



FACULDADE METROPOLITANA DA GRANDE FORTALEZA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FRANCISCO WISGISNES TOMÉ HOLANDA
LEONARDO SOUSA DOS SANTOS

PLANO DE NEGÓCIO
PADARIA E CONFEITARIA - REQUINTE DO TRIGO

FORTALEZA
2014

FRANCISCO WISGISNES TOMÉ HOLANDA

LEONARDO SOUSA DOS SANTOS

PLANO DE NEGÓCIO

PADARIA E CONFEITARIA – REQUINTE DO TRIGO

Plano de Negócio apresentado ao curso de Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO, como requisito parcial para a obtenção de grau de Bacharel. Sob a orientação do Prof. Me. Andson Freitas.

FORTALEZA

2014

FRANCISCO WISGISNES TOMÉ HOLANDA

LEONARDO SOUSA DOS SANTOS

PLANO DE NEGÓCIO

PADARIA E CONFEITARIA – REQUINTE DO TRIGO

Este estudo monográfico foi apresentado como requisito parcial para obtenção da titulação de Bacharel em Administração da Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO – tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores.

Aprovado dia ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Andson de Freitas Viana
Orientador – Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

Prof. Ma. Cristiane Madeiro Araújo Souza
Examinador – Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

Prof. Me. Glauber Francisco Silvino Nogueira da Cunha
Examinador – Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, por ter me dado capacidade e entendimento na elaboração desse projeto. Aos meus pais, José Henrique dos Santos e Elizamar Sousa dos Santos, pelo total apoio e incentivo. Ao meu cunhado, George Silva, por cada ensinamento e dedicação em colaborar com este projeto. Ao professor Andson Freitas, pela orientação na construção desse plano.

Leonardo Santos.

Agradeço, primeiramente a Deus, pela força e sabedoria proporcionado em cada etapa deste plano. A minha esposa, Irislene Freire Holanda, pela compreensão e apoio em todos os momentos. Aos meus pais, André Luís de Sousa Holanda e Maria Zélia Tomé Holanda, por acreditar na minha capacidade e não me deixando desanimar. Ao professor Andson Freitas, pela orientação na elaboração desse projeto.

Wisgisnes Holanda.

SUMÁRIO

1 SUMÁRIO EXECUTIVO	06
1.1 Produtos e Serviços.....	07
1.2 Localização.....	07
1.2.1 Proximidade de Clientes e Parceiros.....	07
1.2.2 Disponibilidade de Utilidade de Meios e Acesso.....	08
1.3 Estado das Instalações.....	08
1.4 Expansão.....	08
1.5 Equipe Dirigente.....	09
1.6 Descrição Legal.....	10
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
2.1 Missão e Visão.....	11
2.2 Análise Econômica	12
2.3 Análise SWOT.....	14
3 PLANO DE MARKETING	16
3.1 Mix de Marketing.....	16
3.1.1 Produtos.....	16
3.1.2 Fornecedores.....	17
3.1.3 Preço.....	18
3.1.4 Praça.....	19
3.1.5 Promoção.....	20
3.1.6 Clientes.....	21
4 PESQUISA DE MERCADO	21
5 PLANO DE OPERAÇÕES	22
6 PLANO FINANCEIRO	24
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS – TESTE DE VIABILIDADE	25
REFERÊNCIAS	27
ANEXOS	28
APÊNDICES	39

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O mercado brasileiro de panificação sofreu muitas transformações ao longo do tempo, deixando de lado aquele modelo de padaria convencional e passaram a adotar um modelo inovador e versátil. Segundo Thenysson Brito, presidente da ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria, 2010), para continuar crescendo e inovando o setor precisou se modernizar e criar mecanismos para atrair novos clientes.

Com o avanço tecnológico, o rápido crescimento econômico e o perfil cada vez mais exigente dos consumidores, diversos produtos e serviços foram incorporados ao segmento para que o setor continuasse crescendo. Houve também uma mudança no estilo de vida dos consumidores, tendo em vista a falta de tempo e disposição para realizarem algumas das tarefas básicas do dia a dia, como por exemplo, uma simples refeição e passaram a procurar opções de serviços que pudessem suprir essas necessidades. Portanto, diante do crescimento econômico e da mudança do estilo de vida dos consumidores, as panificadoras adotaram um novo modelo para se adequar a nova realidade do mercado, incrementando em seus estabelecimentos serviços como café da manhã, lanches e refeições.

A visão que se tem do mercado de panificação é muito favorável para os próximos anos e os empresários do setor planejam formar o centro de produção, cujo objetivo é fornecer a massa congelada aos parceiros do grupo, no ponto de ir ao forno, aumentando a produção e tendo sempre em estoque a massa congelada, podendo oferecer para os clientes um pão quentinho e de qualidade. (ABIP, 2010).

A idealização desse empreendimento se consolidou através da parceria de dois profissionais graduandos em administração de empresas. O incentivo maior de abrir o negócio surgiu da experiência no âmbito familiar de um dos sócios no ramo de panificação e do crescimento expressivo do setor no Brasil, principalmente no segmento de *food service*, conforme dados pesquisados pela ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria, 2010).

Este plano de negócio tem como objetivo avaliar a viabilidade da abertura de uma padaria e confeitaria, com foco na venda e serviço direto ao consumidor. A empresa será uma loja estilo Express, cujo foco será lanches e atendimento ágil.

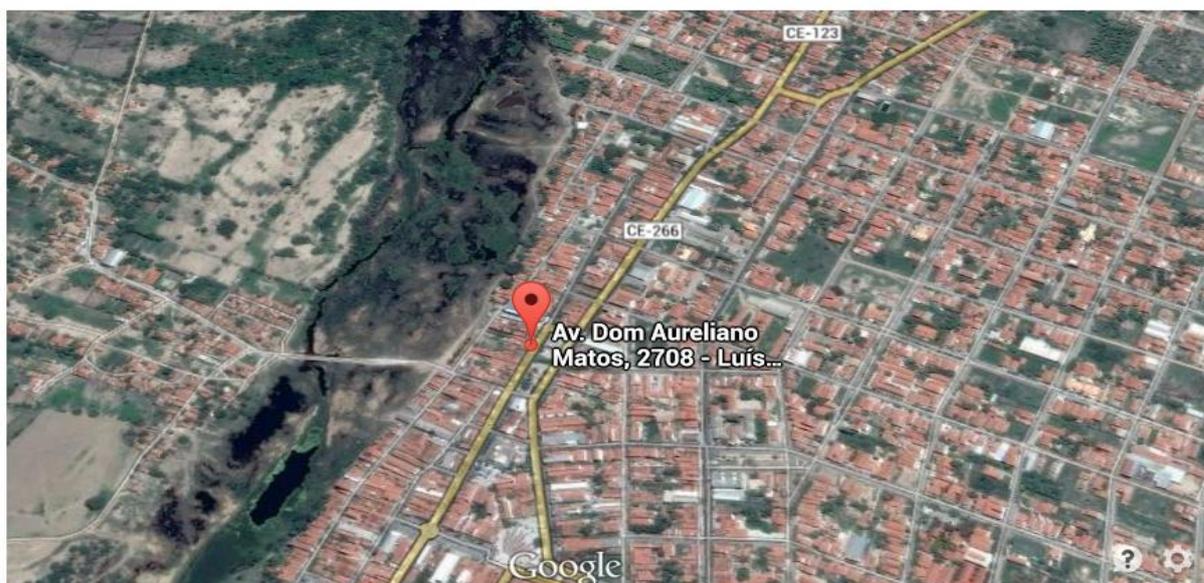
1.1 Produtos e Serviços

A empresa produzirá e comercializará uma variedade de produtos. Os produtos ofertados serão: pães, doces, tortas, salgados diversos, produtos lácteos, bebidas em geral (exceto bebidas alcoólicas), dentre outros. A empresa também disponibilizará aos seus clientes serviço de lanches rápido.

1.2 Localização

O Estabelecimento estará situado na Av. Dom Aureliano Matos, 2708, Centro – Limoeiro do Norte – CE - CEP: 62.930-000.

Figura 1 - Mapa



Fonte: Google Maps 2014

1.2.1 Proximidade de Clientes e Parceiros

Os clientes da empresa serão os moradores e comerciantes do entorno, tendo em vista que nas proximidades do estabelecimento está localizado o centro comercial da cidade, faculdades, escolas, cursos profissionalizantes e áreas residenciais, ambiente este propício para as vendas dos produtos fabricados e comercializados pelo estabelecimento.

1.2.2 Disponibilidade de Utilidades e Meios de Acessos

O estabelecimento estará localizado em um ambiente estratégico e de fácil acesso, visto que será no centro da cidade e a avenida é uma das principais vias de acesso, onde facilitará a entrada e saída dos clientes. O estabelecimento não terá estacionamento próprio, entretanto, os clientes que possuírem veículos poderão estacioná-los na praça que fica em frente ao estabelecimento.

