso da iluminação natural, observando a possibilidade de instalação de telhados transparentes para maximizar o uso da energia solar nos locais distantes da porta ou janelas de vidro; 	
POLUIÇÃO DO AR	<ul style="list-style-type: none"> • Adotar o uso de etanol como combustível no lugar de gasolina, pois sua poluição é menor, ou entregar a pé quando possível. 	

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

6 ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROJETO DE INVESTIMENTO

Para o estudo da viabilidade do funcionamento da empresa serão apresentados, conforme as subseções seguintes, (6.1) os orçamentos de investimento, (6.2) o orçamento operacional e (6.3) o orçamento de capital.

6.1 ORÇAMENTO DO INVESTIMENTO

O orçamento necessário para investimento na empresa, considerando a ampliação da estrutura e a compra de equipamentos e utensílios totaliza um montante de R\$ 8.888,73. Com base nesse valor, no que diz respeito à estrutura física, o valor será pago com recursos pessoais, e os equipamentos e utensílios serão pagos com recursos tanto pessoais quanto da própria empresa (caso a mesma possua).

6.2 ORÇAMENTO OPERACIONAL

A seguir o valor do orçamento necessário para o bom funcionamento da empresa. Para tanto, apresenta-se a (6.2.1) estimativa e projeção da receita de vendas aliada à (6.2.2) estimativa e projeção dos custos e despesas operacionais, a fim de analisar a viabilidade da operação da empresa.

6.2.1 Estimativa e projeção da receita de vendas

Para que seja possível uma melhor análise das projeções de crescimento da empresa é preciso realizar a estimativa do crescimento demográfico, a estimativa da alteração do consumo por habitante, a estimativa da evolução da renda real e o dispêndio com produtos panificados.

6.2.1.1 Estimativa de crescimento demográfico de Pontal do Paraná

A taxa de crescimento geométrico anual da população do município de Pontal do Paraná é de 2,9% ao ano, considerando a tendência linear dos anos de 2010 a 2025, sendo esta a que melhor se adequou aos dados reais. A tendência

linear tem coeficiente de resolução (R^2) 0.9966 expressa por $y= 0,0282x + 9,9286$. Na Tabela 8 é possível visualizar a projeção da população de Pontal do Paraná a partir da tendência linear.

TABELA 8 - PROJEÇÃO DA POPULAÇÃO DE PONTAL DO PARANÁ, DE 2016 A 2025, POR TENDÊNCIA LINEAR EXPRESSA OR $y= 0,0282x + 9,9286$

Ano	Período (x)	Pop. estimada (y)
2016	7	25.182
2017	8	25.916
2018	9	26.649
2019	10	27.383
2020	11	28.116
2021	12	28.850
2022	13	29.583
2023	14	30.316
2024	15	31.050
2025	16	31.783

FONTE: elaboração das autoras (2016) com base nos dados do IBGE Cidades (2010 e 2015) e IBGE Estimativas da População (2011 a 2014).

Considerando a taxa de crescimento geométrica, estima-se chegar em 31.738 habitantes em 2025, período final projetado.

6.2.1.2 Estimativas de alterações no consumo *per capita*

O consumo *per capita* varia proporcionalmente à sua renda, o qual é determinado pela sensibilidade do consumo, que é medida pela elasticidade-renda do produto que está sendo consumido (Vasconcelos, 2008). Neste caso, os produtos que estão sendo consumidos são o pão francês e outros panificados. Considerando a soma das médias de dispêndio mensal familiar do pão francês (11,52) e de outros panificados (13,06) na Região Sul em 2008-2009; considerando o tamanho médio das famílias indicado na Pesquisa de Orçamento Familiar - POF (3,10 pessoas); e considerando a variação do índice de inflação entre 2008 e 2015 de 1,55, calculou-se o valor do dispêndio mensal *per capita* com pão francês e outros panificados para 2015 em R\$12,32. Esse valor é oriundo da multiplicação entre a soma dos

dispêndios e a variação da inflação, e da divisão desse valor pelo tamanho médio das famílias. Foi utilizado a POF 2008-2009 da região Sul por não existir o cálculo da POF para o município de Pontal do Paraná.

