



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**CET - CENTRO DE EXCELÊNCIA EM TURISMO**  
**PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GASTRONOMIA COMO EMPREENDIMENTO**

**“PLANO DE NEGÓCIO”**  
**VILLA PAULICÉIA – OFICINA DO PÃO**

**ANA HELENA SAMPAIO MALUF**

**BRASÍLIA – DF**  
**MARÇO / 2006**

**ANA HELENA SAMPAIO MALUF**

**“PLANO DE NEGÓCIO”  
VILLA PAULICÉIA – OFICINA DO PÃO**

Trabalho apresentado em  
cumprimento às exigências  
acadêmicas parciais do curso de pós-  
graduação lato sensu em  
Gastronomia como Empreendimento  
para obtenção do grau de  
Especialista.

**ORIENTADORA: MSC. SHIRLEY PONTES**

BRASÍLIA  
2006

Maluf, Ana Helena

Plano de Negócio Villa Paulicéia - Oficina do Pão / Ana Helena  
Sampaio Maluf – Brasília: A. H. S. Maluf, 2006.  
v, 69p. il.: 30 cm

Monografia – Curso Gastronomia como Empreendimento - Universidade de  
Brasília, 2006.  
Bibliografia: p. 54–55.

1. Padaria 2.Plano Estratégico 3.Plano de Marketing 4.Plano Operacional 5.  
Plano Financeiro I. Título

CDD  
CDU

## TERMO DE APROVAÇÃO

Monografia defendida e aprovada como requisito parcial para a obtenção do Título de Especialista, defendida e aprovada em \_\_\_\_ de Maio de 2006, pela banca examinadora constituída por:

---

MSc. Verônica C. Ginani

Professora Coordenadora

---

MSc. Shirley Pontes

Professora Orientadora

---

Dr<sup>a</sup> Raquel Brás Botelho

Professora Examinadora

BRASÍLIA

UNB



Vinho: c=0  
m=100  
y=100  
k=30

Amarelo: c=2  
m=11  
y=64  
k=0

Cinza: 20% preto

Fundo: c=0  
m=3  
y=20  
k=0

### **DEDICATÓRIA**

Aos dois pilares centrais da minha vida.

O meu amado companheiro Fares por ter me ensinado coragem, auto-estima, perseverança, ousadia, tenacidade e acima de tudo ter paixão sempre.

E à memória de minha amada mãe Maria por ter me ensinado caridade, humildade, paciência, piedade, indulgência e acima de tudo ter amor sempre.

## AGRADECIMENTOS

Para

O nosso Pai Maior, por tornar tudo possível.

José Maria, que mais uma vez veio em meu auxílio. Está enorme a minha lista de débito para com ele.

Amaral, sem o qual tudo seria muito mais difícil, senão impossível. Grande coração.

Juliana, minha querida amiguinha, obrigado por tudo.

Consoni, pelo importante apoio.

Ricardo, Marivaldo, Madalena e Irlan, pela paciência e compreensão dos meus momentos atribulados no decorrer do curso.

General Romeu, Nélio e José Aparecido, por tornarem possível o meu curso.

Lenildo, pela generosidade de me conceder tempo para a realização da monografia.

Ademir Berti, o meu sempre amado irmão, pela ajuda.

Andreinha e Patrícia, por mais uma vez me socorrerem.

Minha querida e criteriosa irmã Ana Maria, pela fundamental ajuda para que pudesse me expressar com mais clareza e correção.

Shirley, minha pacienciosa e compreensiva orientadora, pela enorme e generosa ajuda.

Verônica e Rita, pela tolerância demonstrada frente as minhas dificuldades.

Aos meus colegas de turma Jacqueline, Maria das Graças e Gudrin, sem os quais o curso não teria a mesma graça.

Aos meus filhos Yuri, Ana Júlia e Ana Cristhina, por produzirem a força que move o meu coração.

*Nosso Pai, que estás em toda parte;  
Santificado seja o teu nome, no louvor de todas as  
criaturas;  
Venha a nós o teu reino de amor e sabedoria;  
Seja feita a tua vontade, acima dos nossos desejos;  
Tanto na terra, quanto nos círculos espirituais;  
O pão nosso do corpo da mente dá-nos hoje;  
Perdoa as nossas dívidas, ensinando-nos a perdoar  
nossos devedores com esquecimento de todo mal;  
Não permitas que venhamos a cair sob os golpes  
da tentação de nossa própria inferioridade;  
Livrai-nos do mal que ainda reside em nós mesmos;  
Porque só em ti brilha a luz eterna do reino e do poder,  
da glória e da paz, da justiça e do amor para sempre!  
Assim Seja!*

Jesus Cristo  
(pelo espírito de Emmanuel)  
Psicografia Chico Xavier - Livro. Fonte Viva

## RESUMO

Este estudo objetiva a realização de um plano de negócio para verificar a viabilidade de um empreendimento em panificação. Foram utilizados como fonte de dados estudos, empreendidos por entidades do setor, que traçaram um perfil do segmento. O plano de negócio foi eleito como instrumento por ser um documento que reflete a realidade, as perspectivas e a estratégia da empresa. Nele foi desenvolvido um planejamento estratégico onde foi declarado todas as ações da organização o posicionamento diante do mercado, os caminhos a serem seguidos, os objetivos, as metas, os valores da empresa, a sua visão e sua missão, além de uma análise ambiental que identifica as oportunidades e as ameaças, os pontos fortes e fracos do empreendimento em relação ao negócio. O plano de marketing foi outra ferramenta importante para definir a forma como a empresa atuará para levar os produtos aos clientes, analisa a situação, o consumidor, o mercado, os aspectos legais e o posicionamento e define o produto, o ponto, a promoção e o preço. É através deste estudo que decidiremos a forma como se apresentará no futuro. O plano operacional descreve a forma da empresa operar, gerenciar, executar, distribuir e controlar produtos e serviços. Como será a logística interna, a descrição física do empreendimento e o seu quadro funcional. Por fim, o planejamento financeiro faz uma análise de viabilidade econômica definindo os investimentos, o capital de giro, custos operacionais, os indicadores de vendas, a receita esperada e outros índices orçamentários. Em suma o presente estudo conclui a exequibilidade do empreendimento proposto, demonstrando a chance de sucesso uma vez seguido todos os passos delineados neste trabalho.

**Palavras-chaves:** 1. Padaria; 2. Plano Estratégico; 3. Plano de Marketing; 4. Plano Operacional; 5. Plano Financeiro.

## ABSTRACT

This study has as goal to perform a business plan to verify the viability of a bakery enterprise. As data source, we have used studies carried out by institutions of the bakery branch, that delineated a profile for this kind of activities. The business plan was selected as a tool reflecting the reality, perspectives and strategies of the enterprise. In this business plan it was developed a strategic plan, where was established all the actions of the organization, including the positioning of the enterprise regarding market, future ways, general and specific accomplishments, the enterprise monetary value, its standpoints and missions, beyond that an environmental analysis, that identifies oportunities and risks, strong and week aspects of the enterprise as a business activity. The marketing plan was another important aspect in order to define the form as the enterprise will act to bring the final goods to the costumers, to analyze the situation, the costumer, the market, the law aspects and positioning, and to define the kind the product, the local, the advertisement costs and price. It is throughout this study that we will decide the way the enterprise will be in the future. The operational plan describe the enterprise way for working on, directing, distributing and controlling goods and services; the internal logistic, the area (physical room) description of the enterprise and its worker group. Finally, the financial plan performs an analysis of the economical viability, defining investments, capital of-circulation, operational costs, selling indices, profits, among other budget indices. In short the present study concludes for the successfulness of the proposed enterprise, demonstrating the real possibility for such a success, once the steps indicated out in this work would be followed out.

**Key words:** 1. Bakery Enterprise; 2. Estrategic Plan; 3. Marketing Plan; 4. Operational Plan; 5. Finantial Plan.

## SUMÁRIO

	Pg.
<b>LISTA DE FLUXO, TABELAS E QUADROS</b>	xiii
<b>SIGLAS</b>	xiv
<b>INTRODUÇÃO</b>	1
<b>1. REVISÃO HISTÓRICA DAS PADARIAS</b>	4
<b>2. PLANO ESTRATÉGICO</b>	9
2.1 DECLARAÇÃO DE VISÃO	9
2.2 DECLARAÇÃO DE MISSÃO	10
2.3 OBJETIVOS E METAS	11
2.4 ESTABELECIMENTO DE VALORES	12
2.5 ANÁLISE AMBIENTAL-MATRIZ SWOT	13
<b>3. PLANO DE MARKETING</b>	19
3.1 OPORTUNIDADE	19
3.1.1 SITUAÇÃO	20
3.2 MARKETING ESTRATÉGICO	21
3.2.1 CONSUMIDOR	22
3.2.2 MERCADO	23
3.2.2.1 CONCORRÊNCIA	25
3.2.3 POSICIONAMENTO	28
3.3 MARKETING TÁTICO	28
3.3.1 PRODUTO	29
3.3.2 PONTO	31
3.3.3 PROMOÇÃO	33
3.3.4 PREÇO	36
<b>4. PLANO OPERACIONAL</b>	37
4.1 ESTRUTURA FUNCIONAL	37
4.2 DESCRIÇÃO DA UNIDADE FÍSICA	39
4.3 SISTEMA PRODUTIVO	40
4.4 QUALIDADE	42
4.5 SISTEMA DE GESTÃO	43

<b>5. PLANO FINANCEIRO</b>	44
5.1 PLANO DE INVESTIMENTO	44
5.1.2 MÃO DE OBRA DIRETA COM PRODUÇÃO	44
5.1.3 CUSTOS FIXOS	46
5.1.4 CUSTOS DE FABRICAÇÃO	47
5.1.5 CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	48
5.1.6 RESULTADOS OPERACIONAIS	49
5.1.7 INVESTIMENTO INICIAL	50
5.1.8 FLUXO DE CAIXA	51
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	52
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	54

## LISTA DE FLUXO, TABELAS E QUADROS

	Pg.
FLUXO 1 PLANO DE MARKETING	19
FLUXO 2 NÍVEIS HIERÁRQUICOS	37
TABELA 1 FATORES DETERMINANTES NA ESCOLHA DO LOCAL DE COMPRAS	22
TABELA 2 RANKING DE MOTIVOS PARA CONSUMIR EM PADARIAS	23
TABELA 3 OFERTADOS PELAS PADARIAS SUJEITOS A CONCORRÊNCIA	25
TABELA 4 REGIÃO ADMINISTRATIVA X NÚMERO DE ESTABELECIMENTO	26
TABELA 5 DENSIDADE DEMOGRÁFICA POR REGIÃO ADMINISTRATIVA	26
TABELA 6 REGIME TRIBUTÁRIO DOS ESTABELECIMENTOS	27
TABELA 7 REGIME TRIBUTÁRIO: OPÇÃO PELO SIMPLES CANDANGO	27
TABELA 8 POSICIONAMENTO DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES	28
TABELA 9 COMPONENTES DO MODELO 4 Ps	29
TABELA 10 QUANTIDADE DE FARINHA DE TRIGO UTILIZADO POR DIA	33
TABELA 11 CARGOS X RESPONSABILIDADES	38
QUADRO 1 IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	13
QUADRO 2 MATRIZ SWOT	18
QUADRO 3 FICHA TÉCNICA	40
QUADRO 4 INVESTIMENTOS FIXOS	44
QUADRO 5 MÃO DE OBRA DIRETA COM PRODUÇÃO	45
QUADRO 6 MÃO DE OBRA DIRETA COM ATENDIMENTO BALCÃO	45
QUADRO 7 CUSTOS FIXOS	46
QUADRO 8 CUSTO DE FABRICAÇÃO	47
QUADRO 9 CUSTO DE MERCADORIA VENDIDA	48
QUADRO 10 INDICADORES DE VENDAS	49
QUADRO 11 DEMONSTRATIVO DO CUSTO DE COMERCIALIZAÇÃO	49
QUADRO 12 RECEITA OPERACIONAL	49
QUADRO 13 RESULTADOS OPERACIONAIS	50
QUADRO 14 INVESTIMENTO INICIAL	50
QUADRO 15 FLUXO DE CAIXA	51

## SIGLAS

Abip – Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento

Cipan – Confederação Interamericana da Indústria do Pão

Codeplan – Companhia de Desenvolvimento do Planalto Central

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

IGP-M – Índice Geral de Preços – Municipal

Propan – Programa de Apoio a Panificação

RDH – Relatório do Desenvolvimento Humano

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas

Siab – Sindicato das Indústrias de Alimentação de Brasília

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho objetiva a elaboração de um plano de negócio, com sua filosofia e projeto de trabalho de toda sua estrutura administrativa, e constituirá nossa "carta de navegação" para o futuro empreendimento. O plano de negócio é instrumento que tem se revelado indispensável e dos mais completos: estabelece as principais concepções e alternativas para uma análise correta da viabilidade do empreendimento pretendido e reduz as possibilidades de erros e conseqüentes fracassos, pois proporciona uma avaliação antes da nova idéia ser colocada em prática. É a oportunidade de reflexão e consolidação, num único documento, de todas as questões pertinentes ao caminho que a empresa deve tomar para sua efetiva ação, posicionando-a corretamente frente aos seus objetivos estratégicos.