1.3 Estado das Instalações e Necessidade de Reformas

O espaço físico do estabelecimento passou por algumas reformas na pintura e no piso, realizada pelo antigo inquilino, porém, haverá a necessidade de algumas adaptações. Será firmado um contrato de locação pelo período de 05 anos, podendo ser renovado a critério das partes. O estabelecimento compreende uma área de 180m², dispondo de quatro banheiros, uma área administrativa, uma área para o estoque, uma área para a produção e uma área reservada para a exposição de produtos e atendimento. A parte elétrica e hidráulica está em bom estado de conservação, portanto não haverá necessidade de reformas.

Para o bom funcionamento da padaria e confeitaria Requite do Trigo, serão necessárias aquisições de materiais para a área administrativa, produção e atendimento. Para a área administrativa serão necessários os seguintes móveis e equipamentos: microcomputadores, impressora multifuncional, telefones, mesas, cadeiras e armário para escritório. Para a área de produção: maquinários e utensílios e para a área do atendimento: mesas, cadeiras, balcões, estufas e microcomputadores.

A estimativa do custo total para reformas, adaptações, bem como a aquisições de maquinários, móveis, equipamentos e utensílios será de R\$ 63.530,00 (sessenta e três mil e quinhentos e trinta reais).

1.4 Expansão

Não há previsão de expansão para os próximos cinco anos.

1.5 Equipe Dirigente

O empreendimento será constituído de uma sociedade por Francisco Wisgises Tomé Holanda, sócio proprietário, brasileiro, casado, registrado sob RG XXXXXXXX¹ Órgão Exp. SSP-CE e com CPF XXX.XXX.XXX.-XX², residente e domiciliado no município de Fortaleza e estado do Ceará, no endereço residencial, Rua Valdemar Figueiredo, nº 281, Bairro Mondubim, CEP 60.711-515 – Brasil. Graduando em administração de empresas pela Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO, possui experiência em gestão administrativa, atua como gestor administrativo em uma empresa de serviços há sete anos.

Do outro lado, Leonardo Sousa dos Santos, sócio proprietário, brasileiro, solteiro, registrada sob RG XXXXXXXX³ Órgão Exp. SSP-CE e com CPF XXX.XXX.XXX-X⁴, residente e domiciliado no município de Fortaleza e estado do Ceará, no endereço residencial, Rua Santa Inês, nº 1284, Bairro Jacarecanga, CEP 60.311-310 – Brasil. Graduando em Administração pela Faculdade Metropolitana da Grande Fortaleza – FAMETRO, possui experiência na área de vendas e prospecção de clientes. Atuou no mercado de serviços, trabalhando em empresas de *callcenter*, onde realizava vendas de produtos e serviços.

O sócio proprietário Francisco Wisgises Tomé Holanda ficará responsável pela gerência administrativa e financeira.

O sócio proprietário Leonardo Sousa dos Santos ficará responsável pela gestão de vendas, acompanhamento e controle da produção.

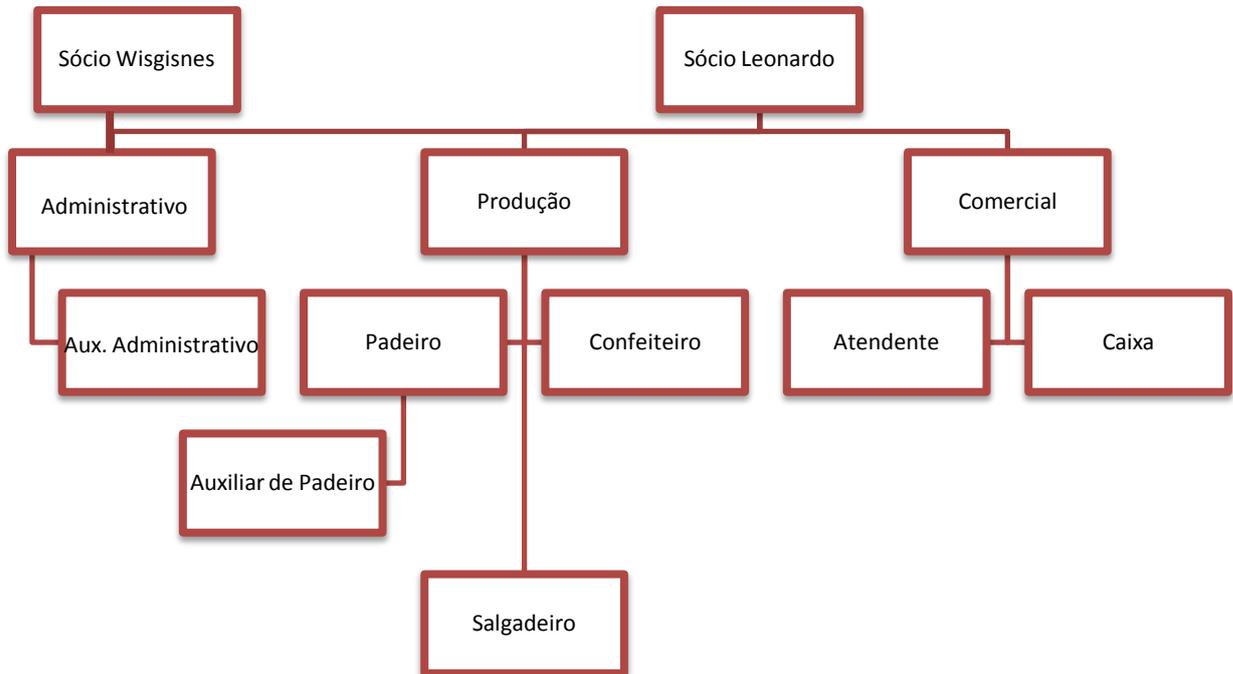
¹ Numeração suprimida por razões de sigilo aos dados, não existir um termo de confidencialidade.

² Numeração suprimida por razões de sigilo aos dados, não existir um termo de confidencialidade.

³ Numeração suprimida por razões de sigilo aos dados, não existir um termo de confidencialidade.

⁴ Numeração suprimida por razões de sigilo aos dados, não existir um termo de confidencialidade.

Figura 2 - Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor (2014)

1.6 Descrição Legal

O empreendimento será formalizado por uma sociedade empresária. Segundo Coelho (2014) sociedade empresária é aquela que exerce atividade econômica organizada para a produção e/ou circulação de bens ou serviços. Em relação à classificação do tipo de sociedade, o empreendimento será formalizado por uma sociedade de responsabilidade limitada, onde os sócios responderão solidariamente de forma limitada ao valor de suas cotas pela integralização do capital social.

O empreendimento será enquadrado como EPP (Empresa de Pequeno Porte), optante pelo Simples Nacional. O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicáveis às microempresas e empresas de pequeno porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. (PORTAL SIMPLES NACIONAL, 2014). Para o ingresso no Simples Nacional a empresa deverá enquadrar-se na definição de microempresa com receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e empresa de pequeno porte com receita bruta superior a R\$

360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). (PORTAL BRASIL, 2014).

A CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) é o instrumento de padronização nacional dos códigos de atividade econômica e dos critérios de enquadramento utilizados pelos diversos órgãos da administração tributária do país (RECEITA FEDERAL, 2014). Desta forma, a empresa será enquadrada na CNAE com o código 1091-01/02 (fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria).

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico auxilia a empresa na definição dos objetivos, que pode ser de curto, médio ou longo prazo, e define os recursos disponíveis para o alcance desses objetivos.

Segundo Fischmann e Almeida (1995, p. 25 apud FREZATTI, 2009, p. 24) planejamento estratégico é:

Técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Através do planejamento estratégico a empresa passa a ter uma visão de futuro do seu negócio, preparando-a para os desafios.

A estratégia definida para a padaria e confeitaria Requite do Trigo será direcionada para o público residente nas proximidades, estudantes das instituições de ensino e os trabalhadores do centro da cidade de Limoeiro do Norte. A empresa implementará e acompanhará ações da produção, vendas e atendimento baseado nas informações adquiridas do seu público alvo, através de pesquisas de satisfação, com o objetivo de obter o melhor desempenho.

2.1 Missão e Visão

Toda empresa ao ser criada nasce com um propósito de mercado. Esse propósito visa atender certos compromissos tanto da organização como também da sociedade. O modelo de negócio deve ser voltado para o mercado e não para a

organização (LAS CASAS, 2012). Partindo desse conceito, é de extrema importância a criação de uma missão e visão, pois auxilia a organização na melhor tomada de decisão.