A Tabela 9 a seguir apresenta a classe de rendimento mensal familiar e a renda mensal familiar média, além da despesa média familiar e individual com pão francês e outros panificados na região Sul do Brasil.

TABELA 9 – DESPESA MÉDIA MENSAL FAMILIAR COM PÃO FRANCÊS E OUTROS PANIFICADOS, REGIÃO SUL, 2008-2009

Classes de rendimento mensal familiar e renda mensal familiar média (R\$)						
Renda (R\$)	Até 830	Mais de 830 a 1.245	Mais de 1.245 a 2.490	Mais de 2.490 a 4.150	Mais de 4.150 a 6.225	Mais de 6.225 a 10.375
Rendimento total	554,17	1032,99	1777,77	3050,68	4829,52	7295,22
Despesa familiar por faixa de renda	12,89	15,64	22,33	29,84	31,12	44,5
Tamanho médio da família (POF)	2,58	2,89	3,16	3,29	3,36	3,47
Despesa média individual com pães e outros panificados em 2008-2009	5,00	5,41	7,07	9,07	9,26	12,82
$\epsilon R = (\Delta D/D^\circ) / (\Delta R/R^\circ)$		0,09	0,43	0,40	0,04	0,75
MÉDIA ϵR:	0,34					

FONTE: Elaboração das autoras (2016), com base nos dados do IBGE/POF 2008-2009 (2010).

A média observada na Tabela 9 para a elasticidade-renda é de 0,34, ou seja, para cada 1% de aumento da renda temos 0,34% de aumento no dispêndio para pão francês e outros panificados.

6.2.1.3 Estimativas de evolução da renda real

A estimativa de evolução da renda real da população pode ser projetada a partir da evolução do salário mínimo real, a qual demonstra uma evolução à taxa de 3,80% ao ano, conforme Tabela 10, considerando o período de 2008 a 2025.

TABELA 10 – SALÁRIO MÍNIMO REAL (em R\$), BRASIL, 2008-2009

Ano	Salário Mínimo (anual)	Projeção tendência linear
2008	602,06	616,02
2009	646,11	642,14
2010	680,43	668,27
2011	681,04	694,39
2012	738,41	720,52
2013	756,58	746,65
2014	761,98	772,77
2015	792,52	798,90
2016		825,02
2017		851,15
2018		877,28
2019		903,40
2020		829,53
2021		955,65
2022		981,78
2023		1007,91
2024		1034,03
2025		1060,16
CRESCIMENTO	3,80%	

FONTE: Elaboração das autoras (2016), com base nos dados do IPEADATA (2016).

Multiplicando o crescimento de 3,80% ao ano, e a elasticidade-renda de 0,34, tem-se como resultado a taxa anual de crescimento do consumo *per capita* de pão francês e outros panificados que é de 1,292%.

6.2.1.4 Projeção de despesa com consumo (dispêndio)

A projeção de despesa com consumo para 10 anos é feita a partir do dispêndio mensal individual já calculado em R\$12,32 no ano de 2015, multiplicando o valor do período anterior pelo fator de acumulação de 1,01292, conforme Tabela 11. O dispêndio *per capita* mensal, quando multiplicado pela projeção da população

de Pontal do Paraná, resulta no dispêndio mensal da população total do município. Este último, por sua vez, quando multiplicado pelos meses do ano (12) resulta no dispêndio anual da população total do município. Dessa forma é possível estimar a demanda anual total de pão francês e outros panificados em Pontal do Paraná.