A existência de um plano de negócio diminui a probabilidade de morte precoce da empresa, uma vez que previne riscos e situações operacionais adversas. Em suma, a feitura de um plano de negócio ajuda a traçar o melhor caminho para o futuro da empresa, pois enseja a aquisição de conhecimentos específicos para o tipo de negócio escolhido, define os objetivos perseguidos, os clientes potenciais, avalia o mercado, os preços, a concorrência, os recursos financeiros disponíveis, o ambiente externo e estabelece ações procedimentais dentro de uma estratégia que proporciona os melhores resultados. Por fim, o plano de negócio reflete a personalidade e o espírito da empresa. (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005; PAVANI, DEUTSCHER e LÓPEZ, 2000).

A Villa Paulicéia pretende ser uma empresa do ramo de panificação e insumos gastronômicos. A sua fundação está prevista para final de 2006. A empresa terá como missão ser referência na sua área, oferecendo um serviço que alia arte e técnica, transmitindo confiabilidade através de um atendimento personalizado.

O empreendimento será localizado em Brasília, numa área onde se concentram principalmente as classes A e B. A empresa pretende manter estreita parceria com o Centro de Excelência em Turismo-UnB, o Sebrae e faculdades de nutrição e administração.

A proposta é trazer um "pedaço de São Paulo" para Brasília. O estilo do empreendimento será paulistano dentro de um espírito acolhedor, charmoso e eficiente. Seus produtos serão expostos em vitrine e seu serviço será *self-service*, com todos os produtos ao alcance dos clientes, deixando-os à vontade para a montagem das suas cestas de compras. O empreendimento sugerido terá como norte a assertiva do presidente da ABIP-2003, Edson

Gonçalves de Sales: "O setor de panificação passa por grande transformação, sem perder a sua essencialidade, que é a tradição, aquele atendimento personalizado e aquele jeito de casa de família, um ponto de encontro dos vizinhos do bairro, que todos freqüentam diariamente".

Pretende-se conseguir, com o plano de negócio, uma certidão de nascimento da empresa contendo a descrição do seu "DNA". Com uma análise detalhada de todas os passos a serem seguidos, estaremos assim solidificando o empreendimento, dando-lhe mais robustez, evitando surpresas e aumentando significativamente o seu sucesso.

Para melhor compreensão, o plano de negócio aqui realizado foi dividido da seguinte forma:

no item 1 **análise histórica das padarias**. Aqui introduzimos o leitor no universo do pão, situando e explicando a atual posição do mercado. O item nos faz entender a enorme importância cultural deste alimento. Desde a era neolítica, passando pelas civilizações egípcia, grega, romana, judaica, no decorrer da idade média, até os nossos dias, o pão tem um destaque surpreendente em nossas vidas. O entendimento do passado nos dá melhor balizamento para projetarmos o futuro;

no item 2 **plano estratégico**. Nesse item propomos a forma pela qual a empresa se posicionará diante do mercado. Analisamos as oportunidades e as ameaças, originadas tanto dos fatores internos como externos à organização. Descrevemos também os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos negócios. Esta análise nos permite direcionar a empresa na elaboração de metas e objetivos. É no planejamento estratégico que estabelecemos a visão, a missão, à cadeia de valores e fazemos a análise ambiental;

no item 3 **plano de marketing**. Nesse item definimos a forma pela qual a empresa levará seus produtos ao consumidor, descrevemos as ações para atingir o mercado, relacionamos as oportunidades, traçando o perfil do consumidor, analisamos o mercado e os aspectos legais do comércio e estabelecemos o posicionamento e os 4Ps (produto, ponto, promoção e preço). É nesse capítulo que decidimos a estratégia para ganhar e ampliar o mercado, o método para enfrentar a concorrência. Aqui, consideramos que o marketing tem papel mais abrangente que a mera publicidade e é um importante estímulo para o incremento do consumo;

no item 4 **plano operacional**. Nesse item descrevemos a forma de operação da empresa, desde o gerenciamento do negócio até sua execução, distribuição e controle da produção. Definimos as formas pelas quais a empresa realizará o trabalho, cuidará da qualidade dos

produtos e estabelecerá procedimentos. Especificamos também os equipamentos a serem utilizados e como se dará o relacionamento com os colaboradores;

no item 5 **plano financeiro**. O planejamento financeiro formula um conjunto de projeções de receitas, investimentos, custos e despesas que explicitam o potencial de retorno do investimento. Demonstra de forma clara a atratividade do negócio, tanto para os empreendedores como os financiadores;

**Conclusão.** E por fim apresenta-se as considerações finais sobre a possibilidade de abrir o empreendimento Villa Paulicéia.

## 1. REVISÃO HISTÓRICA DAS PADARIAS

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

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

O uso desse cereal na história humana é antiqüíssimo. Schweinfurth e Legrain encontraram grãos de trigo nos túmulos do neolítico, datados de seis mil anos. Mas se tivesse que ter um local de nascimento, o pão, certamente, teria por berço o Egito antigo. Os egípcios, com sua impressionante civilização inventaram o forno e o fermento do pão. Sobre eles assim se manifestou Jacob, Heinrich Eduard no seu livro "Seis Mil Anos de Pão": "Um povo cujos indivíduos mais inteligentes passavam todo tempo misturando produtos, fazendo cálculos, compondo filtros, e cujos sacerdotes eram já autênticos químicos". (<http://www.abip.org.br> - 26/03/06).

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

O povo de Israel conheceu o pão no Egito. Segundo relato bíblico, os judeus, que haviam sido escravizados pelos egípcios, quando deixaram às pressas o cativeiro, não tiveram tempo de confeccionar completamente o pão e levaram a sua farinha amassada, antes de levedar. Então Moisés disse ao povo: "Recordai-vos deste dia em que saístes do Egito, da casa da servidão, pois foi com a mão forte que o Senhor vos fez sair daqui. Não se comerá pão fermentado. Durante sete dias comer-se-ão pães sem fermento (pão ázimo), e no sétimo dia haverá uma festa em honra ao Senhor. (Jacob, Henrich Eduard, 2003 p 78).

Por isso o povo judeu durante a semana de Páscoa apenas consome pão sem fermento. O trigo também teve enorme importância na Grécia antiga. Em Elêusis foi fundada a igreja do pão. Para os gregos, que sentiam necessidade de apaziguar as almas das coisas que matavam,

os grãos sofriam ao serem esmagados sob o peso da mó. E tinham Deméter, deusa da agricultura, como protetora da lavoura, da semeadura, da moagem e do pão.

Conta à lenda que Deméter teve com Zeus a bela filha Perséfone. Um dia, a menina foi raptada pelo deus dos mortos e levada para o mundo subterrâneo. Deméter entra em profunda tristeza, cobra de Zeus solução e passa a viver longe dos deuses do Olimpo e dos homens, num templo em Elêusis. Ali, a deusa põe em prática uma terrível vingança, tornando estéreis todos os campos e impedindo o crescimento das sementes. Para evitar a aniquilação de tudo, Zeus é obrigado a tomar uma atitude, enviando ao mundo subterrâneo um mensageiro, Hermes, o guia das almas. O raptor de Perséfone deixa-a partir, mas dá-lhe um fruto para comer, o que a obriga a voltar, por uma terça parte do ano, para as profundezas. Deméter fica triste, mas se conforma, pois poderá permanecer com sua filha durante oito meses ano. Por isso, manda que, anualmente, haja celebração no seu templo para comemorar o rapto e o regresso de Perséfone (semente). Com esse mito, os gregos explicavam o ciclo do plantio do trigo e rendiam a Deméter grande devoção, que resultou na criação de uma religião de grande influência na Grécia antiga.

Na história da civilização romana, as primeiras padarias datam do ano de 168 a.C. Os padeiros, considerados artesãos especializados, se organizavam em associações e tinham direitos reconhecidos e garantidos pelo Estado.

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

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

Segundo Plínio, o Antigo (23/79 d. C) em "Latifundia perdidere Italian", os latifúndios desgraçaram a Itália. Roma distribuía terras aos seus mais valiosos soldados para que executassem o plantio, promovendo, assim, uma distribuição fundiária. Porém, surgiu um grande problema. Os mais ricos, que usavam a mão-de-obra escrava, tinham melhores arados e muitos animais, conseguiam custos menores na produção e, portanto, podiam praticar preços mais baixos. Os mais pobres, que possuíam apenas os próprios braços, um arado, um boi e ajuda de sua família, não podendo suportar a concorrência, foram forçados a vender suas terras. Assim, deixaram os campos para se tornarem párias nas cidades.

Esse processo promoveu a concentração de latifúndios nas mãos de poucos proprietários que, com o passar do tempo, acabaram por trocar a atividade agrícola pela pecuária, então mais rentável. Roma passou, assim, a depender da importação de cereais para abastecer o povo de pão. Foi nesse mundo do Império Romano que apareceu Jesus Cristo. Era um mundo de carência, de muita fome; um mundo em que os especuladores retinham os cereais e no qual o Estado e o imperador se serviam do pão para fins políticos, dando alimento a quem os apoiasse.(JACOB, 2003, p 147).

Mas além da fome material havia fome espiritual naquele Estado Romano extremamente pragmático e burocrata. E foi naquele momento da história do Império Romano que a figura de Cristo se apresentou como o messias, filho de Deus.

Conforme relato bíblico, Jesus Cristo foi desafiado a acabar com o sofrimento causado pela fome, pela falta de pão: “Se és filho de Deus, dize que estas pedras se convertam em pães”. Ao que ele respondeu: “Não só de pão vive o homem, mas de toda a palavra que sai da boca de Deus”. (MATEUS, 4, 2-4).

Se Jesus resolvesse o maior problema terreno e acabasse com a fome, seria reconhecido como o senhor do mundo. Mas, se o tivesse feito, teria desprezado o sentido espiritual de sua mensagem. Não obstante, atribuiu um efetivo valor ao pão como alimento. Na oração ao Pai Nosso, que ensinou aos seus discípulos, clamou pelo “pão nosso de cada dia”, o único bem terreno que pede a Deus.

Hoje os praticantes do catolicismo, a maior religião do mundo ocidental, no ritual da consagração, ponto máximo de sua liturgia, tomam a hóstia que representa o corpo de Cristo.

O sentido religioso atribui ao pão o símbolo da vida, alimento do corpo e da alma, o símbolo da partilha e o símbolo da fé. (<http://www.abip.org.br> - 26/03/06).

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

Naquela época, a farinha moída e tratada para a elaboração de pães brancos era obtida em pequenas quantidades (CANELLA-RAWLS, 2005, p. 30). Os moleiros e os padeiros eram vistos como pessoas malvadas, sem caráter e que, sem exceção, roubavam. O livro "Seis mil anos de pão" traz um relato das dificuldades dessas profissões naqueles tempos, quando apenas os castelos e os conventos possuíam padarias. Apesar das limitações na produção, as corporações de padeiros já tinham alguma força. No entanto, os métodos de fabricação do pão eram incipientes: os grãos de trigo, inicialmente, eram triturados em moinhos manuais de

pedra que evoluíram para os de pedra movidos por animais, depois para os movidos pela água e, finalmente, para os moinhos de vento. (<http://www.abip.org.br> - 26/03/06).

Os moinhos movidos a vapor apareceram apenas em 1784. Quase meio século depois, em 1830, os suíços Müller e Sulzberger desenvolveram um moinho que substituiu a mós por uma combinação de cilindros, uns em aço, outros em porcelana. O sistema proporcionava a produção de uma farinha extremamente branca e fina, após a eliminação do farelo, do gérmen e da gordura. Quantidade, portanto, não faltava. E quanto à qualidade? Quando era moída por mós de pedra, a farinha preservava tudo o que o trigo continha: o farelo, o amido e o gérmen. Com a mudança, que valor nutritivo restou se é no farelo que estão os minerais e no gérmen a vitamina B1?

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

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

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

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

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

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

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

## 2. PLANO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é a forma de posicionamento da empresa diante do mercado, com o caminho a ser seguido para a realização de seus objetivos, metas, valores, visão e missão (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005).