Missão organizacional é uma declaração da razão pela qual a organização existe. Em geral, a missão apresenta informações como os tipos de produto ou serviço que ela oferece, quem são seus clientes e que valores importantes possui. A missão é uma declaração muito ampla de diretriz organizacional. (PETER, MARCONDES, CESAR, 2010, p.55).

A missão da padaria e confeitaria Requite do Trigo é satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, oferecendo produtos e serviços de qualidade, num ambiente agradável e prezando sempre pelo bom atendimento.

A visão é tão importante quanto à missão, embora muitos profissionais a confundam com missão, nada mais é que uma projeção ao longo prazo para um futuro pretendido pela organização. Ela também serve como forma de apoio para as decisões da organização. (LAS CASAS, 2012).

A visão da padaria e confeitaria Requite do trigo é ser referência no setor de panificação na cidade de Limoeiro do Norte - CE no prazo de oito anos, e reconhecida pela excelência na qualidade dos produtos e serviços ofertados.

2.2 Análise Econômica

De acordo com os dados divulgados pela Associação Brasileira de Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2014) referente ao índice de crescimento das empresas de panificação e confeitaria no Brasil, foi identificada uma desaceleração do setor em 2013, apresentando um índice de 8,7% e contabilizando um faturamento de 76.405 bilhões. O segmento não apresentava um índice de crescimento em seu faturamento menor que 10% desde 2007, como mostra a tabela 1. As padarias com o melhor desempenho foram aquelas que ofereciam em seus estabelecimentos os serviços de *food service* e conveniências, sendo estes os principais responsáveis pelo crescimento do setor.

Essa desaceleração do setor de panificação está relacionada com o aumento dos custos do trigo, produto esse responsável por 40% das despesas. Entre os anos de 2010 a 2013 o faturamento das padarias e confeitarias cresceu em média 35% e nesse mesmo período elevaram os seus custos em 37%, assim como, as despesas com pessoal, que tiveram um reajuste de 32%, seguido da energia 3,7% e as

embalagens 3,2% (ABIP, 2014). A tabela a seguir vem apresentando o desempenho do setor entre os anos de 2007 a 2013.

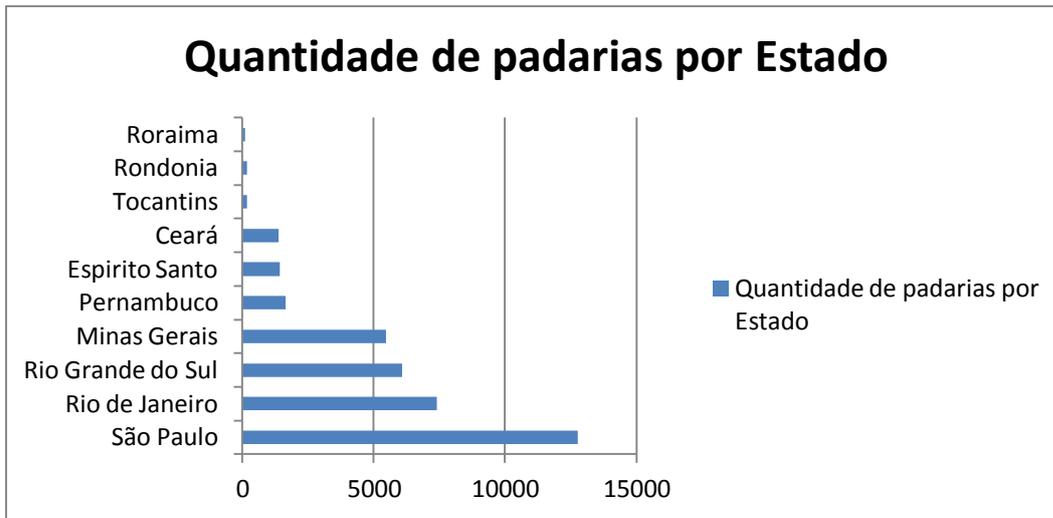
Tabela 1: Desempenho do setor de panificação

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Faturamento (%)	13,25%	11,04%	12,61%	13,70%	11,88%	11,60%	8,70%
Faturamento (R\$)	R\$ 39,61 bilhões	R\$ 43,98 bilhões	R\$ 49,52 bilhões	R\$ 56,3 bilhões	R\$ 62,99 bilhões	R\$ 70,29 bilhões	R\$ 76,405 bilhões
Tiquete médio	9,10%	9,17%	8,97%	10,90%	9,60%	9,40%	9,50%
Fluxo de clientes	4,13%	1,71%	1,70%	2,80%	2,30%	1,80%	-1%
Números de funcionários	4,13%	4,61%	4,60%	3,40%	2,80%	2,90%	2,00%

Fonte: ABIP (2014)

O segmento de panificação e confeitaria, em sua maioria, é constituído de pequenas empresas de cunho familiar que atendem em média mais de 41,11 milhões de clientes por dia, gerando mais de 700 mil empregos diretos e 1,5 milhões de empregos indiretos. Atualmente são contabilizadas aproximadamente 63.200 padarias em todo o Brasil. São Paulo é o estado com o maior número de padarias no país com 12.764, seguido do Rio de Janeiro com 7.400, Rio Grande do Sul com 6.058 e Minas Gerais com 5.455 (PROPAN, 2009). O gráfico 1 apresenta um demonstrativo entre os estados que possuem o maior número de padarias e aqueles com uma menor abrangência nesse segmento.

Gráfico 1 – Quantidade de padarias por estado



Fonte: ABIP (2014).

O consumo per capita de pães consumidos anualmente pelos brasileiros, ainda está abaixo do esperado se comparado aos países da América do Sul como o Chile que possuem um consumo per capita de 93 kg, Argentina com 73 kg e Uruguai com 51 kg (PROPAN, 2010). O ideal seria um consumo per capita de 60 kg por ano conforme recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

O estado do Ceará atualmente consome 27 kg per capita por ano de produtos panificados, sendo que a média é de 34 kg no Brasil, conforme o presidente do Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria no Estado do Ceará (SINDPAN, 2014), Lauro Martins.

2.3 Análise SWOT

A compreensão do cenário ambiental é um fator de extrema importância para a organização, pois é através dessa compreensão que a organização identifica os seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, com o objetivo de formular estratégias para o seu negócio.

A aplicação de análise SWOT permite o entendimento da relação entre a empresa em operação com o ambiente em que atua. Avalia aspectos internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças), positivos e negativos respectivamente, relacionando características favoráveis e desfavoráveis dos ambientes interno e externo da empresa. (CECCONELLO; AJZENTAL, 2012, p. 74).

Após a compreensão da análise do microambiente interno e externo da empresa, foram identificados pontos referentes às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conforme a tabela 2.

Tabela 2: Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Localização do empreendimento; Parceria de um profissional com grande experiência no mercado.	Pouca experiência dos sócios no ramo; Mão de obra desqualificada.
Oportunidades	Ameaças
Pouca concorrência; Proximidades de clientes.	Distância dos fornecedores; Supermercado de Grande Porte.

Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Forças: localização do empreendimento – o local do empreendimento é de fácil acesso e de grande movimentação; Parceria de um profissional com grande experiência no mercado – a parceria do profissional experiente nos ajudará em relação a todos os processos da empresa.

Fraquezas: Pouca experiência dos sócios no ramo – a falta de experiência poderá dificultar o andamento dos processos da empresa; Capital financeiro – falta de recurso financeiro dos sócios; Mão de obra desqualificada – dificuldade de encontrar profissionais qualificados na região.

Oportunidades: Pouca concorrência na região – a pouca concorrência possibilita atrair mais clientes e parceiros para empresa; Proximidades de clientes – a proximidade de clientes facilita a divulgação da empresa.

Ameaças: Distância dos fornecedores - a distância dos fornecedores poderá ocasionar a falta de produtos e conseqüentemente a perda de clientes; Supermercado de grande porte – o supermercado se torna uma ameaça porque implantou o segmento de panificação com o objetivo de atrair mais clientes.

3 PLANO DE MARKETING

O plano de marketing possibilita a elaboração e implementação de estratégias voltadas para o negócio da organização, esta por sua vez, deve está alinhada ao planejamento estratégico e em sintonia com os demais setores da organização. (CECCONELO e AJZENTAL, 2012)

[...] os principais passos para a elaboração e implantação de um plano de marketing são: consideração a respeito da razão de ser da empresa, análise dos cenários externo e interno, avaliação dos recursos disponíveis, consideração das estratégias competitivas gerais, definição dos objetivos de marketing, elaboração do plano de marketing, implantação, atualização e controle do plano de marketing. (CECCONELO; AJZENTAL, 2012, p. 162 apud COBRA, 1991, P. 147).

