

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MATHEUS CASTILHO FOGOLIN

**PLANO DE NEGÓCIO MEISTER WILLI PANIFICADORA E CONFEITARIA**

CURITIBA

2015

MATHEUS CASTILHO FOGOLIN

**PLANO DE NEGOCIO MEISTER WILLI PANIFICADORA E CONFEITARIA**

Trabalho apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Economista no curso de graduação em Ciências Econômicas, Setor Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. José Guilherme Silveira

CURITIBA

2015

## TERMO DE APROVAÇÃO

MATHEUS CASTILHO FOGOLIN

PLANO DE NEGÓCIO MEISTER WILLI PANIFICADORA E CONFEITARIA

Monografia aprovada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

---

Prof. Dr José Guilherme Silva Vieira

Orientador - Departamento de Economia

---

Prof. Dr. José Wladimir Freitas da Fonseca

Departamento de Economia

---

Prof. Adilson Antonio Volpi

Departamento de Economia

Curitiba

2015

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador, Prof. José Guilherme Silveira, pelo acompanhamento e orientação. Por disseminar o conhecimento de forma prazerosa, atualizada, séria e comprometida.

Ao Curso Ciências Economicas, do Setor de Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, por toda estrutura, comprometimento, e condições oferecidas a inúmeras pessoas que procuraram aprimora seu conhecimento e o modo de ver e entender a sociedade em que vivem.

Aos meus amigos e companheiros de direção do Centro Acadêmico, período de vigência 2012, Raul Wagner Barbalho, João Leal, Bernardo Groschoski, pelas ideias, ideais, pelo amor, o conhecimento com que empreenderam suas habilidades na construção de uma força agregadora neste período.

Aos meus pais, Ângelo Fogolin Neto e Valéria Cristina Castilho Fogolin, pela atitude, a perseverança, o comprometimento e a luta que empreenderam na melhoria e na transformação não apenas de suas realidades, como a de seus filhos, de uma empresa, e aqueles com que encontram.

A minha mulher Kamila Koch e ao meu filho (a) que em janeiro de 2015 nos abençoara com o brilho de seu olhar e o batimento de seu coração. A Kamila Koch pela força, compreensão, o amor, a esperança e o modo de ver a vida com que me enchem o coração e os olhos toda vez que a me faz lembrar de sua delicadeza, sensibilidade e positividade relacionada a qualquer assunto.

Ao meu irmão Guilherme Castilho Fogolin, pelo amor incondicional com que trata a todos com que tem relação, pelo amor ao trabalho e a magnitude de força de vontade que empreende em seu modo de ser.

Aos colaboradores, fornecedores, clientes, a Família Meister Willi sem a qual este sonho de ser a melhor e mais bem quista padaria não seria possível. Pelo seu comprometimento, sua alegria e por toda torcida para o sucesso não só de um empreendimento, mas para um modo de ver, sentir e viver a vida.

À família Dorr por nos ter dado a oportunidade viver a sua cultura, conhecer o modo de preparo de todas as suas receitas e nos ter abençoado colocando-nos no caminho do sucesso.

**À Deus.**

O que for a profundidade do teu ser, assim será teu desejo.

O que for o teu desejo, assim será tua vontade.

O que for a tua vontade, assim serão teus atos.

O que forem teus atos, assim será teu destino.

*Brihadaranyaka Upanisha*

## RESUMO

Em nosso país, dos 1,2 milhões de novos empreendimentos formais abertos anualmente 99% são constituídos por micro e pequenas empresas e empreendedores individuais (SEBRAE, 2011), os quais disputam o mercado entre si e com grandes empresas nacionais e multinacionais. Este segmento é de extrema relevância na geração de empregos e renda em nível regional e nacional, sendo fundamental na promoção do crescimento econômico e na melhoria das condições de vida da população. Segundo SEBRAE, as micro e pequenas empresas são responsáveis por 52,2% dos 94 milhões de empregos com carteira assinada no setor privado, respondendo por 20% do PIB nacional. Porém, de acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (2005), a taxa de mortalidade das empresas brasileiras é de 46,7% no segundo ano de existência, 53,4% e 62,7% para, respectivamente, o terceiro e quarto ano de existência. Esta realidade exige do administrador de empresas, deste porte, soluções próprias e criativas buscando novas informações e padrões de gestão compatíveis com a realidade empresarial e o mercado vigente. Aprimorar o processo de gestão, antecipar as condições de mercado, criar possibilidades de cenários futuros, dominar custos fixos e variáveis e controlar as contas a pagar e a receber são características cada vez mais necessárias para que decisões mais objetivas sejam tomadas, considerando riscos e planejando ações de maneira que a empresa não apenas sobreviva no mercado, mas colha bons frutos em um cenário que se mostra cada vez mais competitivo. É por este motivo que se torna imprescindível para qualquer empresa a utilização de instrumentos para embasamento de sua conduta. Ter controle sobre os números, administrar dados com segurança, ter um relatório fiel do mercado e ser capaz de fazer previsões são fundamentais quando objetiva-se o sucesso. É necessário, portanto, fazer evoluir o “know-how” administrativo-financeiro com o intuito de padronizar e aperfeiçoar constantemente os instrumentos de análise e controle disponíveis. O intuito deste trabalho é criar um instrumento que sirva como base para o gerenciamento da empresa Meister Willi Panificadora e Confeitaria, servindo como ferramenta de apoio para a etapa de crescimento e expansão na qual a empresa se encontra. Um Plano de Negócios visa a manutenção, padronização e mensuração dos dados de um estabelecimento comercial já atuante no mercado - tal instrumento será constantemente trabalhado, aperfeiçoado e lapidado de modo a oferecer segurança, controle e planejamento para o desenvolvimento e expansão do empreendimento, e, conseqüentemente, para contribuir efetivamente na expansão do emprego, redução da desigualdade social, aumento do bem-estar social e, desta forma, no desenvolvimento do País. A elaboração deste Plano de Negócios foi de extrema importância para promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável da empresa Meister Willi, fomentando ainda mais o espírito empreendedor da organização. Conhecer suas necessidades e pontos fracos para traçar um plano de ação com o intuito de superá-los, assim como identificar suas potencialidades com a finalidade de ampliá-las, intensificá-las e aprimorá-las.

Palavras-Chave: Micro e pequenas empresas. Plano de Negócio. Meister Willi Panificadora e Confeitaria. “Know-how” empresarial.

## ABSTRACT

In our country, almost a hundred percent (99 %) of 1.2 million new formal enterprises, opened annually, are made up of micro and small businesses and individual entrepreneurs that dispute the market among themselves and with large national and multinational companies (SEBRAE, 2011). This segment is extremely important for generating jobs and incomes at regional and national levels. It is also fundamental to promote economic growth and to improve the living conditions of the population. According to SEBRAE (2005), micro and small enterprises are responsible for 52.2% of the 94 million formal jobs in the private sector, accounting for 20% of national Gross Domestic Product - GDP. However, according to the same research, the mortality rate of Brazilian companies is 46.7% in the second year, 53.4% in the third year and 62.7% in the fourth year of existence. The business manager, motivated by this reality, should look for creative solutions, new information and management standards compatible with his business reality and the current market. The improvement of the management process, anticipating market conditions and creating possibilities for future scenarios and controlling receivables/payables, is a necessity to take more objective decisions considering risks and planning actions not to only survive but also achieve good results in a scenario that looks increasingly competitive. For this reason, it is fundamental for any company the utilization of management tools to motivate its conduct. To be successful, it is essential the safe management of business data and the acquisition of loyal markets reports. Therefore, it is necessary to promote the evolution of the administrative and financial know-how in order to standardize and constantly improve the analysis and control tools available. The purpose of this paper is to create an instrument that is going to be used as a basis for the management of "Meister Willi Panificadora e Confeitaria", setting tools to support the actual stage of growth and the intention of expansion. A Business Plan pretends to maintain, standardize and measure business data from an enterprise already active in the market - such instrument will be always improved in order to provide security to control and to plan the development of the company expansion, contributing to increase employment and reduce social inequality over the country. The development of this Business Plan was extremely important to promote competitiveness and sustainable development for "Meister Willi Panificadora e Confeitaria", encouraging the organization's entrepreneurial spirit. The outline of this action plan also intended to meet the needs and weaknesses of a company in order to overcome bad aspects and intensify its strengths.

Keywords: Micro and small businesses. Business plan. Meister Willi Panificadora e Confeitaria. "Know-how" business.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Laugenbrezel .....	51
Figura 2 –	Laugenstange .....	51
Figura 3 –	Laugenbrotchen .....	52
Figura 4 –	Laugenzopf .....	52
Figura 5 –	Kurbskernbrotchen .....	53
Figura 6 –	Vollkornbrotchen .....	54
Figura 7 –	Weltmeisterbrotchen .....	54
Figura 8 –	Bauernbrot .....	55
Figura 9 –	Roggenbrot .....	55
Figura 10 –	Pães com grãos .....	56
Figura 11 –	Kids com gergelim.....	57
Figura 12 –	Tradicional sem gergelim .....	57
Figura 13 –	Tradicional com gergilin branco .....	58
Figura 14 –	Tradicional cervejinha com gergilin preto .....	58
Figura 15 –	Lemon pepper (limão e pimenta) .....	59
Figura 16 –	Chimichurri .....	59
Figura 17 –	Pão preto com gergilin preto .....	60
Figura 18 –	Australiano com cacau .....	60
Figura 19 –	Pães couvert .....	61
Figura 20 –	Layout do estacionamento .....	67
figura 21 –	Layout da loja .....	68
Figura 22 –	Layout da sobreloja .....	69
Figura 23 –	Layout da produção.....	70
Figura 24 –	Layout da área administrativa .....	71

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Capital social.....	34
Tabela 2 – Concorrentes.....	38
Tabela 3 – Fornecedores matérias-primas para produção .....	40
Tabela 4 – Fornecedores de embalagens.....	43
Tabela 5 – Fornecedores produtos para revenda .....	45
Tabela 6 – Produção/faturamento salgadeira/confeiteira I.....	76
Tabela 7 – Produção/faturamento padeiro I.....	77
Tabela 8 – Produção/faturamento padeiro II.....	78
Tabela 9 – Produção/faturamento padeiro III, IV e V .....	78
Tabela 10 – Faturamento lanchonete .....	80
Tabela 11 – Faturamento produtos de revenda .....	81
Tabela 12 – Preço de custo - receitas base p/ produção salgadeira/confeiteira I, padeiro I e padeiro II .....	86
Tabela 13 – Preço do custo unitário dos produtos produzidos pela salgadeira / confeiteira I .....	87
Tabela 14 – Preço do custo unitário dos produtos produzidos pelos padeiros I e II .....	91
Tabela 15 – Preço do custo unitário dos produtos produzidos pelos padeiros III, IV e V.....	92
Tabela 16 – Custo com mão de obra - balconista.....	96
Tabela 17 – Custo com mão de obra - padeiro.....	96
Tabela 18 – Custo com mão de obra - auxiliar de padeiro e caixa .....	97
Tabela 19 – Custo com mão de obra - confeiteira/salgadeira, segurança e gerente .....	97
Tabela 20 – Custo com mão de obra - auxiliar limpeza e entregador.....	97

## SUMÁRIO

<b>1 APRESENTAÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 OCEANOS VERMELHOS E AZUIS	11
1.2 INICIATIVA ESTRATÉGICA	15
1.3 INOVAÇÃO DE VALOR	16
1.4 PLANEJAMENTO	18
1.5 PLANO DE NEGÓCIOS	21
<b>2 SUMÁRIO EXECUTIVO</b>	<b>24</b>
2.1 RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIO	24
2.1.1 O Negócio	24
2.1.2 Produtos	26
2.1.3 Clientes	26
2.1.4 Localização	27
2.1.5 Marca	28
2.1.6 Investimento Inicial	29
2.1.7 Faturamento	29
2.1.8 Lucro	30
2.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ATRIBUIÇÕES	31
2.3 DADOS DO EMPREENDIMENTO	33
2.4 MISSÃO DA EMPRESA	33
2.5 OBJETIVOS DA EMPRESA	33
2.6 SETORES DE ATIVIDADE	34
2.7 FORMA JURÍDICA	34
2.8 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO	34
2.9 CAPITAL SOCIAL	34
2.10 FONTE DE RECURSOS	35
<b>3 ANÁLISE DO MERCADO</b>	<b>36</b>
3.1 ESTUDO DOS CLIENTES	36
3.1.1 Público-alvo (perfil dos clientes)	36
3.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES	37
3.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES	39
3.3.1 Fornecedores de matéria prima	39
3.3.2 Fornecedores de embalagens	43
3.3.3 Fornecedores de produtos de revenda	45
<b>4 PLANO DE MARKETING</b>	<b>49</b>
4.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS	49
4.1.1 Produtos de revenda	49
4.1.2 Lanchonete	49
4.1.3 Padaria e Confeitaria	50
4.2 PREÇO	61
4.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS	62

<b>5 PLANO OPERACIONAL .....</b>	<b>66</b>
5.1 LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO .....	66
5.1.1 Estacionamento .....	66
5.1.2 Loja .....	67
5.1.3 Sobreloja.....	68
5.1.4 Produção .....	69
5.1.5 Área administrativa .....	71
5.1.6 Área de carga e descarga.....	71
5.2 CAPACIDADE PRODUTIVA.....	72
5.3 NECESSIDADE DE PESSOAL.....	73
<b>6 PLANO FINANCEIRO .....</b>	<b>75</b>
6.1 FATURAMENTO.....	75
6.1.1 Faturamento total mensal 1ª Etapa do Plano de Negócio .....	75
6.1.2 Faturamento mensal estimado - 2ª Etapa do Plano de Negócio .....	85
6.2 CUSTO UNITÁRIO DE PRODUTO .....	85
6.3 CUSTOS COM MÃO DE OBRA .....	96
6.3.1 Custo com mão de obra - 1ª etapa do PN .....	98
6.3.2 Estimativa do custo com mão de obra - 2ª etapa do PN.....	98
6.4.1 Custo com depreciação anual do imóvel .....	100
6.4.2 Custo com depreciação anual de móveis, equipamento e utensílios. ....	100
6.4.3 Custo com depreciação anual total.....	101
6.5 CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS .....	101
6.5.1 Custos fixos operacionais - 1ª etapa do PN.....	101
6.5.2 Custos fixos operacionais estimados - 2ª etapa do PN .....	102
6.6 CUSTOS VARIÁVEIS .....	102
6.7 CAPITAL DE GIRO.....	103
6.8 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS.....	103
6.8.1 Demonstrativos de Resultado - 1ª etapa do PM .....	104
6.8.2 Demonstrativos de resultado - 2ª etapa do PN .....	104
6.9 INDICADORES DE VIABILIDADE .....	104
6.9.1 Ponto de equilíbrio .....	105
6.9.2 Lucratividade .....	106
6.9.3 Rentabilidade.....	107
6.9.4 Prazo retorno do investimento .....	108
<b>7 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS.....</b>	<b>110</b>
<b>8 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>111</b>
8.1 ANÁLISE S.W.O.T .....	111
8.1.1 Analise S.W.O.T - 1ª etapa do PN .....	111
8.1.2 Analise S.W.O.T - 2ª etapa do PN.....	112
<b>9 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>114</b>

# 1 APRESENTAÇÃO

## 1.1 OCEANOS VERMELHOS E AZUIS

Ter um negócio próprio é o sonho de muitos brasileiros. O que se inicia como um sonho pode, contudo, se tornar um pesadelo. Segundo pesquisa divulgada pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) no dia 27/08/2012, com base em informações de 2010, de cada 100 empresas abertas no Brasil 48 encerraram suas atividades em até 3 anos.

Segundo a pesquisa, de um total de 464.700 empresas que iniciaram suas atividades em 2007, 76,1% continuavam no mercado em 2008, 61,3% sobreviveram até 2009 e apenas 51,8% ainda estavam abertas em 2010, ou seja, quase metade (48,2%) fechou as portas.

Segundo o SEBRAE, serviço de apoio à pequena e média empresa, entre as principais razões para a mortalidade precoce das empresas estão a falta de planejamento e o descontrole da gestão.

Entre os erros mais comuns dos empresários está o fato de se copiar modelos de negócio já existentes, na tentativa de reproduzir o que já se pratica sem qualquer tipo de inovação. Isso pode até trazer um resultado a curto prazo, contudo tende a não funcionar no médio e longo prazo.

Não existe nada de errado em se inspirar em modelos de negócio que tenham sucesso. O empreendedor deve, contudo, aplicar um grau mínimo de inovação no produto ou serviço que está sendo oferecido afim de criar um mínimo de diferenciação em relação aos seus concorrentes.

Não aplicar um grau mínimo de inovação no produto ou serviço que está sendo oferecido significa atuar em oceanos vermelhos conforme apresentam os autores W. Chan Kim e Renée Mauborgne (2005) em seu livro “A estratégia do oceano azul”. Neste livro Kim e Mauborgne (2005) afirmam que o universo de mercado é composto de dois tipos de oceanos, isto é, o dos oceanos vermelhos e o dos oceanos azuis. “Os oceanos vermelhos representam todos os setores hoje existentes. É o espaço de mercado conhecido. Já os oceanos azuis abrangem todos

os setores não existentes hoje. O espaço de mercado não conhecido” (KIM; MAUBORGNE,2005, p.4).

Copiar simplesmente um modelo existente e tentar atuar no mercado, sem um mínimo de diferenciação, significa atuar no oceano vermelho onde “as empresas tem que superar suas rivais para abocanhar maior fatia de demanda existente”. Esta é uma das principais razões que levam um grande número de empresas a não ter sucesso e tomar a decisão de encerrar suas atividades em curto prazo. Segundo Kim e Mauborgne (2005), “À medida que o espaço de mercado fica cada vez mais apinhado, as perspectivas de lucro e crescimento ficam cada vez menores. Os produtos se transformam em commodities e a “briga de foice” ensanguenta as águas, dando origem aos oceanos vermelhos” (KIM; MAUBORGNE,2005, p.4)

Atuar, portanto, no oceano vermelho significa atuar num espaço onde a competição é extremamente acirrada. Henderson (1998) acredita que a competição surgiu muito antes da estratégia. Começou com a própria vida. Para ele, com o surgimento da vida, iniciou-se a competição, e quanto mais rico o ambiente, maior o número de variáveis potencialmente significativas que podem proporcionar a cada espécie uma vantagem única. No entanto, também quanto mais rico o ambiente, maior o número de competidores e, conseqüentemente mais acirrada a competição. Para Henderson (1998) esse número crescente de competidores numa dimensão infinita em um planeta finito, faz com que eles acabem eliminando-se uns aos outros.

Competir, portanto, no oceano vermelho implica na aplicação constante de um enorme esforço para a sobrevivência. As ameaças são constantes, tanto dos competidores existentes quanto por parte daqueles que ainda estão por vir.

Já por outro lado, segundo Kim e Mauborgne (2005), existe a possibilidade de se atuar no que eles chamam de oceano azul que, “em contraste se caracterizam por espaços de mercado inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente lucrativo” (KIM; MAUBORGNE,2005, p.4). Ainda, segundo esses autores, “nos oceanos azuis a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas” (KIM; MAUBORGNE,2005, p.5).

É de suma importância, portanto, com base no que é apresentado por Kim e Mauborgne (2005), que as empresas caminhem para além da competição criando diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes. “Para conquistar novas oportunidades de crescimento e de lucro, elas também precisam criar seus oceanos azuis” (KIM; MAUBORGNE,2005, p.5).

Prahalad e Hamel (1998; p.294) por sua vez descrevem em seu livro que as empresas devem ser capazes “de embutir uma funcionalidade irresistível, nos produtos, ou melhor ainda, criar produtos que os clientes necessitam, mas não imaginaram ainda.”.

O austríaco Joseph Alois Schumpeter (1883 – 1950) é reconhecido como um dos maiores economistas do século XX. Sua obra destacou-se por introduzir a importância da inovação tecnológica no desenvolvimento da economia capitalista. Em seu livro *A Teoria do Desenvolvimento Econômico* (publicado primeiramente em 1911 e posteriormente traduzido para o inglês em 1934) o autor apresenta inicialmente uma economia sem inovação, na qual a sociedade vive um fluxo “fluxo-circular”, uma repetição constante de um ciclo sempre idêntico a si mesmo, no qual são todos ao mesmo tempo compradores – com o propósito de produzir e consumir e vendedores (SCHUMPETER, 1934, p.26. Nas palavras do autor:

Segue-se, pois, que, em qualquer lugar do sistema econômico, uma demanda está, por assim dizer, esperando solícitamente cada oferta e que, em nenhum lugar do sistema econômico, há mercadorias sem complementos, ou seja, outras mercadorias em posse de pessoas que desejam trocá-las pelos bens anteriores, sob condições empiricamente determinadas. Do fato de que todos os bens encontram um mercado, segue-se novamente que o fluxo circular da vida econômica é fechado, em outras palavras, que os vendedores de todas as mercadorias aparecem novamente como compradores em medida suficiente para adquirir os bens que manterão seu consumo e seu equipamento produtivo no período econômico seguinte e no nível obtido até então, e vice-versa (SCHUMPETER, 1934, p. 27-28).

Segundo Schumpeter (1934), no fluxo circular da vida econômica, cada um produz a quantidade necessária, de acordo com o conhecimento empírico baseado nas experiências passadas e com as circunstâncias dadas. Podem ocorrer, porém, mudanças na atividade econômica, ou seja, mudança nos dados. Nesse caso, os indivíduos se adaptam às mudanças, assim que forem percebidas, continuando a agir conforme circunstâncias dadas.

Por outro lado, Schumpeter defende que apesar do fim de toda produção ser a satisfação das necessidades, não é, a rigor, por esta maneira que as inovações surgem. Todavia, “é o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados a ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas, ou coisas que diferem em um aspecto ou outro daquelas que tinham o hábito de usar” (SCHUMPETER, 1934, p.76).

De acordo com Schumpeter (1934) o conceito de produção está relacionado à combinação de materiais e forças disponíveis. Isto é, produzir coisas diferentes, ou as mesmas, significa combinar de uma forma alternativa esses materiais e forças. Novas combinações podem surgir com base nas antigas não sendo um novo fenômeno. Contudo, quando novas combinações surgem de forma descontínua, ocorre o processo de desenvolvimento. Na teoria Schumpeteriana, as inovações podem ocorrer da seguinte forma:

- a) Introdução de um novo bem não familiar aos consumidores ou então de nova qualidade de um certo bem;
- b) Introdução de um novo método de produção – método ainda não experimentado dentro de certo ramo produtivo, mas que não precisa obrigatoriamente derivar de qualquer descoberta científica;
- c) Abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que o produto de uma determinada indústria nunca tivera acesso antes, independentemente deste mercado ter ou não existido anteriormente;
- d) Descoberta de uma nova fonte de matéria prima ou de produtos semiacabados, também, independente desta fonte ter existido ou não anteriormente; e
- e) Reorganização de uma indústria qualquer, como a criação ou a ruptura de uma posição de um monopólio.

Schumpeter (1934) acredita que a busca do lucro através da inovação é fundamental na transformação da situação estática em processo de dinâmica econômica. Por isso Schumpeter enfatiza a natureza do caráter evolutivo do processo capitalista, que não se deve,

Apenas ao fato de que a vida econômica transcorre em um meio natural e social que se modifica e que, em virtude da dessa mesma transformação, altera a situação econômica. Esse fato é importante e essas transformações (guerras, revoluções e assim por diante) produzem frequentemente transformações industriais, embora não constituam seu móvel principal. Tampouco esse caráter evolutivo se deve a um aumento quase automático da população e do capital, nem as variações do sistema monetário, do qual se pode dizer exatamente mesmo que se aplica ao processo capitalista. O impulso fundamental que põe e mantém o funcionamento da máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção e transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista. (SCHUMPETER, 1942, p. 110)

Inovar para criar a diferenciação e competir em oceanos azuis é fundamental. Uma grande parte das empresas não identificam esta necessidade e persistem em continuar a competir nos oceanos vermelhos sem oferecer aos seus clientes produtos e serviços diferenciados. Estas empresas fazem parte do grupo de empresas que podem ter os dias contados, lutando num por um espaço de mercado onde a competição é extremamente acirrada e as margens de lucro extremamente limitadas.

## 1.2 INICIATIVA ESTRATÉGICA

Para os autores Kim e Mauborgne (2005), nem empresa nem setor são as unidades de análise adequadas para explicar a criação de oceanos azuis e sustentação de alto desempenho. Segundo eles a unidade que explica é o “movimento estratégico” que é descrito por eles como “um conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos e serviços capazes de criar novos mercados.” (KIM; MAUBORGNE, 2005, p.10).

Segundo os autores Kim e Mauborgne (2005), que estudaram mais de 150 movimentos estratégicos entre 1880 e 2000, em mais de 30 setores, constatou-se que não existe uma empresa ou setor que se pautasse pela excelência perpétua. Constataram que a criação e navegação em oceanos azuis se observava em empresas grandes ou pequenas, geridas por jovens e velhos, originárias de setores pouco ou muito atraentes, iniciantes e veteranos, de companhias abertas e fechadas, de concorrentes em indústria de alta e baixa tecnologia e de empresas originárias de diversas nacionalidades. Dessa forma, o que realmente diferenciou os vencedores dos perdedores na criação e exploração de oceanos azuis foi a maneira em que a estratégia foi encarada, isto é, a maneira como decisões e ações gerenciais foram tomadas para resultarem em importantes produtos e serviços.