Alicerça as ações da organização, propicia a análise do ambiente externo, das oportunidades e ameaças, e a análise do ambiente interno, das forças e fraquezas da empresa.

Permite à empresa direcionar o futuro, bem elaborando suas metas e seus objetivos.

O plano estratégico prevê problemas e, assim, possibilita evitá-los. Demonstra o auto conhecimento da empresa e suas expectativas para o futuro.

### 2.1 Declaração de visão

Constitui o conjunto de intenções e a direção que a empresa pretende seguir, projetando, ainda, uma idéia da empresa no futuro. Deve refletir as aspirações e as crenças da organização ( BIAGIO e BATOCCHIO, 2005). Aponta um caminho para o futuro, motivando a empresa a atingir seus objetivos. Sendo assim, a nossa visão é:

**Nosso negócio é promover o respeito ao ser humano, tanto do ponto de vista físico como mental, atendendo a sua mais básica necessidade que é alimentação. Todas as nossas ações serão norteadas por tal objetivo.**

## 2.2 Declaração de missão

“É a razão de ser da empresa, o seu propósito e o que ela faz. Diz respeito ao relacionamento da empresa com seus clientes, fornecedores e colaboradores”. (BIAGIO, BATOCCHIO, 2005, p. 37)

A missão indica como a empresa fará negócios para realizar a visão. Deve destacar as atividades da empresa, incluindo os mercados que ela serve, as regiões em que atua e os produtos e serviços que ela oferece.

“A principal função da missão é manter todos os integrantes da empresa unidos em torno de um único ideal” (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005, p. 37), estabelecendo princípios norteadores de escolhas estratégicas. Portanto, nossa missão é:

**“Expressar cuidado e respeito aos clientes, na região em que estiver atuando, com o oferecimento dos nossos produtos alimentícios e serviços, promovendo mudanças de conceitos e estabelecendo padrões de qualidade mais elevados”.**

Sendo assim, nossa declaração de missão é capaz de responder às perguntas que a consolida:

- O **que** a empresa pretende fazer como negócio? *Produtos alimentícios e serviços*
- Para **quem** deve fazer? *Para os clientes*
- **Para quê** deve fazer? *Ajudar a sociedade*
- **Como** deve fazer? *Expressando cuidados e respeito*
- **Onde** deve fazer? *Na região de atuação*
- Qual **responsabilidade social** deve ter? *Promover mudança de conceito*

## 2.3 Objetivos e Metas

**Objetivos** – “o principal motivo de definição dos objetivos de uma empresa é orientar a direção que deve ser seguida para que cumpra sua missão e vá ao encontro de sua visão. Os objetivos indicam as intenções gerais da empresa e o caminho básico para chegar ao destino por ela desejado” (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005, p. 89).

- Conquistar a liderança do mercado regional;
- Criar integração com a comunidade;
- Desenvolver produtos destinados a pacientes com patologias metabólicas.

**Metas** - As metas são declarações específicas que correspondem a determinados objetivos, mostrando quais passos devem ser dados e quando devem ser dados, conforme BIAGIO e BATOCCHIO (2005).

- Ampliação do atendimento para pessoa jurídica, após 6 meses da abertura da empresa;
- Oferecimento de serviços específicos de café da manhã, *happy-hour* e lanchonete, após 1 anos de sua abertura;
- Estruturação de uma produção central, após 3 anos de sua abertura;
- Instalação de “pontos quentes”, após 3 anos de sua abertura.

## 2.4 Estabelecimentos de valores

“Uma empresa terá ou não sucesso conforme o valor que os clientes atribuem aos seus produtos”. (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005, p. 40).

Tal valor, que é a vantagem competitiva, pode ser resultado dos benefícios que consegue estabelecer para o seu produto, com o preço abaixo do concorrente ou com o acréscimo de qualidades pelas quais os clientes julguem compensatório pagar mais por ele.

A vantagem competitiva se vislumbra na análise do detalhamento do processo de operação. Os passos do empresário podem ser alinhados conforme o comportamento do cliente.

A estrutura do processo não é estanque, mas dinâmica, produzindo valor. Assim, é fundamental a identificação da cadeia de valores. Caso contrário, a empresa não conseguirá identificar os pontos de criação e valor e, como consequência, perderá uma excelente vantagem competitiva. A criação de valor acontece quando uma empresa cria vantagem competitiva para seu cliente.

Entender a cadeia de valores da empresa significa identificar os pontos em que a empresa cria valor para seus clientes. Significa identificar os pontos do processo em que os clientes fazem questão de pagar mais para obter os benefícios. Enfim, conhecer as cadeias de valores é obter vantagem competitiva.

“As competências essenciais são habilidades que permitem à empresa oferecer um benefício fundamental ao cliente”. (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005, p. 51).

Uma empresa, quando identifica sua cadeia de valores, precisa também conhecer suas habilidades para transformar as atividades fundamentais em benefícios efetivos para o cliente.

O quadro, a seguir, identifica uma série de competências essenciais que o empreendimento em questão pretende desenvolver.

Quadro 1 - Identificação das competências essenciais:

- Os principais desafios para os primeiros dois anos – Administrar com ampla participação de seus colaboradores.
- Conjunto de habilidades que o cliente considerará de seu benefício.
  - Inovação
  - Credibilidade
  - Eficiência
  - Respeito
  - Afetividade
- Conjunto de habilidades que a empresa considerará benefício a oferecer.
  - Confiabilidade
  - Atendimento
  - Responsabilidade social
  - Entusiasmo
  - Envolvimento
- Habilidade da empresa que dificilmente será copiada.
  - Formação técnica
  - Profissionalismo
  - Experiência anterior
  - Segurança alimentar
  - Administração democrática

Fonte: Biagio e Batocchio

## 2.5 Análise Ambiental e Matriz Swot

A análise ambiental é fator importante dentro do plano estratégico e abrange os seguintes ambientes: geral, operacional, intelectual e interno, conforme BIAGIO e BATOCCHIO (2005).

**Ambiente geral** – abrange os aspectos econômicos, social, político, legal e tecnológico.

Há muito não se via uma estabilidade econômica tão solidificada. A economia brasileira cresce a cada ano e o IGP-M verificado em março do corrente ano (2006) indicou

uma deflação de -0.23. O Conselho Monetário Nacional, na sua próxima reunião, marcada para junho do corrente, deve definir em 4,5% a meta de inflação para 2008. (<http://www.ipea.gov.br> em 29/04/2006).

Desde a sua criação, o risco Brasil nunca apresentou índice tão baixo (218); o dólar, embora com discreta queda, apresenta-se estável (a cotação do dólar comercial em 29/04/06 foi de R\$2,086).

O salário mínimo foi estabelecido em R\$350,00 pela Medida Provisória nº 266, de 30/03/2006. Levando-se em conta os anos anteriores, o reajuste deste ano pode ser considerado bom (<http://www.portalbrasil.net> de 29/04/06).

O Relatório de Desenvolvimento Humano (RDH) publica anualmente o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Esse índice parte do pressuposto de que para aferir o avanço de uma população não se deve considerar apenas a dimensão econômica, mas também as características sociais, culturais e políticas que influenciam a qualidade de vida.

Embora o Brasil venha apresentando melhora a cada ano, ainda estamos na tímida posição 63º, com um IDH considerado médio de 0,792. Para atingirmos a faixa de IDH alto, teremos que obter um índice de pelo menos 0,801. Estamos atrás de muitos países do continente americano: Argentina, Uruguai, Chile, México, Cuba, Panamá, Costa Rica e outros. Todos apresentam um IDH alto. O IDH de 2003 foi apresentado no RDH de 2005 (<http://www.frigoletto.com.br> em 29/04/06). O Distrito Federal, no ranking por UF (Unidade Federada) apresenta o IDH mais alto, posicionando-se em 1º lugar. Porém, no ranking dos municípios brasileiros está em 53º. A esperança devida é de 70.37 anos e a renda *per capita* de R\$605,41.

O quadro político é de grande estabilidade. Apesar dos recentes abalos causados por denúncias de irregularidades no Congresso Nacional, as instituições continuam fortalecidas e o clima vivenciado é de uma grande democracia.

O segmento de panificação está passando por profunda mudança de conceito: ou se atualiza ou perde espaço para o supermercado. Quanto à questão da tecnologia, estão surgindo equipamentos que podem modificar a linha de produção. As câmaras de resfriamento rápido bem exemplificam as mudanças em curso no fabrico de pães. Em termos administrativos, novas visões e condutas estão sendo introduzidas nas antigas gerências, conferindo-lhes um

caráter bem mais moderno e eficiente. A grande competição exige mudanças e só quem for capaz de se adaptar aos novos tempos sobreviverá.

Constituído por componentes que não estão sob o controle da organização, mas que se ignorados colocam em risco o empreendimento, o ambiente operacional abrange:

- clientes (hábitos, idade, costumes, padrão de vida, formação cultural e outros);
- fornecedores (credibilidade, qualidade dos produtos, confiabilidade nas entregas, ética, serviços oferecidos e outros);
- concorrentes (pontos fracos e pontos fortes); e,
- força de trabalho (conhecimento, faixa salarial, treinamento e outros).

O perfil dos clientes será mais bem detalhado no marketing estratégico.

A relação com fornecedores dentro do plano de negócio reside na possibilidade de estabelecimento de parcerias baseadas na cooperação, confiança e compromisso. A qualidade, quantidade, preço, marca, disponibilidade, regularidade e variedade dos produtos dependem do relacionamento e do poder de barganha que estabelece com o fornecedor.

Para a construção de um bom relacionamento é preciso pensar a longo prazo. É necessário estabelecer parcerias duradouras, que incluam um fluxo constante, ainda que pequeno, de compras e manter o pagamento em dia. Portanto é preciso escolher muito bem os fornecedores antes de trabalhar com eles, pois qualquer substituição durante o processo operacional compromete o trabalho de desenvolvimento de parceria. Além disso, freqüentemente atinge os clientes em função das conturbações provocadas pelas mudanças (Iniciando um Pequeno Grande Negócio – Sebrae).

Quanto aos concorrentes, eles serão mais bem abordados no marketing estratégico, sub-itens concorrência e posicionamento.

A força de trabalho será um dos pontos fortes do nosso empreendimento. A nossa proposta administrativa é aberta e participativa; para tal, teremos que contar com uma mão de obra altamente motivada. E para motivá-la será necessária uma remuneração pouco acima do mercado, curso sistemático para aperfeiçoamento e reciclagem, garantia de uma gerência democrática e a implantação de um plano de premiação por desempenho.

Ambiente intelectual deve considerar o:

- capital humano (conhecimento);
- capital cliente (relacionamento); e,
- capital estrutural (tecnologia, invenções, dados e outros).

O capital intelectual é a soma do conhecimento de todas as pessoas da empresa. O ambiente intelectual é constituído por fatores que estão e que não estão sob o controle da empresa e é intangível. Ignorar o ambiente intelectual é ignorar o futuro da empresa na era do conhecimento.

A proposta para o ambiente intelectual diferenciado será uma prioridade, nosso grande diferencial. A nossa vantagem competitiva se dará a partir do desenvolvimento deste item. Grande parte de nossos investimentos tanto de tempo como financeiro será o aprimoramento do conhecimento, do relacionamento e em tecnologia.

Ambiente interno é sobre as:

- organizações (estrutura organizacional, hierarquia de objetivos, política, procedimentos e outros);
- marketing (estratégia do produto, preço, promoção e distribuição);
- pessoal (relação, avaliação, treinamento, incentivos e outros);
- produção (aquisição, matéria prima, controle de estoque e outros); e,
- financeira (liquidez, lucratividade, oportunidade).

A análise do ambiente interno está contemplada no plano de marketing, plano operacional e no plano financeiro.

O grande objetivo da análise ambiental é identificar os rumos que a empresa deverá seguir e quais os passos para atingir seus maiores objetivos. Portanto, o resultado da análise ambiental por meio de uma ferramenta do planejamento estratégico definirá as metas e os objetivos estratégicos da empresa.

Existem várias ferramentas para realizar a análise ambiental e identificar as oportunidades e ameaças. A mais importante delas, e também a espinha dorsal das demais é a matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A matriz ajuda no desenvolvimento de quatro tipos de estratégias, segundo Biagio e Batachio, 2005, p. 63:

- Estratégia SO – usa força interna da empresa para obter vantagem em oportunidades externas;

- Estratégia WO – visa melhorar as fraquezas internas obtendo vantagem em oportunidades externas;
- Estratégia ST – usa a força da empresa para evitar ou deduzir o impacto das dificuldades externas;
- Estratégia WT – táticas defensivas direcionadas para reduzir as fraquezas internas e evitar dificuldades ambientais.