3.1 Mix de marketing (4Ps)

Após a definição do plano de marketing, a organização está apta para o planejamento do mix de marketing. Segundo Kotler e Armstrong (2012, p. 42) “o mix de marketing é o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”. Essa ferramenta pode ser agrupada em quatro grupos de variáveis conhecido como os 4P’s (produto, preço, promoção e praça)

3.1.1 Produtos

Produto significa “a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado alvo” (KOTLER e ARMSTRONG, 2012). O produto é mais do que um objeto, ele é na verdade, uma forma de realizar as necessidades e desejos dos consumidores, desta forma, os motivos que os levam a efetuarem as compras, não são as características do produto, mas os benefícios que eles proporcionam no que tange aos seus desejos e necessidades.

A padaria e confeitaria Requite do Trigo atuará de forma diferenciada, disponibilizando produtos de qualidade e com sabor inigualável. A empresa comercializará os seguintes produtos, divididos por categorias, como mostra a tabela 3.

Tabela 3 - Produtos

CATEGORIAS	PRODUTOS
PAES	<i>Pão francês , pão sovado, baguete, pão de forma, pão de aveia, pão integral, pão de batata.</i>
SALGADOS	Salgados fritos: <i>coxinhas, risoles, bolinhas de queijo e bolinhas de calabresa.</i> Salgados assados: <i>esfihas, empadas e minipizzas.</i> Salgados folhados: <i>croissant e trouxinha.</i>
CONFEITARIA	Confeitaria seca: <i>bolos, biscoitos, bolachas e doces.</i> Confeitaria fresca: <i>tortas e sobremesas</i>
PRODUTOS TERCEIRIZADOS	Frios (queijos, presuntos), laticínios, sorvetes, bebidas (exceto bebidas alcoólicas) e bomboniere

Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Os produtos serão disponibilizados em balcões com vitrines de forma estratégica, divididos por categorias, com o objetivo de despertar a atenção, a curiosidade e o desejo dos clientes.

3.1.2 Fornecedores

A decisão no processo de seleção e escolha dos fornecedores é primordial, tendo em vista a sua importância para a empresa. A padaria e confeitaria Requite do Trigo entrará em parceria com fornecedores que possuem boa reputação no mercado, levando em consideração a relação custo-benefício. Outro aspecto bastante importante na escolha dos fornecedores é a sua política de trabalho, como: a forma de pagamento, entregas e a disponibilidade.

Portanto, a decisão na escolha dos fornecedores é fundamental para o andamento do processo produtivo e conseqüentemente o sucesso da empresa. A padaria e confeitaria Requite do Trigo irá dispor de uma rede de fornecedores que atenderão a entrega de matérias-primas, embalagens, equipamentos e utensílios,

além de assistência técnica e manutenção. A tabela 4 apresenta a relação dos fornecedores e respectivos endereços.

Tabela 4: Fornecedores

FORNECEDORES	ENDEREÇO
CASA GARCIA DISTRIBUIDORA	<i>Rua Padre Ascenço Gago, 1355 A – Serrinha – Fortaleza – CE. Telefone: (85) 3878-1200.</i>
CASA DO SORVETEIRO	<i>Avenida Santos Dumont, 369 – Centro – Fortaleza – CE. Telefone: (85) 4005-4775.</i>
CENTRAL DO TRIGO	<i>Avenida Augusto dos Anjos, 1230 – Parangaba – Fortaleza – CE. Telefone (85) 3292-2505/3292-7717.</i>
FORTALI	<i>Rodovia BR-116, Km 11, 11.111 – Messejana – Fortaleza – CE. Telefone (85) 3392.9292/ SAF 0800.723992</i>
MOINHO CEARENSE	<i>Avenida Vicente de Castro, 6043 – Cais do Porto – Fortaleza – CE. Telefone (85) 3266.6216</i>
PADEIRÃO DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS LTDA	<i>Rua Sul, 340 - Cajazeiras – Fortaleza – CE. Telefone (85) 3487.5500</i>
WM PLÁSTICOS	<i>Coronel José Estácio, 2735 – Limoeiro do Norte – CE. Telefone (88) 3423.1284.</i>

Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

3.1.3 Preço

Dos componentes do composto de marketing, o preço é um dos mais importantes, depois do produto, tendo em vista o retorno financeiro proporcionado para as empresas. Segundo Las Casas (2012) “o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita: os demais são custos”. A tabela 5 apresenta o preço médio dos produtos que serão disponibilizados.

Tabela 5: Preço médio

PÃES E CONFEITARIA					
CATEGORIA	PRODUTOS	PREÇO		PRODUTOS	PREÇO
PÃES	<i>Pão francês/ Kg</i>	R\$ 7,90	CONFEITARIA	<i>Biscoito amanteigado/kg</i>	R\$ 12,00
	<i>Pão sovado/ Kg</i>	R\$ 7,90		<i>Biscoito aperitivo/kg</i>	R\$ 13,00
	<i>Pão de forma/kg</i>	R\$ 12,00		<i>Biscoito Champagne/kg</i>	R\$ 15,00
	<i>Pão de aveia/kg</i>	R\$ 9,90		<i>Biscoito sequilhos/kg</i>	R\$ 14,00
	<i>Pão Integral/kg</i>	R\$ 9,90		<i>Bolo de batata/unid</i>	R\$ 23,00
	<i>Pão de Batata/kg</i>	R\$ 12,90		<i>Bolo mole/unid</i>	R\$ 13,00
				<i>Bolo baia/unid</i>	R\$ 12,50
				<i>Bolo de milho/unid</i>	R\$ 18,00
				<i>Torta de chocolate/kg</i>	R\$ 25,00
				<i>Torta de limão/kg</i>	R\$ 25,00
				<i>Torta de maracuja/kg</i>	R\$ 25,00
				<i>Torta de morango/kg</i>	R\$ 25,00
				<i>Brownie/unid</i>	R\$ 1,99
				<i>Cupcakes/unid</i>	R\$ 2,99
		<i>Sonhos/unid</i>	R\$ 2,00		
		<i>Brigadeiros/100 unid</i>	R\$ 35,00		
SALGADOS E PRODUTOS TERCEIRIZADOS					
CATEGORIA	PRODUTOS	PREÇO		PRODUTOS	PREÇO
SALGADOS	<i>Bolinha de queijo/unid</i>	R\$ 0,25	DIVERSOS	<i>Leite Integral</i>	R\$ 2,50
	<i>Bolinha de calabresa/unid</i>	R\$ 0,25		<i>Leite desnatado</i>	R\$ 1,95
	<i>Coxinha/unid</i>	R\$ 3,00		<i>Refrigerantes lata</i>	R\$ 2,50
	<i>Croissant/unid</i>	R\$ 3,00		<i>Refrigerantes 2L</i>	R\$ 5,20
	<i>Esfiha/unid</i>	R\$ 3,00		<i>Queijo mussarela kg</i>	R\$ 18,50
	<i>Empada/unid</i>	R\$ 3,00		<i>Queijo coalho kg</i>	R\$ 18,00
	<i>Minipizza/unid</i>	R\$ 2,00		<i>Presunto</i>	R\$ 18,00
	<i>Risole/unid</i>	R\$ 3,00		<i>Agua mineral</i>	R\$ 1,50
	<i>Trouxinha/ unid</i>	R\$ 3,00		<i>Achocolatado</i>	R\$ 3,60

Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

3.1.4 Praça (distribuição)

A praça (distribuição) é uma importante ferramenta de marketing, pois permite a aproximação da empresa com seus consumidores, facilitando-lhes a compra de produtos em tempos mais indicados e desejados. (LAS CASAS, 2012). A distribuição da padaria e confeitaria Requite do Trigo será feita através da comercialização de produtos de fabricação própria e de produtos terceirizados, com serviço de autoatendimento dos produtos expostos nas gôndolas da padaria.

Segundo Crocco *et al.* (2006, p. 116, *apud* CECCONELLO; AJZENTAL, 2012, p. 169) a distribuição “compreende o processo, a estrutura e a administração dos

produtos (bens ou serviços) com a finalidade de torná-los disponíveis para as trocas”.

Na parte da confeitaria a empresa comercializará os produtos tanto na forma de pronta entrega, como também receberá encomendas por telefone e/ou no próprio estabelecimento. A comercialização dos produtos será voltada para o varejo e o pagamento poderá ser em espécie ou em cartões de crédito, débito ou alimentação.

3.1.5 Promoção

A promoção visa à divulgação dos produtos e serviços aos clientes, bem como atraí-los para que passem a conhecer melhor a qualidade dos produtos e serviços ofertados. De acordo com Gobe, *et al.* (2012, p. 45) “promoção refere-se a informar, persuadir e influenciar as pessoas na escolha de produtos, conceitos ou ideias”.