TABELA 11 – ESTIMATIVAS DE DISPÊNDIO INDIVIDUAL E DA POPULAÇÃO TOTAL COM PÃO FRANCÊS E OUTROS PANIFICADOS EM PONTAL DO PARANÁ PELA TENDÊNCIA LINEAR 2015 A 2025

Ano	População	Dispêndio per capita mensal (R\$)	Dispêndio total mensal (R\$)	Dispêndio total anual (R\$)
2015	24.449	12,32	301.097,20	3.613.166,42
2016	25.182	12,47	314.131,14	3.769.573,63
2017	25.916	12,64	327.464,24	3.929.570,90
2018	26.649	12,80	341.076,64	4.092.919,67
2019	27.383	12,96	354.999,08	4.259.988,99
2020	28.116	13,13	369.211,22	4.430.534,59
2021	28.850	13,30	383.744,63	4.604.935,59
2022	29.583	13,47	398.578,49	4.782.941,87
2023	30.316	13,65	413.731,60	4.964.779,14
2024	31.050	13,82	429.223,55	5.150.682,58
2025	31.783	14,10	448.143,39	5.377.720,68

Fonte: Pesquisa de campo, elaboração das autoras (2016).

Estimando uma receita anual no valor de R\$ 50.000,00 da empresa dividida pelo valor do dispêndio anual da população do município em 2015, da ordem de 4,7%, tem-se 1,38% de parcela do mercado de pão francês e outros panificados no município. A receita estimada teve como base dados de dezembro 2015 e janeiro a maio de 2016, período de existência do empreendimento.

6.2.1.5 Projeção da receita total derivada do investimento

Com base na receita estimada para o ano 1, e na taxa de crescimento do dispêndio total com panificados, elaborou-se uma projeção de receita para o empreendimento em um período de 10 anos, conforme Tabela 12, onde a receita sobe de R\$ 55,9 mil no primeiro período para R\$ 84,6 mil no décimo período.

TABELA 12 - PROJEÇÃO DA RECEITA (R\$)

PERÍODO	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 6	ano 7	ano 8	ano 9	ano 10
(=) RECEITA	55.943	58.573	61.326	64.208	67.226	70.385	73.693	77.157	80.783	84.580
Vendas panificadora	43.943	46.009	48.171	50.435	52.806	55.287	57.886	60.607	63.455	66.437
Estoque	12.000	12.564	13.155	13.773	14.420	15.098	15.807	16.550	17.328	18.143

FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

6.2.2 Estimativa e projeção de custos, despesas fixas e variáveis, e pró-labore

Despesas operacionais são todos os gastos necessários ao funcionamento e manutenção da empresa. Na Tabela 13 é possível visualizar uma projeção de todas as despesas fixas e variáveis da empresa Potinhos de Delícias em 10 anos. Todos os custos fixos e variáveis foram calculados com base na taxa de crescimento do dispêndio total, de 4,7%, com exceção do pró-labore que se manteve estável no mesmo período, e do financiamento presente somente no primeiro ano.

TABELA 13 - PROJEÇÃO DE CUSTOS FIXOS, VARIÁVEIS, E PRÓ-LABORE (EM R\$)

PERÍODO	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 6	ano 7	ano 8	ano 9	ano 10
(-) CUSTOS FIXOS	44.800	41.279	41.781	42.307	42.857	43.433	44.036	44.668	45.329	46.021
pró-labore	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
água	960	1.005	1.052	1.102	1.154	1.208	1.265	1.324	1.386	1.451
Luz	5.400	5.654	5.920	6.198	6.489	6.794	7.113	7.448	7.798	8.164
Telefone e internet	720	754	789	826	865	906	948	993	1.040	1.089
marketing	3.120	3.267	3.420	3.581	3.749	3.925	4.110	4.303	4.505	4.717
Financiamento (5 meses)	4.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DAS MEI	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	36.131	37.829	39.607	41.469	43.418	45.458	47.595	49.832	52.174	54.626
Certo sabor	23.105	24.190	25.327	26.518	27.764	29.069	30.435	31.866	33.363	34.932
Oesa	939	983	1.029	1.077	1.128	1.181	1.236	1.294	1.355	1.419
aurora	1.600	1.676	1.754	1.837	1.923	2.014	2.108	2.207	2.311	2.420
brf	1.247	1.306	1.367	1.432	1.499	1.569	1.643	1.720	1.801	1.886
demais fornecedores	6.000	6.282	6.577	6.886	7.210	7.549	7.904	8.275	8.664	9.071
material de limpeza	1.800	1.885	1.973	2.066	2.163	2.265	2.371	2.483	2.599	2.721
combustível	1.440	1.508	1.579	1.653	1.730	1.812	1.897	1.986	2.079	2.177

FONTE: Pesquisa de campo; elaboração das autoras (2016).