Uma vez identificados os pontos fortes e fracos e analisadas as oportunidades e ameaças, pode-se obter a matriz SWOT que adquire importância pela orientação estratégica que ela proporciona.

A empresa precisa definir qual o intervalo de verificação e checar se os resultados esperados estão sendo alcançados, como também manter a monitoração ambiental. Assim, saberemos se alguma mudança ou tendência poderá afetar a estratégia inicial. Todos os mercados da mudam, porque mudam os valores da sociedade, muda o comportamento, muda a tecnologia e muda o concorrente. (POLIZEI, 2005).

Quadro 2 Matriz SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração profissional</li> <li>• Trabalhar com itens dietéticos</li> <li>• Instalações diferenciadas</li> <li>• Atendimento personalizado</li> <li>• Funcionários motivados</li> <li>• Visão estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexperiência no comércio</li> <li>• Marca nova</li> <li>• Recursos financeiros rela</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes s/ administração profissional</li> <li>• Falta de visão estratégica da concorrência</li> <li>• Clientes mais exigentes procurando produtos diferenciados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retaliação da concorrência com base em preços</li> <li>• Supermercados</li> <li>• Crise no setor moleiro</li> <li>• Instabilidade da economia</li> </ul>

### 3. PLANO DE MARKETING

Segundo Ambrósio e Siqueira “o plano de marketing é o documento que resume o planejamento de marketing. Planejar marketing é pensar nos inúmeros detalhes que compõem uma operação empresarial; é articular os elementos que formam a ação empresarial que tem como objetivo a verdadeira satisfação do consumidor. Em síntese, o plano de marketing serve para estimular e favorecer todos na empresa a remarem na mesma direção, de modo que o barco vá para frente na velocidade adequada.

Resumo do Plano de Marketing em formato de fluxo (Ambrósio e Siqueira “Plano de Marketing”).

Fluxo 1 Plano de Marketing



Fonte: Ambrósio e Siqueira, 2002, p. 28, com alterações da autora.

#### 3.1 OPORTUNIDADE

Do latim *opportunus*, que significa “conveniente”, “adequado”, “situação nova que oferece uma circunstância conveniente para qual a organização ultrapasse os seus objetivos rotineiros”.

Esse plano de marketing visa aproveitar uma boa oportunidade de negócio, empreendendo uma panificadora e confeitaria que produzirá produtos de alta qualidade assim

como linha específica para portadores de deficiência metabólicas, com previsão de data para novembro de 2006, em Brasília.

### **3.1.1 SITUAÇÃO**

A Villa Paulicéia será comandada por sua sócia proprietária, que além de ter formação em nutrição, possui larga experiência estando à frente por muitos anos do Serviço de Nutrição e Dietética da Rede de Hospitais Sarah, que dentre outros serviços continha a área de panificação e confeitaria. Os serviços ali implantados são de reconhecido sucesso e que credencia a abertura de um negócio próprio.

O empreendimento visa atender um mercado cada vez mais exigente em qualidade dos produtos e em atendimento. Ao analisarmos o ambiente econômico e político do Brasil, vemos que o cenário é favorável indicando crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e relativa estabilidade.

No Distrito Federal o IDH (como já explanado no plano estratégico-item Ambiente Geral) se apresenta acima da média brasileira que se encontra no 63º lugar no ranking mundial enquanto o DF está no 42º com índice de 0,849, em particular Brasília, onde se pretende situar o empreendimento o índice de desenvolvimento humano é de 0,936, ficando classificado em 9º lugar, vindo à frente de países como o Japão, Suíça, França e Reino Unido.

Crescimento econômico e perspectiva de crescimento Investimentos previstos e outros. Além dos fatores econômicos e sociais, a abertura de um estabelecimento diferenciado é ainda favorecido pelo maior conhecimento que a população hoje tem sobre nutrição e sanidade dos alimentos.

Grupos de apoio das diversas patologias (celíacos, diabetes e hipertensos) vêm se ampliando e esclarecendo da importância de consumir alimento adequado. Os principais veículos de comunicação também vêm sistematicamente apresentando matérias aonde abordam a questão da boa alimentação e a importância de consumir produtos isentos de contaminação e nutricionalmente balanceados.

Brasília foi escolhida para acolher o empreendimento por que ali se concentra uma população de poder aquisitivo atraente e por ser o centro do Distrito Federal, aonde as tendências são ditadas.

Em Brasília, estudo realizado em 2003 (perfil das Indústrias de Alimentação do DF) indica a existência de 2.095 habitantes por estabelecimento. Há perspectiva do aumento deste número à medida que se apresenta um produto diferenciado que associado a uma boa divulgação venha a se tornar referência.

Segundo pesquisa do IEL/DF conclui-se que apesar da concorrência dos supermercados, as padarias ainda detêm a preferência do consumidor no tocante a aquisição de pães e artigos de confeitaria. Entretanto, o sucesso destes empreendimentos requer maior especialização dos profissionais do setor, participação dos empresários em programas de atualização gerencial, incorporação de novas tecnologias e investimentos em marketing.

Também cresce a importância da diversificação de produtos e serviços. Dados apontam que somente 49,15% em 2003 estavam filiados a sindicatos e associações, o que indica uma necessidade de maior conscientização do seguimento sobre os benefícios decorrentes de ações integradas. E é esta carência que o empreendimento se dispões a suprir.

Este plano ainda apresenta a possibilidade de expansão dos serviços prestados como: café da manhã, lanches rápidos e serviços de *buffet* à noite. Este plano está em plena sintonia com a visão e com a missão da Villa Paulicéia.

### **3.2 MARKETING ESTRATÉGICO**

Marketing estratégico é denominada fase de levantamento de informações. “uma casa construída de alvenaria é bem mais resistente que as casas feitas de madeira. Do mesmo modo, um plano de marketing construído com informações sólidas, dignas de confiança, será robusto, firme e confiável” (Ambrósio e Siqueira, 2002, p 39).

Fundamental, portanto, dados detalhados baseados em informações corretas, pois todo planejamento terá como alicerce esses relatórios.

O marketing estratégico é formado por quatro seções: consumidor, mercado, aspectos legais e posicionamento.

### 3.2.1 CONSUMIDOR

Segundo pesquisa realizada em 2003 pelo IEL, SEBRAE e SIAB, os clientes das padarias apresentam idade média de 35,7 anos. Quanto à escolaridade 33,4% tem até a 5ª série, 31,5% concluíram o ensino fundamental e 15,7% completaram o ensino médio. Somente 9,4% tem curso superior.

As empresas de panificação atendem principalmente a consumidores de classe C (34,5%), seguidos por clientes pertencentes à classe D (31,5%) e à classe B (24%).

Tabela 1 - Fatores determinantes na escolha do local de compras.

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

Fonte: PROPAN

Tabela 2 - Ranking de motivos para consumir em padarias.

	Motivo de Compra	%
1º	É próximo da residência	100,0
2º	É próximo do local de trabalho	52,7
3º	Condições de higiene e limpeza	30,7
4º	Cortesia no atendimento	28,8
5º	Qualidade dos produtos	25,7
6º	Variedades de pães e doces	18,6
7º	Rapidez no atendimento	14,3
8º	Pão quente a toda hora	11,3
9º	Instalações e ambiente agradáveis	6,5
10º	Preços mais acessíveis	5,6
11º	Horário de funcionamento	4,7
12º	Algum morador da casa definiu	2,9
13º	Praticidade no sistema de caixa	2,0
14º	Por ter estacionamento	1,8

Fonte: ABIP

O principal canal de comercialização ainda é representado pelas padarias, que realizam 82% das vendas em âmbito nacional. Os supermercados apresentam uma participação crescente, atendendo a 18% do mercado de pães (IEL, SEBRAE, SIAB em perfil das Indústrias da Alimentação do DF-2003).

### 3.2.2 MERCADO

No Brasil, segundo a ABIP – Associação Brasileira da Indústria de Panificação, existem 52 mil padarias. Em 1995 este número chegou a 60 mil estabelecimentos. A maior concentração está na região Sudeste com 41% do total seguido do Nordeste com 26%, o Sul com 21%, Centro-Oeste com 7% e finalmente a região Norte com 5%.

Dados de 2005 apontam para um faturamento anual de R\$25 bilhões e empregando direto e indiretamente cerca de 2 milhões de pessoas. Está entre os seis maiores segmentos industriais do país, participando com 36,2% das empresas de produtos alimentares e 7% da indústria de transformação.

Embora as padarias representem 85% do canal de vendas, e atendendo a mais de 40 milhões de pessoas diariamente, enfrenta um grande desafio que é a concorrência dos supermercados.

Outro aspecto a ser considerado é o reduzido volume de pães consumidos (27 kg/ano). A Organização Mundial de Saúde (OMS) recomenda o consumo anual de pelo menos 60 kg por pessoa. Em outros países como, por exemplo, à Argentina o consumo anual *per capita* é de 73 kg e, no Chile 93 kg, Alemanha 87 Kg e Portugal 70 kg (SIAB-IEL “Perfil das Indústrias de Alimentação do DF”).

Atualmente, em relação aos tipos de padarias, podemos destacar quatro tendências:

- padaria tipo boutique, localizadas em região de alto poder aquisitivo, onde a qualidade dos produtos é elevada e sofisticada, trabalhando também com produtos importados;
- padaria de serviço são aquelas localizadas em regiões centrais e oferecem vários serviços além dos produtos de panificação e confeitaria como lanchonete e *fast food*;
- padaria de conveniência são aquelas que além de oferecer serviços também comercializa vários produtos de mercearia;
- padaria tipo “ponto quente” ou “*Express*” são filiais onde a produção fica na matriz e a ela só visa assamento e a venda. A vantagem é que não há necessidade de grande espaço, a mão de obra e a estocagem são otimizadas.

Por iniciativa do SEBRAE-DF, e realizado pelo Instituto Euvaldo Lodi do DF, em 2003 foi feita uma pesquisa sobre Censo das Indústrias de Panificação do Distrito Federal com o apoio do SIAB (Sindicato das Indústrias de Alimentação de Brasília). Este trabalho revela as condições atuais do segmento de panificação no DF e nos traz dados importantes como:

- o número de empresas existentes em 2003 é de 802;
- o setor emprega 5.092 trabalhadores em 649 estabelecimentos;
- média de trabalhadores por empresa é de 7,85;
- a idade médias das empresas é de 7,2 anos em 677 respostas;
- o desmanche médio de farinha de trigo por dia é de 1,63 saco de 50 kg em 573 estabelecimentos. Sendo, segundo Data Kirstem a média nos grandes centros é em média de 6,2 sacos de 50kg.
- o consumo médio de energia elétrica por estabelecimento é de 3.115,92 kilowatts/hora;
- 64,43% dos panificadores alugam os seus estabelecimentos, em quanto no âmbito nacional é de 71%;
- no DF 85,43% não adotam o sistema de gerenciamento informatizado. Nacionalmente este dado é de 85,9%

Desses estudos podemos concluir, que o perfil das empresas de panificação do Distrito Federal assemelha-se ao apresentado pelo setor em dimensão nacional.

### 3.2.2.1 CONCORRÊNCIA

A concorrência, segundo ([http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial de 04/03/06](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial_de_04/03/06)) uma das principais características apontada pelo setor é existência de uma forte concorrência, que pode ser atribuída, em parte, à mudança de perfil do consumidor, à entrada de novos investidores, ao aumento do número de padarias e à concentração de padarias muito próximas entre si.

Porém, a principal preocupação dos empresários do setor reside na atuação do supermercado, os quais oferecem produtos típicos das padarias, como doces, leite e pães. Os pães, às vezes são ofertados pela metade dos preços praticados pelas padarias para serem utilizados como atributo pra atrair a clientela e obter um diferencial sobre os concorrentes aumentando a fidelização. A vantagem dos supermercados possuírem vários tipos de produtos e serviços possibilita os consumidores efetuarem suas compras em um único local, trazendo uma considerável economia de tempo. As padarias, contudo, ainda detém a preferência dos consumidores no tocante ao seu hábito de consumo de pães.

Outra preocupação, alegada pela ABIP, diz respeito à concorrência com as padarias clandestinas, que operam, em sua maioria, à margem de tributação, e, por isso, podem comercializar os seus produtos com preços inferiores aos praticados pelas padarias convencionais. Há também estabelecimentos que não são clandestinos, porém seus proprietários trabalham com o chamado “caixa 2”, sonegando impostos e com isto tem mais condições de oferecer preços mais competitivos em relação aos empresários mais conscientes.

Tabela 3 - Ofertados pelas padarias, sujeitos à concorrência.