Na padaria e confeitaria Requite do Trigo, serão adotadas estratégias promocionais tais como: degustação, pois será através dela que a empresa verificará a aceitabilidade dos produtos; oferta do dia, onde será disponibilizada oferta de determinado produto ou segmento, com preço diferenciado; Kit festa, onde serão ofertadas várias opções de kit's, de acordo com a necessidade do cliente. A divulgação da existência da padaria e confeitaria Requite do trigo, bem como suas campanhas promocionais, serão na própria cidade através de panfletos e carro de som. Outra forma de atrair os clientes serão as promoções semanais por categorias, como por exemplo, “a semana de pães doces” ou “festival de tortas”, onde nestes eventos os produtos em promoção terão preços diferenciados.

A marca da padaria e confeitaria Requite do Trigo foi elaborada com o objetivo de fazer com que os clientes possam associar o seu nome a qualidade dos produtos e serviços ofertados. De acordo com a Associação Americana de Marketing (LAS CASAS, p. 79), marca é “um nome, termo, símbolo, desenho – ou uma combinação desses elementos para identificar os bens e serviços de uma empresa ou grupo de empresas e diferenciá-los da concorrência”.

Figura 3 - Logomarca



Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

3.1.6 Clientes

Segundo o censo 2010 do IBGE, a população da cidade de Limoeiro do Norte é de 56.264, deste total 44,64% representam a população economicamente ativa e a estimativa para 2014 é de 57.782 habitantes. A cidade possui um total de 17.141 domicílios, que dá uma média de 3,28 moradores por domicílio e a renda média mensal da população economicamente ativa é de R\$ 812,28.

Os clientes da padaria e confeitaria Requite do Trigo serão os moradores do entorno, estudantes e os trabalhadores do centro de Limoeiro do Norte. Este empreendimento estará situado entre os principais comércios da cidade, além de está numa das principais avenidas de acesso à cidade.

4 PESQUISA DE MERCADO

A pesquisa de mercado aplicada foi a de *benchmarking* em que visa estudar as melhores práticas adotadas por empresas líder de mercado.

O benchmarking é um processo de investigação. Assim, destina-se à mensuração de dados por consequência lógica. Se a intenção com esta tecnologia é posicionar as práticas de uma organização em relação ao que existe fora dela, é necessário quantificar as informações de algum modo. Esta é a essência: explorar o desconhecido e converter o resultado em ação empreendedora. (ARAUJO, 2011, p.198)

A pesquisa de benchmarking foi realizada na Padaria Ideal, localizada na cidade de Tabuleiro do Norte a 168 km de Fortaleza. Essa pesquisa tinha como

objetivo observar as práticas administrativas adotadas pela Padaria Ideal, analisando os produtos e serviço ofertados para os clientes. Por intermédio dessa pesquisa passamos a conhecer melhor o funcionamento de uma padaria tanto no atendimento ao cliente como no setor produtivo.

5 PLANO DE OPERAÇÕES

O plano de operações será um ponto crucial para o andamento dos processos administrativo e produtivo da empresa. Por intermédio do plano de operações será possível descrever todas as tarefas necessárias, bem como, as pessoas que o conduzirão, com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas pela organização. O layout da padaria e confeitaria requinte do trigo, apresentado no apêndice A, apresenta a área onde as atividades serão distribuídas.

O horário do início e encerramento das atividades da padaria e confeitaria Requite do Trigo será das 4:30h às 21:00h. A empresa iniciará suas atividades produtivas às 4:30h com a chegada do padeiro e do auxiliar de padeiro. A loja será aberta ao público às 5:30h, com duas atendentes e uma operadora de caixa. A tabela 6 mostra com detalhes o horário de expediente de cada colaborador.

Tabela 6 – Horário de expediente

Escala de Horário	
Funcionário	Horário de Expediente
Padeiro	04:30 às 09:00/13:00 às 19:00
Confeiteiro	07:00 às 17:00
Salgadeiro	07:00 às 17:00
Auxiliar de Padeiro	04:30 às 09:00/13:00 às 19:00
Atendente 1	05:00 às 13:00
Atendente 2	05:00 às 13:00
Atendente 3	13:00 às 21:00
Atendente 4	13:00 às 21:00
Caixa 1	05:00 às 13:00
Caixa 2	13:00 às 21:00

Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Serão necessários para produção e exposição de produtos os seguintes móveis, equipamentos e utensílios conforme descrito na tabela 7, contabilizando um custo total de R\$ 59.912,00 (cinquenta e nove mil e novecentos e doze reais).

Tabela 7 – Equipamentos, móveis e utensílios.

EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS	
01 amassadeira rápida 2 velocidades	02 Balcões Refrigerados
01 mesa de Inox de tamanho médio 1,90 x 90 x 85	01 máquina para cortar frios
01 balança Digital	01 sanduicheira
01 divisora de massa	01 emissor de cupom fiscal
01 modeladora	04 microcomputadores completos
Utensílios em geral	01 impressora
01 bateadeira industrial	04 aparelhos telefônicos
01 Forno turbo gás (para 8 esteiras)	03 Mesas para escritório
01 Cilindro	04 cadeiras
02 freezers.	01 armário para o escritório
01 Esteira (jogo com 50 unid)	01 balcão para caixa
01 armário de 20 esteiras	03 estufas
01 fatiadeira	04 conjuntos de mesa com cadeiras para o atendimento
01 Balcão seco	

Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

Cada funcionário, inclusive a gerência, terá atribuições bem definidas. A partir da matriz de responsabilidades (ver tabela 8), cada um poderá focar em suas atividades, bem como, conhecer as responsabilidades de cada membro da equipe.

Tabela 8 – Matriz de responsabilidades.

Nome	Cargo	Responsabilidade
Leonardo Santos	Sócio gerente	Acompanhamento e controle da produção, área de vendas interna e externa, ações de marketing, seleção e treinamento de pessoal, gestão da qualidade e desenvolvimento de produtos
Wisgisnes Holanda	Sócio gerente	Planejamento financeiro, planejamento estratégico e políticas de RH, relatórios gerenciais, controle de custos, controle de caixa, contabilidade, compras, controle de material e implementação/manutenção do POP e BPFM.
Funcionário 1	Auxiliar Administrativo	Responsável pela digitação e atualização dos dados, organização e gestão das rotinas administrativas, bem como acompanhar e consolidar informações dos balanços.
Funcionários 2, 3, 4	Padeiro/ Confeiteiro e Salgadeiro	Responsável pela produção e padronização dos produtos de fabricação própria.
Funcionários 5, 6, 7, 8	Atendentes	Responsável pelo atendimento ao cliente, abastecimento balcão, arrumação e abastecimento da loja e eventual auxílio na produção.
Funcionários 9, 10	Operadores de Caixa	Responsável pelo caixa da loja e auxiliar nos balanços.
Funcionário 11	Auxiliar de Padeiro	Auxiliar na produção, dando suporte ao padeiro.

Fonte: Elaborada pelo autor (2014).

6 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro da empresa teve como base as informações coletadas, através da pesquisa de *benchmarking*, realizada na panificadora Ideal, localizada em Tabuleiro do Norte, com dados de 2013. Esta pesquisa serviu de base para as projeções financeiras e apontar a viabilidade do negócio.

No anexo A observa-se o faturamento histórico do ano de 2013 na empresa pesquisada. As linhas de produtos foram definidas a partir de grupos de produtos conforme mencionado no Plano de Marketing.

A partir desse histórico, projetou-se um crescimento médio de 9,8% no faturamento (ver anexo B), baseado em estudos realizados pela ABIP (2014), como foi descrito na análise econômica.

Considerando o percentual de crescimento projetado, a empresa pretende faturar aproximadamente R\$ 619.913,00 ao final do primeiro ano e a média mensal de venda será de R\$ 51.659,00 (ver anexo B).

Quanto à projeção de recebimento, (ver anexo C), verifica-se que a padaria terá 90% das entradas em forma de pagamento à vista e 10% à prazo, o que favorecerá seu fluxo de caixa, bem como implicará em maior índice de liquidez da empresa.

No comparativo das projeções do faturamento *versus* recebimento, o resultado da análise é que o total entre os dois valores é equitativo, conforme demonstra o anexo D. No anexo E, observa-se que o pagamento aos fornecedores ocorrerá da seguinte forma: 50% à vista e 50% com 21 dias após a data da compra, representando 26,3% do faturamento bruto da empresa.

No anexo F, observa-se a previsão das despesas fixas, que representa 9,08% do faturamento bruto. O anexo G apresenta as despesas de pessoal que representa 32,58% do faturamento bruto.