Dessa forma, tomando-se as decisões corretas, que propiciem navegar em oceanos azuis, a concorrência passa a ser irrelevante. Empresas que trabalham dessa forma na verdade não concentram suas ações na tentativa de superar a concorrência na luta por um espaço no mar vermelho. Tais empresas ignoram a

concorrência e buscam o desenvolvimento de novos produtos e serviços que as desloquem para oceanos azuis.

### 1.3 INOVAÇÃO DE VALOR

Segundo os autores Kim e Mauborgne (2005) a forma de encarar a estratégia e aplicá-la foi fator fundamental do sucesso das empresas que criaram oceanos azuis. O fundamental nesta abordagem é de que as empresas vencedoras utilizaram suas estratégias para sair do oceano vermelho e navegar em águas mais calmas de oceanos azuis. Não concentraram, portanto, sua estratégia em vencer seus concorrentes navegando nas águas turbulentas dos oceanos vermelhos. Para estas empresas a concorrência não era, portanto, um paradigma.

A estratégia utilizada pelas empresas vencedoras na criação de oceanos azuis, segundo os autores Kim e Mauborgne (2005), foi o que eles denominam de “inovação de valor”:

Nós chamamos de inovação de valor, pois em vez de se esforçarem para superar os concorrentes, concentraram o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos de valor para os compradores e para as próprias empresa, que assim desbravaram novos espaços de mercado inexplorados. A inovação de valor atribui a mesma ênfase ao valor e a inovação. Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, algo que aumenta o valor, mas não é suficiente para sobressair-se no mercado. Inovação sem valor tende a ser movida a tecnologia, promovendo pioneirismos e futurismos que talvez se situem além do que os compradores estejam dispostos a aceitar e comprar. Nesse sentido, é importante promover distinção entre inovação de valor e os conceitos de inovação de tecnologia e pioneirismo no mercado. Nosso estudo mostra que a diferenciação entre vencedores e perdedores na criação de oceanos azuis não é nem o ineditismo tecnológico nem a rapidez de entrada no mercado. Às vezes, tais fatores estão presentes; no entanto, com mais frequência não são relevantes. A inovação de valor ocorre apenas quando as empresas alinham inovação com utilidade, com preço e com ganhos de custo. Se não conseguirem associar inovação a valor dessa maneira, os inovadores de tecnologia e os pioneiros do mercado geralmente põem ovos que acabam sendo chocados por outras empresas. (KIM, MAUBORGNE, 2005, p. 12-13).

Em suma, ainda segundo os autores Kim e Mauborgne (2005), as empresas que buscam criar oceanos azuis perseguem a diferenciação e a liderança de custos ao mesmo tempo.

O que os autores Kim e Mauborgne (2005) propõe em seu livro é de que empresas que desejam explorar oceanos azuis adotem a estratégia de inovação de valor reorientando todo o sistema para empreender um salto de valor, para os compradores e para ela própria.

Os autores Kim e Mauborgne (2005) definem ainda a forma para se alcançar a inovação de valor e criar oceanos azuis:

(...) a criação de oceanos azuis consiste em reduzir os custos e, ao mesmo tempo, aumentar o valor para os compradores. Essa é a maneira como se empreende um salto de valor tanto para a empresa como para os compradores. Como o valor para os compradores decorre da utilidade e do preço dos produtos e serviços e o valor para a empresa resulta do preço em comparação com os custos, só se alcança a inovação de valor quando todo o sistema de atividades da empresa, envolvendo utilidade, preço e custo, se alinha de maneira adequada. É essa a abordagem de sistema integral que converte a criação de oceanos azuis em estratégia sustentável. A estratégia do oceano azul integra todo o espectro de atividades funcionais e operacionais da empresa. (KIM, MAUBORGNE, 2005, p. 16).

Para Kim e Mauborgne (2005), “a inovação de valor é mais do que inovação”. É a estratégia que abarca todo o sistema de atividades da empresa.”. Os mesmos enfatizam ainda que:

A estratégia do oceano vermelho baseada na concorrência presume que as condições estruturais do setor são predeterminadas e que as empresas são forçadas a competir segundo tais características, pressuposto que se fundamenta no que os acadêmicos chamam de visão *estruturalista* ou *determinismo ambiental*. Em contraste, a inovação de valor se escora na visão de que as fronteiras do mercado e a estrutura do setor não são dados que podem ser reconstruídos pelas ações e crenças dos atores setoriais. Chamamos essa abordagem de *reconstrucionista*. No oceano vermelho, a diferenciação é onerosa porque as empresas competem em função das mesmas regras de melhores práticas. Neste caso, as escolhas estratégicas das empresas são buscar seja a diferenciação, seja o baixo custo. No mundo *reconstrucionista*, contudo, o alvo estratégico é criar novas regras, rompendo o *trade-off* valor-custo vigente e, assim, criando oceanos azuis. (KIM, MAUBORGNE, 2005, p. 17).

Dessa forma as empresas, competindo no oceano vermelho, tendem a adotar mais especificamente as seguintes estratégias:

- Definem seu setor de atuação de maneira semelhante aos demais concorrentes e empenham-se em ser o melhor nesse contexto.
- Analisam seu setor sob a ótica de grupos estratégicos de ampla aceitação (como automóveis de luxo, carros populares, veículos de família) e se esforçam em sobressair no respectivo grupo.

- Focam no mesmo grupo de adquirentes, seja de compradores, seja de usuários ou de influenciadores.
- Definem de maneira semelhante o escopo dos produtos e serviços oferecidos pelo seu setor.
- Na formulação da estratégia, concentram-se no mesmo ponto do tempo e geralmente nas atuais ameaças competitivas.

Para descrever o cenário competitivo em que as empresas atuam, Porter (1989) propôs o modelo de análise estrutural das forças competitivas e a cadeia de valor. Neste modelo, a competitividade de uma empresa será determinada pela ameaça de entrada de novas empresas na indústria e produtos substituto, pela rivalidade existente entre os concorrentes atuantes no mercado e pelo poder de negociação que a empresa tem com seus clientes e fornecedores.

#### 1.4 PLANEJAMENTO

O planejamento é uma importante atribuição administrativa que auxilia empresas e organizações em diferentes aspectos de seus processos de gestão. Permite, por parte das empresas, uma utilização mais eficiente e racional dos recursos disponíveis, o estabelecimento de objetivos e metas a serem alcançados, a administração de riscos e incertezas, a criação de vantagens competitivas, prove direções, orienta, facilita o processo de tomada de decisões, e permite ainda, que empresas identifiquem suas potencialidades, oportunidades, pontos fracos e fortes.

Seja em tempos de crise, durante manutenção das atividades ou em momentos de pleno crescimento e prosperidade, o ato de planejar deve fazer parte da rotina de qualquer tipo de empresa, pequena ou grande. O processo de planejamento permite que recursos sejam alocados de maneira racional e eficiente maximizando a produtividade inibindo o desperdício de recursos em atividades de menor importância. Envolve a previsão de resultado que a organização almeja, e a determinação das estratégias necessárias para que se chegue lá.

Oliveira define planejamento como sendo:

[...] o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz [...] (Oliveira, 2006, p. 34)

Para Chiavenato (2004, p. 152) “O planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los”. O processo do ato de planejar começa com uma revisão das operações que a empresa tem praticado no momento presente e se estende até a identificação dos processos que precisam ser aperfeiçoados, melhorados ou até mesmo eliminados para que a empresa se desenvolva, cresça e prospere cada vez mais.

Para Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”. O planejamento se torna, portanto, ato fundamental para qualquer empreendedor de sucesso. Auxilia a empresa em questões produtivas, administrativas, financeiras, de logística, de modo que possam cenários futuros, remediar prováveis riscos, otimizar outros processos organizacionais - tornando-os mais eficientes. Ou seja, permite que empreendedores e empresas alcancem em um período menor de tempo os objetivos pré-estabelecidos.

À empresa, é extremamente importante a comunicação do plano pré-estabelecido pela equipe administrativa. Todos os membros da organização devem estar cientes sobre sua responsabilidade e importância no desenvolvimento das estratégias pré-estipuladas.

Os objetivos planejados devem ser agressivos, mas realistas. A empresa em sua totalidade não pode cometer o erro de satisfazer-se totalmente com as medidas e ações até então praticadas, pois correrá o risco de relaxar e perder mercado para outros concorrentes. Com o estabelecimento de metas e objetivos comparações de resultados praticados pela empresa no momento da realização de análise e aqueles estipulado por ela no futuro podem ser realizadas. Cria-se assim uma linha de orientação para guiar a empresa nas mais variadas situações rumo ao sucesso e a prosperidade.

Na visão de Lacombe:

Planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado. É a determinação consciente de cursos de ação e engloba decisões com base em objetivos, em fatos e estimativa do que ocorreria em cada alternativa disponível. (Lacombe, 2009, p. 28)

Administrar riscos e amenizar as incertezas é ponto essencial para qualquer empresa de sucesso uma vez que nem mesmo grandes corporações tem o poder de controlar a instabilidade econômica e o ambiente competitivo do qual fazem parte. Imprevistos acontecem e devem ser solucionados com rapidez e maestria antes que tomem proporções maiores e prejudiquem significativamente a organização. Planejar contempla e estimula as empresas a criarem cenários pessimistas, preparando administradores, gerentes, investidores e proprietários para quaisquer eventualidade que possa prejudicar o bom funcionamento da empresa e de sua gestão. Dada a alta volatilidade e instabilidade de mercado, em uma sociedade cada vez mais diversificada, competitiva e globalizada, uma organização deve ser capaz de agir rapidamente ajustando suas estratégias de acordo com as mudanças. Segundo Oliveira,

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa. (Oliveira, 2009, p.46):

O planejamento é, portanto, técnica gerencial necessária à qualquer empresa. Após a concepção de um planejamento bem elaborado o time administrativo terá ciência sobre as vulnerabilidades de seus concorrentes e poderá criar mecanismos estratégicos para tirar vantagens sobre estas fraquezas. Observando atitudes e ações de competidores assim como o mercado como um todo a organização poderá identificar oportunidades até então ignoradas ofertando produtos e serviços que seus concorrentes não disponibilizam criando assim novos mercados ainda inexplorados.

## 1.5 PLANO DE NEGÓCIOS

Para Dornelas (2001, p. 66-67), “(...) o plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios”.

Em seus primeiros anos de funcionamento, micro e pequena empresas tem inúmeras dificuldades de adaptação ao ambiente econômico e social do qual farão parte. Empresas com baixo grau de planejamento e controle interno devem, portanto, criar algum mecanismo que facilite sua adaptação ao ambiente econômico e social. Questões de gerenciamento, planejamento e controle de gestão devem ser parte da rotina diária de empreendedores capitalistas. "O principal usuário do plano de negócios é o próprio empreendedor, que está diante de uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio, diminuindo sua taxa de risco e subsidiando suas decisões" (DOLABELA, 2008, p.75).

Segundo o serviço de apoio às micro e pequenas empresas (2015) um Plano de Negócio serve para:

- Organizar ideias para que se inicie um novo negócio
- Orientar a expansão de empresas já atuantes no mercado
- Através de número e estratégia apoiar a gestão de negócio
- Facilitar a comunicação entre sócios, clientes, colaboradores, fornecedores, investidores e parceiros
- Captar recursos (financeiros, humanos ou parcerias)

Um Plano de Negócios abrange uma descrição clara e sucinta sobre estratégias de mercado, análise concorrencial, design, arranjo físico, gerenciamento de operações, informações financeiras e tem como objetivo aprimorar o “know-how” administrativo de empresa e empreendedor. Um produto da estratégia do pensar ou do processo de planejamento que prove direções estratégicas coordenadas de maneira a atrair novos investidores e/ou servirem como embasamento estratégico às empresas. Para Longenecker:

O Plano de Negócios descreve a ideia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais e financeiros dos negócios propostos para os três a cinco primeiros anos. Seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que leva do entusiasmo à desilusão e ao fracasso (LONGENECKER, 1997, p.161).

A constituição de um Plano de Negócios tem como intuito alavancar o conhecimento e a competência do time gerencial intensificando o planejamento e controle interno das micro e pequenas empresas. A simbiose das relações entre ambiente e empresa determina a percepção de empresas e empresários. O domínio de variáveis relacionadas a economia, sociedade, política, cultura, tecnologia, técnicas administrativas, estratégias, processos produtivos aguçam tal percepção facilitando sua adaptação e chances de sucesso.

Uma vez que o ambiente econômico e social se encontra constantemente em mutação, preservar uma análise racional e fiel se torna imprescindível para ascender e conquistar o status de empresa modelo. É a partir da constatação de determinados conceitos que empresa e empresário poderão dirigir seus esforços preservando a estabilidade da organização. A expectativa de crescimento da demanda, a capacidade de expansão, a seleção estratégica e um melhor entendimento sobre competidores, contribuirão no processo de acumulação de capital da empresa para que sejam reinvestidos de maneira lucrativa.

Longenecker (1997), ainda aponta os benefícios que um bom Plano de Negócios pode trazer:

- Reúne, em um único documento, todas as informações necessárias para iniciar o empreendimento, procurando minimizar os erros;
- Obriga o empreendedor a fazer uma avaliação do potencial do lucro e crescimento do novo negócio, suas necessidades financeiras e operacionais;
- Do ponto de vista mercadológico, contribui para a elaboração de uma estratégia competitiva, a partir do estudo do mercado;
- Ajuda na captação de recursos, sejam através de sócios, ou de investidores para o negócio;
- Atualmente, a maioria das agências de financiamento condiciona a concessão de crédito à apresentação de um Plano de Negócios para o empreendimento.

- Ajuda na organização administrativa da empresa, sobretudo no recrutamento e seleção dos empregados, bem como auxilia na distribuição de atribuições entre as várias áreas funcionais da organização, servindo como um elemento norteador do negócio.

O desenvolvimento de estratégias que levem ao sucesso e ascensão é ponto crítico fundamenta à qualquer instituição. A constituição de um plano com o intuito de determinar metas e objetivos, a adoção dos caminhos de ação e a alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos é requisito primordial.

Abrir seu negócio próprio e ser bem sucedido tem sido o privilégio de uma pequena minoria. Muitos dos novos empreendedores que se lançam nesta aventura se espelham em histórias de sucesso de outros empreendedores e acreditam que também podem chegar lá.

Nem sempre levam em consideração, contudo, que por trás de uma história de sucesso existe um enorme esforço e dedicação que passa pelo planejamento minucioso do plano de negócio, da aquisição de conhecimento técnico e financeiro assim como de um conhecimento profundo do mercado em que irá atuar.

Contudo, ainda assim, mesmo levando-se em conta todos os aspectos anteriores muitos empreendedores, por mais que se esforcem e se preparem não tem sucesso.

Um dos aspectos é o de se lançarem nas águas turbulentas do oceano vermelho sem uma estratégia clara de como navegar para o oceano azul. Não há nada de errado em iniciar a viagem pelo oceano vermelho, reforçando seus conhecimentos e superando rivais. Arriscado, contudo, é se lançar nestas águas perigosas sem um plano claro, uma bússola, que o dirija para fora do oceano vermelho e encontre as águas calmas do oceano azul.

Um outro aspecto muito importante para o sucesso em um novo negócio, além de todos os aspectos observados anteriormente, é entender o “Porquê” de se tornar um empreendedor. Ter o melhor retorno financeiro possível sobre o capital investido e ser bem sucedido financeiramente e talvez o objetivo comum da grande maioria dos novos empreendedores. Amar aquilo que faz e ter acima de tudo um propósito não financeiro para aquilo que se propõe a fazer é chave fundamental para o sucesso sustentável.

## **2 SUMÁRIO EXECUTIVO**

“As empresas precisam ir além da competição. Para conquistar novas oportunidades de crescimento e de lucro, elas também precisam criar seus oceanos azuis.” (KIM; MAUBORGNE,2005, p.5)

Este trecho, extraído do livro “A estratégia do oceano azul” de W.Cham Kim e Renée Mauborgne, descreve um pouco a essência do plano de negócios proposto, isto é, o de prioritariamente focar o negócio em desbravar espaços de mercado ainda não conhecidos e explorados que são denominados pelos autores citados de oceanos azuis.

O plano de negócios em questão se refere a uma padaria e confeitaria focada na oferta de produtos e serviços diferenciados para o mercado brasileiro. Além de contar com uma estrutura física e de atendimento muito mais sofisticada e preparada que a da concorrência o plano de negócios prevê a oferta de produtos que vão além da oferta habitual de produtos comercializados por padarias e confeitarias hoje existentes no Brasil tornando assim a concorrência, que de forma geral atua em oceanos vermelhos, irrelevante (KIM; MAUBORGNE,2005, p.5).

A diferenciação é, portanto, o pilar fundamental do plano de negócios a ser apresentado e considerado um dos maiores fatores de sucesso. O amor pela arte da panificação, por outro lado, é a alma de sucesso do plano de negócio proposto.

### **2.1 RESUMO DOS PRINCIPAIS PONTOS DO PLANO DE NEGÓCIO**

#### **2.1.1 O Negócio**

A padaria e confeitaria Meister Willi foi criada em agosto de 2013 como ponto de partida para a realização de um sonho: desenvolver e oferecer produtos diferenciados, diversificados e de altíssima qualidade.

O nome em alemão homenageia o mestre padeiro Willibald Doerr, nascido em Reckendorf - vilarejo situado ao sul da Alemanha - na década de 40 membro da

família dos fundadores da Reckenbeck, padaria alemã com mais de 100 anos de tradição percursora dos ideais e do leque das mais diversificadas receitas da Meister Willi.

O empreendimento tem início com a aquisição de uma padaria já existente e tipicamente brasileira e de pequeno porte que tinha como único atrativo a sua localização.

Esta aquisição é considerada a primeira etapa do plano de negócios de um total de 3, e terá uma duração de 3 anos tendo como objetivos principais:

- Ingressar no mercado de panificação afim de melhor aprofundar o conhecimento no ramo e melhor entendê-lo.
- Adaptar (tropicalizar) receitas de pães, tortas, bolos e doces alemães utilizando-se matérias primas encontradas no mercado local.
- Definir um portfólio de produtos diferenciados através de seleção de receitas adaptadas e que atendam as preferências e hábitos locais.
- Desenvolver a equipe de funcionários.

O plano de negócios prevê ainda mais duas etapas; na segunda etapa prevemos a mudança do estabelecimento para um local próprio, próximo ao local atual, porém muito mais amplo e requintado com áreas de estacionamento, ampla loja, ampla área de produção e escritório e que possibilite atrair um público interessado numa alimentação diferenciada.

No novo estabelecimento além de uma seleção criteriosa de produtos oferecidos atualmente, será também oferecido o novo portfólio de produtos diferenciados, não encontrados em padarias da região. Nesta etapa planejamos o estabelecimento da marca Meister Willi.

Na terceira etapa prevemos a ampliação do negócio através da criação de filiais próprias ou ainda pelo sistema de franquia. Esta etapa faz parte de nossa visão para o negócio e somente se realizará em função do sucesso obtido anteriormente.

### **2.1.2 Produtos**

A chave para o sucesso do negócio está na diferenciação dos produtos de panificação e confeitaria ofertados.

Além de produtos comumente encontrados nas tradicionais padarias brasileiras, que tem como carro chefe o pão francês, objetiva-se explorar a venda de pães, tortas, bolos e doces especiais, das mais diversas variedades, baseados em receitas alemãs.

Contará também com uma área para café e lanches onde serão ofertados bebidas e lanches especiais baseadas em receitas diferenciadas e desenvolvidas especialmente pela Meister Willi.

Outro foco de produtos está na oferta de pães especiais para Hamburger que variam em tamanhos e sabores e que visam a atender um mercado crescente de Hambúrgueres especiais vendidos em bares, lanchonetes e food-trucks especializados.

### **2.1.3 Clientes**

O foco nos clientes não se resume apenas nos moradores ou pessoas que circulam pela região onde o empreendimento irá se localizar. Através de produtos diferenciados, não ofertados por padarias da região, busca-se atrair clientes que residam em áreas mais distantes. Como nestes casos o deslocamento até a padaria deverá ser feito de carro, o novo estabelecimento irá oferecer estacionamento próprio.

O plano de negócios prevê também o fornecimento em maior escala para estabelecimentos comerciais da região mais especificamente bares, lanchonetes, restaurantes, resorts, empórios, padarias, armazéns e – trucks focados na oferta de lanches especiais. Dentro do escopo desta atividade, além da oferta de pães especiais, o cliente poderá contar com serviço de entrega.

#### 2.1.4 Localização

Escolhemos como destino para a padaria e confeitaria Meister Willi a cidade de Itajaí localizada no Estado de Santa Catarina.

Itajaí localiza-se no litoral centro-norte do Estado de Santa Catarina junto à foz do Rio Itajaí-Açu. A cidade encontra-se em uma região estratégica do território catarinense localizada na margem direita do maior rio do estado, integra um eixo de ligação com as principais rodovias e aeroportos do Brasil. Em 2012 o município ultrapassou Joinville, até então a maior economia de Santa Catarina, confirmando sua tendência de crescimento - em 2003 o PIB de Itajaí equivalia à aproximadamente metade do de Joinville. Crescimento decorrente principalmente da movimentação de exportações e importações de seu complexo portuário municipal, segundo maior do país em movimentação de contêineres. Além disso, setores da construção civil, a indústrias de petróleo, de gás e náutica contribuíram para formação de um PIB que soma hoje aproximadamente R\$ 19,7 bilhões (IBGE, 2012), contra R\$ 18,2% bilhões da cidade mais populosa do estado, Florianópolis. Com mais de 201.557 mil habitantes (IBGE, 2014) Itajaí encontra-se em constante crescimento e é também um local de riquezas históricas, culturais e tradicionais. O município concilia o ar sossegado ao ritmo cosmopolita das atividades portuárias, petrolífera, comercial e universitária e mantém, durante o ano, a tradição de festas típicas, que oferecem gastronomia, cultura e entretenimento aos habitantes e também aos turistas. Conta ainda com belas paisagens naturais, do meio rural às praias, coroadas por atrativos turísticos como o Bico do Papagaio, Parque Natural da Atalaia, Molhe, entre outros. Com tanta beleza natural, não faltam esportes de aventura para todos os gostos: caminhadas, surfe, ciclo turismo, voo ao ar livre, trilhas, rapel.

Santa Catarina apresenta grande diversidade étnica tendo fortíssima influência de imigrantes colonizadores europeus que se estabeleceram em parte da região sul e o norte catarinense. Colônia alemãs exerceram forte influência nas cidades de Joinville, Blumenau, Brusque e Pomerode o que pode ser comprovado através da arquitetura dessas cidades. Suas populações, por sua vez, se caracterizam como grandes frequentadoras de Balneário Camboriú e região. Santa Catarina é hoje o sexto estado com maior movimentação econômica do país.

A Meister Willi foi instalada em um imóvel alugado com cerca de 100 m<sup>2</sup> localizado na Rua Uruguai, 267, em Itajaí/SC. Ponto referência, pois há 15 anos funcionaram outras padarias neste mesmo local. Este local foi escolhido como parte do plano de negócio visando numa primeira etapa ingressar no mercado de panificação conforme já explicado anteriormente (vide “O Negócio”)

Trata-se de um empreendimento de pequeno porte, localizado diretamente em frente ao fórum de Justiça da cidade que tem uma movimentação diária de cerca de 800 pessoas. Em um raio de 300 metros do local encontram-se inúmeros escritórios de advocacia, a Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI) com 17.000 alunos, a igreja matriz como principal ponto turístico e área de maior movimentação da cidade, sete escolas infantis e o colégio Adventista com cerca de 3000 alunos. A padaria mais próxima a Meister Willi fica a cerca de 2 km de distância e não representa no momento concorrência dada as condições tanto de suas instalações quanto da qualidade de seus produtos e serviços.

O novo estabelecimento irá se localizar a cerca de 100 metros do local atual, numa esquina junção de duas ruas bastante movimentadas. Uma das ruas dá acesso ao centro da cidade que se localiza a cerca de 200 metros do local; a outra rua serve de ligação com Balneário Camboriú. Duas ruas, portanto, com alto fluxo de carros e pedestres.

O novo estabelecimento contará com cerca de 1.000 m<sup>2</sup> de área divididas em 5 andares. No subsolo ficará a garagem para 12 carros. No térreo e mezanino área para loja e cafeteria com cerca de 450 m<sup>2</sup>. Um andar irá comportar a produção e por fim um andar contendo escritório, vestuário, lavanderia e área de lazer.

Em função de uma ampla área de produção objetiva-se dentro do plano de negócios a produção e distribuição a partir dali.

Num primeiro momento a distribuição será feita para bares, lanchonetes e hotéis. Futuramente, contudo também para filiais (vide marca).

### **2.1.5 Marca**

Pretendemos ser uma marca. Seguindo padrões similares aos da Alemanha, onde existe uma padaria central que distribui para diversos pontos de distribuição.

Planejamos, portanto, no futuro, a criação de filiais da marca Meister Willi. Na verdade, serão lojas com foco principal na venda de produtos fornecidos pela sede localizada em Itajaí. Estes pontos de venda, normalmente lojas de pequeno porte, estarão localizados na região com maior concentração em Balneário Camboriú.

O modelo futuro ainda precisa ser idealizado, contudo deve ser concretizado através de serviços de franquia ficando a produção de pães sob responsabilidade da Meister Willi e a comercialização por conta do franqueado.