Posição	Produtos	Relação de “pão x produtos concorrentes”
1	Pães	100,0
2	Bebidas	58,1
3	Laticínios	55,1
4	Frios	48,7
5	Doces e bolos	10,8
6	Sorvetes	4,3

Fonte: ABIP

Esta tabela demonstra que a empresa deve se concentrar para definir o elenco de produtos, onde deveremos desenvolver mecanismos para aumentar a venda.

Tabela 4 Região Administrativa x número de estabelecimentos

Região Administrativa	Nº estabelecimentos	Percentual
Taguatinga	118	16,86%
Ceilândia	104	14,86%
Brasília	102	14,57%
Guará	46	06,57%
Gama	44	06,29%
Santa Maria	41	5,86%
Planaltina	40	5,71%
Sobradinho	40	5,71%
Cruzeiro	32	4,57%
Santa Maria	26	3,71%
Recanto das Emas	20	2,86%
Brazlândia	14	2,00%
Riacho Fundo	14	2,00%
Núcleo Bandeirante	12	1,71%
Paranoá	12	1,71%
São Sebastião	09	1,29%
Águas Claras	08	1,14%
Candangolândia	08	1,14%
Lago Sul	06	0,86%
Lago Norte	04	0,57%
Total de estabelecimentos	700	100%

Fonte: IEL

A tabela acima demonstra a distribuição de estabelecimento pelo Distrito Federal. Taguatinga, Ceilândia e Brasília são as regiões com maior número de padarias. Águas Claras, Candangolândia, Lago Sul e Lago Norte são as regiões com menor número, portanto mais interessante para a implantação de um empreendimento.

Tabela 5 - Densidade demográfica por região administrativa

Região Administrativa	População Estimado		Área (Km2)		Densidade Demográfica (hab/km2)	Nº estab.		Habitantes/ Estabel.
	Habitantes	%	(km2)	%		Qt	%	
Ceilândia	361.930	18,82%	230,33	3,98%	1.571.35	104	14,86%	3480
Taguatinga/A.Claras	235.676	12,25%	121,55	2,10%	1.938.92	126	18,00%	1870
Brasília	213.669	11,11%	472,12	8,16%	452.57	102	14,57%	2095
Samambaia	163.946	8,52%	105,70	1,83%	1.551.05	41	5,86%	3999
Gama	128.354	6,67%	276,34	4,77%	464.48	44	6,29%	2917
Planaltina	122.920	6,39%	1.534,69	26,51%	80.09	40	5,71%	3073
Guará	108.413	5,64%	45,46	0,7%9	2.384.80	46	6,57%	2357
Sobradinho	106.753	5,55%	572,59	9,89%	186.44	40	5,71%	2669
Santa Maria	92.578	4,81%	215,86	3,73%	428.88	26	3,71%	3561
Cruzeiro	59.118	3,07%	8,90	0,15%	6.642.47	32	4,57%	1847
Recanto das Emas	54.542	2,84%	101,22	1,75%	538.85	20	2,86%	2727
Brazlândia	50.364	2,62%	474,83	8,20%	1.06.070	14	2,00%	3597
Paranoá	49.743	2,59%	853,33	14,74%	58.29	12	1,71%	4145
São Sebastião	46.692	2,43%	383,71	6,63%	121.69	9	1,29%	5188
Núcleo Bandeirante	33.067	1,72%	80,43	1,39%	411.13	12	1,71%	2756
Lago Sul	30.553	1,59%	183,39	3,17%	166.60	6	0,86%	5092
Lago Norte	27.667	1,44%	66,08	1,14%	418.69	4	0,57%	6917
Riacho Fundo	22.558	1,17%	56,02	0,97%	402.68	14	2,00%	1611
Candangolândia	14.595	0,76%	6,61	0,11%	2.208.02	8	1,14%	1824
Distrito Federal	1.923.138	100%	5.789,16	100%	332.20	700	100%	Média 3248

Fonte: Codeplan – 1997

O Tabela anterior estabelece a relação do número de estabelecimentos x habitantes por Região Administrativa. Esta informação nos auxilia na definição do ponto, é necessário que o empreendimento possa contar com maior número de consumidores por metro quadrado.

Conforme estudo realizado pelo IEL (Perfil das Indústrias da Alimentação do DF), das 700 empresas pesquisadas, quanto à natureza jurídica predominam as sociedades limitadas com um percentual correspondendo a 73,43%. As organizações individuais apresentam uma frequência de 26,29%.

Quanto ao número de funcionários por empresa se verificou que 88,57% empregam no máximo 20. Esses resultados revelam um segmento onde predominam as micro-empresas. Somente 4,43% são consideradas pequenas, nenhuma das organizações enquadrou-se nos critérios de médio e grande porte.

Em consonância com essa realidade os dados coletados indicam que no tocante ao regime tributário federal 56,57% dos empreendimentos do DF optaram pelo Simples Federal, 7,29% pelo Lucro Real e 1,71% pelo Lucro Presumido. Das empresas consultadas 34,43% não responderam a essa questão.

Tabela 6 – Regime tributário dos estabelecimentos

Regime Tributário Federal	Nº estabelecimentos	Percentual
Simples Federal	396	56,57%
Não sabe ou não respondeu	241	34,43%
Lucro Real	51	7,29%
Lucro Presumido	12	1,71%
Total de estabelecimentos	700	100%

Fonte: IEL

Em âmbito distrital, os resultados foram que 81,86% aderiram ao Simples Candango e 18% pagam outra modalidade de imposto e apenas 0,14% não sabem ou deixaram de responder.

Tabela 7 – Regime tributário: Opção pelo Simples Candango

Optante pelo Simples Candango	Nº estabelecimentos	Percentual
Sim	573	81,86%
Não	126	18,00%
Não sabe ou não respondeu	1	0,14%
Total de estabelecimentos	700	100%

Fonte: IEL

### 3.2.4 POSICIONAMENTO

O posicionamento pretendido para a Villa Paulicéia junto ao mercado é ter credibilidade por ser uma empresa extremamente séria e profissional, ser reconhecida pelo seu diferencial que é manter a tradição das antigas padarias quanto ao atendimento personalizado, sincero e acolhedor.

Tabela 8 - Posicionamento das principais concorrentes.

Empresa	Posicionamento
Via dos Pães	Localização excelente, bom atendimento, ótimo sistema de exposição de produtos para venda. Sistema de iluminação precária.
Pão Dourado	Muito profissional bom atendimento, serviço e produtos tradicionais e de boa qualidade, preços caros.
Grão Mestre	Decoração moderna e agradável, produtos de qualidade e sofisticados, preços caros.
Divino Pão	Decoração simples, porém, muito acolhedor, produtos simples, atendimento simpático e preços baixos.
Panitália	Rede franquiada, alguns produtos com boa qualidade, bonita decoração, atendimento regular e algumas unidades em decadência.
Belini	Gozam de fama de ter sido muito boa. Atualmente o atendimento é ruim, produtos de qualidade regular e preços caros.

Fontes: pesquisa da autora.

Quanto ao ciclo de vida, estabeleceremos o seguinte: O primeiro ano servirá para o lançamento da marca como empresa comprometida com a saúde e a satisfação do cliente. Os anos seguintes serão de consolidação do nome e expansão dos serviços (café da manhã, lanchonete, happy hours). Estimular a expansão de fornecimento de produtos à empresas e órgãos governamentais.

## 3.2 MARKETING TÁTICO

O modelo de marketing tático utilizado neste trabalho foi desenvolvido por Jerome Macarthy em 1950 com a denominação 4Ps. Os 4 Ps vem de quatro palavras da língua inglesa que representam os elementos essenciais de marketing:

- Product (produto)
- Place (ponto de venda)
- Promotion (promoção)
- Price (preço)

No centro está o consumidor alvo de todos os esforços de marketing. Portanto 4Ps mais C.

Tabela 9 – Componentes do modelo dos quatros Ps

Componentes dos 4 Ps	
C de consumidor	
- perfil do consumidor - desejos e necessidades	- hábitos de usos e costumes - papeis de compra
P de produto	P de ponto
- marca - qualidade - design - serviços - embalagem - garantias	- canais de venda - previsão de venda - logística
P de promoção	P de preço
- público-alvo - venda pessoal - propaganda - promoção de vendas - marketing direto - relações públicas	- nível de preço - desconto - margem de lucro - financiamento

Fonte: Ambrósio e Siqueira – Plano de marketing p.9

### 3.3.1 PRODUTO

O desejo de abrir uma padaria vem de muito tempo. Formada em nutrição e ciente da importância que culturalmente, nutricionalmente, historicamente e espiritualmente, o pão tem na trajetória humana este projeto a muito está sendo gerado. Sabedora que o ser humano, na sua complexidade, tem a alimentação como uma das suas mais importantes manifestações e tendo no pão o seu sentido mais simbólico, estabeleceu como meta construir um empreendimento que fosse sensível a estas necessidades.

Para tanto, temos como objetivo, oferecer um produto aonde todas as exigências sanitárias sejam respeitadas e que seja forçada também à questão nutricional, tendo no seu elenco itens direcionados para diversas patologias sem por isso perder no quesito sabor.

**Característica do negócio:** A Villa Paulicéia é uma empresa privada que tem como objetivo o lançamento de um empreendimento especializado no fabrico de produtos de panificação e confeitaria de alta qualidade, com fins lucrativos. Atenderemos de início pessoas físicas apenas vendendo os produtos, mas no futuro elaboraremos programas de marketing voltados para empresas e também ampliaremos os serviços ofertados na loja, como café da manhã, *happy hours* e lanchonete.

Nosso diferencial será a seriedade de ser gerida por profissional formado na área e com grande preocupação nutricional num ambiente confortável e atrativo comercializando seus produtos no sistema *self-service*. A seguir relacionaremos o serviço que iremos prestar, ou seja, o valor que vamos entregar ao cliente.

- Benefício núcleo – produzir produtos de qualidade e adequado ao equilíbrio nutricional com forte atrativo gastronômico.
- Serviço básico – produzir produtos de panificação e confeitaria e comercializar itens de mercearias e frios.
- Serviço esperado – produtos feito no mais rigoroso acompanhamento quanto a qualidade da matéria prima e produção.
- Serviço ampliado – estender a gama de serviços prestados oferecendo produtos específicos para várias patologias com exigências nutricionais.
- Serviço potencial – Expansão dos serviços para o mercado de pessoas jurídicas e a ampliação da oferta de serviços como: café da manhã, *happy hours* e lanchonete.

**Marca:** A marca adotada foi Villa Paulicéia, pois este nome sintetizou o clima que se espera instalar no empreendimento. Villa nos faz reportar à idéia de “coisa de bairro”, algo que nos faz lembrar casa de família, lugar aonde a pessoa se sente segura. Paulicéia é com a intenção de se remeter ao grande centro gastronômico, que é São Paulo, com um jeito um pouco poético.

As cores escolhidas (amarelo vinho, bege e cinza) são com a intenção de transmitir elegância e aconchego, nos faz lembrar algo quente, com o pão quentinho saído do forno.

A **logomarca** pode ser vista na página inicial do trabalho. As letras no estilo antigo faz lembrar as consagradas padarias dos bairros italianos da capital paulistana. São Paulo como referência é lembrado através do mapa estilizado em cinza, tendo alguns prédios símbolo da cidade.

**Qualidade:** Quanto a qualidade a Villa Paulicéia prestará um serviço de melhor qualidade que o dos concorrentes, reforçando o seu posicionamento de valor superior. A equipe será formada por pessoas conscientes e com forte senso profissional, onde o aprimoramento será uma constante.

O atendimento será um dos pontos forte, cortesia sincera, presteza, simpatia e demonstrar ser conhecedor dos produtos comercializados será sempre a perfeição como uma meta.

**Serviços facilitadores:** Uma característica que deverá ser classificada como serviços facilitadores é a intenção da comercialização através do sistema *self-service*. Assim, esperasse que os clientes se sintam mais à vontade para compor sua cesta de compras. Ajuda só se

solicitada ou quando nossas assistentes perceberem alguma dificuldade, que por ventura nossos clientes enfrentar.

Outro item que deverá agregar qualidade será a distribuição de *folders* informativos quanto à importância nutricional dos produtos comercializados e o esclarecimento sobre diversas patologias e seus cuidados quanto a correta alimentação.

Sabedora de que toda prestação de serviço e fabricação é suscetível de erros, montaremos um sistema para que as reclamações, e sugestões possam ser feitas. Usaremos site, caixas-urnas ou diretamente com os atendentes. Seja lá qual for a via, rigorosamente sempre o cliente terá um retorno.

**Uniforme:** O item uniforme / apresentação pessoal será um ponto de grande relevância, pois a imagem dos funcionários deve refletir nossa proposta de valor. Limpos e sempre bem passados, com a logomarca da empresa, reforçam nossa imagem de qualidade elevada.