Os tributos representam no total 3,73% do faturamento bruto, conforme mostra o anexo H. Conforme se observa no anexo I, o valor do investimento será de R\$ 59.912,00. E em uma análise consolidada, conforme demonstra a planilha J, verifica-se uma margem de lucro líquido de 34,75%.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS – TESTE DE VIABILIDADE

A construção desse plano de negócio possibilitou aos sócios uma melhor compreensão do segmento de padaria e confeitaria no Brasil. Partindo desse entendimento foi possível analisar o mercado de panificação e confeitaria no estado do Ceará, onde a região escolhida para abertura da padaria e confeitaria Requite do Trigo foi a cidade de Limoeiro do Norte, região esta que tem apresentado índices de crescimento sócio-econômico.

Após a definição do local do empreendimento, houve a necessidade de realizar uma pesquisa que auxiliasse os sócios na elaboração do plano. A pesquisa escolhida para a coleta das informações, foi a pesquisa de *benchmarking*, realizada na padaria Ideal, na cidade de Tabuleiro do Norte - CE. Através das informações

coletas, foi possível elaborar o planejamento estratégico, o planejamento de marketing, o plano de operações e o plano financeiro do projeto.

As decisões de projeções financeiras da empresa tiveram como base, tanto as informações coletadas na pesquisa de *benchmarking*, como a análise econômica do setor.

Apesar da desaceleração do setor, os resultados obtidos neste plano de negócio qualificam o projeto apresentado como viável, visto que, o resultado do saldo final em cima da receita operacional como mostra na planilha 9 (ver anexo) foi de 34,75% que é considerado excelente.

REFERÊNCIAS

CECCONELLO, Antônio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A Construção do Plano de Negócio**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2012.

CERTO, Samuel C. *et al.* **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CERTO, Samuel C. *et al.* **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**: direito de empresa. 26. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**: planejamento e controle gerencial. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOBE, Antonio Carlos. *et al.* **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/Como-montar-uma-padaria#naveCapituloTopo>>. Acesso em 30/08/2014.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Plano-de-neg%C3%B3cio-para-padarias-e-confeitarias>>. Acesso em 30/08/2014.

Disponível em: <www.abip.org.br> Acesso em 06/09/2014.

Disponível em: <<http://www.fiern.org.br/index.php/noticias/noticias-fiern/1118-64-convencao-da-abip-discutira-o-futuro-da-panificacao-para-a-proxima-decada>>. Acesso em 12/10/2014.

Disponível em: <www.bragovsil.br/economia-e-emprego/2014/08/simples-nacional-reduz-a-burocracia-e-ajuda-o-empresario>. Acesso em 23/10/2013.

Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/cnaefiscal/txtcnae>>. Acesso em 18/11/2014.

Disponível em: <www.arenadopavini.com.br>. Acesso em 03/12/2014.

ANEXOS

ANEXO A – FATURAMENTO HISTÓRICO 2013

LINHA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	CV
Pães	R\$ 7.712	R\$ 7.244	R\$ 8.334	R\$ 9.345	R\$ 9.520	R\$ 9.715	R\$ 7.850	R\$ 8.335	R\$ 9.764	R\$ 10.124	R\$ 11.200	R\$ 13.600	R\$ 112.742	R\$ 9.395	R\$ 1.679	17,87%
Confeitaria	R\$ 15.423	R\$ 14.488	R\$ 16.668	R\$ 18.690	R\$ 19.040	R\$ 19.429	R\$ 15.700	R\$ 16.669	R\$ 19.528	R\$ 20.249	R\$ 22.400	R\$ 27.200	R\$ 225.484	R\$ 18.790	R\$ 3.358	17,87%
Salgados	R\$ 9.640	R\$ 9.055	R\$ 10.418	R\$ 11.681	R\$ 11.900	R\$ 12.143	R\$ 9.813	R\$ 10.418	R\$ 12.205	R\$ 12.656	R\$ 14.000	R\$ 17.000	R\$ 140.928	R\$ 11.744	R\$ 2.099	17,87%
Diversos	R\$ 5.784	R\$ 5.433	R\$ 6.251	R\$ 7.009	R\$ 7.140	R\$ 7.286	R\$ 5.888	R\$ 6.251	R\$ 7.323	R\$ 7.593	R\$ 8.400	R\$ 10.200	R\$ 84.557	R\$ 7.046	R\$ 1.259	17,87%
Total	R\$ 38.558	R\$ 36.220	R\$ 41.670	R\$ 46.724	R\$ 47.600	R\$ 48.573	R\$ 39.250	R\$ 41.674	R\$ 48.820	R\$ 50.622	R\$ 56.000	R\$ 68.000	R\$ 563.711	R\$ 46.976		

ANEXO B – PROJEÇÃO DE FATURAMENTO

Linha	Média histórica	Incremento	Meta Mensal
Pães	R\$ 9.395	11,60%	R\$ 10.485
Confeitaria	R\$ 18.790	10,50%	R\$ 20.763
Salgados	R\$ 11.744	9,30%	R\$ 12.836
Diversos	R\$ 7.046	7,50%	R\$ 7.575
Total	R\$ 46.976		R\$ 51.659

Incremento médio esperado	9,80%
---------------------------	-------

Projeção de Faturamento

LINHA	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	MÉDIA
Pães	R\$ 8.606	R\$ 8.084	R\$ 9.301	R\$ 10.429	R\$ 10.624	R\$ 10.841	R\$ 8.761	R\$ 9.302	R\$ 10.897	R\$ 11.299	R\$ 12.499	R\$ 15.178	R\$ 125.820	R\$ 10.485
Confeitaria	R\$ 17.043	R\$ 16.009	R\$ 18.418	R\$ 20.652	R\$ 21.039	R\$ 21.469	R\$ 17.349	R\$ 18.420	R\$ 21.579	R\$ 22.375	R\$ 24.752	R\$ 30.056	R\$ 249.160	R\$ 20.763
Salgados	R\$ 10.536	R\$ 9.897	R\$ 11.386	R\$ 12.767	R\$ 13.007	R\$ 13.273	R\$ 10.725	R\$ 11.387	R\$ 13.340	R\$ 13.833	R\$ 15.302	R\$ 18.581	R\$ 154.034	R\$ 12.836
Diversos	R\$ 6.217	R\$ 5.840	R\$ 6.719	R\$ 7.534	R\$ 7.676	R\$ 7.832	R\$ 6.329	R\$ 6.720	R\$ 7.872	R\$ 8.163	R\$ 9.030	R\$ 10.965	R\$ 90.898	R\$ 7.575
0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
Total	R\$ 42.402	R\$ 39.831	R\$ 45.824	R\$ 51.382	R\$ 52.346	R\$ 53.416	R\$ 43.163	R\$ 45.828	R\$ 53.688	R\$ 55.669	R\$ 61.583	R\$ 74.780	R\$ 619.913	R\$ 51.659

ANEXO C – RECEBIMENTO

Regras de Recebimento

Linha	À vista	30 dias	Total
Pães	99,00%	1,00%	100,00%
Confeitaria	95,00%	5,00%	100,00%
Salgados	97,00%	3,00%	100,00%
Diversos	99,00%	1,00%	100,00%