### **2.1.6 Investimento Inicial**

Na primeira etapa da implantação do plano de negócios foram investidos R\$330.000,00 (trezentos mil reais) na compra de um ponto comercial já existente em Itajaí/SC conforme já descrito anteriormente. Do valor investido, R\$ 280.000,00 foram utilizados na compra do ponto comercial em si contendo equipamentos e mobiliários. Outros R\$ 50.000,00 foram utilizados na reforma e compra de equipamentos afim de adequar o local para atender as exigências sanitárias e criar um melhor ambiente para atendimento aos clientes.

Para a segunda etapa do plano de negócios serão investidos mais cerca de R\$3.600.000,00 conforme descritos abaixo:

- R\$ 900.000,00 na compra do terreno
- R\$ 2.000.000,00 na construção do prédio
- R\$ 700.000,00 na compra de mobiliário e novos equipamentos.

O dinheiro investido na primeira etapa vem de recursos próprios dos sócios proprietários. Para a segunda etapa conta-se com recursos do Sr. Ângelo Fogolin Neto.

### **2.1.7 Faturamento**

Quando o ponto comercial foi adquirido em agosto de 2013 o faturamento bruto girava em torno de R\$ 55.000,00. Desde lá, em função de melhorias

implementadas que possibilitaram a atração de novos clientes frequentadores assim como o fechamento de novos negócios com bares e restaurantes focados no mercado de Hambúrgueres gourmet, o faturamento passou para aproximadamente \$110.000,00 reais em 10.2015 representando um aumento de cerca de 100% em 2 anos contra uma inflação acumulada no mesmo período de cerca de 17%.

Infelizmente devido as limitações de área no local existente impedem a ampliação ainda maior do negócio nesta primeira etapa.

Para a segunda etapa planeja-se um crescimento de 80 a 170% no faturamento no período de 1 a 2 anos, respectivamente, após a inauguração do novo estabelecimento.

### **2.1.8 Lucro**

Inicialmente o lucro da Meister Willi girava em torno de 6 % do faturamento. Hoje, com o aumento nas vendas, política de adequação de preços e otimização da utilização dos custos fixos o lucro aumentou para cerca de 8% do faturamento.

Parte dos lucros, contudo vem sendo reinvestido conforme pode ser visto abaixo:

Cerca de 10 % do lucro hoje obtido vem sendo aplicado em pesquisa e desenvolvimento dos produtos que farão parte do novo portfólio de produtos nas novas instalações. Aproximadamente 20% do lucro está ainda sendo aplicado na capacitação da equipe de profissionais e na aquisição de novos equipamentos afim de melhorar a qualidade e a produtividade na produção. Contratamos recentemente mais 2 padeiros que já estão sendo treinados para atender ao crescimento planejado na demanda por ocasião da inauguração do novo estabelecimento. Também adquirimos um forno mais eficiente na fabricação de pães. Estamos ainda em fase de aquisição de uma boleadora automática de pães que possibilitara o aumento na produtividade e qualidade da fabricação de pães. E 70% do lucro é restituído aos sócio proprietários em função do investimento realizado.

Para a 2ª etapa do Plano de Negócios a empresa pretende alcançar pelo menos 10% de lucro sobre o faturamento no primeiro ano de atividade, e cerca de 12% no segundo ano. Isto será possível, pois a empresa contará nesta nova

localização com imóvel próprio, sistema de gerenciamento/controlado eletrônico, maior movimentação de mercadorias, maior capacidade de estoque e poder de barganha frente a fornecedores, maior margem de lucro encima dos produtos exclusivos e diferenciados com os quais pretende trabalhar.

## 2.2 DADOS DOS EMPREENDEDORES, EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL E ATRIBUIÇÕES

<b>Nome</b>	Guilherme Castilho Fogolin
<b>Endereço</b>	Avenida Brasil
<b>Cidade/UF</b>	Balneário Camboriú/SC
<b>Telefone</b>	(47) 9902-9000

Formado em Administração de Empresas com comércio exterior na Universidade Tuiuti do Paraná, Guilherme C. Fogolin atuou durante dez anos na área de logística da empresa alemã Robert Bosch. Durante um dos períodos em que foi residir com sua família na Alemanha cursou três anos uma escola para formação de padeiros adquirindo diploma técnico nesta área após conclusão do curso com sucesso.

Durante todo este período, e como parte de sua formação, trabalhou em uma padaria Alemã, tendo a oportunidade de aprender tudo sobre a produção de pães, bolos e doces. Teve experiência em outros setores financeiros de renomadas empresas, porém decidiu-se pela arte da panificação por vocação e fez disso seu trabalho, seu sonho que hoje se tornou uma realidade.

<b>Nome</b>	Matheus Castilho Fogolin
<b>Endereço</b>	Avenida Brasil
<b>Cidade/UF</b>	Balneário Camboriú/SC
<b>Telefone</b>	(47) 9966-4595

Matheus Castilho Fogolin é graduando do curso de Ciências Econômicas na Universidade Federal do Paraná. Atuou como auxiliar financeiros de renomadas

empresas nacionais e internacionais como Amil Assistência Média, Banco do Brasil, Robert Bosch (Stuttgart, Alemanha) sendo responsável por análises financeiras, elaboração de plano de negócios e outras atividades relacionadas à área.

Teve a oportunidade de acompanhar, como garçom, a abertura de um dos mais badalados restaurantes da cidade de Curitiba, Outback Steakhouse, com mais de 60 franquias só no Brasil, que lhe trouxe imensa experiência na área de gastronomia, atendimento e serviços. Teve experiência ainda na cidade de Honolulu/Hawaii onde pôde acompanhar de perto o funcionamento interno de outro restaurante, o Internacional House of Pancakes, renomada franquia norte americana. Além disso, foi diretor de cultura e eventos pelo Centro Acadêmico de Ciências Econômicas durante o período letivo do ano de 2012 que lhe trouxeram importante bagagem em inter-relacionamento pessoal, coordenação de pessoas e preparação de eventos.

<b>Nome</b>	Ângelo Fogolin Neto
<b>Endereço</b>	Avenida Brasil
<b>Cidade</b>	Balneário Camboriú
<b>Telefone</b>	(47) 9966-4595

Fazem parte de seu currículo: formação em Engenharia Mecânica pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), com pós-graduação pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), MBA em Administração de Empresas e Economia pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), três transferências internacionais para Alemanha onde residiu, somando-se todas as experiências, por um período de mais de sete anos. Passou por duas empresas, a ICAPE e Gessy Lever antes de ingressar na Firma Robert Bosch Ltda. em novembro de 1989. Hoje ocupa o cargo de Diretor Técnico Industrial nesta empresa.

Os senhores Guilherme Castilho Fogolin e Matheus Castilho Fogolin, são os sócios proprietários da Meister Willi possuindo cada um 51% e 49% respectivamente de participação na empresa.

As tarefas na empresa estão divididas em técnicas e administrativas. O Sr. Guilherme Castilho se encarrega das atividades técnicas englobando produção, controle de qualidade, desperdícios, compra e manutenção de equipamentos, treinamento de funcionários, pesquisa e desenvolvimento (incluindo “tropicalização”)

de novos produtos. Já o Sr. Matheus C. Fogolin se encarrega das atividades administrativas englobando atividades de controladoria, recursos humanos, compras, vendas, logística, marketing, etc.

A elaboração da estratégia, monitoramento do cumprimento de exigências legais, tomada de decisões relevantes e que impactem na estratégia definida assim como monitoramento dos indicadores de resultado para eventuais correções de rumo são feitas por um conselho administrativo formado pelos sócios e presidido pelo Sr. Ângelo Fogolin Neto.

### 2.3 DADOS DO EMPREENDIMENTO

<b>Nome da Empresa</b>	<b>Meister Willi Panificadora e Confeitaria</b>
<b>CNPJ/CPF</b>	<b>18.803.757/0001-89</b>

### 2.4 MISSÃO DA EMPRESA

Surpreender a população de Itajaí e região com produtos de panificação e confeitaria diferenciados, diversificados e de sabor inigualável num ambiente requintado, confortável e amigável.

### 2.5 OBJETIVOS DA EMPRESA

- Ser uma empresa modelo
- Aumentar as vendas internas e externas
- Trabalhar com honestidade, dedicação e comprometimento
- Buscar a total satisfação do cliente
- Excelência na produção e no atendimento
- Inovação

- Combater os desperdícios
- Viabilizar a sustentabilidade
- Criar mercados ainda inexplorados no ramo de panificadoras brasileiras

## 2.6 SETORES DE ATIVIDADE

Empresa comercial

## 2.7 FORMA JURÍDICA

Sociedade Limitada

## 2.8 ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO

Empresa opta pelo SIMPLES NACIONAL

## 2.9 CAPITAL SOCIAL

Conforme apresentado na tabela 1:

Tabela 1 – Capital social

	<b>Nome do Sócio</b>	<b>Valor (R\$)</b>	<b>% de Participação</b>
<b>Sócio 1</b>	Guilherme C. Fogolin	R\$ 168.300,00	51%
<b>Sócio 2</b>	Matheus C. Fogolin	R\$ 161.700,00	49%
	<b>Total</b>	<b>R\$ 330.000,00</b>	<b>100%</b>

FONTE: Autor (2015).

## 2.10 FONTE DE RECURSOS

Os recursos aplicados neste empreendimento serão divididos de acordo com a porcentagem de participação de cada sócio no negócio. Como foi investido um total de R\$ 330.000,00, capital necessário para a compra do ponto e realização de adaptações iniciais descritas anteriormente, R\$ 168.300,00 foi investido pelo Sócio Proprietário 1 – Guilherme Castilho Fogolin e os outros 49% (R\$ 161.700,00) pelo Sócio Proprietário 2 – Matheus Castilho Fogolin.

Foram utilizados recursos próprios na primeira etapa do plano de negócios. Para a segunda etapa, conforme já descrito anteriormente conta-se com recursos a serem disponibilizados pelo Sr. Ângelo Fogolin Neto.

### **3 ANÁLISE DO MERCADO**

#### **3.1 ESTUDO DOS CLIENTES**

##### **3.1.1 Público-alvo (perfil dos clientes)**

Não existe um perfil exclusivo e específico de clientes para as vendas internas na padaria, uma vez que o pão francês, maior chamariz de vendas, tem um preço competitivo com outras padarias da região. Também outros produtos comuns em padarias da região, a exemplo do pão francês, serão praticados por preços competitivos.

O plano estratégico da empresa, contudo, visa através da oferta de produtos diferenciados, originários principalmente de panificadoras e confeitarias alemãs, conquistar adicionalmente aos tradicionais clientes uma fatia de mercado na realidade hoje inexplorada, isto é, a de pães, bolos, tortas e doces fabricados com farinhas especiais, baseados em receitas alemãs e não comumente ofertados pelas padarias e confeitarias da região.

Conforme já mencionado anteriormente o vale do Itajaí tem forte influência da colonização europeia. Esta população que fortemente se concentra em cidades próximas a Itajaí e assídua frequentadora de Balneário Camboriú, cujo mercado é foco de exploração.

Por outro lado, temos na região uma população de alto poder aquisitivo. Este fator se torna relevante pois a faixa de mercado a ser explorada, de pães, bolos, tortas e doces especiais tem valores de venda mais altos que os produtos comumente ofertados pelas padarias e confeitarias tradicionais. Isso, por um lado, devido a necessidade de utilização de matérias primas especiais, sendo algumas importadas e, por outro lado, pela dificuldade e variedade dos produtos a serem ofertados que exigem mão de obra altamente especializada.

Dessa forma buscamos não apenas atrair clientes frequentadores que morem ou circulem pela região, mas também, e em especial, clientes de Itajaí, Balneário Camboriú e região que se dirijam a padaria atraídas pela oferta de produtos diferenciados não encontrados nas padarias já conhecidas. Tais produtos terão um custo de fabricação mais alto, contudo serão vendidos com margem de lucro bem acima do praticado para produtos convencionais.

Um ambiente requintado e confortável assim como um atendimento qualificado e amigável são também suportes fundamentais na estratégia de produtos diferenciados e para atrair também um público mais sofisticado conforme descrito anteriormente.

Não se foca, contudo, apenas no público frequentador. E também parte do escopo do plano de negócios conquistar clientes externos, donos de pubs, bares, food-trucks, hamburguerias, hotéis, resorts, padarias, armazéns, empórios e restaurantes oferecendo lhes uma linha exclusiva e bem conceituada de produtos personalizados e diferenciados. Trabalhar-se-á com aqueles que estejam dispostos a adquirirem um produto com maior valor agregado, uma linha especial e única de pães criados exclusivamente para seus estabelecimentos.

Por fim, e parte também do escopo do plano de negócios, denominada etapa 3, planejamos a abertura de filiais focando o mercado de Balneário Camboriú, utilizando-se de uma pratica bastante comum na Alemanha onde as padarias contam com diversos pontos de venda, pequenos, onde não há produção própria, mas sim revenda de produtos fabricados pela matriz.

### 3.2 ESTUDO DOS CONCORRENTES

Fizemos uma análise de possíveis concorrentes com foco nos mercados de Itajaí e Balneário Camboriú. Abaixo, listados na tabela 2 se encontram os estabelecimentos que fizeram parte da pesquisa.

É importante ressaltar que os níveis de escala estão qualificados em: ruim, mediano, bom e excelente.

Tabela 2 – Concorrentes

	Qualidade	Preço	Condições de Pagamento	Localização	Distância Meister Willi	Atendimento
<b>Meister Willi</b>	Excelente	Médio	A vista A prazo	Itajaí/SC R. Uruguai, 267, Centro	-	Interno: Bom Externo: Excelente
<b>Colonial</b>	Excelente	Médio	A vista A prazo	Itajaí/SC R. Alberto Werner, 133, Vila Operária	a pé: 1,5 Km / 14 min carro: 1,9 Km / 4 min	Interno: Bom
<b>Delicearte</b>	Mediana	Baixo	A vista A prazo	Itajaí/SC R. Brusque, 578, Centro	a pé: 280 m / 3 min carro: 400 m / 1 min	Interno: Bom
<b>Dan Jean</b>	Mediana	Médio	A vista A prazo	Itajaí/SC R. Florianópolis, 167, Fazenda	a pé: 2,1 Km / 26 min carro: 2,4 Km / 6 min	Interno: Bom
<b>Lisboa</b>	Mediana	Médio	A vista A prazo	Itajaí/SC R. Brusque, 1028, Centro	a pé: 1,0 Km / 12 min carro: 1,0 Km / 2 min	Interno: Médio
<b>Tutti's</b>	Excelente	Alto	Apenas a vista	Balneário Camboriú Av. Brasil, 2154, Centro	carro: 11, 8 km / 17 min	Interno: Excelente Externo: Médio
<b>St Julien</b>	Excelente	Alto	Avista A prazo	Balneário Camboriú Av. Brasil, 2811, Centro	carro: 12,2 km / 18 min	Interno: Médio Externo: Ruim

FONTE: Autor (2015).

A única padaria que poderia oferecer algum tipo de riscos e poderia competir em qualidade na fabricação de produtos convencionais frente a Meister Willi na cidade de Itajaí é a Confeitaria e Padaria Colonial localizada a 1,5 km de distância, um circuito de mais ou menos 15 minutos a pé; padaria que já está no mercado local desde 1983. As outras são consideradas medianas se comparadas em questões como oferta de produtos, qualidade produto final, atendimento, condições de higiene, condição das instalações. Em Balneário Camboriú, existem concorrentes potenciais quando tratamos da comercialização de produtos convencionais, porem tal concorrência fica limitada na oferta deste tipo de produto.

Em nenhuma das padarias pesquisadas encontramos produtos e nem conhecimento técnico que possam concorrer com a linha de produtos diferenciados que serão comercializados pela Meister Willi.

No que se refere as vendas externas, estas padarias, apesar de já atenderem grande parte do mercado local, encontram-se estagnadas no que diz respeito a possibilidade de oferecer atendimento a novos clientes. Tutti's e St Julien parecem não ter mais a capacidade produtiva e/ou a força de vontade para cadastrar novos clientes e enfrentam graves problemas de sucessão.

Com o intuito de suprir a falta de oferta externa de produtos de qualidade para bares, lanchonetes, restaurantes e hotéis a Meister Willi tem como objetivo ascender neste mercado utilizando-se ainda da estratégia do oceano azul (KIM; MAUBORGNE,2005), na qual buscará não só suprir a necessidade daqueles clientes insatisfeitos com a qualidade, diversidade e atendimento que vem recebendo como criar um novo mercado de produtos diferenciados, personalizados para aqueles que queiram saborear pães diferenciados, de maior valor agregado, criados muitas vezes de forma exclusiva para seus estabelecimentos.

### 3.3 ESTUDO DOS FORNECEDORES

Os fatores determinantes na escolha das empresas que se responsabilizariam pelo abastecimento de matérias primas da padarias foram estabelecidos a seguir seguindo um grau de relevância do mais importante para o menos importante.

- 1) Qualidade do produto oferecido
- 2) Credibilidade da empresa no mercado
- 3) Preço praticado
- 4) Prazo para pagamento

#### **3.3.1 Fornecedores de matéria prima**

São listados os fornecedores de matérias primas para a produção na Tabela 3, a seguir:

Tabela 3 - Fornecedores matérias-primas para produção

Produto	Marca	Especificações	Preço (R\$)	Fornecedor
Abacaxi Fatias Calda	Topfrutas	400g	5,88	Incregel
Abacaxi Rodelas	Topfrutas	400g	5,68	Dequech
Alho	Cunha	1Kg	6,50	Ovos Cunha
Açúcar	Caravelas	6 x 5Kg	44,34	Fort
Açúcar Sachê	Caravelas	1.000 unidades	18,90	Fort
Açúcar Maskavo	Bellobollo	1Kg	6,20	Incregel
Açúcar Refinado Granulado	União	1Kg	3,97	Central
Água Mineral	Gravatal	20 L	4,50	JS Bebidas
Água Sanitária	Ype Plus	5L	8,50	Fort
Alface	Cunha	Unidade	1,00	Cunha
Alumínio Rolo	Wyda	45cm 1 x 65m	29,31	Central
Amido de Milho	Adram	25Kg	34,20	Central
Amendoim Granulado	Andreia	1Kg	6,40	Central
Aveia média	-	1Kg	45,00	Casa das Ervas
Base Beijinho	Alispec	2Kg	25,00	Incregel
Base Brigadeiro Escuro	Alispec	2Kg	23,00	Incregel
Banana Caturra	Cunha	1Kg	1,10	Cunha
Batata Palha	Levis	1Kg	9,40	Central
Biscoito Maisena	Casaredo	400g	2,65	Fort
Bolo Milho	Bunge	5Kg	19,90	Roseflor
Bombom ao Leite	Do chef	1,25 Kg	20,50	Central
Bombom ao Leite Rech. Avelã	Barion	2,3Kg	36,71	Central
Brócolis	Cunha	Unidade	2,50	Cunha
Cacau em Pó	Central	1Kg	16,97	Central
Calabresa Produção	Sadia	1Kg	9,83	Sadia
Caldo de Carne	Nutrimental	1,02Kg	6,45	Central
Caldo de Galinha	Nutrimental	1Kg	6,58	Central
Canela em Pó	Pura	1Kg	13,10	Central
Caramelo	-	1L	12,10	Central
Carne Moída	1ª	Kg	15,90	Cavalheiro
Castanha de Caju	Central	1Kg	21,07	Central
Cebola	Cunha	Kg	4,75	Cunhas
Cebolinha Verde	Cunha	Unidade	1,00	Cunha
Cenoura	Cunha	1Kg	2,50	Cunha
Colorau	Central	1Kg	3,95	Central
Cereja c/ Cabo	La Violetera	1,650 Kg	57,09	Central
Chantilly Normal	Pastry Pride	907g	8,05	Central
Chantilly Baunilha	Pastry Pride	907g	8,76	Central
Chantilly Chocolate	Pastry Pride	907g	11,93	Central
Chimichurri	-	1Kg	53,00	Casa das Ervas
Chocolate Barra Ao Leite	MelkenHarald	2,1 Kg	31,26	Roseflor
Chocolate Barra 1/2 Amargo	MelkenHarald	2,3Kg	37,10	Roseflor
Chocolate Barra Beijinho Coco	MelkenHarald	1Kg	11,31	Roseflor

Produto	Marca	Especificações	Preço (R\$)	Fornecedor
Chocolate Barra Branco	Chocolatier	1Kg	9,98	Incregel
Chocolate Barra Brigadeiro	MelkenHarald	1Kg	10,90	Roseflor
Chocolate Granulado	MelkenHarald	1Kg	5,90	Roseflor
Chocolate em Pó	Melke Harald	1 Kg - 50%	17,09	Central
Cobertura Chocolate	Alispec	2 Kg	18,99	Roseflor
Cobertura Fest Brilho Neutro	Mavalerio	4,5Kg	39,22	Central
Cobertura/Recheio Morango	Nestle	2,6 Kg	58,84	Central
Cobertura/Recheio Chocolate	Nestle	2,54 Kg	46,86	Central
Cobertura/Recheio Leite Condensado	Nestle	2,61 Kg	46,86	Central
Coco Ralado Seco Integral Fino	BelloBollo	5Kg	95,00	Incregel
Coco Ralado Seco Integral Médio	BelloBollo	5Kg	100,00	Incregel
Coco Ralado Umidado Adoçado	Coco do Vale	5 Kg	91,58	Central
Corante Caramelo	-	960ml	9,69	Incregel
Corante Liq. Amarelo Gema	Arco-Iris	960ml	8,94	Incregel
Creme de Confeiteiro	Itaiquara	1Kg	4,56	Difersul
Creme Confeitaria Ricca c/ Baunilha	Bunge	10 x 1Kg	53,07	Central
Creme de Cebola	Sustentare	1,01Kg	9,08	Central
Creme de Leite	Tirol	3,5Kg Balde	32,00	Tirol
Creme de Leite Gourmet	Tirol	1L	8,50	Tirol
Doce de Goiaba	Aurea	4,8Kg	19,53	Central
Doce de Leite	Tirol	4,5Kg	36,70	Tirol
Doce de Leite Choc.	Aurea	4,8 Kg	23,28	Difersul
Doce de Leite Trad.	Aurea	9,8 Kg	33,90	Difersul
Doce de Soro de Leite	BelloBollo	9,80Kg	42,15	Incregel
Emustab	Duas Rodas	3 Kg Liquido	40,91	Central
Extrato de Tomate	Primor	4,1Kg (bag)	14,88	Central
Farinha de Maracujá	Casa Erva	1Kg	34,00	Casa Erva
Farinha de Trigo	Dona Benta	5Kg	8,79	Fort
Farinha de Trigo	Roseflor	25 Kg Confeitaria	47,90	Roseflor
Farinha de Trigo	Roseflor	25 Kg Supra Frances Congelado	42,90	Roseflor
Farinha de Trigo	Roseflor	25 Kg Nova Mix Doce	46,90	Roseflor
Farinha de Trigo	Roseflor	25 Kg Integral	55,00	Roseflor
Fermento	Elite	20 x 500g	160,74	Incregel
Fermento Químico em Pó	Itaiquara	2Kg	24,04	Difersul
Fermento Fresco Tradicional	Itaiquara	500g	3,49	Difersul
Fondant	Itaiquara	2Kg	13,75	Difersul
Frango	Sublime	1Kg	6,99	SOS Alimentos
Fubá	Incregel	1Kg	1,28	Incregel
Funghi desidratado	-	1Kg	130,00	Casa das Ervas
Ganache Chocolate Meio Amargo	MelkenHarald	4Kg	50,08	Central
Gengibre	-	1Kg	31,90	Casa das Ervas
Gergelim branco	Incregel	1Kg	15,30	Incregel

Produto	Marca	Especificações	Preço (R\$)	Fornecedor
Gergelim Preto	Incregel	1Kg	21,90	Batera
Glicose	Central	1,2Kg	8,30	Central
Gengibre	-	1Kg	31,90	Casa das Ervas
Goiabada	Aurea	4,8Kg (balde)	19,90	Difersul
Gordura Vegetal Hidrog.	Coamo Fry	15Kg (balde)	69,90	Roseflor
Gotas de Chocolate ao Leite	Top Harald	1,01Kg	17,55	Incregel
Hibisco	-	1Kg	84,00	Casa das Ervas
Hortelã	-	1Kg	45,00	Casa das Ervas
Lamina de Barbear	FiatLux	10 x 5 unidades	12,65	Sardagna
Laranja Pera	Cunha	Kg	1,10	Cunha/ze
Leite Condensado	Piracanjuba	5Kg (bag)	27,94	Central
Leite em Pó	Purelac	1Kg	10,65	Central
Leite em Pó Integral	Piracanjuba	1Kg (pote)	23,08	Incregel
Leite de Coco Especial	Coco & Cia	24x200ml	39,65	Central
Lemon Pepper	-	1Kg	46,00	Casa das Ervas
Limão	Cunha	1Kg	5,50	Ovos Cunha
Limão Siciliano	Cunha	1Kg	7,00	Ovos Cunha
Maionese	Salada	5Kg	13,70	Central
Massa lasanha	Rotelli	1Kg	7,90	Rotelli
Margarina	Cukin Bunge	15Kg s/ sal 75%Lip	57,98	Central
Margarina Ricca Folhada	Bunge	6 x 2Kg	90,80	Central
Milho	Fugini	2Kg (sachê)	6,19	Dequech
Mistura ciabatta	Fastpan	10Kg	58,04	Incregel
Mistura castanha nozes mel	Fastpan	10Kg	117,20	Incregel
Mistura ervas finas	Fastpan	10Kg	78,50	Incregel
Mistura fibras light	Fastpan	10Kg	65,13	Incregel
Mistura italiano	Fastpan	15Kg	102,90	Incregel
Mistura integral multigrãos	Fastpan	10kg	73,00	Incregel
Mistura pão australiano	Fastpan	10Kg	73,00	Incregel
Mistura pão de batata	Fastpan	10kg	65,00	Incregel
Mistura pão preto	Fastpan	10Kg	66,90	Incregel
Mistura quinoa e amaranto	Fastpan	10Kg	86,52	Incregel
Mistura soja	Fastpan	10Kg	80,00	Incregel
Morango	Cunha	Bandeja	4,00	Cunha
Multigrãos	Casa Ervas	1Kg	35,00	Casa Ervas
Nozes	-	1Kg	60,00	Incregel
Nutella	Nutella	650g	20,65	Dist Muller
Óleo de Soja	Liza	900ml	2,49	Fort
Orégano	Central	500g	4,91	Central
Ovos Bandeja	Cunha	12	3,50	Cunha
Palmito Picado	Schmitt	1,8Kg	14,90	Casa Queijo
Peito de Peru	Sadia	1Kg	27,90	Casa Queijo
Pepino	Vilena	2Kg (lata)	11,99	Dequech

Produto	Marca	Especificações	Preço (R\$)	Fornecedor
Pó Gelatina s/ sabor s/ açúcar	Qualimax	510g	28,27	Incregel
Pêssego Metades	Bela Colina	450g	5,12	Dequech
Polpa Abacaxi	Simons	4,3 Kg	54,24	Central
Polpa Suco Morango Fruta	Discon	1 unidade	1,20	Discon
Polpa Suco Maracujá	Discon	1 unidade	1,30	Discon
Polpa Suco Sabores	Discon	1 unidade	1,00	Discon
Polvilho Azedo	Vale Sul	25Kg	74,52	Central
Presunto fatiado	Sadia	1Kg	14,90	Casa do queijo
Pré Mistura Bolo Integral	Bunge	5Kg	32,14	Central
Pré Mistura Bolo Milho	Bunge	5Kg	20,13	Central
Pré Mistura Bolo Neutro	Bunge	5Kg	22,14	Central
Queijo Mussarela Interfolhado	Sadia	1Kg	15,90	Casa Queijo
Queijo Ralado Parmesão	Dona	1Kg	28,79	Central
Requeijão	Catupiry	1,5Kg	29,90	Fort
Requeijão Cheddar	Lacto (criolo)	1,8Kg	23,05	SOS Alim.
Ricota	Becker	500g	4,50	Becker
Salame	Majestade	1Kg	32,90	Casa Queijo
Salsicha	Perdigão	5Kg	23,90	BRF
Salsinha Verde	Cunha	Unidade	1,00	Cunha
Tubeletes Chocolate Coberto	Barion	1,6Kg	42,91	Central
Tomate	Salada	1Kg	3,50	Cunha
Três Gelados Calda	Richs	907gr	8,53	Central
Três Gelados Receita	Richs	907gr	11,16	Central
Unta Forma	Central	5L	32,67	Central

FONTE: Autor (2015).