### 3.3.2 PONTO

O P de ponto de venda é também chamado de praça, distribuição ou simplesmente ponto (Ambrósio e Siqueira, 2002, p. 64.).

#### **Canais de Distribuição**

A Villa Paulicéia não tem um ponto definido, mas está delineada quais regiões possíveis: preferencialmente será Asa Norte, Sudoeste, Asa Sul, Águas Claras ou Lago Norte. São nestas regiões onde se encontra o público alvo. Serão observadas algumas características como: acesso, estacionamento, segurança, visibilidade e espaço.

Outro canal de venda será os hospitais, hotéis, restaurantes *spas* e outros.

Para o consumidor direto o estímulo a compra será através de programas traçados que virão ressaltar os benefícios nutricionais e gastronômicos dos produtos apresentados (*folders*, cartazes, mala direta e outros). Para o consumidor indireto será garantia de entrega pontual e qualidade que venha a encantar seus clientes.

## **Instalações e Espaços**

Nossas instalações devem refletir a proposta de valor que a Villa Paulicéia pretende estabelecer para seu público.

A decoração deverá aconchegante, charmosa, iluminada e racional. Deverá ter um espaço comunitário onde deverá constar serviço de interesse público como: informações nutricionais, ecológicas, sanitárias, culturais, quadro para classificados, venda de produtos de entidades filantrópicas e outros de proveito para a comunidade.

O espaço terá entre 250m<sup>2</sup> a 300m<sup>2</sup>, sendo 50% para a loja, 30% para produção, 12% para o estoque, 5% para administração e 3% para os sanitários.

## **Logística de Mercado**

Processamento – Além da venda direta no balcão, as aquisições feitas por empresas ou instituições e solicitações de encomendas poderão ser realizadas por telefone, fax ou e-mail.

Estoque – Quanto ao número de pessoal, haverá variação dentro do setor conforme horário, por exemplo: na hora do pico de venda parte do pessoal da produção auxiliará na loja e quando houver maior demanda na produção, parte dos funcionários atendentes ajudarão na confecção dos produtos.

Quanto ao estoque de matéria prima, será adotado um sistema que consiste em fazer aquisição baseado na programação de cardápios, de modo que se saberá o quanto de produto será fabricado com a mercadoria adquirida. A quantidade deverá ser a mais reduzida possível.

Transporte – O transporte da matéria prima recebida será preferencialmente do fornecedor e o transporte para entrega dos nossos produtos será realizado pela Villa Paulicéia em carro próprio devidamente adaptado.

Armazenagem – O local de armazenagem terá toda estrutura que cada produto exige, os perecíveis ficarão sobre refrigeração dividido de acordo com a classe de cada material, os não perecíveis serão acondicionados em local arejado, seco com janelas teladas em prateleiras próprias.

### Previsão de vendas

Nossa previsão de venda é estar entre às 8,14% dos estabelecimentos e gradualmente ir aumentando, sendo que depois de dois anos estaremos desmanchando de 3 a 4 sacos e no findar de cinco anos almejamos a meta de 5 a 6 sacos de 50kg de farinha de trigo utilizado.

Tabela 10 - Quantidade de farinha de trigo utilizada por dia

Desmanche Diário (de saco de farinha de trigo de 50kg) nas panificadoras do DF-2003	Nº estabelecimentos	Percentual %
Não respondeu ou não utiliza	127	18.14
Até 01 saco	252	36.00
De 1,01 a 2 sacos	207	29.57
De 2,01 a 3 sacos	57	8.14
De 3,01 a 4 sacos	34	4.86
De 4,01 a 5 sacos	9	1.29
De 5,01 a 6 sacos	3	0.43
De 6,01 a 7 sacos	2	0.29
De 7,01 a 8 sacos	2	0.29
De 8,01 a 9 sacos	1	0.14
De 9,01 a 10 sacos	1	0.14
Mais de 10 sacos	5	0.71
Total de estabelecimentos	700	100

Fonte: SIAB-IEL/DF

### Pesquisa Prevista

A pesquisa prevista para avaliação do ponto será encomendada no ADM Consultoria Júnior do departamento de administração da UnB a um custo em torno de R\$3.000,00

#### 3.3.3 PROMOÇÃO

##### Público Alvo

O público alvo são as classes média e alta portadores de deficiências metabólicas que exijam qualidade.

### ***Copy Strategy* (estratégia de criação)**

Objetivo – posicionar o empreendimento como inovador no mercado de panificação com alto padrão de atendimento e se tornar modelo no aspecto sanitário e gastronômico.

*Reason Why* (por que razão) – A Villa Paulicéia terá profissionais de perfil e com conhecimento acima da média.

- Tom – No lançamento transmitiremos os diferenciais da empresa:
- Preocupação nutricional;
- Garantias sanitárias;
- Cordialidade no atendimento.

Imagem do Consumidor – Família saudável, autoconfiante, moderna, esclarecida e sociável.

### **Propaganda**

Estratégia – As ferramentas de propagandas utilizadas serão:

- Anúncios impressos em jornais regionais;
- *Folders*, distribuídos nas quadras mais pertos com informações sobre os serviços e os diferenciais da nossa empresa;
- Patrocinar pequenos eventos como forma de divulgação e selar o compromisso com causas sociais;
- Folhetos distribuídos nas associações e clínicas ligadas a pacientes portadores de deficiência metabólica.

### **Promoção de Vendas**

- Patrocinar coffee-break nas reuniões promovidas pelas associações dos pacientes com deficiências metabólicas;
- Promover sorteio de cestas de café da manhã entre os clientes da loja;
- Distribuição de kit de produtos para compradores dos clientes jurídicos

### **Relações Públicas**

- Objetivos – Através da contratação de um assessor de imprensa divulgar o nome Villa Paulicéia como uma empresa inovadora que veio para firmar posição no mercado.

- Participar de entrevistas em programas de televisão e rádio, quando o assunto for alimentação;
- Reportagem em jornais regionais;
- Distribuição de press-releases (comunicado a imprensa) aos principais formadores de opinião;
- Elaboração de um site na Internet com link para o sites dos principais órgãos regulamentadores das profissões ligada a saúde e a gastronomia.

### **Venda a Pessoas Físicas e Jurídicas**

Objetivos – Atingir volume de vendas através da implementação de clientes jurídicos e a fidelização dos clientes físicos.

Teremos uma pessoa de venda externa que fará visitas a clientes potenciais e uma equipe de venda interna que orientará nossos consumidores sobre os produtos.

Treinamento da equipe, será um dos pontos mais forte de nossa empresa. Todos receberão orientação quanto ao nosso produto e todos serão preparados na arte de bem servir, bem como deterão conhecimento técnico para melhor orientar nossos clientes nas suas escolhas. O material de trabalho disponível será fôlderes para auxiliá-los nas explanações.

### **Endomarketing**

Objetivos – Criar um ambiente motivador para a prestação de um serviço superior.

- Serão realizadas as seguintes ações de endomarketing:
- Distribuição de apostilas para funcionários;
- Autonomia aos colaboradores para sempre superar as expectativas dos clientes;
- Instrução para todos os empregados sobre conceito de marketing de serviços e a importância da apresentação pessoal;
- Treinamento visando a competência emocional dos funcionários de modo a possibilitar um ambiente corporativo;
- Realizar reuniões periódicas de modo que todos poderão falar livremente dando sugestões e sugerindo mudanças.

### 3.3.4 PREÇO

Objetivos – para conquistarmos uma posição pretendida, buscaremos destaque no binômio, preço – qualidade, para sermos reconhecidos como prestadores de um serviço diferenciado.

Estratégia – O preço praticado será o justo, porém o quesito primeiro será a qualidade. Seremos transparentes quanto aos cuidados na nossa produção, de modo que os clientes percebam que a possível diferença no preço será de longe compensado pela segurança da qualidade.

Comparação com a Concorrência - Estaremos sempre “atenados” para praticarmos os preços alinhados ao mercado.

Estrutura de Preço – Para estabelecermos o preço final de cada produto, será feito os cálculos no plano financeiro, aonde estabeleceremos os custos diretos, os indiretos, o capital de giro, a margem de lucro e outros.

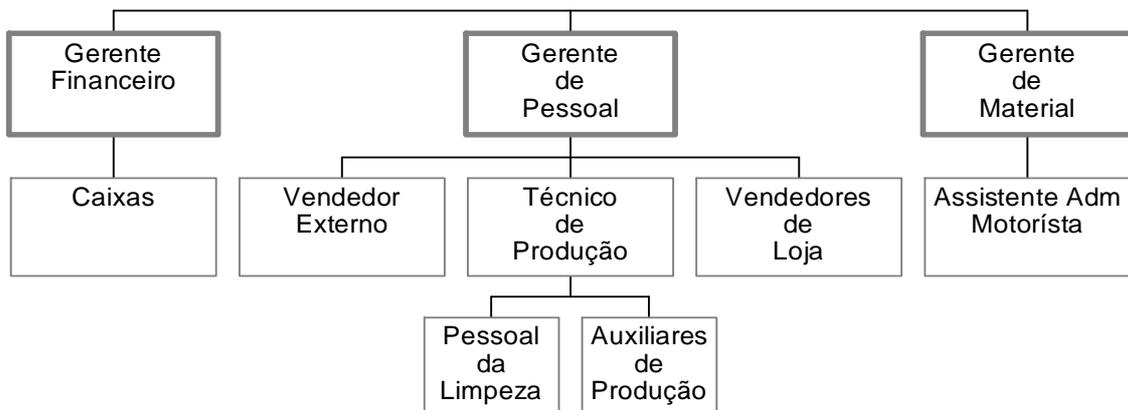
## 4. PLANO OPERACIONAL

“O Plano Operacional está relacionado a forma da empresa operar, incluindo desde a maneira de gerenciar o negócio até a maneira de executar, distribuir e controlar produtos ou serviços” (Biagio e Batocchio, 2005, p. 167).

### 4.1 ESTRUTURA FUNCIONAL

A Villa Paulicéia, terá sua estrutura funcional em três níveis hierárquicos, conforme o organograma abaixo, o que representa um nível de integração e velocidade na tomada de decisões adequados às suas atividades.

Fluxo 2 – Níveis hierárquicos



A matriz de responsabilidade destaca o pessoal chave, seus cargos e respectivas responsabilidades:

Tabela 11 – Cargo x responsabilidade

Nome	Cargo	Responsabilidade
Yuri Sampaio Maluf	Sócio gerente	Planejamento financeiro, controle de custo, controle de caixas e relatórios administrativos.
Ana Helena Sampaio Maluf	Sócio gerente	Produção, área de venda interna e externa, controle de qualidade, marketing, seleção e treinamento de pessoal e pelo desenvolvimento de produtos.
Fares Maluf Jr.	Sócio gerente	Compras, contabilidade, manutenção e pelo controle de material (matéria prima e produtos).
1 (pessoa)	Vendedor externo	Responsável para ampliar e acompanhar clientes institucionais e pela entrega de produtos.
1 (pessoa)	Assistente Administrativo/Motorista	Realizar serviços de computação e atuar como motorista.
4 (pessoas)	Caixa	Responsável pelo caixa da loja e pelo balanço.
6 (pessoas)	Vendedores da loja	Responsável pelo atendimento ao cliente, orientações, arrumação da loja e eventual auxílio na produção.
4 (pessoas)	Padeiros/salgadeiro/confeiteiro	Responsáveis pela produção e pela padronização de produtos.
4 (pessoas)	Auxiliares dos técnicos da produção	Auxiliar os padeiros, confeiteiro e salgadeiro e eventual suporte nas vendas na loja.
2 (pessoas)	Faxineiros	Responsável pela higienização da produção e da loja

Fonte: autora

Para os serviços complementares de contabilidade e segurança, serão realizados através de empresas terceirizadas.

A empresa adotará política salarial diferenciada do mercado e oferecendo como complemento os seguintes benefícios: vale refeição, cesta básica e plano de saúde.

## 4.2 DESCRIÇÃO DA ÁREA FÍSICA

Como já descrito no item do Marketing Tático, a empresa será instalada numa área de 250 a 300m<sup>2</sup>, distribuído da seguinte forma:

- 50% para loja
- 30% para produção
- 12% para estoque
- 05% para administração
- 03% para banheiros e armários individuais

A loja deverá constar de expositores *self-service* para os produtos de panificação, confeitaria, mercearia, queijos, embutidos, patês, sorvetes e bebidas. Os vendedores se apresentarão apenas para orientá-los e auxiliá-los quando solicitados, ou para atender algum pedido que não conste nas prateleiras.

O caixa ficará na saída.

A produção será dividida em setores. Panificação, confeitaria e salgados, área de cocção, área de lavagem de utensílios, além de contar com um ponto para lavagem de mãos e local para lavagem de pano de chão e lixeiras.