Projeção de Recebimento

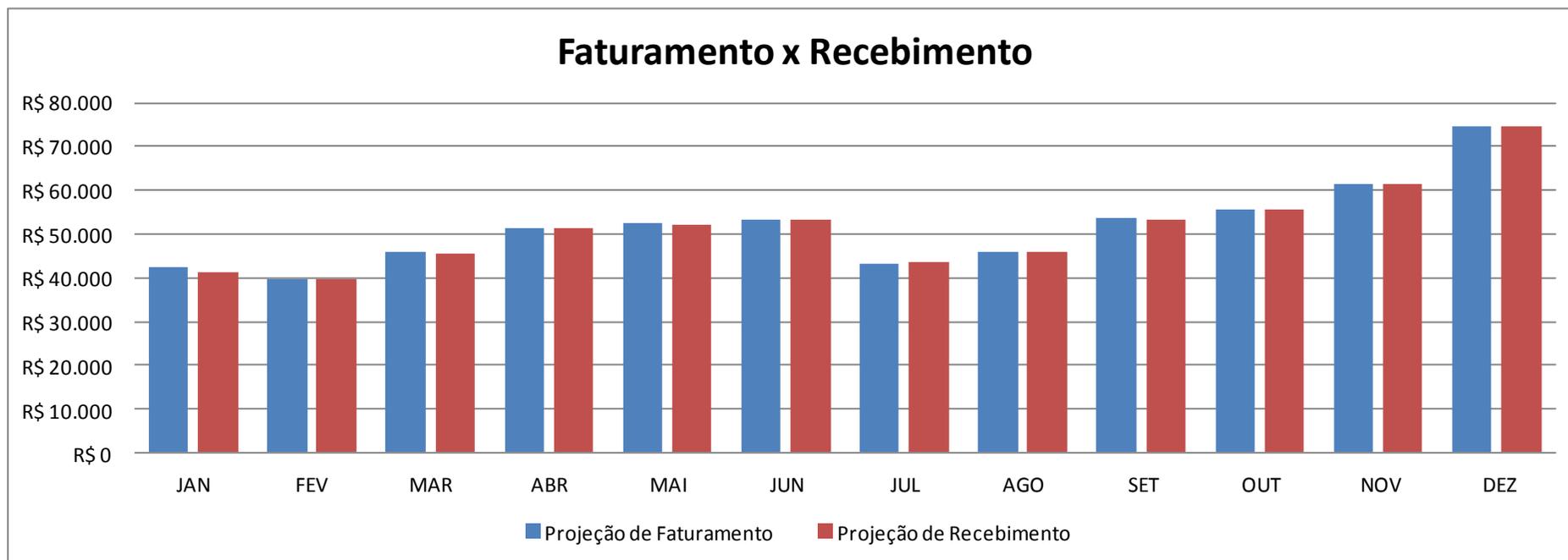
Linhas	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	Total
Pães	R\$ 8.520	R\$ 8.090	R\$ 9.289	R\$ 10.417	R\$ 10.622	R\$ 10.839	R\$ 8.781	R\$ 9.296	R\$ 10.881	R\$ 11.295	R\$ 12.487	R\$ 15.151	R\$ 152	R\$ 125.820
Confeitaria	R\$ 16.191	R\$ 16.061	R\$ 18.298	R\$ 20.540	R\$ 21.020	R\$ 21.448	R\$ 17.555	R\$ 18.366	R\$ 21.421	R\$ 22.335	R\$ 24.633	R\$ 29.791	R\$ 1.503	R\$ 249.160
Salgados	R\$ 10.431	R\$ 9.904	R\$ 11.371	R\$ 12.753	R\$ 13.004	R\$ 13.270	R\$ 10.751	R\$ 11.381	R\$ 13.321	R\$ 13.828	R\$ 15.287	R\$ 18.548	R\$ 186	R\$ 154.034
Diversos	R\$ 6.155	R\$ 5.844	R\$ 6.710	R\$ 7.526	R\$ 7.674	R\$ 7.831	R\$ 6.344	R\$ 6.716	R\$ 7.861	R\$ 8.160	R\$ 9.021	R\$ 10.946	R\$ 110	R\$ 90.898
Total	R\$ 41.297	R\$ 39.898	R\$ 45.668	R\$ 51.237	R\$ 52.321	R\$ 53.388	R\$ 43.431	R\$ 45.759	R\$ 53.483	R\$ 55.618	R\$ 61.429	R\$ 74.435	R\$ 1.950	R\$ 619.913

Pães	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	Total
À vista	R\$ 8.520	R\$ 8.003	R\$ 9.208	R\$ 10.324	R\$ 10.518	R\$ 10.733	R\$ 8.673	R\$ 9.209	R\$ 10.788	R\$ 11.186	R\$ 12.374	R\$ 15.026		R\$ 124.562
30 dias		R\$ 86	R\$ 81	R\$ 93	R\$ 104	R\$ 106	R\$ 108	R\$ 88	R\$ 93	R\$ 109	R\$ 113	R\$ 125	R\$ 152	R\$ 1.258
Total	R\$ 8.520	R\$ 8.090	R\$ 9.289	R\$ 10.417	R\$ 10.622	R\$ 10.839	R\$ 8.781	R\$ 9.296	R\$ 10.881	R\$ 11.295	R\$ 12.487	R\$ 15.151	R\$ 152	R\$ 125.820

Confeitaria	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	Total
À vista	R\$ 16.191	R\$ 15.209	R\$ 17.497	R\$ 19.619	R\$ 19.987	R\$ 20.396	R\$ 16.481	R\$ 17.499	R\$ 20.500	R\$ 21.256	R\$ 23.514	R\$ 28.553		R\$ 236.702
30 dias		R\$ 852	R\$ 800	R\$ 921	R\$ 1.033	R\$ 1.052	R\$ 1.073	R\$ 867	R\$ 921	R\$ 1.079	R\$ 1.119	R\$ 1.238	R\$ 1.503	R\$ 12.458
Total	R\$ 16.191	R\$ 16.061	R\$ 18.298	R\$ 20.540	R\$ 21.020	R\$ 21.448	R\$ 17.555	R\$ 18.366	R\$ 21.421	R\$ 22.335	R\$ 24.633	R\$ 29.791	R\$ 1.503	R\$ 249.160

Salgados	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	Total
À vista	R\$ 10.431	R\$ 9.798	R\$ 11.272	R\$ 12.640	R\$ 12.877	R\$ 13.140	R\$ 10.618	R\$ 11.273	R\$ 13.207	R\$ 13.694	R\$ 15.149	R\$ 18.395		R\$ 152.494
30 dias		R\$ 105	R\$ 99	R\$ 114	R\$ 128	R\$ 130	R\$ 133	R\$ 107	R\$ 114	R\$ 133	R\$ 138	R\$ 153	R\$ 186	R\$ 1.540
Total	R\$ 10.431	R\$ 9.904	R\$ 11.371	R\$ 12.753	R\$ 13.004	R\$ 13.270	R\$ 10.751	R\$ 11.381	R\$ 13.321	R\$ 13.828	R\$ 15.287	R\$ 18.548	R\$ 186	R\$ 154.034

Diversos	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	Total
À vista	R\$ 6.155	R\$ 5.782	R\$ 6.652	R\$ 7.459	R\$ 7.599	R\$ 7.754	R\$ 6.266	R\$ 6.653	R\$ 7.794	R\$ 8.081	R\$ 8.940	R\$ 10.855		R\$ 89.989
30 dias		R\$ 62	R\$ 58	R\$ 67	R\$ 75	R\$ 77	R\$ 78	R\$ 63	R\$ 67	R\$ 79	R\$ 82	R\$ 90	R\$ 110	R\$ 909
Total	R\$ 6.155	R\$ 5.844	R\$ 6.710	R\$ 7.526	R\$ 7.674	R\$ 7.831	R\$ 6.344	R\$ 6.716	R\$ 7.861	R\$ 8.160	R\$ 9.021	R\$ 10.946	R\$ 110	R\$ 90.898

ANEXO D – FATURAMENTO X RECEBIMENTO

ANEXO E - PAGAMENTO A FORNECEDORES

Formas de Pagamento por Linha de Produto

Linha	Pães	Confeitaria	Salgados	Diversos
À vista	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
07 dias				
14 dias				
21 dias	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Projeção de Pagamento a Fornecedores

Linhas	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	Total
Pães	R\$ 861	R\$ 808	R\$ 930	R\$ 1.903	R\$ 1.871	R\$ 2.014	R\$ 1.919	R\$ 1.993	R\$ 2.174	R\$ 2.006	R\$ 2.180	R\$ 2.607	R\$ 1.130	R\$ 1.250	R\$ 1.518	R\$ 25.164
Confeitaria	R\$ 2.556	R\$ 2.401	R\$ 2.763	R\$ 5.654	R\$ 5.557	R\$ 5.983	R\$ 5.700	R\$ 5.919	R\$ 6.457	R\$ 5.959	R\$ 6.476	R\$ 7.745	R\$ 3.356	R\$ 3.713	R\$ 4.508	R\$ 74.748
Salgados	R\$ 1.475	R\$ 1.386	R\$ 1.594	R\$ 3.262	R\$ 3.207	R\$ 3.452	R\$ 3.289	R\$ 3.415	R\$ 3.726	R\$ 3.438	R\$ 3.736	R\$ 4.469	R\$ 1.937	R\$ 2.142	R\$ 2.601	R\$ 43.130
Diversos	R\$ 684	R\$ 642	R\$ 739	R\$ 1.513	R\$ 1.487	R\$ 1.601	R\$ 1.525	R\$ 1.583	R\$ 1.728	R\$ 1.594	R\$ 1.732	R\$ 2.072	R\$ 898	R\$ 993	R\$ 1.206	R\$ 19.998
Total	R\$ 5.576	R\$ 5.238	R\$ 6.026	R\$ 12.333	R\$ 12.121	R\$ 13.050	R\$ 12.433	R\$ 12.910	R\$ 14.084	R\$ 12.997	R\$ 14.125	R\$ 16.894	R\$ 7.321	R\$ 8.098	R\$ 9.834	R\$ 163.039