### 3.3.2 Fornecedores de embalagens

São listados na Tabela 4 os fornecedores de embalagens.

Tabela 4 – fornecedores de embalagens

Produto	Marca	Especificações	Preço (R\$)	Fornecedor
Açúcar Sachê	Caravelas	1000 unidades	18,90	Fort Atacadista
Bandeja Plástico	Bipack	BP-10 Ret. (15,9x8x5,6)	0,17	Alpha Embalagem
Bandeja Plástico	Bipack	BP-13 Ret. (18x10,8x7,40)	0,29	Alpha Embalagem
Bandeja Plástico	Bipack	BP-18 Ret. (25,5x12,8x7,3)	0,38	Alpha Embalagem
Bandeja Plástico	Bipack	BP-32 Red. 16,5 cm	0,39	Alpha Embalagem
Bandeja Isopor	Copobras	CRL-03 18x24	0,12	Alpha Embalagem
Caixa Salgados	-	CH3 35x35 (unidade)	2,20	Alpha Embalagem
Canudo	-	5mm; 21cm; c/ 100	1,70	Alpha Embalagem
Cartucho	Irani	0,5Kg c/ 500	11,01	Alpha Embalagem

Produto	Marca	Especificações	Preço (R\$)	Fornecedor
Cartucho	Irani	1Kg c/ 500	12,54	Alpha Embalagem
Cartucho	Irani	2Kg c/ 500	16,96	Alpha Embalagem
Cartucho	Irani	3Kg c/ 500	20,99	Alpha Embalagem
Cartucho	Irani	4Kg c/ 500	23,80	Alpha Embalagem
Cartucho	Irani	5Kg c/ 500	26,60	Alpha Embalagem
Cartucho	Irani	7,5Kg c/ 500	33,58	Alpha Embalagem
Cartucho	Irani	10Kg c/ 500	39,92	Alpha Embalagem
Cartucho	Irani	15Kg c/ 500	46,82	Alpha Embalagem
Catchup	Dajuda	192x7g	6,90	Fort Atacadista
Copo Isopor	Dart	180ml c/ 20	2,12	Alpha Embalagem
Copo Plástico	Copozam	180ml c/ 100	2,76	Alpha Embalagem
Copo Plástico	Zanatta	400ml c/ 100	4,23	Alpha Embalagem
Etiqueta com Tarja	Leigil	10x1000	12,55	Incregel
Esponja	Scoth Brite	c/ 10	7,26	Alpha Embalagem
Guardanapo	Face a Face	20x22,5 c/ 50	0,60	Alpha Embalagem
Guardanapo Estojo	-	c/ 3000	10,00	Alpha Embalagem
Hamburgueira	Copobras	CH-001 (138x138)	0,11	Alpha Embalagem
Hamburgueira	Copobras	CH-002 (146x146)	0,17	Alpha Embalagem
Hamburgueira	Copobras	CH-003 (162x162)	0,21	Alpha Embalagem
Laranja	Pera	1Kg	1,00	Ovos Cunha
Luva Plástica	-	c/ 100	2,16	Alpha Embalagem
Maionese	Dajuda	192x7g	6,90	Fort Atacadista
Mexedor Grande	-	c/ 240	5,85	Alpha
Mostarda	Hemmer	190x7g	8,90	Sardagna
Palito de Dente	Gaboardi	c/ 1000	5,88	Dequech
Papel toalha banheiro	Luxo	20x22; c/ 1000	9,26	Alpha Embalagem
Polpas de suco Sabores	Discon	Unidade	1,15	Discon
Presunto Cozido	Sadia	1Kg	13,90	Casa Queijo
Queijo	LactoVale	1Kg	15,90	Casa Queijo
Sacola Plástica	FD Especial	30x40 c/ 1000	19,90	Alpha Embalagem
Sacola Plástica	Gold Rioplastic	38x48 c/ 1000	31,67	Alpha Embalagem
Sacola Plástica	FD Luchessi	38x48 c/ 1000	34,76	Alpha Embalagem
Sacola Plástica	FD Especial	38x48 c/ 1000	32,69	Alpha Embalagem
Sacola Plástica	FD Especial	50x60 c/ 1000	61,85	Alpha Embalagem
Tampa copo Isopor	-	c/ 100 copo 180ml	9,75	Alpha Embalagem
Tampa copo plant.	-	c/ 100 copo 500ml	7,50	Alpha Embalagem

FONTE: Autor (2015).

### 3.3.3 Fornecedores de produtos de revenda

São listados abaixo, na Tabela 5, os fornecedores para produtos para revenda:

Tabela 5 - Fornecedores produtos para revenda

Produto	Marca	Especificação	Preço (R\$)	Fornecedor
Achocolatado	Nescau	400g	4,80	Fort Atacadista
Achocolatado	Tirol	1L	4,40	Tirol
Açúcar	Caravelas	1kg	1,49	Fort Atacadista
Adoçante	Magro	100ml	2,33	Fort Atacadista
Água s/ gás	Valle Vita	500ml	0,60	Fort Atacadista
Água c/ gás	Valle Vita	500ml	0,70	Fort Atacadista
Água s/ gás	Valle Vita	1,5L	1,49	Fort Atacadista
Água c/ gás	Valle Vita	2,0L	1,79	Fort Atacadista
Água de Coco	Sococo	200ml	1,52	Fort Atacadista
Água de Coco	Vittal	340ml	2,49	Fort Atacadista
Água da Serra Laranjinha	Água da Serra	250ml	1,05	JS Bebidas
Água da Serra Guaraná	Água da Serra	250ml	1,05	JS Bebidas
Água da Serra Laranjinha	Água da Serra	1L	2,69	JS Bebidas
Água da Serra Guaraná	Água da Serra	1L	2,69	JS Bebidas
Água Sanitária	Ype Plus	1L	1,89	Fort Atacadista
Álcool	Da Ilha	1L	4,50	Fort Atacadista
Aquarius Fresh Limão	Coca-Cola	510ml	1,69	Vonpar
Apresuntado	Fajofama	150g	1,80	Fajofama
Arroz	Tio Urbano	1Kg	2,19	Fort Atacadista
Batata Palha	Ki-Fritas	80g	1,87	Dist. Muller
Batata Slice	Slice	45g	1,60	Dist. Muller
Biscoito Clube Social	Clube Social	156g	2,49	Fort Atacadista
Biscoito Clube Social Integral	Clube Social	156g	2,69	Fort Atacadista
Biscoito Integral	Vitao	200g	3,99	Fort Atacadista
Bolacha Maisena	Renata	375g	2,89	Fort Atacadista
Bolacha Bono	Bono	140g	1,49	Fort Atacadista
Bolacha Negresco	Negresco	140g	1,59	Fort Atacadista
Bolacha Passatempo	Passatempo	140g	1,59	Fort Atacadista
Bolacha Trakinas	Trakinas	143g	1,69	Fort Atacadista
Bolinho Recheado	Bauducco	40g	0,79	Fort Atacadista
Café	Melita	500g	7,69	Fort Atacadista
Café Solúvel	Melita	50g	1,79	Fort Atacadista
Catchup	Helmmans	380g	4,60	Fort Atacadista
Chá	Zuma	355ml	2,40	Sardagna
Chá	Mate Leão Sabores	300ml	1,30	Vonpar

Produto	Marca	Especificação	Preço (R\$)	Fornecedor
Chocolates	Laka/Diamanre Negro/Shot	75g	0,99	Timoneiro
Chocolate Barra	Hersheys	185g	3,25	Dist. Muller
Cerveja	Skol	350ml	1,79	Fort Atacadista
Cerveja	Brahma	350ml	1,79	Fort Atacadista
Cerveja	Heineken	Long Neck	2,49	Fort Atacadista
Cerveja	Budwieser	Long Neck	2,69	Fort Atacadista
Cerveja	Stella Artois	Long Neck	2,99	Fort Atacadista
Cerveja	Sol Mexicana	Long Neck	2,59	Fort Atacadista
Chocoleite	Chocoleite	500ml	3,20	Roseflor
Coca / Fanta / Kwat / Zero	Coca-Cola	200ml	0,99	Vonpar
Coca-Cola	Coca-Cola	330ml	1,69	Vonpar
Fanta / Sprite / Fanta Uva	Coca-Cola	330ml	1,56	Vonpar
Coca-Cola	Coca-Cola	600ml	2,29	Vonpar
Coca-Cola	Coca-Cola	2L	3,91	Vonpar
Coco Ralado	Mais Coco	100g	1,75	Fort Atacadista
Cookies	Bauducco	150g	2,15	Fort Atacadista
Creme de Leite	Tirol	200g	2,40	Tirol
Creme de Leite	Tirol	300g	3,15	Tirol
Del Valle Sabores	Coca-Cola	330ml	1,68	Vonpar
Del Valle Fruit Sabores	Coca-Cola	450ml	1,65	Vonpar
Del Valle Laranja Caseira	Coca-Cola	200ml	1,69	Vonpar
Del Valle Laranja Caseira	Coca-Cola	1L	4,16	Vonpar
Del Valle Sabores	Coca-Cola	1L	3,89	Vonpar
Detergente	Limpol	500ml	1,29	Fort Atacadista
Doce de Leite	Tirol	350g	4,00	Tirol
Energético TNT	TNT	270ml	3,46	Agricopel
Energetico TNT Uva Verde	TNT	270ml	3,72	Agricopel
Energético Nitrix	Nitrix	260ml	2,66	Nitrix
Energético Nitrix	Nitrix	310ml	3,08	Nitrix
Energético Nitrix	Nitrix	2L	6,75	Nitrix
Energético Red Bull	Red Bull	250ml	5,33	Sardagna
Ervilha	Goias	200g	1,09	Fort Atacadista
Fanta Laranja / Sprite	Coca-Cola	2L	3,54	Vonpar
Farinha de Trigo	Dona Benta	1Kg	2,29	Fort Atacadista
Filtro de Papel	Melita	Unidade	1,89	Fort Atacadista
Gatorade	Gatorade	500ml	2,59	Fort Atacadista
Geléia Sabores	Ritter	310g	7,99	Fort Atacadista
Geléia Diet	Ritter	260g	9,00	Fort Atacadista
Granola	Ritter	350g	4,00	Fort Atacadista
Guaraná Antártica	Ambev	2L	3,99	Fort Atacadista
Halls	Halls	Unidade	0,75	Timoneiro
logurtezinho	Tirol	180ml	1,55	Tirol
logurte	Tirol	800ml	3,80	Tirol
lo-lo Cream	lo-lo	Copo	2,40	Dist. Muller

Produto	Marca	Especificação	Preço (R\$)	Fornecedor
Isqueiro	BIC	Unidade	2,17	Dist. Muller
Kinder Bueno	Ferrero	43g	3,39	Dist. Muller
Kinder Ovo	Ferrero	20g	3,18	Dist. Muller
K2 Catuaba	K2	500ml	1,40	Fort Atacadista
K2 Guaraná	K2	500ml	1,49	Fort Atacadista
Leite	Tirol	1L	1,99	Fort Atacadista
Leite Condensado	Tirol	395g	2,19	Fort Atacadista
Leite Holandês	Holandês	1L	1,80	Dist. Holandes
Leite sem Lactose	Tirol	1L	3,29	Fort Atacadista
Lombo Defumado	Fajofama	100g	2,30	Fajofama
Look	Look	55g	1,49	Fort Atacadista
Look	Look	55g	1,49	Fort Atacadista
Manteiga	Becker	200g	3,20	Becker
Manteiga c/ sal	Tirol	200g	3,60	Tirol
Manteiga s/ sal	Tirol	200g	3,60	Tirol
Margarina	Qually	250g	2,29	BRF
Margarina	Qually	500g	3,89	BRF
Max Guaraná/Laranjinha	Max	2,1L	2,89	JS Bebidas
Macarrão Caseiro	Casaredo Talherim	500g	2,59	Fort Atacadista
Maionese	Hellmans	500g	4,59	Fort Atacadista
Mentos	Mentos	Unidade	1,19	Timoneiro
Milho	Quero	200g	1,09	Fort Atacadista
Miojo	Nissan	80g	0,82	Fort Atacadista
Molho de Tomate	Pomarola	340g	1,59	Fort Atacadista
Mortadela Bologna	Sadia	200g	2,55	BRF
Mostarda	Hemmer	200g	2,49	Fort Atacadista
Multiuso	Veja	500ml	3,20	Fort Atacadista
Nata	Becker	300g	2,25	Becker
Nescauzinho	Nescau	200ml	1,50	Fort Atacadista
Nutella	Ferrero	140g	5,05	Dist. Muller
Pão de Aipim	Stipp	Unidade	2,90	Stipp
Papel Higiênico	Tenderly	c/ 4	3,49	Fort Atacadista
Papel Toalha	Clarys	c/ 2	1,89	Fort Atacadista
Pate Bisnaga Frango	Sadia	100g	1,00	BRF
Peito de Peru Defumado	Fajofama	100g	3,70	Fajofama
Pipoca Microondas	Yoki	100g	1,29	Fort Atacadista
Pipoca Microondas Doce	Yoki	100g	2,49	Fort Atacadista
Presunto	Sadia	180g	3,16	BRF
Presunto	Fajofama	150g	2,65	Fajofama
Queijo Minas Frescal	Becker	1Kg	4,00	Becker
Queijo Cheddar	Fajofama	100g	3,04	Fajofama
Queijo Mussarela	Sadia	150g	2,92	BRF
Queijo Mussarela	Fajofama	150g	2,65	Fajofama
Queijo Prato	Sadia	150g	2,92	BRF

<b>Produto</b>	<b>Marca</b>	<b>Especificação</b>	<b>Preço (R\$)</b>	<b>Fornecedor</b>
Queijo Prato	Fajofama	150g	2,65	Fajofama
Requeijão Copo Vidro	Tirol	250g	4,70	Tirol
Requeijão Copo Plástico	Tirol	180g	3,45	Tirol
Ricota	Becker	1Kg	2,50	Becker
Salame Italiano	Fajofama	100g	3,23	Fajofama
Salame Italiano	Sadia	100g	4,50	BRF
Salgadinho Queijinho	Troféu	50g	0,76	Fort Atacadista
Salsicha	Perdigão	500g	4,35	BRF
Suco SOJA	Yakult	200ml	1,50	Becker
Su Fresh	Su Fresh	200ml	1,19	Riandra
Su Fresh	Su Fresh	330ml	2,09	Riandra
Su Fresh	Su Fresh	1L	3,29	Riandra
Scweppes Citrus	Vonpar	330ml	1,62	Vonpar
Óleo de Soja	Liza	1L	2,49	Fort Atacadista
Queijo Ralado	Parmíssimo	50g	2,30	Dist. Muller
Sabão em Pó	Omo	1Kg	7,59	Fort Atacadista
Sal	Lebre	1Kg	1,09	Fort Atacadista
Tampico	Tampico	450ml	1,69	Fort Atacadista
Tang	Tang	30g	0,79	Fort Atacadista
Tic-Tac	Tic-Tac	16g	1,07	Dist. Muller
Torrada	Bauducco	160g	2,20	Fort Atacadista
Todynho	Toddy	200ml	1,29	Fort Atacadista
Trento Chocolate	Peccin	32g	0,79	Brusdoce
Trident	Trident	Unidade	1,04	Timoneiro
Vinagre	Heinig	900ml	0,99	Fort Atacadista
Yakult	Yakult	80g	0,70	Becker

FONTE: Autor (2015).

## **4 PLANO DE MARKETING**

### **4.1 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS**

Os produtos a serem comercializados pela padaria e confeitaria Meister Willi estão divididos basicamente em 3 grandes blocos:

#### **4.1.1 Produtos de revenda**

Trata-se da revenda de produtos industrializados utilizando-se o espaço existente e que são geralmente demandados por clientes de padarias e confeitarias. De alguma forma tais produtos se relacionam com venda de produtos de panificação e confeitaria, por esta razão são oferecidos também ao público frequentador.

#### **4.1.2 Lanchonete**

Aqui o foco em servir refeições rápidas, incluindo café da manhã. Os principais produtos ofertados neste bloco:

- Salgados
- Sucos
- Café expresso e coado.
- Lanches especiais exclusivos da Meister Willi

### 4.1.3 Padaria e Confeitaria

Nos dois blocos anteriores planejamos a oferta de produtos diferenciados e muitas vezes exclusivos da Meister Willi. O grande diferencial, contudo, está na fabricação de pães, bolos, tortas e doces especiais dentro do bloco denominado padaria e confeitaria.

Levando-se em conta que a quantidade e variedade de produtos a serem comercializados será enorme, focarei na descrição dos produtos diferenciados dentro da linha de pães, não obstante a diferenciação também vai estar presente na linha de bolos e doces.

Além dos tradicionais pães oferecidos por padarias concorrentes, dentre os quais o mais conhecido é o pão francês, focaremos principalmente na oferta de uma linha de pães oferecidos em padarias alemãs fabricados com uma diversa variedade de farinhas, grãos e fermentos especiais. Abaixo encontram-se listados as principais variedades a serem oferecidas:

#### 4.1.3.1 Laugenbrezel

Trata-se de um pão tradicionalmente alemão oferecido principalmente na região Sul da Alemanha nos estados de Baden Württemberg e Bayern. Tem como características especiais o seu sabor e também sua coloração, originários de um processo de aplicação de uma camada superficial utilizando-se um líquido a base de soda caustica que é aplicado antes dos pães serem assados.

Durante o processo de assamento, em função da ação do calor, ocorre uma reação química que elimina o efeito nocivo da soda caustica originando o sabor e cor característicos deste tipo de pão. Será oferecido em 4 diferentes formatos:

##### a) Laugenbrezel:

O mais tradicional e característico principalmente pela sua forma, conforme figura 1. Pode ser considerado um dos símbolos da Oktoberfest, tradicional festa da cerveja que ocorre na Alemanha nos finais de setembro até início de outubro todos os anos.

Figura 1 - Laugenbrezel



Fonte: INTERNET

b) Laugenstange:

Tem a mesma composição do Laugenbrezel, contudo com formato de uma bisnaga, e é apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Laugenstange



FONTE: INTERNET

c) Laugenbrotchen:

Idem porem tem formato arredondado, conforme figura 3.

Figura 3 - Laugenbrotchen



FONTE: INTERNET

d) Laugenzopf:

Mostrado na figura 4, o Laugenzopf é semelhante em tudo, exceto pelo formato trançado.

Figura 4 - Laugenzopf



FONTE: INTERNET

#### 4.1.3.2 Kurbskernbrotchen:

Pão feito com base na mistura de farinha de trigo e farinha de centeio com adição de sementes de abóbora. Ver detalhes na figura 5.

Figura 5 - Kurbskernbrotchen



FONTE: INTERNET

#### 4.1.3.3 Vollkornbrotchen:

Traduzindo para o português, pãozinho integral que, portanto, é feito à base de farinha integral. Será oferecido em diversos tamanhos, no modelo da figura 6.

Figura 6 - Vollkornbrotchen



FONTE: INTERNET

#### 4.1.3.4 Weltmeisterbrotchen

Este tipo de pão é fabricado a partir da mistura de farinha integral e farinha de centeio. A figura 7 apresenta seu formato.

Figura 7 - Weltmeisterbrotchen



FONTE: INTERNET

#### 4.1.3.5 Bauernbrot:

É um pão rústico. Pode ser traduzido como pão do homem do campo ou pão da fazenda. É feito base de farinha de trigo e farinha integral, conforme figura 8.

Figura 8 - Bauernbrot



FONTE: INTERNET

#### 4.1.3.6 Roggenbrot

Pão feito à base de farinha de centeio. Na figura 9 pode-se observar seu formato.

Figura 9 - Roggenbrot



FONTE: INTERNET

#### 4.1.3.7 Sternbrotchen

Neste caso são pães comuns fabricados com farinha de trigo, conforme mostra a figura 10 contudo, porém, contendo externamente diferentes tipos de grãos que, além de sentido decorativo, também dão um sabor especial característico ao pão:

Figura 10 - Pães com grãos



FONTE: INTERNET

#### 4.1.3.8 Pães de Hamburger

Aqui o foco está na oferta de um pão com massa e textura diferenciadas e com uma grande variedade de tipos, sendo alguns exclusivos para alguns estabelecimentos.

Nas figuras 11 a 18, encontram-se listadas algumas das variedades mais comercializadas:

Figura 11 - Kids com gergelim



FONTE: O Autor (2015).

Figura 12 - Tradicional sem gergelim



FONTE: O Autor (2015).

Figura 13 - Tradicional com gergilin branco



FONTE: O Autor (2015).

Figura 14 - Tradicional cervejinha com gergilin preto



FONTE: O Autor (2015).

Figura 15 - lemon pepper (limão e pimenta)



FONTE: O Autor (2015).

Figura 16 - Chimichurri



FONTE: O Autor (2015).

Figura 17 - Pão preto com gergelim preto



FONTE: O Autor (2015).

Figura 18 - Australiano com cacau

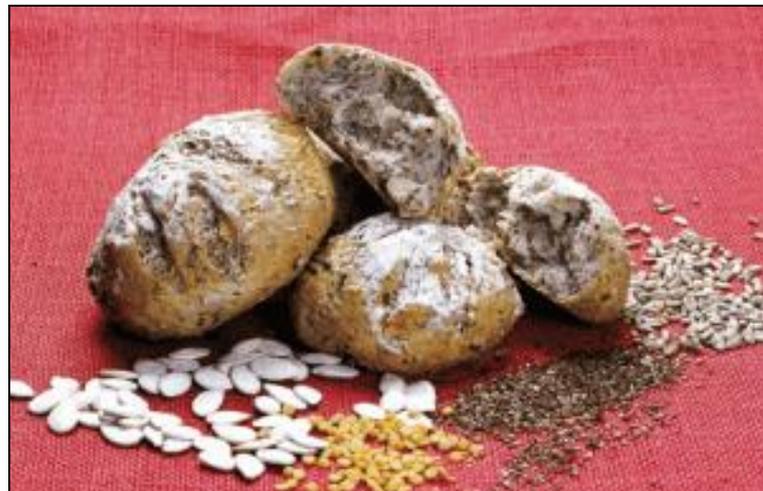


FONTE: O Autor (2015).

#### 4.1.3.9 Pães Couvert

Pães fabricados e congelados pela Meister Willi. Serão fornecido para que clientes jurídicos possam fornecer e servi-los na hora. Disponibilizaremos a princípio 3 tipos de pães: pão ervas finas (em formato de mini baguete); pão castanha nozes e mel (em formato arredondado); pão de soja light (em formato de coração); pão multigrãos (em formato de trança). O foco será oferece-los à armazéns, empórios, hotéis, resorts e outras padarias. Abaixo segue figura 19 com a ilustração deste pão.