Os custos fixos e variáveis somam o valor de 80,9 mil no primeiro ano do projeto.

Com um custo de fixo de R\$ 44,8 mil no ano 01 frente a uma receita de R\$ 55,9 mil no mesmo período, o lucro bruto do empreendimento será de R\$ 11,1 mil. Na Tabela 14 é possível observar, considerando a margem de lucro bruto após os

custos fixos, que o ponto de equilíbrio do empreendimento em R\$ 142 mil demonstra que a empresa está atuando abaixo do ponto de equilíbrio ideal.

TABELA 14 - VENDAS, CUSTO FIXO, LUCRO BRUTO, MARGEM DE LUCRO E PONTO DE EQUILÍBRIO DO PROJETO (em R\$)

Receita ano 1	55.943
Custo fixo	44.800
Lucro bruto	11.143
Margem de lucro	0,199
Ponto de equilíbrio	225.125

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

É possível observar que as vendas no ano 01 são 75% inferior ao ponto de equilíbrio necessário. Constatou-se também que o fator determinante deste coeficiente são os pró-labores da empresa, que representam 67% dos custos fixos da mesma.

6.3 ORÇAMENTO DE CAPITAL

O orçamento de capital do empreendimento é resultado dos orçamentos de investimento e operacional, o qual gera um fluxo dos resultados (fluxo de caixa). O fluxo de caixa da empresa foi desenvolvido a partir dos dados de investimento e projeções futuras (Tabela 15).

TABELA 15 - FLUXO DE CAIXA (em R\$)

PERÍODO	ano 0	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 6	ano 7	ano 8	ano 9	ano 10
Investimento	- 8.889	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vendas		55.943	58.573	61.326	64.208	67.226	70.385	73.693	77.157	80.783	84.580
Custos Fixos		- 44.800	- 41.279	- 41.781	- 42.307	- 42.857	- 43.433	- 44.036	- 44.668	- 45.329	- 46.021
Custos Variáveis		- 36.131	- 37.829	- 39.607	- 41.469	- 43.418	- 45.458	- 47.595	- 49.832	- 52.174	- 54.626
Resultado	- 8.889	- 24.988	- 20.535	- 20.062	- 19.568	- 19.049	- 18.506	- 17.938	- 17.343	- 16.720	- 16.067

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

Foi possível identificar, através da Tabela 15 que no período de 10 anos, estimado no projeto, não há recuperação do valor de investimento de R\$ 8,9 mil. O fluxo de caixa manteve-se negativo em todo o período, caracterizando a inviabilidade do empreendimento. Não foi possível, desta forma, apresentar o valor presente líquido (VPL) e taxa interna de retorno (TIR) para o mesmo.

7 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Com base no apresentado, percebe-se que o empreendimento não consegue cobrir suas despesas. O enquadramento jurídico atual da empresa como MEI permite dois colaboradores, identificamos que os cinco colaboradores da empresa, mesmo que familiares, estão irregulares. Os pró-labores destes cinco colaboradores pesam financeiramente, bem como os custos de manutenção da loja física (como por exemplo, água e luz).

Nos meses de alta temporada o lucro é consideravelmente maior que nos demais meses do ano, tornando o funcionamento da loja física lucrativo apenas nos meses de dezembro e janeiro. Com a média de receita que considera todos os meses do ano, não há dados positivos em nenhum período dos dez anos da projeção e não há retorno do investimento no período projetado. A margem de lucro bruto é baixa e o ponto de equilíbrio é muito elevado, sendo impossível de ser alcançada na situação atual da empresa. Os investimentos tornam-se inviáveis visto que tem valor alto para a empresa e não terá o reflexo positivo esperado no lucro.

A partir desta análise considera-se que o funcionamento da loja física com investimentos de ampliação e compras é inviável na situação atual da empresa.