O estoque deverá ser totalmente telado e contar com prateleiras, estrados e geladeiras.

A administração terá duas mesas com computadores e armários para pastas.

Os banheiros (feminino e masculino) terão um chuveiro em cada um além da pia e sanitários. Cada funcionário terá seu armário para guarda de objetos pessoais.

### 4.3 SISTEMA PRODUTIVO

Será elaborado ficha técnica para cada produto de modo que todos os funcionários terão capacidade para reproduzi-los.

O processo de produção também será descrito na ficha técnica. Daremos como exemplo os pãezinhos do tipo francês.

#### Quadro 3 Ficha Técnica

*Inicia-se misturando-se a farinha de trigo, o sal, o açúcar, o fermento e os melhoradores de massa em um equipamento denominado masseira, o qual tem por função misturar completamente todos os ingredientes. Em seguida é adicionada água até que a massa ganhe consistência elástica adequada. Posteriormente a massa vai para o cilindro que lhe confere textura e elasticidade adequada, transformando-a em uma massa mais compacta denominada na panificação de “fita”. Com a utilização de uma balança, a “fita” é subdividida em porções de 2.1kg. Cada uma destas porções de massa ingressa na divisora, que a sub divide em 30 pequenas porções de aproximadamente 70g cada. Em seguida, cada uma destas porções será passada através da modeladora, recebendo o formato de pãezinhos. Estes são depositados em assadeiras, os quais se parecem com prateleiras perfuradas, próprias para serem encaixadas tanto nos armários de crescimento quanto no forno. Nos armários, os pãezinhos, ainda crus, permanecerão crescendo por aproximadamente 30 minutos. Após crescerem, recebem um corte na superfície superior, sendo encaminhados para o forno, onde permanecem até estarem assados.*

Fonte Sebrae

A produção de doces e outros pães desenvolvem-se a partir destes e outros equipamentos complementares, com uma variação enorme de atividades específicas, não relevantes para o propósito deste documento.

**Equipamentos/Utensílios:**

- 01 forno-3 câmaras de cozimento, capacidade de 50kg/hora energia a gás natural e elétrico, deve possuir gerador de vapor, dispor de boa distribuição interna de calor e ser de fácil limpeza.
- 01 masseira, dupla velocidade (Velocidade máxima 380 rpm), painel de controle com temporizador, capacidade para 50kg/hora.
- 01 divisora de massa de fácil limpeza.
- 01 modeladora de massa com lonas-feltro bem ajustadas, capacidade para 50kg/hora.
- 01 balança eletrônica.
- 01 batedeira, 3 velocidades (60,90 e 120 rpm), capacidade para 20kg/hora.
- 03 carrinhos com assadeiras, capacidade individual para 250 pães.
- 02 câmara de fermentação, controle de umidade e temperatura, programável, capacidade para 250 pães.
- 01 moinho para farinha de rosca.
- 01 fatiadora de pães.
- 01 freezer horizontal, capacidade para 320 litros.
- 01 máquina de água, capacidade para 10litros/hora.

**Utensílios diversos**

- 02 mesas
- 06 tabuleiros
- 06 facas
- 06 espátulas
- 02 aparelhos para confeitaria
- 24 fôrmas para pão de fatias
- 60 fôrmas para pão de hamburger
- 10 vasilhas diversas
- forminhas diversas para salgados e outros

**Comercialização**

- 01 balcão frigorífico
- 01 balcão expositor horizontal
- 03 prateleiras expositoras
- 01 balcão expositor vertical
- 01 balança eletrônica com impressora
- 01 máquina para fatiar frios

- 01 máquina seladora
- 01 freezer para leite
- 01 caixa registradora
- 01 móvel sob medida para instalação do caixa (1,5 x 1,5 m2)
- 01 cadeira com espuma injetada

### **Administrativo**

- 04 cadeiras
- 02 mesas de escritório (1,0 x 0,6 m2)
- 02 calculadoras financeiras
- 02 computadores
- 01 aparelho de telefone
- 01 fax
- 01 impressora

### **Fornecedores**

A empresa selecionará os fornecedores por um sistema de pontuação/classificação, onde são levados em conta os seguintes fatores: qualidade, pontualidade na entrega, praticar as normas sanitárias, ter transporte adequado, ter alternativa como forma de pagamento, preço, idoneidade e ter boa estrutura logística.

## **4.4 QUALIDADE**

A empresa garante a qualidade de seus produtos por meio de um rigoroso controle de qualidade, efetuado durante o processo de fabricação, desde a escolha do fornecedor, o recebimento dos materiais até a expedição dos produtos acabados e posterior retorno da avaliação dos clientes.

Os pontos de controle serão indicados nas fichas de acompanhamento que serão norteados pelo manual de boas práticas.

## **4.5 SISTEMA DE GESTÃO**

A empresa adotará como sistema de gestão o *HimeSystem* que é um *software* utilizado no gerenciamento de empresa esse sistema controla o estoque, faz análise de custo, emite cupom fiscal, produz controle financeiro, cadastro de clientes e fornecedores, controle de caixa e produção, faz estatística, planeja compra, organiza compras a receber e a pagar, faz controle bancário, ajuda na montagem de mala direta e outros.

## 5. PLANO FINANCEIRO

“O plano financeiro dentro de um plano de negócios procura demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros” (BIAGIO e BATOCCHIO, 2005, p. 202)

Com o planejamento financeiro é possível estabelecer e cumprir metas. Quando bem fundamentada estes estudos transmitirão uma imagem de estabilidade e digna de crédito, tornando-se um dos pontos de avaliação da atratividade do negócio.

### 5.1 PLANO DE INVESTIMENTO

#### 5.1.1 Investimentos Fixo

Os investimentos fixos são os valores que deverão ser gastos na montagem da infraestrutura tais como, os equipamentos, máquinas móveis, entre outros, conforme ilustrado na planilha abaixo:

Quadro 4 Investimento Fixo

	Discriminação	Valor	% do total
1	Máquinas e Equipamentos	40000	39
2	Instalações	20000	20
3	Móveis e utensílio	10000	10
4	Informática	5000	5
5	Veículos	15000	15
6	Estudos e Projetos	2000	2
7	Gastos Pré-Operacionais	1000	1
	<b>Soma</b>	<b>93000</b>	<b>91</b>
	<b>Reserva Técnica (10%)</b>	<b>9300</b>	<b>9</b>
	<b>Total dos Investimentos Fixos</b>	<b>102300</b>	<b>100</b>

#### 5.1.2 Mão de Obra Direta com Produção

Por se tratar de uma padaria, onde se vendem produtos por ela fabricados e também se revende produtos adquiridos de outros, separamos para efeito de coerência de cálculo, a mão de obra direta envolvida com a produção (fabricação) da mão de obra envolvida com o atendimento de venda (balcão) com seus respectivos encargos conforme planilhas abaixo:

Quadro 5 Mão de Obra Direta com Produção

item	Discriminação	Qtde	Valor	tota	% do total
1	Padeiros	2	1200	2400	20
2	Auxiliar de padeiro	2	500	1000	8
3	Confeiteiro	1	1200	1200	10
4	Auxiliar de confeiteiro	1	500	500	4
5	Salgadeiro	1	1200	1200	10
6	Auxiliar de salgadeiro	1	500	500	4
	<b>Soma</b>			<b>6800</b>	
	<b>Encargos Sociais</b>	<b>Em %</b>			
	INSS	20		1360	11
	FGTS	10		680	6
	13º Salário	14		952	8
	Férias	14		952	8
	Faltas	5		340	3
	Auxílio Transporte	6		408	3
	Auxílio Alimentação	6		408	3
	<b>Total dos encargos</b>	<b>75</b>		<b>5100</b>	<b>43</b>
<b>Total</b>				<b>11900</b>	<b>100</b>

Quadro 6 Mão de Obra Direta com Atendimento (Balcão)

item	Discriminação	Qtde	Valor	tota	% do total
1	Balconista tipo 1	3	500	1500	13
2	Balconista tipo 2	3	400	1200	10
3	Faxineiro	2	350	700	6
	<b>Soma</b>			<b>3400</b>	
	<b>Encargos Sociais</b>	<b>Em %</b>			
	INSS	20		680	6
	FGTS	10		340	3
	13º Salário	14		476	4
	Férias	14		476	4
	Faltas	5		170	1
	Auxílio Transporte	6		204	2
	Auxílio Alimentação	6		204	2
	<b>Total dos encargos</b>	<b>75</b>		<b>2550</b>	<b>21</b>
<b>Total</b>				<b>5950</b>	<b>100</b>

### 5.1.3 CUSTOS FIXOS

Custos fixos são aqueles que não variam (dentro de limites), independentemente do nível de atividade da empresa, ou seja, produzindo-se ou vendendo-se qualquer quantidade, os custos fixos existirão.

Quadro 7 Custos Fixos

	Discriminação	Qtde	Valor	total	% do total
<b>Pessoal Administrativo</b>					
1	Caixa	4	500	2000	13
2	Gerente/vendedor externo	1	1000	1000	6
3	Auxiliar Administrativo/motorista	1	700	700	4
<b>Soma</b>				<b>3700</b>	<b>23</b>
<b>Encargos Sociais</b>					
	INSS	20		740	5
	FGTS	10		370	2
	13° Salário	14		518	3
	Férias	14		518	3
	Auxílio Transporte	6		222	1
	Auxílio Alimentação	6		222	1
<b>Total dos encargos</b>		<b>75</b>		<b>2775</b>	<b>17</b>
<b>Total com Pessoal Administrativo</b>				<b>6475</b>	<b>41</b>
<b>Outras Despesas</b>					
1	Aluguel do Imóvel			2000	13
2	Despesas de Condomínio			180	1
3	Energia Elétrica			300	2
4	Telefone			300	2
5	Água			1500	1
6	Material de Limpeza e Conservação			250	2
7	Material de Escritório			110	1
8	Pró-labore	3	1500	4500	28
9	Honorário Contábeis			350	2
10	Despesas com veículo			300	2
11	Segurança terceirizada			300	2
12	Manutenção			300	2
13	Depreciação			320	2
14	Outras despesas			100	1
<b>Soma</b>				<b>9460</b>	<b>59</b>
<b>Total</b>				<b>15935</b>	<b>100</b>

### 5.1.4 Custo de Fabricação

Todos os itens fabricados deverão ter planilhas de custos a exemplo do que é apresentado aqui para o pão francês, este com finalidade ilustrativa.

Quadro 8 Custo de Fabricação

Custo Diário da Matéria Prima				
Item	Produtos	Quant em kg	Valor unitário	Total
1	Farinha de trigo	100	0,54	54,00
2	Sal	2	0,40	0,80
3	Açúcar	0,5	0,50	0,25
4	Fermento	1	5,00	5,00
4	Melhoramentos	1	2,25	2,25
5	Água fria	58	0,000	0,00
6	Energia Elétrica /GLP	70	0,500	35,00
<b>Total gasto por Dia</b>				<b>97,30</b>
Custo unitário da Matéria Prima				
	<b>Custo total da MP por dia</b>	<b>Fabricação diária</b>	<b>Custo unitário da MP</b>	
	97,30	2000	0,0487	
Custo unitário da mão de Obra direta com fabricação				
	<b>Custo Rateado da Mão de Obra direta por mês</b>	<b>Fabricação mensal</b>	<b>Custo unitário de mão de Obra na fabricação</b>	<b>Índice de rateio em %</b>
	1275,00	60000	0,0213	50
Custo fixo unitário				
	<b>Custo Rateado do custo fixo mensal, para a fabricação de pão</b>	<b>Fabricação mensal</b>	<b>Custo fixo unitário na fabricação</b>	<b>Índice de rateio em %</b>
	1593,50	60000	0,0266	10
Custo Unitário de fabricação				
	<b>Discriminação</b>		<b>Valor</b>	
	Custo unitário da MP		0,0487	
	Custo unitário da mão de obra direta na fabricação de pão		0,0213	
	Custo unitário, rateado do custo fixo mensal, para a fabricação de pão		0,0266	
<b>Soma (custo unitário de fabricação)</b>			<b>0,0965</b>	
Custo da mercadoria vendida				
<b>Grupo</b>	<b>Discriminação</b>		<b>Valor</b>	<b>Índice de rateio em %</b>
<b>1</b>	<b>Pães fabricados</b>	<b>60000</b>		
	Custo de fabricação		5788	
	Mão de obra direta, balcão		1190	20,0
	Custo fixo, rateado venda do pão		3187	20,0
<b>Soma</b>			<b>10165</b>	