Figura 19 - Pães couvert



FONTE: INTERNET

## 4.2 PREÇO

No geral, para produtos tradicionalmente produzidos e comercializados pelas padarias da região, planeja-se praticar preços competitivos com o mercado. Isso é válido principalmente para produtos de lanchonete como café, sucos e lanches e também para produtos que serão revendidos como e o caso da linha de bebidas, frios, etc.

A margem de lucro para produtos tradicionalmente comercializados pelas padarias da região é bastante limitada. Levando-se em conta que o nível de dificuldade na fabricação de tais produtos é quase inexistente, o nível de

competitividade se torna extremamente alto já que, de uma maneira ou de outra, todos sabem fazer. O pão francês, por exemplo, grande chamariz de clientes, é vendido com uma margem de lucro bastante restrita visto ser encontrado em qualquer padaria ou supermercado. Dessa forma o lucro na venda desta linha de produtos depende muito da quantidade vendida, isto é, para se obter lucro é necessária a venda em grandes quantidades.

Já na linha de pães especiais, devido a inexistência de oferta em padarias tradicionais concorrentes, e levando-se em conta que para sua fabricação é necessário em conhecimento técnico profundo da arte de panificação, além de acesso a matérias primas e tecnologias mais avançadas, pode-se praticar um preço de venda com maior margem de lucro.

O mesmo raciocínio será utilizado na comercialização de bolos e doces. Os tradicionalmente fabricados por outras padarias e confeitarias serão comercializados por preços competitivos com o mercado, contudo, produtos exclusivos serão vendidos com maior margem de lucro.

#### 4.3 ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

Conforme já descrito anteriormente, o grande foco do negócio está na oferta e venda de produtos diferenciados. Independentemente, contudo, do tipo de produto a ser produzido, e por mais simples de ser fabricado que possa se parecer, a ideia é atingir, ainda assim, um nível de qualidade superior ao dos estabelecimentos concorrentes.

Para o caso dos produtos diferenciados, não consumidos normalmente pelos frequentadores, planeja-se inicialmente a venda a preços bem acessíveis ou com descontos especiais em determinados dias da semana. Para que os clientes mais assíduos tenham a oportunidade de experimentar planejamos oferecer diariamente, sem custo, unidades de cada tipo de pão em formato reduzido ou miniatura. Uma espécie de amostra grátis.

No caso de cliente externos, que não frequentam necessariamente o estabelecimento, como o caso de bares, hotéis, food-trucks, etc. a estratégia é similar. Neste caso planeja-se oferecer uma amostra composta de um pacote de

diferentes variedades de pães. A composição do pacote se diferencia em função do ramo do negócio. No caso de hotéis, por exemplo, a ideia e a oferta de produtos para o café da manhã contendo pães integrais, Brezel, pães com grãos, etc.

A comercialização de pães de hambúrguer pela Meister Willi é uma prova de que esta estratégia se caracteriza numa das formas de conquistar clientes. Começamos oferecendo uma linha de pães de hambúrguer para um primeiro cliente em Itajaí. Foram 6 tipos diferentes de pão de hambúrguer diferenciados tanto pelo sabor, textura e aparência. Conhecendo a qualidade de nossos pães, outros clientes passaram a comprar pães da Meister Willi. Repetimos esta mesma estratégia com outros clientes que identificamos como potenciais. Em um ano passamos de 1 para cerca de 17 clientes empresariais. De uma demanda de cerca de 300 a 400 pães por mês atingimos, após um ano, a marca de mais de 22.000 pães de hambúrguer/mês em mais de 15 variantes de sabor.

Por fim planejamos, quando da inauguração do novo estabelecimento, uma ampla divulgação em Itajaí com a distribuição de panfletos focando na população de classe média e alta.

#### 4.4 ESTRUTURA DE COMERCIALIZAÇÃO

Conforme mencionado já no início o plano de negócios prevê 3 etapas de execução.

Nas duas primeiras etapas do plano de negócios a comercialização de produtos será feita através do atendimento local, isto é, a venda será feita para clientes que frequentam a padaria e confeitaria atraídos pela sua localização, pelo conforto e atendimento diferenciado, pelas vantagens no custo x benefício encontrados com os produtos comercializados e acima de tudo pela qualidade e diferenciação de seus produtos.

Por outro lado, a comercialização também será feita para bares, lanchonetes, hotéis e food-trucks da região. A estratégia parte da identificação de clientes potenciais que demandem por produtos diferenciados. Não faz parte, portanto, do escopo do plano de negócios a comercialização de produtos não

diferenciados para estabelecimentos comerciais onde existe a necessidade de entrega e onde a margem de lucro é limitada.

Após a identificação destes clientes potenciais o mesmo receberá uma visita dos próprios donos do negócio com uma proposta de portfólio de produtos. A visita dos donos é muito importante pois o conhecimento técnico no momento da venda, apesar de falarmos de produtos de panificação e confeitaria, é de extrema importância. Não se planeja, portanto, a contratação de um time de vendas visto que, neste caso, o negócio não demandará em função do volume de estabelecimentos previstos para serem atendidos.

Na terceira etapa do plano de negócios, com a abertura de novos pontos de venda, planeja-se alcançar em diferentes pontos das cidades da região, focando principalmente Balneário Camboriú, públicos locais e que procurem por produtos diferenciados. O modelo futuro de comercialização nesta terceira etapa do negócio ainda está em definição, contudo deverá seguir o modelo de franquias.

#### 4.5 LOCALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Já foi anteriormente mencionado a razão pela qual a cidade de Itajaí foi escolhida para se iniciar a primeira etapa do negócio.

Quando da compra do “ponto”, onde a padaria e confeitaria Meister Willi se encontra instalada hoje, foi feita uma análise do número de pessoas que frequentavam o estabelecimento assim como do fluxo de caixa. Antes da efetivação da compra, por 2 dias inteiros, observou-se o número de pessoas que frequentavam a padaria nos diversos horários do dia.

Constatado existir um volume razoável de clientes, antes do fechamento do negócio acompanhamos por uma semana, presencialmente, o volume de faturamento e fluxo de caixa.

Devido ao novo estabelecimento, em construção, ficar bem próximo ao estabelecimento atual e também por não existir outras padarias e confeitarias próximas, planeja-se manter a clientela atual. A nova localização, num terreno de esquina entre duas ruas de alta movimentação de pedestres e carros, certamente atrairá novos clientes. Além de ser um prédio muito atrativo, projetado por um dos

arquitetos mais renomados na construção de padarias no Brasil, o mesmo oferecera aos clientes um diferencial enorme de comodidade e conforto se comparado com as padarias da região.

## **5 PLANO OPERACIONAL**

### **5.1 LAYOUT OU ARRANJO FÍSICO**

Com base na experiência adquirida e sucesso até o momento na primeira etapa do plano de negócios foi dado início a segunda etapa do plano com a construção de uma nova padaria e confeitaria.

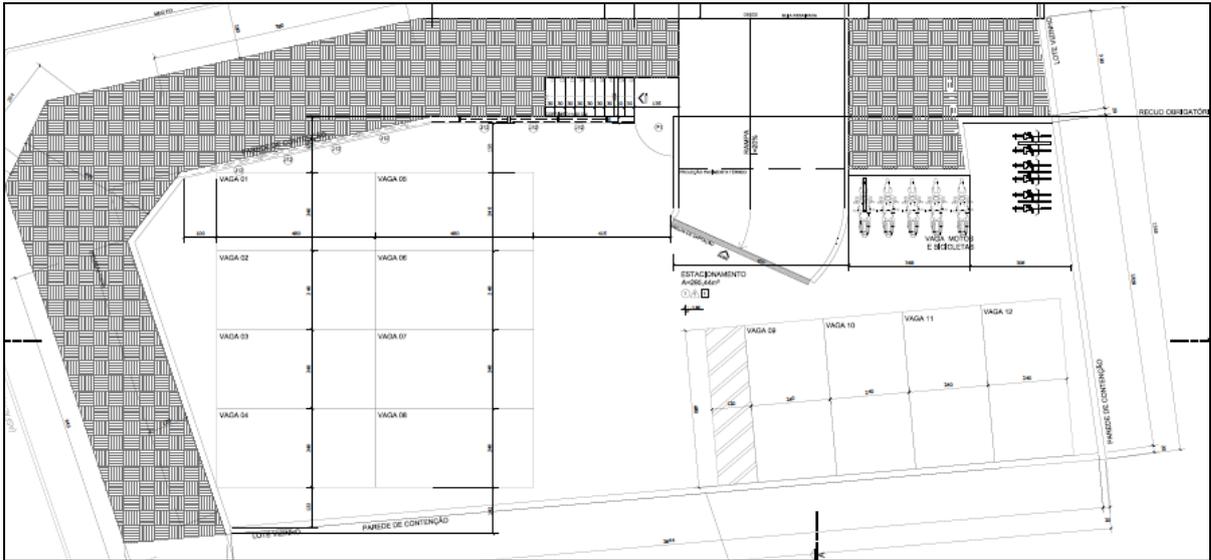
O arranjo físico do novo prédio foi definido após uma análise minuciosa de alternativas. Além da experiência própria, adquirida com a primeira etapa do negócio e também com a experiência adquirida na Alemanha por um dos proprietários foram visitados inúmeros estabelecimentos de ponta (referencias) similares em diversas cidades do Brasil.

Para o projeto da nova padaria também se tomou o cuidado de contratar um dos arquitetos mais renomados do Brasil e especializado na construção de padarias. Algumas das padarias mais renomadas e famosas do Brasil recebem sua assinatura.

#### **5.1.1 Estacionamento**

E considerada área fundamental principalmente levando-se em consideração que o novo estabelecimento se encontra numa área central onde existe a dificuldade de se encontrar vagas de estacionamento. Para possibilitar a maior comodidade e atração de clientes que frequentarão a padaria de carro está sendo construído um andar subterrâneo de estacionamento com capacidade de 12 vagas para carros além de uma área, também no subterrâneo, para motos e bicicletas.

Figura 20 – Layout do estacionamento



FONTE: Arquiteto Nogara (2015).

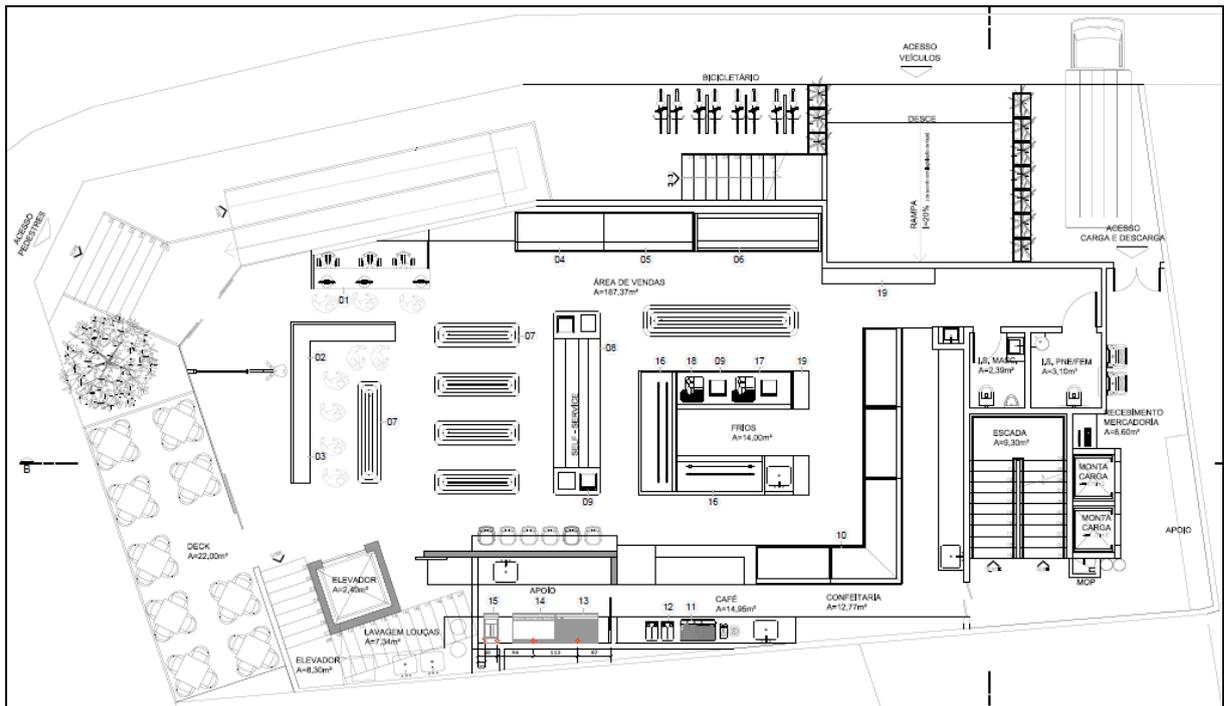
### 5.1.2 Loja

O andar térreo encontra-se o que denominamos de loja. Aqui o cliente encontrara entre outras, as seguintes áreas: padaria, confeitaria, lanchonete, ilha de frios, geladeiras com bebidas, balcões com produtos diversos.

Ainda no térreo o cliente que desejar consumir algum produto no local poderá contar com mesas e cadeiras para até 30 pessoas tanto na área interna quanto em um deck que se localizara do lado externo de frente para a rua Brusque. Além disso haverá mais 10 lugares no balcão da lanchonete.

Este número de lugares deve ser o suficiente para suportar o público médio esperado, contudo para horários de pico e ainda no caso da realização de eventos contaremos com mais cerca de 150 lugares no piso superior (sobreloja).

figura 21 – Layout da loja



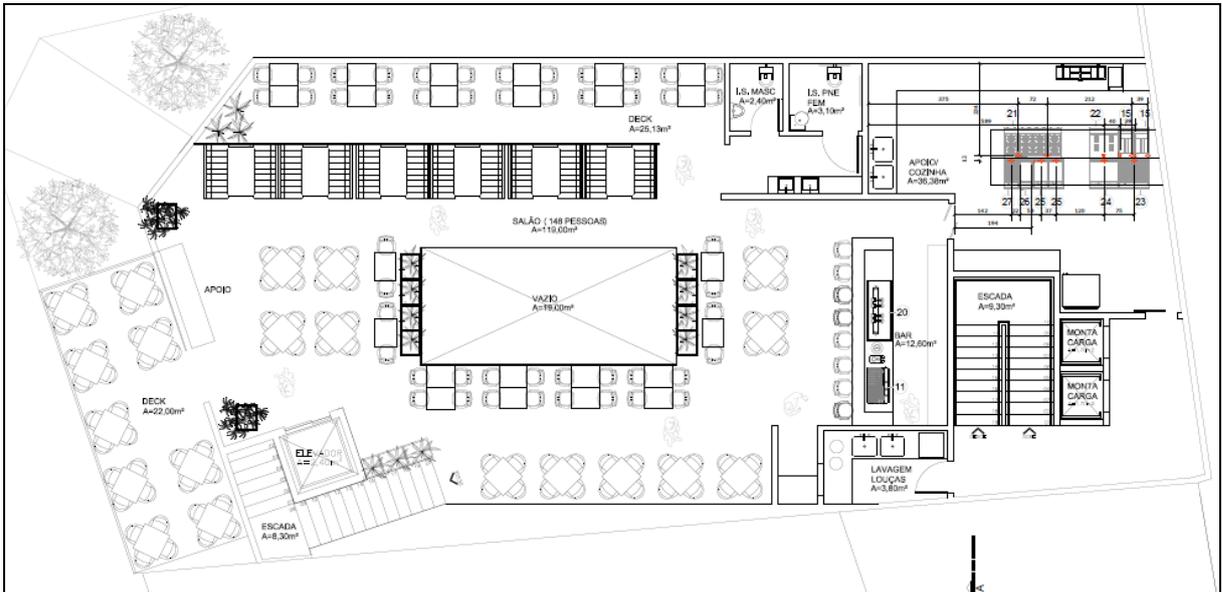
FONTE: Arquiteto Nogara (2015).

### 5.1.3 Sobreloja

De fácil acesso para clientes que se encontram no térreo, através de uma escada ou elevador, os clientes contarão com uma área de mezanino. Neste andar os clientes poderão desfrutar, num ambiente de bastante conforto, dos produtos oferecidos pela Meister Willi.

Este ambiente contará com uma cozinha própria, banheiros e ainda uma área de lanchonete que poderá ser ativada em situações de pico ou ainda em caso de realização eventos maiores.

Figura 22 – Layout da sobreloja



FONTE: Arquiteto Nogara (2015).

#### 5.1.4 Produção

Esta sendo reservado um andar inteiro como área para produção que estará dividida basicamente em:

- Área de panificação
- Área de confeitaria
- Área com câmara fria
- Área de armazenamento
- Área de embalagem
- Área para fatiamento de frios

A ligação desse andar com o andar térreo (loja) onde ocorre a venda e distribuição dos produtos da Meister Willi será por meio de 2 monta-cargas sendo 1 para produtos prontos e outro para matéria prima.

A área de produção será cerca de 10 vezes maior que a atual suportando com isso um aumento de demanda expressivo, projetado com o novo estabelecimento.

De fato, a área de produção atual é insuficiente para atender a demanda atual e, portanto, não suporta mais qualquer aumento na demanda. Com a nova área de produção será possível aumentar entre 5 e 10 vezes a capacidade produtiva, dependendo e claro do mix de produtos demandados.

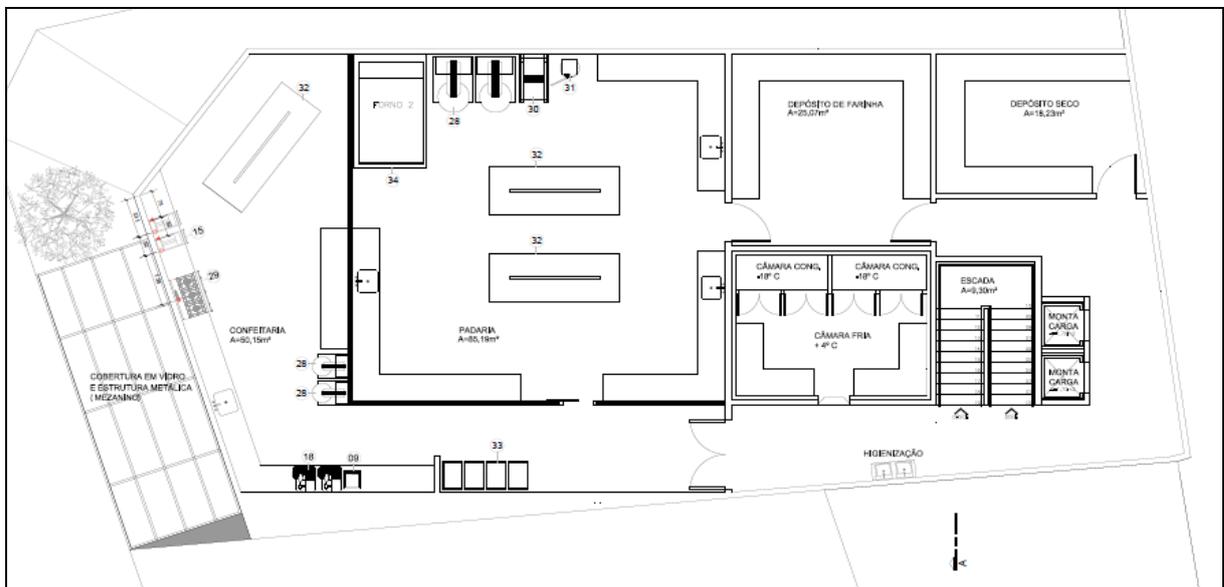
A área de armazenamento de matérias primas será ampliada para atender a este aumento de demanda e também já pensando no aumento de itens em estoque devido ao aumento na variedade de produtos a serem produzidos.

Está sendo criada ainda uma área de embalagem de produtos, hoje inexistente, para atender principalmente a demanda de bares, lanchonetes e hotéis. Este trabalho, no estabelecimento atual, é feito em locais improvisados.

Uma área para fatiamento de frios foi planejada com o intuito de atender a demanda e também estar em conformidade com normas legais de higiene.

Por último foi ainda planejada uma ampla câmara fria e de congelamento. Além do aumento de demanda esta área visa atender a nova variedade de produtos, alguns dos quais, devem passar por um processo de congelamento.

Figura 23 – Layout da produção

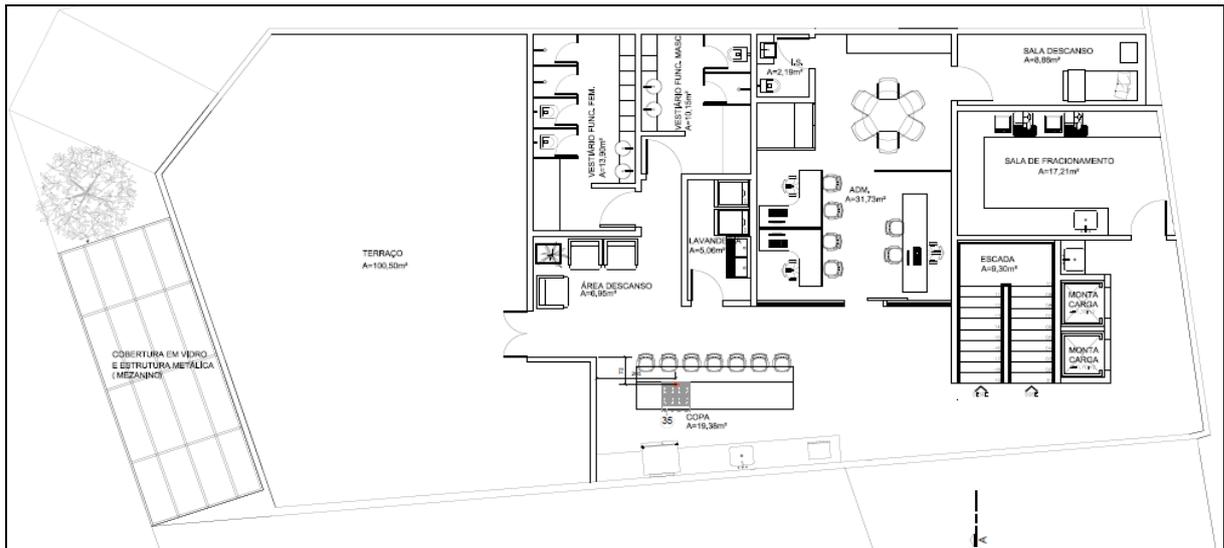


FONTE: Arquiteto Nogara (2015).

### 5.1.5 Área administrativa

No último andar será construída a área administrativa contendo escritório, vestuário para funcionários, lavanderia, área de lazer, etc.

Figura 24 – Layout da área administrativa



FONTE: Arquiteto Nogara (2015).

### 5.1.6 Área de carga e descarga

Nos fundos da nova padaria também está prevista uma área privativa para carga e descarga de produtos. Esta também é uma grande deficiência no estabelecimento atual visto não haver um local próprio para estacionar ficando, portanto, sempre na dependência do surgimento de uma vaga próxima a padaria para estacionar e realizar a carga e descarga de produtos.

Esta área permitirá o acesso até mesmo de caminhões de pequeno porte e é considerada fundamental, visto que, grande parte dos produtos fabricados serão distribuídos por meio de utilitários e caminhões de pequeno porte.

## 5.2 CAPACIDADE PRODUTIVA

Em função da ampliação da área produtiva, conforme descrito no item anterior projeta-se a possibilidade de ampliação da capacidade entre 5 e 10 vezes do que hoje produzido dependendo do mix de produtos a serem demandados.

Fator decisivo, além da área, está na capacidade e variedade de equipamentos disponíveis. Atualmente conta-se com dois fornos elétricos que atendem à demanda atual com uma ocupação média de aproximadamente 60% em 2 turnos de trabalho possuindo, portanto, ainda certa capacidade livre se considerarmos a utilização média diária, isto é, sem considerar horários de pico onde a ocupação aumenta.

Uma alternativa para evitar o investimento num segundo forno teria sido o trabalho em 3 turnos com nivelamento da produção durante o dia para suprir horários de pico, elevando-se com isso a ocupação de um dos fornos. Esta opção, contudo, foi descartada por 3 motivos principais. Em primeiro lugar para se ter uma alternativa em caso de quebra de um dos fornos pois, neste caso, operando-se com apenas um forno teríamos a paralisação da produção em caso de quebra.

Em segundo lugar por se tratar de um investimento relativamente baixo quando comparado com o investimento total em uma padaria. Por último para evitar a necessidade de nivelamento da produção e alívio em horários de pico visto que, neste caso, teríamos a perda na qualidade dos pães ofertados, principalmente aqueles que devem ser consumidos ato logo tenham sido produzidos.

Para o novo estabelecimento planeja-se a aquisição de mais um forno afim de atender a um aumento de demanda estimado, no primeiro e segundo ano de operação, da ordem de 80% a 170% respectivamente. A área planejada para a produção, contudo comportara ainda a instalação de mais 2 novos fornos de tamanho médio, além dos 3 com os quais se planeja o início das operações no novo estabelecimento, possibilitando-se assim atingir um aumento de capacidade da ordem de 5 a 10 vezes a atual conforme descrito anteriormente.