8 PLANO DE CONTINGÊNCIA

Após a análise de custos concluímos que atualmente o empreendimento não é viável, visto que suas receitas não cobrem suas despesas. A partir disto, propõe-se:

- Abertura da loja física para vendas somente durante a temporada de verão, nos meses de dezembro, janeiro e fevereiro, ficando fechada durante os demais meses do ano, onde seria trabalhado apenas com encomendas e venda porta a porta;
- Continuidade da parceria com hotéis e pousadas durante a temporada para desconto por volume de compra;
- Não realização dos investimentos em ampliação do espaço físico e compras de equipamentos e utensílios.

O mais indicado seria o fechamento da loja física durante a baixa temporada, mantendo apenas as encomendas e vendas porta-a-porta, reduzindo os seguintes gastos:

- Luz (freezers, geladeiras, balcões refrigerados e iluminação da área de atendimento);
- Água utilizada para manter a área de atendimento sempre limpa;
- Telefone, pois as encomendas serão principalmente por *WhatsApp* e *Facebook*;
- Pró labore, pois serão necessárias apenas duas pessoas na produção/venda, permitindo que os outros membros da família trabalhem em outros locais e forneçam mais renda para a família e regularizando assim o enquadramento jurídico em relação ao número de funcionários;
- Compra de frios, laticínios e produtos complementares como margarina, café e açúcar, pois os frios seriam usados apenas na produção e não seriam ofertados separadamente para os clientes, enquanto os produtos complementares deixariam de ser estocados e oferecidos;
- Pão francês e pão d'água, que deixariam de serem vendidos, pois não cobrem as despesas da produção segundo a empreendedora;
- Valor de investimento, pois não haverá ampliação do espaço.

Em contrapartida o gasto com combustível irá aumentar devido ao crescimento da oferta porta a porta.

A partir desses dados, foram calculados os índices dentro de um plano de contingência. No orçamento de investimento exclui-se a ampliação da estrutura física, aplicando um valor de R\$ 3 mil para aumentar o estoque de produtos e insumos.

Após determinar o valor de investimento apresenta-se uma projeção para 10 anos. Levando em conta a média das receitas na alta temporada (dezembro a fevereiro) com as receitas na baixa temporada, considerando somente com vendas porta a porta e encomendas, estimou uma diminuição de 10% na receita anual e um acréscimo de 4,7% nos períodos, calculado com base na taxa de crescimento do dispêndio total. (Tabela 16). A diminuição da receita anual em 10% foi estimada considerando que os itens “pão francês” e “pão d’água” foram excluídos do cardápio.

TABELA 16 - PROJEÇÃO DA RECEITA/ CONTINGÊNCIA DA EMPRESA (em R\$)

PERÍODO	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 6	ano 7	ano 8	ano 9	ano 10
(=) RECEITA	51.552	53.975	56.512	59.168	61.949	64.860	67.909	71.100	74.442	77.941
Vendas panificadora	39.552	41.411	43.357	45.395	47.529	49.762	52.101	54.550	57.114	59.798
Estoque	12.000	12.564	13.155	13.773	14.420	15.098	15.807	16.550	17.328	18.143

FONTE: Pesquisa de campo, elaboração das autoras (2016).

Na Tabela 17, elaborou-se uma projeção para 10 anos dos custos fixos e variáveis com diminuição das despesas mensais com fornecedores e dos custos de manutenção da loja física (como por exemplo, água e luz). Os custos fixos e variáveis e as receitas dos períodos também foram calculados com base na taxa de crescimento do dispêndio total, de 4,7%, com exceção do pró-labore que se manteve estável no mesmo período.