### 5.1.5 Custo de Mercadoria Vendida

Quadro 9 Custo da mercadoria vendida

Grupo	Discriminação		Valor	Índice de rateio em %
<b>1</b>	<b>Pães fabricados</b>	<b>60000</b>		
	Custo de fabricação		5788	
	Mão de obra direta, balcão		298	5,0
	custo fixo, rateado venda pão		797	5,0
	<b>Soma</b>		<b>6882</b>	
<b>2</b>	<b>Confeitaria</b>			
	Custo de fabricação		5000	
	Mão de obra direta, balcão		1190	20,0
	custo fixo, rateado venda pão		3187	20,0
	<b>Soma</b>		<b>9377</b>	
<b>3</b>	<b>Salgados</b>			
	Custo de fabricação		5000	
	Mão de obra direta, balcão		1785	30,0
	custo fixo, rateado venda		4781	30,0
	<b>Soma</b>		<b>11566</b>	
<b>4</b>	<b>Frios</b>			
	Custo de aquisição		2000	
	Mão de obra direta, balcão		1190	20,0
	custo fixo, rateado venda		3187	20,0
	<b>Soma</b>		<b>6377</b>	
<b>5</b>	<b>Enlatados</b>			
	Custo de aquisição		2000	
	Mão de obra direta, balcão		595	10,0
	custo fixo, rateado venda		1594	10,0
	<b>Soma</b>		<b>4189</b>	
<b>6</b>	<b>Sorvetes</b>			
	Custo de aquisição		2000	
	Mão de obra direta, balcão		595	10,0
	custo fixo, rateado venda		1594	10,0
	<b>Soma</b>		<b>4189</b>	
<b>7</b>	<b>Refrigerantes</b>			
	Custo de aquisição		1200	
	Mão de obra direta, balcão		298	5,0
	custo fixo, rateado venda		797	5,0
	<b>Soma</b>		<b>2294</b>	
	<b>Total do custo de aquisição/fabricação</b>		<b>22988</b>	<b>100</b>
	<b>Total do custo de Mão de obra direta venda</b>		<b>5950</b>	<b>100</b>
	<b>Total do custo fixo</b>		<b>15935</b>	<b>100</b>
<b>8</b>	<b>Total Gral</b>		<b>44873</b>	

O custo das mercadorias vendidas não são os relativos aos custos de aquisição ou fabricação, a eles agregados outros custos.

O Custo da mercadoria vendida é, por definição, igual a soma dos custos de aquisição ou fabricação mais o rateio dos custos fixos e da mão de obra direta envolvida com a venda dos produtos comercializados pelo empreendimento.

Com exceção dos pães os demais valores são apenas ilustrativos

### 5.1.6 Resultados Operacionais

Nessa fase do plano é apresentado o resultado do negócio que se está projetando. Todos os custos e receitas levantados e calculado nas planilhas anteriores são aqui processados para se ter uma visão global do negócio inclusive com indicadores de performance.

Quadro 10 Indicadores de Vendas

Grupo	Discriminação	Índice de Comercialização IC%	Margem de Lucro ML%	Taxa de Marcação TM %
1	Pães fabricados	20,65	20,00	0,5935
2	Confeitaria	20,65	12,00	0,6735
3	Salgados	20,65	12,00	0,6735
4	Frios	20,65	12,00	0,6735
5	Enlatados	20,65	12,00	0,6735
6	Sorvetes	20,65	10,00	0,6935
7	Refrigerantes	20,65	15,00	0,6435

Quadro 11 Demonstrativo do custo de comercialização

Indicadores	Índices em %	Valor
ICMS	17	11557
PIS	0,65	442
Cofins	2	1360
Imposto de Renda	0	0
Comissões	1	680
Publicidade	0	0
<b>Total</b>	<b>20,65</b>	<b>14038</b>

Quadro 12 Receita Operacional

Grupo	Discriminação	Valor	% do total
1	Pães fabricados	11595	17
2	Confeitaria	13923	20
3	Salgados	17172	25
4	Frios	9468	14
5	Enlatados	6219	9
6	Sorvetes	6040	9
7	Refrigerantes	3565	5
	<b>Total</b>	<b>67983</b>	<b>100</b>

Quadro 13 Resultados Operacionais

Item	Discriminação	Valor	% do total
<b>1</b>	<b>Receita Operacional</b>	67983	100
<b>2</b>	<b>Custos Variáveis</b>		
2.1	Custo de aquisição/fabricação	22988	34
2.2	Mão de obra direta com atendimento (balcão)	5950	9
2.3	Custo de Comercialização	14038	21
<b>3</b>	<b>Soma</b>	42976	
<b>4</b>	<b>Custo Fixo</b>	15935	23
<b>5</b>	<b>Custo Total</b>	58911	87
<b>6</b>	<b>Lucro Operacional</b>	9072	13
<b>7</b>	<b>IR alíquota 15%</b>	1361	
<b>8</b>	<b>Lucro Líquido</b>	7711	11
<b>9</b>	<b>Margem de Contribuição</b>	25007	37
<b>10</b>	<b>Ponto de Equilíbrio</b>		64
<b>11</b>	<b>Lucratividade</b>		11

### 5.1.7 Investimento Inicial

Esta Planilha apresenta, baseada nos cálculos das planilhas anteriores, o montante do investimento inicial necessário para viabilizar o empreendimento projetado.

Quadro 14 Investimento Inicial

Item	Discriminação	Valor	% do total
<b>1</b>	<b>Investimento Fixo</b>	102300	57
<b>2</b>	<b>Capital de Giro</b>		
2.1	Estoque Inicial	22988	13
2.2	Mão de obra direta (fabricação + vendas)	17850	10
2.3	Custos fixos	15935	9
2.4	Despesas promocionais	0	0
<b>3</b>	<b>Soma</b>	56773	32
<b>4</b>	<b>Diversos</b>		
4.1	Registros/Regularização	500	0
4.2	Divulgação e marketing	3000	2
4.3	Outros custos	800	0
			0
<b>5</b>	<b>Soma</b>	4300	2
<b>6</b>	<b>Sub Total</b>	163373	91
<b>7</b>	<b>Reserva Técnica (10%)</b>	16337	9
<b>8</b>	<b>Total</b>	179710	100
<b>9</b>	<b>Taxa de Retorno</b>	1,9anos	
<b>10</b>	<b>Taxa de Rentabilidade</b>	4	

### 5.1.8 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é uma ferramenta adequada para um bom controle financeiro de curto prazo, ela acompanha as entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa. Serve para mostrar se a empresa tem dinheiro para pagar as suas contas, servindo também como uma ferramenta gerencial para a tomada de decisões.

Quadro 15 Fluxo de Caixa

Item	Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
<b>2</b>	<b>Saldo Inicial (Capital de Giro)</b>	-56773	-49062	-41351	-33640
<b>3</b>	<b>Entradas</b>				
3.1	Receita de Vendas	67983	67983	67983	67983
3.2	Receitas financeiras	0			
3.3	Empréstimos	0			
3.4	Outras Receitas	0			
<b>3</b>	<b>Total de Entradas</b>	<b>67983</b>	<b>67983</b>	<b>67983</b>	<b>67983</b>
<b>4</b>	<b>(-) Saídas</b>				
4.1	Compras a vista	22988	22988	22988	22988
4.2	Compras a prazo	0	0	0	0
4.3	Salários	3400	3400	3400	3400
4.4	Encargos	2550	2550	2550	2550
4.5	Impostos e Taxas	14719	14719	14719	14719
4.6	Comissão sobre vendas	680	680	680	680
4.7	Custos fixos	15935	15935	15935	15935
<b>4</b>	<b>(-)Total de Saídas</b>	<b>60272</b>	<b>60272</b>	<b>60272</b>	<b>60272</b>
<b>5</b>	<b>Fluxo de Caixa Líquido</b>	<b>7711</b>	<b>7711</b>	<b>7711</b>	<b>7711</b>
<b>6</b>	<b>Saldo final de Caixa</b>	<b>-49062</b>	<b>-41351</b>	<b>-33640</b>	<b>-25929</b>

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A feitura de um plano de negócio, antes de se abrir uma empresa, demonstra ser de suma importância, a observação aqui verificada comprovou sua relevância demonstrando os riscos e situações adversas reduzindo, pois, a possibilidade de fracasso. Antevê também as chances que o mercado oferece aumentando as possibilidades de sucesso.

Embora o ramo de panificação seja um dos mais antigos do mundo, ainda há uma enorme carência de estudos e conhecimentos a respeito.

A revisão histórica das padarias nos ensina a enorme importância deste alimento em nossas vidas e conclui que sua evolução é contínua e dinâmica. No planejamento estratégico foi definido o espírito da empresa, apesar da abordagem filosófica fica claro o posicionamento pretendido. A análise ambiental se mostra fundamental para a tomada de decisões, pois a análise do ambiente macro é determinante para definir o momento exato do investimento.

O plano de marketing é o protagonista do trabalho apresentado, pois traz análises claras de vários aspectos do empreendimento tornando mais seguro a sua aplicabilidade. Porém, estudos mais aprofundados se fazem necessários no momento da implantação da empresa, pois teremos mais balizadores para serem analisados.

No plano operacional a preocupação foi traçar os passos que a empresa futura dará ao seu estabelecimento. Este estudo, todavia, ficou prejudicado por se tratar de um empreendimento ainda fictício. O leiaute, o fluxo e os tipos de equipamentos serem utilizados ficaram enormemente prejudicados sem o conhecimento do espaço físico.

O planejamento financeiro é o estudo que finaliza a análise de viabilidade. Esta etapa do trabalho aponta de maneira taxativa que o investimento é executável. Todavia, essa análise deveria ser constantemente revista e monitorada, pois qualquer abalo no ambiente externo ou interno poderão acarretar modificações.

Os resultados obtidos dos estudos de planejamento, análises e projeções no setor de panificação apontam que o empreendimento pretendido é viável. O momento econômico apresenta ser favorável, assim como o momento político. Existem alguns desafios como o baixo consumo de pão, a forte concorrência dos supermercados e a falta de profissionalismo no setor, porém o mercado comprova com otimismo a factibilidade do empreendimento.

Por fim, podemos concluir a importância do cumprimento de um estudo prévio para a concepção de um empreendimento. O plano de negocio demonstra ser imprescindível, pois é por meio de grandes e ousados projetos que nascem grandes realizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA, R. **Plano de marketing**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2002.

ANDREOLLA, N.; ALLEGRETTI, R. D. F. **Plano de negócios: indústria, comércio e serviços**. Porto Alegre: SEBRAE-RG, 2004.

ASSEF, R. **Manual de gerência de preços**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BANGS JR. D. H. **Guia prático – como abrir seu próprio negócio**. São Paulo: Nobel, 1999.

\_\_\_\_\_. **Guia prático – administração financeira**. São Paulo: Nobel, 1999.

\_\_\_\_\_. **Guia prático – planejamento de negócio**. São Paulo: Nobel, 2002.

BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A.. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri-SP: Manole, 2005.

BÍBLIA SAGRADA, **traduzida da Vulcata** – 14ª edição – São Paulo, Edições Paulinas, 1986

CANELLA RAWLS, S. **Pão: arte e ciência**. São Paulo: Editora SENAC, 2005.

CLEMENTE, A. **Planejamento do negócio: como transformar idéias em realizações**. Rio de Janeiro: Ed. Brasília-DF, SEBRAE, 2004.

JACOB, H, E. **Seis mil anos de pão**. São Paulo: Nova Alexandria, 2003.

LEAL, M.L.M.S. **A história da gastronomia**. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2005.

PAVANI, C.; DEUTSCHER, J. A.; LOPEZ, S. M. **Plano de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

POLIZEI, E. **Plano de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

RODRIGUES, M, J. **Como gerenciar a produção de sua panificadora**. Cuiabá: SEBRAE-MT, 1998.

\_\_\_\_\_. **Como padronizar a produção de sua panificadora**. Cuiabá: SEBRAE-MT, 1998.

SANTOS, E. O. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE. **Análise e planejamento financeiro – manual do aluno**. Disponível em: <http://www.sebrae.org.br>. Acesso em: 15 jan. 2004.

\_\_\_\_\_. **Iniciando um pequeno grande negócio – IPGN. Módulo 3: Análise de mercado**. 2004.

SEBRAE-DF. **Perfil das indústrias da alimentação do DF**, Realização IEL (Instituto Euvaldo Lodi do Distrito Federal), SEBRAE-DF, SIAB (Sindicato das Indústrias de Alimentação de Brasília), 2003.

SEBRAE-MG. **Ponto de partida para início de negócio (padaria)**, CDI – Centro de Documentação Informação, SRT – Serviço de Resposta Técnica, SEBRAE-MG, 2005.

TOLEDO, P, R **A Capital da Solidão**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2003.