### 5.3 NECESSIDADE DE PESSOAL

Como já mencionado anteriormente, entre os objetivos principais dos três primeiros anos de funcionamento da empresa, está o desenvolvimento da equipe e de funcionários. Dado a baixa disponibilidade de mão-de-obra qualificada na região, houve grande dificuldade em montarmos uma equipe competente, eficiente e tecnicamente excelente. Porém, a experiência de dois anos de empresa, trouxe a oportunidade de montarmos a equipe tão desejada. A Meister Willi Panificadora e Confeitaria conta hoje com cinco padeiros, cinco balconistas, duas caixas/gerentes, uma auxiliar de limpeza, uma confeitadeira/salgadeira, dois sócios e um conselheiro. Vale a pena ressaltar que no momento de aquisição da padaria, em 2013, a padaria contava com apenas 1 padeiro, não contava com auxiliar de limpeza e a antiga proprietária fazia o serviço de caixa. Além disso grande parte dos produtos expostos em balcões eram terceirizados, política atualmente transformado pelos novos sócios-proprietários. Hoje cerca de 98% dos produtos expostos em balcões são produzidos internamente por uma equipe de produção altamente qualificada e preparada.

Vale a pena destacar, dentro da equipe de produção, o nível técnico de alguns dos funcionários. Dois padeiros possuem mais de 20 anos de experiência, um, além de sócio proprietário do estabelecimento, tem formação técnica em panificação em Reckendorf na Alemanha. Também a confeitadeira/salgadeira possui elevado grau técnico com quase 30 anos de experiência. Os outros dois padeiros fazem parte do plano estratégico da empresa para a nova padaria ainda em construção e estão sendo treinados para se tornarem responsáveis exclusivamente pela demanda diária de pães de hambúrguer encomendadas por clientes jurídicos.

A auxiliar de limpeza com mais de 30 anos na área também merece todo respeito e credibilidade e é considerada ponto importante no crescimento do nosso movimento interno, uma vez que a maioria das padarias e confeitarias da região não contam com um serviço básico como este, e as próprias balconistas ficam responsáveis pela limpeza dos locais por onde clientes circulam.

Engajamento, estímulo e motivação fazem parte das ideias da empresa no que se refere a toda nossa equipe de funcionários. A empresa considera primordial a garantia do bem-estar, atualizações e incentivos a toda a equipe de colaboradores.

A padaria funciona para clientes físicos de segunda à sábado das 06:30 às 20:30. A produção, no entanto, tem início as 04:00, podendo variar conforme a demanda de pães encomendada, e se estende por mais dois turnos até as 20:30 horário no qual as atividade, normalmente, se encerram. Existem dias em que a produção chega a trabalhar 3 turnos de 8 horas funcionando 24 horas/dia, isto ocorre principalmente pela alta demanda por pães de hambúrguer, mas a limitação física/estrutural contribui - impedindo uma escala maior de produção.

Com mais de 100 produtos em seu cardápio a Panificadora e Confeitaria Meister Willi prioriza a produção interna, diária e artesanal. Utiliza as melhores matérias-primas do mercado, produtos sempre frescos, e livre de melhoradores e/ou conservantes.

Produzir, criar, reinventar, aperfeiçoar diariamente - com elevado nível técnico e de qualidade - os mais procurados e bem quistos produtos do setor. A missão é surpreender clientes todos os dias com produtos provocativos, tradicionais e exclusivos. Conta-se com mais de 75 produtos de balcão para abastecimento interno, e mais de 25 tipos de pães produzidos à clientes jurídicos. Atualmente produz-se aproximadamente 70.500 unidades de produtos/mês. Apenas a limitação da área física de produção e espaço de venda, impede, hoje, o crescimento e expansão das atividades da empresa.

Para manter balcões sempre abastecidos com uma linha bem diversificada de produtos o novo estabelecimento, em 08.2017, pretende-se a contratação de mais duas confeitadeiras/salgadeiras de alto nível técnico. Tendo em vista que as novas instalações serão pelo menos 10x maiores que as atuais - três novas balconistas, um segurança e mais duas auxiliares de limpeza farão parte da nova equipe. Além disso a empresa contratará um entregador que ficará responsável pela distribuição de produtos exclusivo à clientes jurídicos na região Itajaí - Balneário Camboriú. Contar-se-á, também, com uma nova gerente escolhida internamente por consenso entre sócios-proprietários e investidor

## 6 PLANO FINANCEIRO

No Plano Financeiro será apresentado o faturamento da empresa (6.1), o custo unitário dos produtos elaborados internamente (6.2), custos com mão de obra (6.3), custos operacionais fixos (6.4), custos variáveis (6.5), necessidade de capital de giro (6.6), os demonstrativos de resultados (6.7) e indicadores de viabilidade (6.8). Para facilitar a demonstração e possíveis comparações entre dados atuais da empresa e dados estimados pela empresa para o futuro, alguns dos itens acima serão subdivididos em duas etapas principais, onde:

- A primeira faz referência à primeira etapa do plano de negócios (vide 2.1.1 O Negócio). Etapa na qual a empresa se encontra hoje 10.2015.
- A segunda faz referência à segunda etapa do plano de negócios (vide 2.1.1 O Negócio). Etapa na qual a empresa pretende estar em 08.2017.

### 6.1 FATURAMENTO

Afim de se calcular o faturamento mensal total praticado pela empresa atualmente, a quantidade de produtos produzidas/vendidas mensalmente será multiplicada por seus respectivos preços de venda.

#### 6.1.1 Faturamento total mensal 1ª Etapa do Plano de Negócio

Para facilitar a demonstração de resultado, este tópico será subdividido em:

- a) 6.1.1.1 - Faturamento mensal oriundo das vendas com produtos elaborados pela salgadeira/confeiteira I.
- b) 6.1.1.2 – Faturamento mensal oriundo das vendas com produtos elaborados pelo padeiro I.

- c) 6.1.1.3 – Faturamento mensal oriundo das vendas com produtos elaborados pelo padeiro II.
- d) 6.1.1.4 – Faturamento mensal oriundo das vendas com produtos elaborados pelo padeiro III, IV e V.
- e) 6.1.1.5 – Faturamento mensal oriundo das vendas com cafés, lanches, sucos, do bloco denominado lanchonete
- f) 6.1.1.6 – Faturamento mensal oriundo da revenda de produtos congelados, enlatados, frios, laticínios, etc., bloco denominado produtos de revenda

Afim de se calcular o faturamento mensal total praticado pela empresa atualmente, a quantidade de produtos produzidas/vendidas mensalmente será multiplicada por seus respectivos preços de venda.

#### 6.1.1.1 Produção / Faturamento - salgadeira/confeiteira I

Tabela 6 – Produção/faturamento salgadeira/confeiteira I

<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda (R\$)</b>	<b>Faturamento (R\$)</b>
Nega Maluca	120	12,00	1.440,00
Bolo Cenoura	120	12,00	1.440,00
Cuka	144	10,00	1.440,00
Bolo Integral	48	14,00	672,00
Sufê Banana	48	14,00	672,00
Milho Verde c/ Coco	48	12,00	576,00
Rocambole beijinho	16	15,00	240,00
Rocambole Chocolate	16	15,00	240,00
Rocambole doce de leite	16	15,00	240,00
Torta 4 leites	8	60,00	480,00
Torta dois amores	8	60,00	480,00
Torta Morango	8	60,00	480,00
Torta Chocolate	8	60,00	480,00
Brigadeiro	32	3,50	112,00
Beijinho	32	3,50	112,00
Dois amores	32	3,50	112,00
Torta limão	12	22,00	264,00
Pudim	12	24,00	288,00
Torta queijo	12	18,00	216,00

<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda (R\$)</b>	<b>Faturamento (R\$)</b>
Torta banana	12	22,00	264,00
Cupcake	90	3,75	337,50
Folhado chocolate	36	4,75	171,00
Folhado chocolate branco	36	4,75	171,00
Coxinha	400	3,90	1.560,00
Risoles presunto e queijo	320	3,90	1.248,00
Risoles carne	320	3,90	1.248,00
Enroladinho salsicha	320	3,90	1.248,00
Frango com catupiry	320	3,90	1.248,00
Bolinho de carne	80	4,50	360,00
Assado frango com catupiry	80	5,00	400,00
Assado presunto e queijo	80	5,00	400,00
Assado salsicha	80	5,00	400,00
Assado calabresa	80	5,00	400,00
Assado peito de peru	80	5,00	400,00
Assado carne moída	80	5,00	400,00
Sanduíche Natural	80	5,50	440,00
Lasanha	3	7,50	22,50
Empadão	7	7,50	52,50

FONTE: Autor (2015).

#### 6.1.1.2 - Produção/ Faturamento - padeiro I

Tabela 7 – Produção/faturamento padeiro I

<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda (R\$)</b>	<b>Faturamento (R\$)</b>
Pão francês	17000	0,45	7.650,00
Rosquinha	720	0,75	540,00
Orelinha	1500	0,75	1.125,00
Bananinha	160	2,75	440,00
Schneck	4208	0,85	3.576,80
Pão de sanduíche	120	5,85	702,00
Pão de leite	120	5,85	702,00
Pão integral	120	6,85	822,00
Mini sonho recheado	780	0,85	663,00
Pão de queijo	2000	0,65	1.300,00

FONTE: Autor (2015).

## 6.1.1.3 - Produção / Faturamento - padeiro II

Tabela 8 – Produção/faturamento padeiro II

Produto	Quantidade	Preço de Venda (R\$)	Faturamento (R\$)
Pão francês	8400	0,45	3.780,00
Schneck	3240	0,85	2.754,00
Pão caseiro	160	6,00	960,00
Minutinho	600	0,35	210,00
Doguinho	1200	0,65	780,00
Rosca	160	2,75	440,00
Pão de queijo	2000	0,65	1.300,00

FONTE: Autor (2015).

## 6.1.1.4– Produção / Faturamento - padeiros III, IV e V

Tabela 9 – Produção/faturamento padeiro III, IV e V

Cliente Jurídicos			
Backdoor			
Produto	Quantidade	Preço de Venda (R\$)	Faturamento (R\$)
Lemon Pepper	442	1,80	795,60
Chimichuri	71	1,60	113,60
Classic	610	1,50	915,00
Jim Morrison	48	1,80	86,40
Limao Siciliano	40	1,80	72,00
Hawaiian Dream	290	1,80	522,00
Rasta	65	1,80	117,00
Francês	740	0,40	296,00

Gango's			
Produto	Quantidade	Preço de Venda (R\$)	Faturamento (R\$)
Brioche	100	1,50	150,00
Baguete gergelim	105	1,40	147,00
Kids Burger	60	1,25	75,00

Container			
Produto	Quantidade	Preço de Venda (R\$)	Faturamento (R\$)
Cervejinha	632	1,00	632,00

Nabrasa			
Produto	Quantidade	Preço de Venda (R\$)	Faturamento (R\$)
Cervejinha gergelim preto	781	1,40	1.093,40
Pão preto gergelim preto	978	1,60	1.564,80
Miniatura hamburger 6cm	295	0,65	191,75

<b>Eldorado</b>			
<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda (R\$)</b>	<b>Faturamento (R\$)</b>
Baguete gergelim	22	1,15	25,30
Kids Burger	132	0,85	112,20
Cervejinha gergelim preto	6	1,00	6,00

<b>Guerrilha</b>			
<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda (R\$)</b>	<b>Faturamento (R\$)</b>
Australiano	165	1,40	231,00
Hamburger tradicional	275	1,00	275,00
Cervejinha	9781	0,95	9.291,95

<b>General Pepper BC</b>			
<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda (R\$)</b>	<b>Faturamento (R\$)</b>
Integral	85	1,40	119,00
Hamburger tradicional	2596	1,00	2.596,00
Cervejinha	278	0,90	250,20
Kids burger sem gergelim	261	0,65	169,65

<b>General Pepper Itajaí</b>			
<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda (R\$)</b>	<b>Faturamento (R\$)</b>
Integral	66	1,40	92,40
Hamburger tradicional	2327	1,00	2.327,00
Cervejinha	337	0,90	303,30
Kids burger sem gergelim	326	0,65	211,90

<b>Marco Zero</b>			
<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda (R\$)</b>	<b>Faturamento (R\$)</b>
Kids Burger	60	1,50	90,00
Australiano 10cm	100	1,75	175,00
Hamburger tradicional	92	1,50	138,00
Farinha Rosca	5	5,00	25,00
Pão Frances G	240	1,00	240,00

<b>The Chef's</b>			
<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda (R\$)</b>	<b>Faturamento (R\$)</b>
Ciabatta tradicional	10	1,75	17,50
Brioche chimichurri	75	1,75	131,25
Australiano	50	1,75	87,50
Batata	80	1,50	120,00

Argos			
Produto	Quantidade	Preço de Venda (R\$)	Faturamento (R\$)
Brioche hortelã	21	1,60	33,60
Ciabatta tradicional	10	1,75	17,50
Cervejinha com fubá	41	1,50	61,50
Pão preto gergelim branco	36	1,70	61,20
Hamburger miniaturas 6cm	480	0,75	360,00

Dom Natural			
Produto	Quantidade	Preço de Venda (R\$)	Faturamento (R\$)
Pão forma multigrãos GG	95,3Kg	13,9/Kg	1.324,67
Ciabatta tradicional	180	1,75	315,00
Ciabatta australiano	395	1,75	691,25
Cervejinha com fubá	57	1,50	85,50

Campano			
Produto	Quantidade	Preço de Venda (R\$)	Faturamento (R\$)
Tradicional sem gergelim	344	1,50	516,00
Multigrãos	150	1,80	270,00
Hamburger gergelim preto	252	1,65	415,80
Australiano	242	1,80	435,60

FONTE: Autor (2015).

#### 6.1.1.5 Faturamento - lanchonete

Tabela 10 - Faturamento lanchonete

Produto	Quantidade	Preço de Venda (R\$)	Faturamento (R\$)
Café (pequeno)	520	1,75	910,00
Café (médio)	1260	2,50	3.150,00
Misto frio tradicional	160	4,50	720,00
Misto quente tradicional	200	4,75	950,00
Misto light quente	120	5,85	702,00
Misto light frio	80	6,00	480,00
Suco polpa	120	4,50	540,00
Suco natural laranja	160	4,50	720,00
Suco polpa com leite	80	5,50	440,00
Chocolate quente	60	4,50	270,00
Pão com manteiga	160	1,75	280,00
X Bolinho	40	6,50	260,00
X Paulista	40	7,50	300,00
X Willi Meister	32	12,00	384,00

FONTE: Autor (2015).

## 6.1.1.6 Faturamento - produtos de revenda

Tabela 11 – Faturamento produtos de revenda

<b>Produto</b>	<b>Especificação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda</b>	<b>Faturamento</b>
Achocolatado	400g	20	7,50	150,00
Achocolatado	1L	16	7,75	124,00
Açúcar	1kg	40	4,50	180,00
Adoçante	100ml	8	3,75	30,00
Água s/ gás	500ml	60	2,50	150,00
Água c/ gás	500ml	40	2,50	100,00
Água s/ gás	1,5L	60	4,00	240,00
Água c/ gás	2,0L	25	4,50	112,50
Água de Coco	200ml	24	3,50	84,00
Água de Coco	340ml	18	4,50	81,00
Água da Serra Laranjinha	250ml	24	2,50	60,00
Água da Serra Guaraná	250ml	24	2,50	60,00
Água da Serra Laranjinha	1L	24	4,95	118,80
Água da Serra Guaraná	1L	24	4,95	118,80
Água Sanitária	1L	16	4,75	76,00
Álcool	1L	12	5,95	71,40
Aquarius Fresh Limão	510ml	40	3,95	158,00
Apresentado	150g	50	4,50	225,00
Arroz	1Kg	24	4,75	114,00
Batata Palha	80g	24	3,95	94,80
Batata Slice	45g	16	3,50	56,00
Biscoito Clube Social	156g	20	4,95	99,00
Biscoito Clube Soc. Integ.	156g	10	4,95	49,50
Biscoito Integral	200g	12	6,95	83,40
Bolacha Maisena	375g	12	5,50	66,00
Bolacha Bono	140g	32	3,75	120,00
Bolacha Negresco	140g	32	3,75	120,00
Bolacha Passatempo	140g	32	3,75	120,00
Bolacha Trakinas	143g	32	3,75	120,00
Bolinho Recheado	40g	60	2,50	150,00
Café	500g	20	10,00	200,00
Café Solúvel	50g	18	3,95	71,10
Catchup	380g	12	7,50	90,00
Chá	355ml	12	4,75	57,00
Chá	300ml	144	3,25	468,00
Chocolates	75g	90	2,00	180,00
Chocolate Barra	185g	18	5,85	105,30

<b>Produto</b>	<b>Especificação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda</b>	<b>Faturamento</b>
Cerveja	350ml	80	3,75	300,00
Cerveja	350ml	80	3,75	300,00
Cerveja	Long Neck	18	6,00	108,00
Cerveja	Long Neck	18	6,00	108,00
Cerveja	Long Neck	18	6,00	108,00
Cerveja	Long Neck	12	6,00	72,00
Chocoleite	500ml	20	5,50	110,00
Coca / Fanta / Kuat / Zero	200ml	192	2,50	480,00
Coca-Cola	330ml	200	3,50	700,00
Fanta / Sprite / Fanta Uva	330ml	60	3,50	210,00
Coca-Cola	600ml	80	4,95	396,00
Coca-Cola	2L	224	7,00	1.568,00
Coco Ralado	100g	10	3,95	39,50
Cookies	150g	24	4,75	114,00
Creme de Leite	200g	28	4,75	133,00
Creme de Leite	300g	28	5,75	161,00
Del Valle Sabores	330ml	36	4,00	144,00
Del Valle Fruit Sabores	450ml	54	4,00	216,00
Del Valle Laranja Caseira	200ml	24	3,50	84,00
Del Valle Laranja Caseira	1L	12	7,50	90,00
Del Valle Sabores	1L	12	6,75	81,00
Detergente	500ml	20	3,00	60,00
Doce de Leite	350g	8	6,75	54,00
Energético TNT	270ml	12	7,00	84,00
Energético TNT Uva Verde	270ml	6	7,00	42,00
Energético Nitrix	260ml	12	6,00	72,00
Energético Nitrix	310ml	12	7,00	84,00
Energético Nitrix	2L	12	10,50	126,00
Energético Red Bull	250ml	20	8,50	170,00
Ervilha	200g	8	3,50	28,00
Fanta Laranja / Sprite	2L	54	7,00	378,00
Farinha de Trigo	1Kg	12	4,95	59,40
Filtro de Papel	Unidade	12	3,95	47,40
Gatorade	500ml	54	5,50	297,00
Geleia Sabores	310g	8	10,50	84,00
Geleia Diet	260g	4	11,50	46,00
Granola	350g	12	6,75	81,00
Guaraná Antártica	2L	48	7,00	336,00
Halls	Unidade	100	1,75	175,00
logurtezinho	180ml	32	3,50	112,00
logurte	800ml	12	7,50	90,00
lo-lo Cream	Copo	24	4,75	114,00

<b>Produto</b>	<b>Especificação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda</b>	<b>Faturamento</b>
Isqueiro	Unidade	12	4,00	48,00
Kinder Bueno	43g	40	5,50	220,00
Kinder Ovo	20g	40	5,00	200,00
K2 Catuaba	500ml	0	3,25	0,00
K2 Guaraná	500ml	0	3,25	0,00
Leite	1L	288	3,50	1.008,00
Leite Condensado	395g	12	4,50	54,00
Leite Holandês	1L	180	3,50	630,00
Leite sem Lactose	1L	24	5,95	142,80
Lombo Defumado	100g	12	5,95	71,40
Look	55g	12	3,75	45,00
Look	55g	12	3,75	45,00
Manteiga	200g	24	5,50	132,00
Manteiga c/ sal	200g	24	5,95	142,80
Manteiga s/ sal	200g	20	5,95	119,00
Margarina	250g	16	4,50	72,00
Margarina	500g	12	5,95	71,40
Max Guaraná/Laranjinha	2,1L	50	5,95	297,50
Macarrão Caseiro	500g	10	5,95	59,50
Maionese	500g	16	7,50	120,00
Mentos	Unidade	60	2,00	120,00
Milho	200g	12	3,50	42,00
Miojo	80g	40	2,50	100,00
Molho de Tomate	340g	15	3,95	59,25
Mortadela Bologna	200g	48	5,95	285,60
Mostarda	200g	5	4,50	22,50
Multiuso	500ml	24	5,75	138,00
Nata	300g	40	5,75	230,00
Nescauzinho	200ml	72	3,50	252,00
Nutella	140g	10	7,50	75,00
Pão de Aipim	Unidade	160	5,80	928,00
Papel Higiênico	c/ 4	24	5,75	138,00
Papel Toalha	c/ 2	16	4,75	76,00
Patê Bisnaga Frango	100g	30	3,75	112,50
Peito de Peru Defumado	100g	24	6,95	166,80
Pipoca Microondas	100g	20	4,75	95,00
Pipoca Microondas Doce	100g	16	4,75	76,00
Presunto	180g	30	5,95	178,50
Presunto	150g	60	5,50	330,00
Queijo Minas Frescal	1Kg	12	6,75	81,00
Queijo Cheddar	100g	12	5,75	69,00
Queijo Mussarela	150g	30	5,95	178,50

<b>Produto</b>	<b>Especificação</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de Venda</b>	<b>Faturamento</b>
Queijo Mussarela	150g	60	5,50	330,00
Queijo Prato	150g	20	5,95	119,00
Queijo Prato	150g	40	5,50	220,00
Requeijão Copo Vidro	250g	16	6,95	111,20
Requeijão Copo Plástico	180g	24	5,95	142,80
Ricota	1Kg	12	5,75	69,00
Salame Italiano	100g	0	6,00	0,00
Salame Italiano	100g	10	7,50	75,00
Salgadinho Queijinho	50g	16	3,25	52,00
Salsicha	500g	30	7,50	225,00
Suco SOJA	200ml	60	3,50	210,00
Su Fresh	200ml	80	3,50	280,00
Su Fresh	330ml	96	4,00	384,00
Su Fresh	1L	24	6,75	162,00
Scweppes Citrus	330ml	24	4,00	96,00
Óleo de Soja	1L	40	4,95	198,00
Queijo Ralado	50g	15	4,50	67,50
Sabão em Pó	1Kg	30	10,50	315,00
Sal	1Kg	32	3,50	112,00
Tampico	450ml	24	4,50	108,00
Tang	30g	80	2,50	200,00
Tic-Tac	16g	48	2,50	120,00
Torrada	160g	40	4,50	180,00
Todynho	200ml	72	3,00	216,00
Trento Chocolate	32g	96	1,75	168,00
Trident	Unidade	100	2,00	200,00
Vinagre	900ml	10	3,50	35,00
Yakult	80g	48	1,85	88,80

FONTE: Autor (2015).

Os dados acima são referentes a produção de fato desempenhada no mês de outubro do ano 2015 pela empresa. A empresa obteve um faturamento mensal total de 111.534,93. Deste total:

- a) 20.754,50 são referentes à produção mensal da confeitaria/salgadeira I, e representam 18,60% do faturamento total;
- b) 17.520,80 são referentes à produção mensal do padeiro I, representando 15,70% do faturamento;

- c) 10.224,00 equivale a produção do padeiro II, 9,17% do faturamento;
- d) 28.647,38 representam a produção dos padeiros III, IV e V - responsáveis exclusivamente por atender as encomendas de clientes jurídicos – 25,69%;
- e) 10.106 são oriundos do faturamento com venda de produtos da lanchonete, 9,07% do faturamento total;
- f) 24.282,25 é o faturamento obtido através das vendas com produtos disponíveis em gondolas, prateleiras e geladeiras revendidos pela empresa (produtos de revenda) – 21,77%.

### **6.1.2 Faturamento mensal estimado - 2ª Etapa do Plano de Negócio**

Com a expansão das atividades e a nova estrutura em construção com a qual empresa contará no mês de agosto de 2017, pretende-se alcançar, já no primeiro ano de atividade, um crescimento na ordem de 80% sobre o faturamento praticado atualmente, e de 170%, em 08.2018, segundo ano de atividade da empresa nas novas instalações.

### **6.2 CUSTO UNITÁRIO DE PRODUTO**

Para facilitar o cálculo unitário de custo de cada produtos fabricado, será calculado primeiramente o custo de uma série de receitas que servem como base para elaboração de produtos elaborados pela confeitadeira/salgadeira I, pelo padeiros I e padeiro II. A tabela 12 apresenta os custos destas receitas base:

Tabela 12- Preço de custo - receitas base p/ produção salgadeira/confeiteira I, padeiro I e padeiro II

<b>Massa podre (torta limão, banana, sufle, queijo)</b>			<b>Massa base pão de ló (tortas)</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha confeiteiro	1000g	1,91	Farinha confeiteiro	600g	1,14
Açúcar	500g	0,73	Açúcar	400g	0,59
Margarina	500g	1,93	Ovos	5	1,45
Ovo	1	0,29	Fermento	20g	0,13
Rendimento	13		Emustab	40g	0,54
Custo	4,86		Rendimento	3	
Custo unitário	0,37		Custo	3,85	
<b>Recheio quatro leites</b>			<b>Recheio chocolate</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Leite	1000ml	1,89	Leite	1000ml	1,89
Leite de coco	200ml	1,65	Creme de leite gourmet	1000ml	8,50
Creme de leite gourmet	1000ml	8,50	Leite condensado	1000g	5,58
Leite condensado	1000g	5,58	Barra chocolate	200g	2,98
Leite em pó	200g	2,13	Chocolate em pó	200g	4,54
Rendimento	4,5Kg		Rendimento	4,5Kg	
Custo	19,75		Custo	23,49	
<b>Molho frango</b>			<b>Molho carne</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Frango	1000g	6,99	Carne moída	1000g	15,90
Tomate	100g	0,35	Alho	20g	0,13
Cebola	70g	0,33	Cebola	70g	0,33
Caldo de galinha	40g	0,26	Caldo de galinha	40g	0,26
Colorau	20g	0,08	Colorau	20g	0,08
Rendimento	1200g		Rendimento	1200g	
Custo	8,01		Custo	16,70	
<b>Massa empadão</b>			<b>Massa salgados fritos</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha confeiteiro	1000g	1,91	Farinha confeiteiro	1000g	1,91
Margarina	700g	2,70	Margarina	20g	0,07
Ovos	1	0,29	Caldo de galinha	40g	0,26
Fermento fresco	20g	0,13	Água	1200ml	0,27
Sal	20g	0,02	Rendimento	25 à 30 salgados	
Açúcar	40g	0,05	Custo	R 2,51	
Rendimento	3				
Custo	5,10				
<b>Massa salgado assados</b>			<b>Massa doce</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha doce	2000g	3,75	Farinha trigo supra	1200g	2,05
Fermento fresco	100g	0,70	Açúcar	100g	0,14
Margarina	100g	0,38	Fermento elite	30g	0,48
Ovos	4	1,16	Custo Total	2,67	
Rendimento	6		Rendimento	X	unidades
Custo	5,99				
<b>Farofa</b>					
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>			
Farinha de trigo supra	1000g	1,71			
Açúcar	500g	0,74			
Margarina	300g	1,16			
Custo Total	3,61				
Rendimento	2000g	unidades			

FONTE: Autor (2015).