TABELA 17 - PROJEÇÃO DE CUSTOS, DESPESAS FIXAS E VARIÁVEIS, E PRÓ-LABORE/CONTINGÊNCIA DA EMPRESA (em R\$)

(-) CUSTOS FIXOS	2.660	26.320	22.438	22.562	22.692	22.828	22.971	23.120	23.276	23.439	23.610
pró-labore	1.600	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200	19.200
água	40	480	503	526	551	577	604	632	662	693	726
Luz	100	1.200	1.256	1.315	1.377	1.442	1.510	1.581	1.655	1.733	1.814
Telefone e internet	20	240	251	263	275	288	302	316	331	347	363
marketing	50	600	628	658	689	721	755	790	828	866	907
Financiamento (5 meses)	800	4.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
DAS MEI	50	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
(-) CUSTOS VARIÁVEIS	1.460	17.520	18.343	19.206	20.108	21.053	22.043	23.079	24.164	25.299	26.488
Certo sabor	900	10.800	11.308	11.839	12.395	12.978	13.588	14.227	14.895	15.595	16.328
Oesa	40	480	503	526	551	577	604	632	662	693	726
aurora	60	720	754	789	826	865	906	948	993	1.040	1.089
brf	50	600	628	658	689	721	755	790	828	866	907
demais fornecedores	200	2.400	2.513	2.631	2.755	2.884	3.020	3.161	3.310	3.466	3.629
material de limpeza	60	720	754	789	826	865	906	948	993	1.040	1.089
combustível	150	1.800	1.885	1.973	2.066	2.163	2.265	2.371	2.483	2.599	2.721

FONTE: Pesquisa de campo, elaboração das autoras (2016).

Com os valores das despesas fixas e variáveis e receitas do plano de contingência, calcula-se novamente a margem de lucro bruto e o ponto de equilíbrio para a empresa, conforme na Tabela 18.

Com um custo de fixo menor, da ordem de R\$ 26,3 mil frente a uma receita de R\$ 51,5 mil no mesmo período, o lucro bruto do empreendimento será de R\$ 25,2 mil. Considerando a margem de lucro bruto após os custos fixos, determina-se o ponto de equilíbrio do empreendimento em R\$ 53,8 mil, o que demonstra que, dentro do plano de contingência, a empresa conseguirá atingir o ponto de equilíbrio no segundo ano do empreendimento.

TABELA 18 - VENDAS, CUSTO FIXO, LUCRO BRUTO, MARGEM DE LUCRO E PONTO DE EQUILÍBRIO DO PROJETO/CONTINGÊNCIA DA EMPRESA (em R\$)

Receita ano 1	51.552
Custos fixos	26.320
Lucro bruto	25.232
Margem de lucro	0,489
Ponto de equilíbrio	53,824

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

O fechamento da loja física durante a baixa temporada deixa os valores do fluxo de caixa e do VPL positivos, conforme mostrados na Tabela 19. Para o cálculo do VPL foi considerado como taxa de atratividade a taxa de juros Selic, em 14,25%, desta forma o valor presente líquido (VPL) da empresa ficou em R\$ 56,5 mil e sua taxa de interna de retorno (TIR) em 182% caracterizando desta forma que o projeto

é viável após a contingência. O prazo de recuperação de capital (PRC) após o valor investido de R\$ 3 mil ocorrerá em um prazo de treze meses.

TABELA 19 - FLUXO DE CAIXA/CONTINGÊNCIA DA EMPRESA (em R\$)

PERÍODO	ano 0	ano 1	ano 2	ano 3	ano 4	ano 5	ano 6	ano 7	ano 8	ano 9	ano 10
Investimento	- 3.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Vendas		51.552	53.975	56.512	59.168	61.949	64.860	67.909	71.100	74.442	77.941
Custos Fixos		- 26.320	- 22.438	- 22.562	- 22.692	- 22.828	- 22.971	- 23.120	- 23.276	- 23.439	- 23.610
Custos Variáveis		- 17.520	- 18.343	- 19.206	- 20.108	- 21.053	- 22.043	- 23.079	- 24.164	- 25.299	- 26.488
Resultado	- 3.000	7.712	13.194	14.744	16.368	18.068	19.846	21.710	23.660	25.704	27.843
VPL	83.348										
TIR	306%										
PRC	05 meses										

FONTE: Elaboração das autoras (2016).

Com base no apresentado percebe-se que com o fechamento da loja física e a continuidade apenas das vendas por encomenda e porta a porta durante a baixa temporada diminui significativamente as despesas e investimentos de ampliação e compras, diminuindo os gastos com metas mensais de vendas junto aos fornecedores, perdas de produtos, diminuindo despesas geradas pela oferta de produtos complementares (como por exemplo, café e laticínios), bem como os gastos de manutenção do funcionamento da loja física. Os colaboradores poderão ter seu número reduzido, pois não será realizado atendimento de balcão fora da temporada, permanecendo apenas dois colaboradores (um para a produção e um para a entrega dos produtos) e diminuindo o valor mensal de pró-labore, enquanto os outros membros da família continuam trabalhando fora. Com a diminuição dessas despesas e investimentos necessários surge uma margem de lucro bruto maior que a atual, e um ponto de equilíbrio possível de alcançar. Além disso, deixa os valores do fluxo de caixa e do VPL positivos, tornando o plano de contingência viável.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados (ABIMAPI). **Caderno de receitas**. 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/GzSkFS>> Acessado em 13/03/2016.

Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP). **Sobre o setor 2015: PERFORMANCE DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA BRASILEIRO EM 2015**. Janeiro de 2016. Disponível em: <<http://goo.gl/n52sUX>> Acessado em: 11/03/2016.

BARTHOLO, Roberto; NETO, Bezamat de Souza; DELAMARO, Maurício César. Empreendedorismo à brasileira e alguns pontos cegos dos cânones da recepção da obra de Max Weber. In: SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES, Tomás de Aquino (Orgs.). **Empreendedorismo além do plano de negócios**. São Paulo: Editora Atlas, Capítulo 2, p. 21-39, 2005.

BRASIL, Secretaria da Receita Federal. **Instrução Normativa nº 1071 de 15 de setembro de 2010**. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=16038&visao=anotado>> Acessado em: 06/06/2016.

CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: **Controle da Qualidade Total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992. Rio de Janeiro: Bloch Ed.

FILIPIN, Cassandro. **Plano de negócio para uma confeitaria de Guaporé/RS**. 2015. Monografia (Centro Universitário UNIVATES). Lajeado, jun. 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10737/853>>. Acesso em: 06 jun. 2016.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO (CONAB). **Acompanhamento da safra brasileira: grãos**. v. 4- Safra 2015/16 - Quarto levantamento, Brasília, p. 1-154, janeiro 2016. Disponível em: <<http://goo.gl/dKxxJf>> Acessado em: 22/03/2016.

CONVÊNIO SEBRAE / ABIP. **Estudo de Tendências: Perspectivas para a Panificação e Confeitaria 2009/2017**. 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/ipQnOO>> Acessado em: 23/03/2016.

CURY, Anay; CAOLI, Cristiane. **Desemprego sobe e atinge maior taxa para janeiro desde 2009, diz IBGE**. G1 Economia. Disponível em: <<http://goo.gl/Zox4D9>> Acessado em: 22/03/2016.

EVANS, Luciane. **Indústria prepara até 12% de repasses, do pão às bebidas**. 07/01/2016. Disponível em: <<http://goo.gl/763pd3>> Acessado em: 22/03/2016.

G1 PR, 2015. **Padarias da Região de Curitiba vão vender pão francês sem impostos**. 15/10/2015. Disponível em: <<http://goo.gl/tfMlo3>> Acessado em: 13/03/2016.

GOVERNO DO ESTADO DO PARANÁ. **Alunos de escolas estaduais recebem prêmio do concurso literário sobre o pão.** Agência de notícias. 10/12/2013. Disponível em: <<http://goo.gl/ymROQh>> Acessado em: 13/03/2016.

HENRIQUE, Daniel Christian; CUNHA, Sieglinde Kindlida. **Práticas Didático-pedagógicas no ensino de empreendedorismo em cursos de graduação e pós-graduação nacionais e internacionais.** *RAM - Revista de Administração Mackenzie*. Vol. 9, n. 5, 2008, p. 112-136.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE¹). **Estimativas de população para 1º de julho de 2015.** Disponível em: <<http://goo.gl/NxAA2P>> Acessado em: 13/03/2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE²). **Sinopse por setores.** Censo 2010. Aplicativo. Disponível em: <<http://goo.gl/gMVvsS>> Acessado em: 22/03/2016.