Nas tabelas 13 a 15 serão calculados o preço de custo unitário de cada produtos elaborados pela empresa. Primeiramente, a quantidade de matéria-prima necessária para produção de determinada receita será quantificada e terá seu custo proporcionalmente calculado. As TABELAS 3 e 5 foram de grande utilidade para formação destes preços de custo. Somaremos então os preços de custo de todas as matérias primas necessárias para a concepção da receita final (custo total) e dividiremos pelo rendimento de unidades de produtos proporcionados por esta determinada receita, chegaremos no preço de custo unitário de cada produto. Isto é:

<b>Preço do custo unitário de um produto</b>	=	$\frac{\text{Soma dos custos das matéria primas utilizadas na concepção da receita (custo total)}}{\text{Rendimento proporcionado por esta receita}}$
--	---	---

Tabela 13 – Preço do custo unitário dos produtos produzidos pela salgadeira / confeitaria I

Beijinho			Brigadeiro		
Ingredientes	Quantidade	Custo	Ingredientes	Quantidade	Custo
Leite condensado	1000g	5,58	Leite condensado	1000g	5,58
Creme de leite gourmet	200g	1,70	Creme de leite gourmet	200g	1,70
Coco ralado	200g	3,66	Cacau em pó	200g	3,39
Margarina	20g	0,07	Margarina	20g	0,07
<b>Custo Total</b>		<b>11,01</b>	<b>Custo Total</b>		<b>10,74</b>
Rendimento	18	unidades	Rendimento	18	unidades
Custo unitário	0,61		Custo unitário	0,60	
Preço Venda	3,50		Preço Venda	3,50	
<b>Bolo cenoura</b>			<b>Nega maluca</b>		
Ingredientes	Quantidade	Custo	Ingredientes	Quantidade	Custo
Farinha confeitaria	1000g	1,71	Farinha confeitaria	1200g	2,05
Açúcar	1000g	1,35	Açúcar	1000g	0,35
Óleo de soja	600ml	1,49	Óleo de soja	900ml	2,24
Ovos	10	2,50	Ovos	10	2,50
Cenoura	1000g	2,50	Chocolate em pó	300g	5,12
Fermento Elite	100g	1,60	Fermento Elite	100g	0,60
Cobertura Alispec	700g	6,96	Granulado	300g	1,66
<b>Custo Total</b>		<b>18,11</b>	Cobertura Alispec	700g	6,96
Rendimento	8	unidades	<b>Custo Total</b>		<b>3,48</b>
Custo unitário	2,26		Rendimento	12	unidades
Preço Venda	12,00		Custo unitário	1,96	
			Preço Venda	12,00	
<b>Integral banana</b>			<b>Sufê banana</b>		
Ingredientes	Quantidade	Custo	Ingredientes	Quantidade	Custo
Mistura bolo integral	1000g	6,42	Massa podre	4	1,48
Ovos	4	1,16	Banana	800g	0,55
Óleo de soja	600ml	1,66	Leite condensado	400g	2,23
Fermento fresco	100g	0,70	Farofa	500g	0,90
Açúcar mascavo	100g	0,62	<b>Custo Total</b>		<b>5,16</b>
Banana	700g	0,77	Rendimento	4	unidades
<b>Custo Total</b>		<b>1,33</b>	Custo unitário	1,29	
Rendimento	4	unidades	Preço Venda	12,00	
Custo unitário	2,83				
Preço Venda	14,00				

Rocambole beijinho		
Ingredientes	Quantidade	Custo
Farinha confeiteiro	400g	0,77
Açúcar	400g	0,59
Ovos	10	2,91
Fermento fresco	20g	0,14
Emustab	20g	0,27
Beijinho alispec	700g	8,75
Coco ralado umidado	200g	3,66
Leite condensado	100g	0,59
Custo Total		17,68
Rendimento	3	unidades
Custo unitário		5,89
Preço Venda		18,00
Rocambole chocolate		
Ingredientes	Quantidade	Custo
Farinha confeiteiro	400g	0,77
Açúcar	400g	0,59
Ovos	10	2,91
Fermento fresco	20g	0,14
Emustab	20g	0,27
Chocolate alispec	700g	6,65
Granulado	200g	1,18
Cacau em pó	200g	3,39
Custo Total		15,90
Rendimento	3	unidades
Custo unitário		5,30
Preço Venda		18,00
Torta morango		
Ingredientes	Quantidade	Custo
Massa base pão de ló	1	3,85
Recheio 4 leites	1800g	7,90
Morango	1200g	24,00
Custo Total		35,75
Rendimento	3	unidades
Custo unitário		11,92
Preço Venda		35,00
Pudim		
Ingredientes	Quantidade	Custo
Leite condensado	1200g	6,70
Leite	1000ml	1,89
Ovos	10	2,91
Açúcar	100g	0,15
Custo Total		11,65
Rendimento	2	unidades
Custo unitário		5,83
Preço Venda		25,00
Torta banana		
Ingredientes	Quantidade	Custo
Massa base podre	3	1,11
Banana	1600g	1,76
Canela	30g	0,39
Açúcar	200g	0,29
Custo Total		3,55
Rendimento	3	unidades
Custo unitário		1,18
Preço Venda		12,00

Rocambole doce de leite		
Ingredientes	Quantidade	Custo
Farinha confeiteiro	400g	0,77
Açúcar	400g	0,59
Ovos	10	2,91
Fermento fresco	20g	0,14
Emustab	20g	0,27
Doce de leite tirol	700g	5,71
Raspas chocolate	200g	2,98
Custo Total		13,37
Rendimento	3	unidades
Custo unitário		4,46
Preço Venda		18,00
Torta 4 leites		
Ingredientes	Quantidade	Custo
Base pão de ló	1	3,85
Recheio 4 leites	1800g	7,90
Raspas choc. BR.	1200g	11,97
Custo Total		23,72
Rendimento	3	Unidades
Custo unitário		7,91
Preço Venda		30,00
Torta chocolate		
Ingredientes	Quantidade	Custo
Massa base pão de ló	1	3,85
Recheio chocolate	1800g	9,39
Raspas chocolate	1200g	17,86
Custo Total		31,10
Rendimento	3	unidades
Custo unitário		10,37
Preço Venda		30,00
Torta limão		
Ingredientes	Quantidade	Custo
Massa base podre	3	1,11
Limão	600g	3,30
Leite condensado	1200g	6,70
Custo Total		11,11
Rendimento	3	unidades
Custo unitário		3,70
Preço Venda		18,00
Torta queijo		
Ingredientes	Quantidade	Custo
Massa base podre	3	1,11
Leite	1000ml	1,89
Ricota	500g	4,50
Ovos	5	1,46
Açúcar	500g	0,74
Margarina	20g	0,07
Farinha confeiteiro	100g	0,19
Custo Total		9,96
Rendimento	3	unidades
Custo unitário		3,32
Preço Venda		18,00

<b>Folhado chocolate</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha confeiteiro	2000g	3,83
Sal	40g	0,04
Açúcar	60g	0,09
Margarina folhada	1000g	7,56
Brigadeiro alispec	1600g	18,40
Custo Total		29,92
Rendimento	30	unidades
Custo unitário		1,00
Preço Venda		4,75
<b>Coxinha</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa salgados	1	2,51
Molho frango	2400	16,00
Custo Total		18,51
Rendimento	30	unidades
Custo unitário		0,62
Preço Venda		3,90
<b>Risoles carne</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa salgados	1	2,51
Molho carne	3000g	33,40
Custo Total		35,91
Rendimento	30	unidades
Custo unitário		1,20
Preço Venda		3,90
<b>Frango com catupiry</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa salgados	1	2,51
Molho frango	3000g	20,02
Catupiry	600g	11,96
Custo Total		34,49
Rendimento	30	unidades
Custo unitário		1,15
Preço Venda		3,90
<b>Empadão</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Molho frango	1800g	12,01
Creme de leite gourmet	1500g	12,75
Catupiry	900g	17,95
Custo Total		42,71
Rendimento	3	unidades
Custo unitário		14,24
Preço Venda		45,00

<b>Cupcake</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha confeiteiro	1000g	1,91
Açúcar	600g	0,87
Margarina	400g	1,55
Ovos	6	1,75
Leite	500ml	0,95
Fermento fresco	20g	0,14
Recheio nestle	600g	11,06
Custo Total		18,23
Rendimento	20	unidades
Custo unitário		0,91
Preço Venda		3,50
<b>Folhado beijinho</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha confeiteiro	2000g	3,83
Sal	40g	0,04
Açúcar	60g	0,09
Gordura folhada	1000g	7,56
Beijinho alispec	1600g	20,00
Custo Total		31,52
Rendimento	30	unidades
Custo unitário		1,05
Preço Venda		4,75
<b>Risoles presunto e queijo</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa salgados	1	2,51
Presunto	900g	13,41
Queijo	900g	14,31
Catupiry	600g	11,96
Custo Total		42,19
Rendimento	30	unidades
Custo unitário		1,41
Preço Venda		3,90
<b>Enroladinho salsicha</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa salgados	1	2,51
Salsicha	1560g	7,45
Custo Total		9,96
Rendimento	30	unidades
Custo unitário		0,33
Preço Venda		3,90
<b>Bolinho de carne</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Molho carne	1000g	13,91
Pão	5 unidades	0,40
Farinha de rosca	50g	0,25
Ovos	2	0,58
Custo Total		15,14
Rendimento	15	unidades
Custo unitário		1,01
Preço Venda		4,50

<b>Assado frango com catupiry</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa assados	1	5,99
Molho frango	480g	3,20
Catupiry	200g	3,99
Queijo	180g	2,86
Custo Total		16,04
Rendimento	6	unidades
Custo unitário		2,67
Preço Venda		5,00

<b>Assado peito de peru</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa assados	1	5,99
Catupiry	200g	3,99
Peito de peru	180g	5,02
Queijo	180g	2,86
Custo Total		17,86
Rendimento	6	unidades
Custo unitário		2,98
Preço Venda		5,00

<b>Assado carne moída</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa assados	1	5,99
Catupiry	200g	3,99
Molho carne	480g	6,68
Queijo	180g	2,86
Custo Total		19,52
Rendimento	6	unidades
Custo unitário		3,25
Preço Venda		5,00

<b>Sanduíche Natural</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Pão integral GG	1	
Molho frango	800g	6,40
Alface	160g	1,50
Tomate	375g	1,31
Cenoura	600g	1,50
Maionese	640g	1,75
Custo Total		12,46
Rendimento	16	unidades
Custo unitário		0,78
Preço Venda		5,50

<b>Lasanha</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Molho carne	1800g	25,05
Crema de leite gourmet	1500g	12,75
Catupiry	900g	17,94
Massa	1800g	14,22
Custo Total		69,96
Rendimento	3	unidades
Custo unitário		23,32
Preço Venda		45,00

<b>Assado presunto e queijo</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa assados	1	5,99
Catupiry	200g	3,99
Presunto	180g	2,68
Queijo	180g	2,86
Custo Total		15,52
Rendimento	6	unidades
Custo unitário		2,59
Preço Venda		5,00

<b>Assado calabresa</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa assados	1	5,99
Catupiry	200g	3,99
Calabresa	480g	4,71
Queijo	180g	2,86
Custo Total		17,55
Rendimento	6	unidades
Custo unitário		2,93
Preço Venda		5,00

<b>Assado salsicha</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa assado	1	5,99
Catupiry	200g	3,99
Salsicha	480g	2,29
Queijo	180g	2,86
Custo Total		15,13
Rendimento	6	unidades
Custo unitário		2,52
Preço Venda		5,00

FONTE: Autor (2015).

Tabela 14 – Preço do custo unitário dos produtos produzidos pelos padeiros I e II

<b>Pão Francês</b>			<b>Schneck doce de leite</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo supra	25000	42,90	Massa doce	1	2,67
Fermento elite	300g	4,82	Doce de leite	750g	6,11
Água	12000ml	2,16	Farofa	500g	0,90
Custo Total		49,88			
Rendimento	600	Unidades	Custo Total		9,68
Custo unitário		0,08	Rendimento	30	unidades
Preço Venda		0,45	Custo unitário		0,32
			Preço Venda		0,85
<b>Schneck goiabada</b>			<b>Minutinho</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa doce	1	2,67	Massa doce	1	2,67
Goiabada	750g	3,10			
Farofa	500g	0,90	Custo Total		2,67
			Rendimento	40	unidades
Custo Total		6,67	Custo unitário		0,07
Rendimento	30	unidades	Preço Venda		0,35
Custo unitário		0,22			
Preço Venda		0,85			
<b>Schneck creme</b>			<b>Doguiinho</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa doce	1	2,67	Massa doce	1	2,67
Creme confeiteiro	750g	3,42	Salsicha	624g	2,98
Farofa	500g	0,90			
			Custo Total		5,65
Custo Total		6,99	Rendimento	80	unidades
Rendimento	30	unidades	Custo unitário		0,07
Custo unitário		0,23	Preço Venda		0,55
Preço Venda		0,85			
<b>Pão caseiro</b>			<b>Orelinha/Rosquinha</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa doce	1	2,67	Massa doce	1	2,67
Água	400ml	0,07	Margarina	100g	0,38
Margarina	20g	0,07			
Ovos	1,5	0,44	Custo Total		3,05
Óleo	50ml	0,14	Rendimento	40	unidades
Leite em pó	25g	0,26	Custo unitário		0,08
			Preço Venda		0,75
Custo Total		3,65			
Rendimento	3	unidades			
Custo unitário		1,22			
Preço Venda		6,00			
<b>Mini sonho recheado</b>			<b>Bananinha</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>	<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Massa doce	1	2,67	Massa doce	1	2,67
Recheio	1500g	12,20	Banana	1500g	1,65
Custo Total		14,87	Custo Total		4,32
Rendimento	50	unidades	Rendimento	12	unidades
Custo unitário		0,30	Custo unitário		0,36
Preço Venda		0,85	Preço Venda		2,50

Pão de leite		
Ingredientes	Quantidade	Custo
Massa doce	1	2,67
Custo Total		
Rendimento	3	unidades
Custo unitário		0,89
Preço Venda		5,85
Pão forma		
Ingredientes	Quantidade	Custo
Massa doce	1	2,67
Custo Total		2,67
Rendimento	3	Unidades
Custo unitário		0,89
Preço Venda		5,85

FONTE: Autor (2015).

Pão integral multigrãos		
Ingredientes	Quantidade	Custo
Mistura multigrãos	1200g	8,76
Fermento	30g	0,48
Custo Total		9,24
Rendimento	3	unidades
Custo unitário		3,08
Preço Venda		6,85

Tabela 15 – Preço do custo unitário dos produtos produzidos pelos padeiros III, IV e V

Pão cervelha com gergelim preto			Pão preto com gergelim preto		
Ingredientes	Quantidade	Custo	Ingredientes	Quantidade	Custo
Farinha de trigo supra	1000g	1,71	Farinha de trigo supra	900g	1,54
Fermento	30g	0,48	Mistura pão preto	100g	0,67
Gergelim preto	20g	0,44	Caramelo	70ml	0,85
Custo Total		2,63	Fermento	30g	0,48
Rendimento	13	unidades	Gergelim preto	20g	0,44
Custo unitário		0,20	Custo Total		3,98
Preço Venda		1,50	Rendimento	13	unidades
			Custo unitário		0,31
			Preço Venda		1,75
Kids burger sem gergelim			Hamburger Tradicional		
Ingredientes	Quantidade	Custo	Ingredientes	Quantidade	Custo
Farinha de trigo doce	1000g	1,87	Farinha de trigo doce	1000g	1,87
Fermento	30g	0,48	Fermento	30g	0,48
Custo Total		2,35	Gergelim branco	20g	0,30
Rendimento	16	unidades	Custo Total		2,65
Custo unitário		0,15	Rendimento	13	unidades
Preço Venda		0,65	Custo unitário		0,20
			Preço Venda		1,50
Multigrãos			Cervejinha sem gergelim		
Ingredientes	Quantidade	Custo	Ingredientes	Quantidade	Custo
Farinha de trigo supra	800g	1,38	Farinha de trigo supra	1000g	1,71
Farinha integral multigrãos	200g	1,46	Fubá	20g	0,02
Fermento	30g	0,48	Fermento	30g	0,48
Multigrãos	20g	0,70	Custo Total		2,21
Custo Total		4,02	Rendimento	13	unidades
Rendimento	13	unidades	Custo unitário		0,17
Custo unitário		0,31	Preço Venda		1,50
Preço Venda		1,80			

<b>Brioche</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo supra	1000g	1,71
Açúcar	80g	0,12
Ovo	1	0,35
Fermento	30g	0,48
Custo Total		2,66
Rendimento	13	unidades
Custo unitário		0,20
Preço Venda		1,40
<b>Australiano</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo supra	1000g	1,71
Açúcar	50g	0,74
Cacau	50g	0,85
Fermento	30g	0,48
Fubá		
Custo Total		3,78
Rendimento	13	unidades
Custo unitário		0,29
Preço Venda		1,75
<b>Lemon Pepper</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo supra	900g	1,54
Mistura integral soja	100g	0,80
Lemon Pepper	8g	0,37
Fermento	30g	0,48
Lemon Pepper (topo)	20g	0,92
Custo Total		4,11
Rendimento	13	unidades
Custo unitário		0,32
Preço Venda		1,80
<b>Jim Morrison</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo supra	800g	1,37
Mistura integral multigrãos	200g	1,46
Medida whisky	50	1,90
Funghi desidratado	8g	1,04
Fermento	30g	0,48
Multigrãos (topo)	20g	0,70
Custo Total		6,95
Rendimento	13	unidades
Custo unitário		0,53
Preço Venda		1,80

<b>Baguete gergelim</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo supra	1000g	1,71
Fermento	30g	0,48
Gergelim branco	20g	0,30
Custo Total		2,49
Rendimento	13	unidades
Custo unitário		0,19
Preço Venda		1,15
<b>Kids burger com gergelim</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo doce	1000g	1,87
Fermento	30g	0,48
Gergelim branco		
Custo Total		2,35
Rendimento	16	unidades
Custo unitário		0,15
Preço Venda		1,00
<b>Classic</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo supra	1000g	1,71
Fermento	30g	0,48
Fubá	20g	0,02
Custo Total		2,21
Rendimento	16	unidades
Custo unitário		0,14
Preço Venda		1,50
<b>Rasta</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo supra	900g	1,54
Mistura integral soja	100g	0,80
Fermento	30g	0,48
Aveia	20g	0,90
Custo Total		3,72
Rendimento	13	unidades
Custo unitário		0,29
Preço Venda		1,80

<b>Chimichurri</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo doce	1000g	1,87
Chimichurri s/ pimenta	20g	1,06
Fermento	30g	0,48
Chimichurri (topo)	20g	1,06
Custo Total		4,47
Rendimento	16	unidades
Custo unitário		0,28
Preço Venda		1,80
<b>Erva finas com cerveja</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo supra	1000g	1,71
Mistura integral ervas finas	100g	0,78
Cerveja	300ml	2,50
Fubá	20g	0,02
Fermento	30g	0,48
Custo Total		5,49
Rendimento	13	unidades
Custo unitário		0,42
Preço Venda		1,75
<b>Ciabatta tradicional</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Mistura ciabatta	1000g	5,80
Fermento	30g	0,48
Azeite de oliva	100ml	0,80
Custo Total		7,08
Rendimento	13	unidades
Custo unitário		0,54
Preço Venda		1,75
<b>Brioche com hortelã</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo doce	1000g	1,87
Hortelã	30g	1,35
Fermento	30g	0,48
Custo Total		3,70
Rendimento	13	unidades
Custo unitário		0,28
Preço Venda		1,75

<b>Limão Siciliano</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo doce	1000g	1,87
Gengibre	8g	0,25
Limão siciliano	100g	0,70
Fermento	30g	0,48
Gergelim preto	20g	0,44
Custo Total		3,74
Rendimento	16	unidades
Custo unitário		0,23
Preço Venda		1,80
<b>Hawaii</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo doce	1000g	1,87
Farinha maracujá	10g	0,34
Hibisco	20g	1,68
Coco ralado	60g	1,09
Gergelim branco	20g	0,30
Fermento	30g	0,48
Custo Total		5,76
Rendimento	16	unidades
Custo unitário		0,36
Preço Venda		1,80
<b>Batata</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo supra	500g	0,86
Mistura batata	500g	3,25
Fermento	30g	0,48
Fubá	20g	0,02
Custo Total		4,61
Rendimento	13	unidades
Custo unitário		0,35
Preço Venda		1,75
<b>Hamburger tradicional sem gergelim</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo doce	1000g	1,87
Fermento	30g	0,48
Custo Total		2,35
Rendimento	13	unidades
Custo unitário		0,18
Preço Venda		1,50

<b>Hambúrguer gergelim preto</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha de trigo doce	1000g	1,87
Gergelim preto	30g	0,44
Fermento	30g	0,48
Custo Total		2,79
Rendimento	13	unidades
Custo unitário	0,21	
Preço Venda	1,65	

<b>Couvert Ervas Finas</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Mistura ervas finas	900g	7,06
Farinha trigo sup.	100g	0,17
Fermento	30g	0,48
Custo Total		7,71
Rendimento	30	unidades
Custo unitário	0,26	
Preço Venda	0,85	

<b>Couvert soja light</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Mistura soja light	900g	7,20
Farinha trigo sup.	100g	0,17
Fermento	30g	0,48
Custo Total		7,85
Rendimento	30	unidades
Custo unitário	0,26	
Preço Venda	0,85	

<b>Bretzel</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha trigo sup.	1000g	1,71
Fermento	30g	0,50
Soda Caustica	30ml	0,50
Custo Total		2,71
Rendimento	15	unidades
Custo unitário	0,18	
Preço Venda	1,75	

<b>Sternbrotchen</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha trigo sup.	1000g	1,71
Fermento	30g	0,50
Grãos	240g	0,50
Custo Total		2,71
Rendimento	30	unidades
Custo unitário	0,09	
Preço Venda	1,75	

<b>Couvert Castanha nozes e mel</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Mistura cast nozes e mel	900g	10,54
Farinha trigo sup.	100g	0,17
Fermento	30g	0,48
Custo Total		11,19
Rendimento	30	unidades
Custo unitário	0,37	
Preço Venda	0,95	

<b>Couvert multigrãos</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Mist. multigrãos	900g	6,57
Farinha trigo sup.	100g	0,17
Fermento	30g	0,48
Custo Total		7,22
Rendimento	30	unidades
Custo unitário	0,24	
Preço Venda	0,85	

<b>Volkornbrotchen</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Farinha integral	900g	1,98
Farinha trigo sup.	100g	0,17
Linhaça	20g	1,50
Gergelim	20g	0,30
Semente girassol	20g	2,00
Aveia	20g	0,90
Fermento	30g	0,50
Custo Total		7,35
Rendimento	30,00	unidades
Custo unitário	0,25	
Preço Venda	1,15	

<b>Kurbskernbrotchen</b>		
<b>Ingredientes</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo</b>
Mist. Multigrãos	800	5,85
Farinha trigo sup.	200	0,35
Semen. Abóbora	100g	8,22
Fermento	30g	0,50
Custo Total		14,92
Rendimento	30	unidades
Custo unitário	0,50	
Preço Venda	1,75	

FONTE: Autor (2015).

### 6.3 CUSTOS COM MÃO DE OBRA

Nas tabelas 16 a 20 serão calculados os preços de custos com mão de obra por função/atividade. Além do salário bruto serão calculados encargos os sociais (FGTS, férias, 13º salário, INSS e aviso prévio).

Tabela 16 - Custo com mão de obra - balconista

<b>Balconista</b>	
Valor do salário bruto:	1.200,00
Líquido a pagar para o funcionário	1.108,20
Fgts	96,00
Inss	96,00
	1.300,20
Provisão de valores a serem pagos:	
13º salário	100,00
Férias	100,00
1/3 das férias	33,33
Inss (13º e férias)	64,78
Fgts (13º e férias)	41,33
Multa fgts 40%	38,40
	377,84
<b>Total de despesa mensal</b>	<b>1.678,04</b>

FONTE: Autor (2015).