MARTELLO, Alexandro. **Mercado sobe estimativa de inflação para 2016 e vê retração maior do PIB.** G1 Economia. 15/02/2016. Disponível em: <<http://goo.gl/iUldY3>> Acessado em: 21/03/2016.

MENSHHEIN, Rafael Mauricio. **Controle em Marketing.** 28 de março de 2007. Disponível em: <<http://rmmmmarketing.blogspot.com.br/2007/03/controle-em-marketing.html>> Acessado em: 06/06/2016.

NAIME, Laura; TREVIZAN, Karina; LAPORTA, Taís. **PIB do Brasil terá 2º pior desempenho do mundo em 2016.** G1 Economia. 17/02/2016. Disponível em: <<http://goo.gl/r5YnJX>> Acessado em 21/03/2016.

O Brasil vai à mesa. *Superinteressante*. Junho 1991. Disponível em: <<http://goo.gl/2r8vyJ>> Acessado em: 13/03/2016.

PROJETO ABIP/ITPC/SEBRAE DE DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Estudo do impacto da inovação tecnológica no Setor de Panificação e Confeitaria.** Julho 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/a44K9d>> Acessado em 22/03/2016.

REINHARDT, Juliana Cristina. **O PÃO NOSSO DE CADA DIA: A PADARIA AMÉRICA E O PÃO DAS GERAÇÕES CURITIBANAS.** Dissertação Mestrado. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Plano de negócio para padarias e confeitarias.** 11/01/2016. Disponível em: <<http://goo.gl/t9NXnl>> Acessado em 11/03/2016.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Ideias para a sua padaria.** Ideias de Negócios para 2014. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/ideia-para-montar-uma-padaria/>> Acessado em 11/03/2016.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA NO ESTADO DO PARANÁ (SIPCEP). **Venda de pão em Curitiba diminuiu 17% com a crise” – afirma presidente do sipcep**. Notícias. Ago. 2015. Disponível em: <<http://goo.gl/oQYBvZ>> Acessado em: 22/03/2016.

SLACK, Nigel et al, **Administração da Produção**, São Paulo : Atlas, 1996.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart, JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher . 2. ed. --São Paulo: Atlas, 2002.

SOUZA, Mariana de Albuquerque e. **Boas práticas para padarias e confeitarias**. UFRGS. Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/E9MfxY>>. Acessado em: 22/03/2016.

VASCONCELLOS, Marco Antônio Sandoval. **Manual de microeconomia**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VOITCH, Talita Boros. **Crise reduz receita de metade das lanchonetes de Curitiba**. 07/12/2015. Disponível em: <<http://goo.gl/FpTNxW>> Acessado em: 13/03/2016.

APÊNDICE 1. - LOGOMARCA DA EMPRESA

FIGURA 22 - LOGOMARCA DA EMPRESA



FONTE: DA EMPRESA (2016).

APÊNDICE 2 - FOTOS DOS PRINCIPAIS PRODUTOS COMERCIALIZADOS

IMAGEM 5 - PÃES



FONTE: DA EMPRESA (2016).

IMAGEM 6- BALCÕES



FONTE: DA EMPRESA (2016).

IMAGEM 7 - PRODUTOS



FONTE: DA EMPRESA (2016).

IMAGEM 8 - BRIGADEIRO DE COLHER E PIRULITO DE ALFAJOR



FONTE: DA EMPRESA (2016).

IMAGEM 9 - TORTINHAS



FONTE: DA EMPRESA (2016).

IMAGEM 10 - BOLO NO POTE



FONTE: DA EMPRESA (2016).

IMAGEM 11 - BOMBAS



FONTE: DA EMPRESA (2016).

IMAGEM 12 - DOCES



FONTE: DA EMPRESA (2016).

IMAGEM 13 - SALGADOS



FONTE: DA EMPRESA (2016).

IMAGEM 14 - BOLOS



FONTE: DA EMPRESA (2016).

IMAGEM 15 - TORTAS E FOLHADOS



FONTE: DA EMPRESA (2016).