Tabela 17 - Custo com mão de obra - padeiro

<b>Padeiro</b>	
Valor do salário bruto:	2.000,00
Líquido a pagar para o funcionário	1.847,00
Fgts	160,00
Inss	180,00
	2.187,00
Provisão de valores a serem pagos:	
13º salário	166,67
Férias	166,67
1/3 das férias	55,56
Inss (13º e férias)	107,98
Fgts (13º e férias)	68,89
Multa fgts 40%	64,00
	629,77
<b>Total de despesa mensal</b>	<b>2.816,77</b>

FONTE: Autor (2015).

Tabela 18 - Custo com mão de obra - auxiliar de padeiro e caixa

<b>Auxiliar Padeiro / Caixa</b>	
Valor do salário bruto:	1.500,00
Liquido a pagar para o funcionário	1.385,25
Fgts	120,00
Inss	135,00
	1.640,25
Provisão de valores a serem pagos:	
13º salário	125,00
Férias	125,00
1/3 das férias	41,67
Inss (13º e férias)	80,98
Fgts (13º e férias)	51,67
Multa fgts 40%	48,00
	472,32
<b>Total de despesa mensal</b>	<b>2.112,57</b>

FONTE: Autor (2015).

Tabela 19 - Custo com mão de obra - confeitadeira/salgadeira, segurança e gerente

<b>Confeitadeira/Salgadeira / Gerente / Segurança</b>	
Valor do salário bruto:	2.500,00
Liquido a pagar para o funcionário	2.308,75
Fgts	200,00
Inss	275,00
	2.783,75
Provisão de valores a serem pagos:	
13º salário	208,33
Férias	208,33
1/3 das férias	69,44
Inss (13º e férias)	134,96
Fgts (13º e férias)	86,11
Multa fgts 40%	80,00
	787,17
<b>Total de despesa mensal</b>	<b>3.570,92</b>

FONTE: Autor (2015).

Tabela 20 - Custo com mão de obra - auxiliar limpeza e entregador

<b>Auxiliar limpeza / Entregador</b>	
Valor do salário bruto:	1.000,00
Liquido a pagar para o funcionário	923,50
Fgts	80,00
Inss	80,00
	1.083,50
Provisão de valores a serem pagos:	
13º salário	83,33
Férias	83,33
1/3 das férias	27,78
Inss (13º e férias)	53,99
Fgts (13º e férias)	34,45
Multa fgts 40%	32,00
	314,88
<b>Total de despesa mensal</b>	<b>1.398,38</b>

FONTE: Autor (2015).

### 6.3.1 Custo com mão de obra - 1ª etapa do PN

A tabela 21 abaixo mostra o custo mensal total com mão de obra para a 1ª etapa do plano de negócios. Vale a pena ressaltar que nesta etapa do plano de negócios as gerentes fazem, também, o papel de caixa.

Tabela 21 - Custo com mão de obra total mensal 1ª Etapa do PN

<b>Função</b>	<b>Nº empregados</b>	<b>Despesa mensal</b>	<b>Total</b>
1. Balconista	5	1.678,05	8.390,25
2. Padeiro	2	2.816,75	5.633,50
3. Auxiliar padeiro	2	2.112,56	4.225,12
4. Confeiteira/Salgadeira	1	3.570,94	3.570,94
5. Auxiliar de limpeza	1	1.398,38	1.398,38
6. Gerente/caixa	2	3.570,94	7.141,88
<b>Total</b>			<b>30.360,07</b>

FONTE: Autor (2015).

Na primeira etapa do plano de negócios teremos, portanto, um custo total mensal com mão de obra de aproximadamente 30.500,00.

### 6.3.2 Estimativa do custo com mão de obra - 2ª etapa do PN

Nesta etapa de ampliação das atividades e mudança de local pretende-se a contratação de mais duas balconistas, uma confeiteiras/salgadeiras em período integral, uma auxiliares de limpeza e um segurança. A empresa pretende promover um dos colaboradores que faz hoje a função de gerente/caixa para gerente em tempo integral na 2ª etapa do plano. A TABELA 22 abaixo mostra o custo mensal total estimado com mão de obra para a 2ª etapa do plano de negócios:

Tabela 22 - Estimativa custo de mão de obra total mensal 2ª Etapa do PN

<b>Função</b>	<b>Nº empregados</b>	<b>Despesa mensal</b>	<b>Total</b>
1. Balconista	7	1.678,05	11.746,35
2. Padeiro	2	2.816,75	5.633,50
3. Auxiliar padeiro	2	2.112,56	4.225,12
4. Confeiteira/Salgadeira	2	3.570,94	7.141,88
5. Auxiliar de limpeza	2	1.398,38	2.796,76
6. Entregador	1	1.398,38	1.398,38
7. Segurança	1	3.570,94	3.570,94
8. Gerente	1	3.570,94	3.570,94
9. Caixa	1	2.112,56	2.112,56
<b>Total</b>			<b>42.192,43</b>

FONTE: Autor (2015).

Na segunda etapa do plano de negócios teremos, portanto, um custo total com mão de obra estimado em 42.000,00.

#### 6.4 ESTIMATIVA DO CUSTO COM DEPRECIAÇÃO

Com o passar dos anos máquinas, equipamentos, móveis, imóvel e utensílios vão se desgastando, sendo necessária a sua reposição. Este tópico será destinado ao reconhecimento da perda do valor dos bens referente a 2ª etapa do plano de negócios. A depreciação será calculada da seguinte maneira:

<b>Depreciação anual</b>	=	$\frac{\text{Valor do bem}}{\text{Tempo média de vida útil}}$
--------------------------	---	---

Calcularemos a depreciação a partir dos investimentos totais previsto para 2ª etapa do plano de negócios (vide 2.1.6 Investimento Inicial). Onde: 900.000,00 se referem a compra do terreno; 2.000.000,00 na construção do imóvel; e 700.000,00 na compra de mobiliário e novos equipamentos.

Segundo pesquisa realizada junto ai site da Receita Federal, estes ativos possuem as seguintes quotas de depreciação:

- a) Terrenos: não é admitida taxa de depreciação
- b) Imóveis: 25 anos.
- c) Equipamentos: 5 anos.
- d) Máquinas, móveis e utensílios: 10 anos.

#### 6.4.1 Custo com depreciação anual do imóvel

Custo com depreciação anual	=	$\frac{2.000.000,00}{25 \text{ anos}}$	=	80.000,00 ao ano
-----------------------------	---	--	---	---------------------

Após dividirmos o investimento total necessário para construção do imóvel pelo seu prazo de vida útil, estipulado pela Receita Federal, a empresa terá um custo com depreciação anual do imóvel de 80.000,00. Isto é, aproximadamente 6.650,00 mensais.

#### 6.4.2 Custo com depreciação anual de móveis, equipamento e utensílios.

Custo com depreciação	=	$\frac{700.000,00}{7,5 \text{ anos}}$	=	93.333,33 ao ano
-----------------------	---	---------------------------------------	---	---------------------

Neste caso dividimos o investimento total realizado em móveis, equipamentos e utensílios pela média entre as quotas de depreciação com máquinas, móveis e utensílios e a quota de depreciação com equipamentos. A empresa terá um gasto anual de 93.333,33 com a depreciação destes bens, ou seja, aproximadamente 7.800,00 ao mês.

### 6.4.3 Custo com depreciação anual total

Somando os custos de depreciação do imóvel construído com os custo de depreciação de móveis, equipamentos e utensílios, a empresa terá um custo total de depreciação de aproximadamente 14.450,00 ao mês.

## 6.5 CUSTOS FIXOS OPERACIONAIS

### 6.5.1 Custos fixos operacionais - 1ª etapa do PN

A tabela 23 abaixo mostra os custos fixos operacionais mensais gastos atualmente pela empresa:

Tabela 23 – Custos fixos operacionais mensais 1ª etapa do PN

Descrição	Custo Total Mensal (em R\$)
Aluguel	4.350,00
Honorarios contador	550,00
Pró-labore 1	3.500,00
Pró-labore 2	3.500,00
Manutenção	500,00
Energia elétrica	3.000,00
Salário + encargos	30.360,07
Material limpeza	500,00
Combustível	500,00
Empresa segurança	140,00
Sistema	-
Simplex nacional (6%)	6.000,00
Outras despesas	650,00
<b>Total</b>	<b>53.550,07</b>

FONTE: Autor (2015).

Atualmente, a empresa tem um custo fixo operacional mensal de aproximadamente 53.550,00.

### 6.5.2 Custos fixos operacionais estimados - 2ª etapa do PN

Vale a pena lembrar que nesta etapa do plano de negócios a empresa contará com imóvel próprio e uma estrutura pelo menos 10x maior do que a atual. A TABELA 24 abaixo mostra uma estimativa dos custos fixos operacionais mensais para a 2ª etapa do plano de negócios:

Tabela 24 – Estimativa dos custos fixos operacionais mensais 2ª etapa do PN

Descrição	Custo Total Mensal (em R\$)
Água	800,00
IPTU	500,00
Honorarios contador	600,00
Pró-labore 1	4.500,00
Pró-labore 2	4.500,00
Manutenção	1.000,00
Energia elétrica	5.000,00
Salário + encargos	42.196,43
Material limpeza	1.500,00
Combustível	1.000,00
Empresa segurança	500,00
Sistema de gerenciamento eletrônico	500,00
Simples nacional (6%)	12.000,00
Custo com depreciação	14.450,00
Outras despesas	1.000,00
<b>Total</b>	<b>90.046,43</b>

FONTE: Autor (2015).

### 6.6 CUSTOS VARIÁVEIS

A empresa procura trabalhar com níveis adequados de estoque. Como as entregas de mercadoria são feitas semanalmente, e algumas até mesmo diariamente caso seja preciso, não existe a necessidade de estoque de mercadorias por mais de uma semana. O prazo médio de permanência de matérias-primas e mercadorias no estoque da empresa é de aproximadamente 7 dias. O lead time de entrega das matérias-primas mais utilizadas pode ser de até alguma horas caso seja

necessário, por isso a constante preocupação da empresa no bom relacionamento e em trabalhar com os melhores fornecedores disponíveis do mercado, aqueles que tem demonstrado até então uma variabilidade e/ou confiabilidade de entrega 100% satisfatória. Custos variáveis representam atualmente 45% do faturamento total, ou seja, aproximadamente 49.5000. Para a 2ª etapa do plano de negócios projeta-se uma porcentagem semelhante sobre o faturamento total em gastos com custos variáveis, isto é, estima-se que a empresa gastará em torno de 90.000,00 com custos variáveis nesta fase do plano.

## 6.7 CAPITAL DE GIRO

A média de prazo concedida à empresa Meister Willi para pagamento de seus fornecedores é de 21 dias sem juros no boleto bancário para 80% das contas à pagar, enquanto 20% são pagas à vista. Quanto as entradas, uma média de 70% são feitas à vista e 30% são realizadas em um prazo de até no máximo 14 dias. A realidade é que a empresa utiliza uma estratégia tal que os recursos financeiro originados pelas vendas entram no caixa antes que sejam efetuados os pagamentos, diminuindo a necessidade de capital de giro. A empresa pretende utilizar a mesma estratégia para a 2ª etapa do plano de negócios.

## 6.8 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Após reunir todas as informações sobre faturamentos e custos fixos totais, verificaremos através do demonstrativo de resultados se a empresa irá de fato operar com lucro ou prejuízo.

### 6.8.1 Demonstrativos de Resultado - 1ª etapa do PM

- Receita total com vendas = 110.000,00\*
- Custos variáveis total = 49.500,00\*
- Margem de contribuição (R – C) = 60.500,00\*
- Custos fixos totais = 53.550,00\*
- Resultado operacional (Margem de contribuição – Custos fixos totais) =  
Lucro de 8.800,00\*

\*Dados aproximados

### 6.8.2 Demonstrativos de resultado - 2ª etapa do PN

- Receita total estimada com vendas = 200.000,00
- Custos variáveis totais estimados = 90.000,00
- Margem de contribuição estimada (R – C) = 110.000,00
- Custos fixos totais estimados = 90.000,00
- Resultado operacional estimado (Margem de contribuição – Custos fixos totais) = Lucro de aproximadamente 20.000,00

## 6.9 INDICADORES DE VIABILIDADE

A seguir será calculado o ponto de equilíbrio (6.9.1), a lucratividade (6.9.2), a rentabilidade (6.9.3) e o prazo de retorno do investimento (6.9.4) das duas primeiras etapas do plano de negócio.

### 6.9.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio auxilia na mensuração de quanto a empresa precisará faturar para que tenha a capacidade de quitar todos seus custos em determinado período. Consideraremos para seu cálculo valores anuais. Será calculado da seguinte maneira:

$$\text{PE} = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Índice da Margem de Contribuição (*)}}$$

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{\text{Margem de Contribuição (Receita Total - Custo Variável Total)}}{\text{Receita Total}}$$

#### 6.9.1.1 Ponto de equilíbrio - 1ª etapa do PN

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{1.320.000,00 - 594.000,00}{1.320.000,00} = 0,55$$

$$\text{PE} = \frac{642.600,00}{0,55} = 1.168.363,60$$

Serão necessários, portanto, 1.168.363,60 ao ano na 1ª etapa do plano de negócios para que a empresa possa cobrir todos os seus custos.

#### 6.9.1.2 Ponto de equilíbrio - 2ª etapa do PN

$$\text{Índice da Margem de Contribuição} = \frac{2.400.000,00 - 1.080.000,00}{2.400.000,00} = 0,55$$

$$\text{PE} = \frac{1.080.000,00}{0,55} = 1.963.636,00$$

Serão necessários, portanto, 1.963.636,00 ao ano para que a empresa possa cobrir todos os seus custos.

### 6.9.2 Lucratividade

É o indicador que mede o lucro líquido da empresa em relação às suas vendas. Serão considerado valores mensais para o seu cálculo. Será calculado da seguinte maneira:

<b>Lucratividade</b>	=	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Total}}$	X	<b>100</b>
----------------------	---	---	---	------------

#### 6.9.2.1 Lucratividade - 1ª etapa do PN

Lucratividade	=	$\frac{8.800,00}{110.000,00}$	X	100	=	8%
---------------	---	-------------------------------	---	-----	---	----

Dos 110.000,00 de receita total com vendas, 8.800,00 equivale ao lucro praticado pela empresa depois de pagas todas as despesas e impostos, indicando uma lucratividade de 8% ao ano na 1ª etapa do plano de negócios.

#### 6.9.2.2 Lucratividade - 2ª etapa do PN

Lucratividade	=	$\frac{20.000,00}{200.000,00}$	x	100	=	10%
---------------	---	--------------------------------	---	-----	---	-----

Dos 200.000,00 de receita total, 20.000,00 equivale ao lucro praticado pela empresa depois de pagas todas as despesas e impostos, indicando uma lucratividade de 10% ao ano na 2ª etapa do plano de negócios.

### 6.9.3 Rentabilidade

Indicador de atratividade do negócio, projeta a porcentagem de capital que retornará ao sócios anualmente após o investimento realizado. Para seu cálculo deve-se dividir o lucro líquido da empresa pelo investimento total realizado. Contaremos para o cálculo de rentabilidade da 1ª etapa do plano de negócio com apenas 70% dos 8.800,00 de lucro líquido total da empresa uma vez que 30% do lucro total vem sendo investido em outras operações (vide Lucro 2.1.8).

<b>Rentabilidade</b>	=	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento Total}}$	x	<b>100</b>
----------------------	---	--	---	------------

#### 6.9.3.1 Rentabilidade - 1ª etapa do PN

Rentabilidade 1	=	$\frac{73.720,00}{330.000,00}$	x	100	=	22,40% ao ano
-----------------	---	--------------------------------	---	-----	---	---------------

Isso significa que a empresa recuperará 22,4% ao ano do valor investido através dos lucros obtidos com o negócio.

### 6.9.3.2 Rentabilidade - 2ª etapa do PN

Rentabilidade 2	=	$\frac{240.000,00}{3.600.000,00}$	x	100	=	6,67% ao ano
-----------------	---	-----------------------------------	---	-----	---	--------------

Isso significa que a empresa recuperará 6,67% ao ano do valor investido através dos lucros obtidos com o negócio.

### 6.9.4 Prazo retorno do investimento

É também considerado um indicador de atratividade e indica o tempo necessário para que o empreendedor recupere o que investiu em seu negócio, é calculado da seguinte maneira:

<b>Prazo de Retorno do Investimento</b>	=	$\frac{\text{Investimento Total}}{\text{Lucro Líquido}}$
---	---	--

#### 6.9.4.1 Prazo para o retorno do investimento - 1ª etapa do PN

Como já foi citado anteriormente (vide 2.1.6 Investimento Inicial), na primeira etapa da implantação do plano de negócios foram investidos 330.000,00. Utilizando o mesmo raciocínio do cálculo de rentabilidade da 1ª etapa do plano de negócios, apenas 70% do lucro líquido será utilizado para o cálculo de retorno do investimento da 1ª etapa do plano de negócio.

Prazo de Retorno do Investimento	=	$\frac{330.000,00}{73.920,00}$	=	4,45 anos
----------------------------------	---	--------------------------------	---	-----------

Isto é, 4,45 anos após o início das atividades a empresa terá recuperado, sob a forma de lucro, todo investimento realizado para construção e funcionamento do negócio. Como a primeira etapa do plano de negócios terá uma duração de apenas três anos, o retorno do investimento não ocorrerá efetivamente a tempo na forma de lucro. O retorno do investimento poderia ocorrer em 3,12 anos se 100% do lucro líquido anual da empresa (105.600) fosse utilizado afim de reconstituir o investimento realizado pelos sócios-proprietários, porém a estratégia escolhida pela empresa a longo prazo foi outra (vide Lucro 2.1.8).

#### 6.9.4.2 Prazo para o retorno do investimento - 2ª etapa do PN

Já na segunda etapa da implantação do plano de negócios serão investidos 3.600.000,00 (vide 2.1.6 Investimento Inicial). Com um faturamento estimado de aproximadamente 2.400.000,00 ao ano e um lucro de aproximadamente 10% sobre o faturamento, ou seja, 240.000,00 - o retorno do investimento ocorrerá em:

Prazo de Retorno do Investimento	=	$\frac{3.600.000,00}{240.000,00}$	=	15 anos
----------------------------------	---	-----------------------------------	---	---------

Ou seja, 15 anos após o início das atividades a empresa terá recuperado, sob a forma de lucro, todo investimento realizado para construção e funcionamento do negócio.

## 7 CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS

Este tópico será destinado simulação de valores e situações para a 2ª etapa do plano de negócios. Custos variáveis continuarão a representar em todos os casos 45% sobre faturamento estimado (vide 6.5), custos fixos serão da ordem de 90.000,00 (vide 6.4.2). Com base no cenário provável já exposto anteriormente (vide Plano Financeiro), criaremos um cenário pessimista para empresa onde o faturamento mensal será de 170.000,00. Já no cenário otimista, simularemos um faturamento de 220.000,00.

Descrição	Cenário Provável		Cenário Pessimista		Cenário otimista	
	Valor	(%)	Valor	(%)	Valor	(%)
1. Receita total com vendas	200.000,00	100	170.000,00	100	220.000,00	100
2. Custos variáveis totais	90.000,00	45	76.500,00	45	99.000,00	45
3. Margem de contribuição (1 - 2)	110.000,00	55	93.500,00	55	121.000,00	55
4. (-) Custos fixos totais	90.000,00	45	90.000,00	53	90.000,00	41
5. Lucro/Prejuízo Operacional (3 - 4)	20.000,00	10	3.500,00	2	31.000,00	14

Cenário provável: a previsão de faturamento e lucro estimados durante a elaboração deste plano de negócio para a empresa em 08.2017 foi de 200.000,00 e 20.000,00, respectivamente

Cenário pessimista: neste cenário foi considerado uma margem de erro de 15% para menos sobre faturamento e lucro do cenário provável previsto para 08.2017. Ainda assim a empresa operaria com lucro, porém de apenas 3.500,00 - 16.500,00 a menos que o previsto pela empresa. Este cenário representa um grande alerta à empresa, pois caso a receita total com vendas seja um pouco menor do que os 170.000,00 simulados a organização correrá grandes riscos de operar com prejuízos.

Cenário otimista: neste caso foi considerado uma margem de erro de 10% para mais sobre faturamento e lucro do cenário provável previsto para 08.2017. Com um faturamento de 220.000,00 a empresa operaria com um lucro mensal de 31.000,00.

## 8 AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

### 8.1 ANÁLISE S.W.O.T

Com o objetivo de detectar os pontos fortes e fracos internos a empresa, assim como as ameaças e oportunidade de mercado, constitui-se a matriz abaixo:

#### 8.1.1 Analise S.W.O.T - 1ª etapa do PN

	<b>Fatores internos (controláveis)</b>	<b>Fatores externos (incontroláveis)</b>
<b>Pontos fortes</b>	<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approach/interacionamento com clientes</li> <li>• Elaboração produtos exclusivos – atendimento personalizado</li> <li>• Equipe administrativa</li> <li>• Equipe produção</li> <li>• Faz-se por vocação, não por necessidade</li> <li>• Atendimento – equipe motivada – plano de carreira</li> <li>• Localização estratégica e privilegiada</li> <li>• Ponto até então sem investimento</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parcerias - Família Farinha / Reckenbeck</li> <li>• Criação mercados inexistentes</li> <li>• Experiência internacional</li> <li>• Crescimento demanda por produtos exclusivos</li> <li>• Mercado promissor setor alimentício</li> <li>•</li> </ul>
<b>Pontos fracos</b>	<b>Fraquezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta sistema de gerenciamento eletrônico</li> <li>• Sobrecarregamento das atividades aos patrões</li> <li>• Pouca qualificação das atendentes</li> <li>• Inexistência plano de orientação às atividades internas e rotineiras</li> <li>• Aluguel do ponto</li> <li>• Inexperiência no mercado</li> <li>• Estrutura física extremamente limitada – produção, atendimento, venda e administrativo</li> </ul>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impostos elevados</li> <li>• Enchentes</li> <li>• Linhas de financiamento</li> <li>• Violência na região</li> </ul>

## 8.1.2 Análise S.W.O.T - 2ª etapa do PN

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<b>Forças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Approach/interacionamento com clientes</li> <li>• Elaboração produtos exclusivos – atendimento personalizado</li> <li>• Equipe administrativa</li> <li>• Equipe produção</li> <li>• Já mais experiente nas condições de mercado</li> <li>• Faz-se por vocação, não por necessidade</li> <li>• Prédio/terreno próprio</li> <li>• Estrutura física estrategicamente preparada</li> <li>• Atendimento – equipe ainda mais motivada</li> <li>• Localização</li> <li>• Equipe já mais intruída e treinada</li> <li>• Divisão de tarefas</li> <li>• Orientação às atividades internas e rotineiras</li> <li>• Gerenciamento eletrônico</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência irrelevante</li> <li>• Parcerias - Família Farinha / Reckenbeck</li> <li>• Criação mercados inexistentes</li> <li>• Experiência internacional</li> <li>• Crescimento demanda por produtos exclusivos</li> <li>• Boa influência na cidade</li> <li>• Mercado promissor setor alimentício</li> </ul>
Pontos fracos	<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaças</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impostos elevados</li> <li>• Enchentes</li> <li>• Linhas de financiamento</li> <li>• Violência na região</li> </ul>

## **9 AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO**

Dado o alto grau de mortalidade das micro e pequenas empresas em seus primeiros anos de funcionamento, este trabalho teve como objetivo criar um mecanismo de controle interno que sirva como instrumento de apoio ao planejamento das estratégias utilizadas e àquelas ainda à serem empreendidas pela Panificadora e Confeitaria Meister Willi.

Este trabalho constitui-se com o objetivo de aprofundar o estudo sobre o ambiente interno da empresa e de seus processos técnicos, produtivos, econômicos e financeiros. Números precisos e estimados que dizem respeito à investimentos realizados, unidades de produtos fabricados, preço de custo unitário dos produtos produzidos, custos com mão de obra, custos fixos operacionais, custos variáveis, faturamento, lucro, prazo de retorno dos investimentos, etc. estão aqui registrados para que sirvam de orientação à proprietários, gerentes e investidores.

Com o Plano de Negócio elaborado tanto proprietário quanto investidor puderam melhor compreender o nível de risco associado à empreitada do negócio, os objetivos, aspirações, metas e estratégias que a empresa utilizou e aquelas que ela ainda deve utilizar para que possa continuar a crescer, evoluir e ascender com empresa modelo, e de sucesso.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: na administração das organizações. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DORNELAS, José Carlos Assis.. **Empreendedorismo**: Transformando Ideias em Negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2008.
- DORNELAS, J. C .A. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. Campus: Rio de Janeiro, 2001.
- HENDERSON, B. D. As Origens da Estratégia. In PORTER & MONTGOMERY, C. A. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. São Paulo: Editora Campus, 1998.
- KIM, W. Chan & MAUBORGNE, Renée. **A Estratégia do Oceano Azul**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Saraiva, 2009.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997
- OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PRAHALAD, C. K; HAMEL, G. *Strategic Intent*. In: **Harward Business Review**, p.63-76, May. June, 1985
- SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. 3. Ed., São Paulo: Nova Cultural, 1988 (Coleção os Economistas).
- SEBRAE. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/>
- PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1989.

TERECE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento estratégico com ferramenta competitiva na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração de planejamento. 2002.** Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.