ANEXO G – DESPESAS DE PESSOAL

Conta	Premissas	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
SALÁRIOS		R\$ 13.003	R\$ 156.036											
FÉRIAS	Programação de férias	R\$ 956	R\$ 239	R\$ 239	R\$ 315	R\$ 315	R\$ 239	R\$ 1.032	R\$ 239	R\$ 4.530				
13 SALÁRIO	NOV e DEZ											R\$ 6.502	R\$ 6.502	R\$ 13.003
FGTS	Alíquota sobre salário bruto	R\$ 1.117	R\$ 1.059	R\$ 1.059	R\$ 1.065	R\$ 1.065	R\$ 1.059	R\$ 1.123	R\$ 1.059	R\$ 1.059	R\$ 1.059	R\$ 1.579	R\$ 1.579	R\$ 13.886
INSS	Alíquota sobre salário bruto	R\$ 1.117	R\$ 1.059	R\$ 1.059	R\$ 1.065	R\$ 1.065	R\$ 1.059	R\$ 1.123	R\$ 1.059	R\$ 1.059	R\$ 1.059	R\$ 1.579	R\$ 1.579	R\$ 13.886
VALES TRANSPORTES	Verificar listagem de funcionários com direito	R\$ 0												
VALES REFEIÇÃO	Verificar listagem de funcionários com direito	R\$ 0												
PLANO DE SAÚDE	Negociação de reajuste c/ operadora de saúde em maio. Expectativa de aumento de 10% (média dos últimos aumentos)	R\$ 0												
TREINAMENTO	Treinamento geral em junho Treinamento comercial em novembro						R\$ 0					R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0
TOTAL		R\$ 16.192	R\$ 15.361	R\$ 15.361	R\$ 15.449	R\$ 15.449	R\$ 15.361	R\$ 16.281	R\$ 15.361	R\$ 15.361	R\$ 15.361	R\$ 22.902	R\$ 22.902	R\$ 201.341

ANEXO H – TRIBUTOS SOBRE VENDAS

Tipo	Simplex
------	---------

Impostos federais

Imposto	Alíquota	Quando
DAS	5,00%	M+0 (para simplificação)

Impostos federais (crédito e débito)

Tributos	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
DAS	R\$ 1.563	R\$ 1.468	R\$ 1.689	R\$ 1.893	R\$ 1.929	R\$ 1.968	R\$ 1.591	R\$ 1.689	R\$ 1.978	R\$ 2.051	R\$ 2.269	R\$ 2.756	R\$ 22.844

ANEXO J – FLUXO DE CAIXA CONSOLIDADO

FLUXO OPERACIONAL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV %
RECEITAS OPERACIONAIS	R\$ 41.297	R\$ 39.898	R\$ 45.668	R\$ 51.237	R\$ 52.321	R\$ 53.388	R\$ 43.431	R\$ 45.759	R\$ 53.483	R\$ 55.618	R\$ 61.429	R\$ 74.435	R\$ 617.963	100,00%
Pães	R\$ 8.520	R\$ 8.090	R\$ 9.289	R\$ 10.417	R\$ 10.622	R\$ 10.839	R\$ 8.781	R\$ 9.296	R\$ 10.881	R\$ 11.295	R\$ 12.487	R\$ 15.151	R\$ 125.669	20,34%
Confeitaria	R\$ 16.191	R\$ 16.061	R\$ 18.298	R\$ 20.540	R\$ 21.020	R\$ 21.448	R\$ 17.555	R\$ 18.366	R\$ 21.421	R\$ 22.335	R\$ 24.633	R\$ 29.791	R\$ 247.658	40,08%
Salgados	R\$ 10.431	R\$ 9.904	R\$ 11.371	R\$ 12.753	R\$ 13.004	R\$ 13.270	R\$ 10.751	R\$ 11.381	R\$ 13.321	R\$ 13.828	R\$ 15.287	R\$ 18.548	R\$ 153.848	24,90%
Diversos	R\$ 6.155	R\$ 5.844	R\$ 6.710	R\$ 7.526	R\$ 7.674	R\$ 7.831	R\$ 6.344	R\$ 6.716	R\$ 7.861	R\$ 8.160	R\$ 9.021	R\$ 10.946	R\$ 90.789	14,69%
DESPESAS DE PESSOAL	R\$ 16.192	R\$ 15.361	R\$ 15.361	R\$ 15.449	R\$ 15.449	R\$ 15.361	R\$ 16.281	R\$ 15.361	R\$ 15.361	R\$ 15.361	R\$ 22.902	R\$ 22.902	R\$ 201.341	32,58%
SALÁRIOS	R\$ 13.003	R\$ 13.003	R\$ 13.003	R\$ 13.003	R\$ 13.003	R\$ 13.003	R\$ 13.003	R\$ 156.036	25,25%					
FÉRIAS	R\$ 956	R\$ 239	R\$ 239	R\$ 315	R\$ 315	R\$ 239	R\$ 1.032	R\$ 239	R\$ 4.530	0,73%				
13 SALÁRIO	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 6.502	R\$ 6.502	R\$ 13.003	2,10%					
FGTS	R\$ 1.117	R\$ 1.059	R\$ 1.059	R\$ 1.065	R\$ 1.065	R\$ 1.059	R\$ 1.123	R\$ 1.059	R\$ 1.059	R\$ 1.059	R\$ 1.579	R\$ 1.579	R\$ 13.886	2,25%
INSS	R\$ 1.117	R\$ 1.059	R\$ 1.059	R\$ 1.065	R\$ 1.065	R\$ 1.059	R\$ 1.123	R\$ 1.059	R\$ 1.059	R\$ 1.059	R\$ 1.579	R\$ 1.579	R\$ 13.886	2,25%
VALES TRANSPORTES	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	0,00%					
VALES REFEIÇÃO	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	0,00%					
PLANO DE SAÚDE	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	0,00%					
TREINAMENTO	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	0,00%					
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 4.610	R\$ 4.610	R\$ 4.610	R\$ 4.695	R\$ 4.695	R\$ 4.695	R\$ 4.695	R\$ 4.695	R\$ 4.695	R\$ 4.695	R\$ 4.695	R\$ 4.695	R\$ 56.084	9,08%
ALUGUEL	R\$ 1.600	R\$ 1.600	R\$ 1.600	R\$ 1.685	R\$ 1.685	R\$ 1.685	R\$ 1.685	R\$ 1.685	R\$ 1.685	R\$ 1.685	R\$ 1.685	R\$ 1.685	R\$ 19.966	3,23%
ÁGUA/ESGOTO	R\$ 403	R\$ 403	R\$ 403	R\$ 403	R\$ 403	R\$ 403	R\$ 403	R\$ 4.838	0,78%					
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 1.521	R\$ 1.521	R\$ 1.521	R\$ 1.521	R\$ 1.521	R\$ 1.521	R\$ 1.521	R\$ 18.252	2,95%					
TELEFONIA FIXA/MOVEL	R\$ 183	R\$ 183	R\$ 183	R\$ 183	R\$ 183	R\$ 183	R\$ 183	R\$ 2.192	0,35%					
MANUTENÇÕES EQUIP. / VEÍCULOS	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	0,00%					
INTERNET	R\$ 70	R\$ 70	R\$ 70	R\$ 70	R\$ 70	R\$ 70	R\$ 70	R\$ 840	0,14%					
SERVIÇOS CONTÁBEIS	R\$ 483	R\$ 483	R\$ 483	R\$ 483	R\$ 483	R\$ 483	R\$ 483	R\$ 5.796	0,94%					
SERVIÇOS JURÍDICOS	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	0,00%					
MATERIAL DE EXPEDIENTE	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 150	R\$ 1.800	0,29%					
OUTRAS DESPESAS	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 200	R\$ 2.400	0,39%					
TAXAS/IMPOSTOS	R\$ 0	R\$ 201	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 201	0,03%
IPTU	R\$ 0	R\$ 201	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 201	0,03%
TRIBUTOS SOBRE VENDAS	R\$ 1.563	R\$ 1.468	R\$ 1.689	R\$ 1.893	R\$ 1.929	R\$ 1.968	R\$ 1.591	R\$ 1.689	R\$ 1.978	R\$ 2.051	R\$ 2.269	R\$ 2.756	R\$ 22.844	3,70%
DAS	R\$ 1.563	R\$ 1.468	R\$ 1.689	R\$ 1.893	R\$ 1.929	R\$ 1.968	R\$ 1.591	R\$ 1.689	R\$ 1.978	R\$ 2.051	R\$ 2.269	R\$ 2.756	R\$ 22.844	3,70%
DESPESAS / CUSTOS COMERCIAIS	R\$ 5.576	R\$ 5.238	R\$ 6.026	R\$ 12.333	R\$ 12.121	R\$ 13.050	R\$ 12.433	R\$ 12.910	R\$ 14.084	R\$ 12.997	R\$ 14.125	R\$ 16.894	R\$ 137.787	22,30%
FORNECEDORES	R\$ 5.576	R\$ 5.238	R\$ 6.026	R\$ 12.333	R\$ 12.121	R\$ 13.050	R\$ 12.433	R\$ 12.910	R\$ 14.084	R\$ 12.997	R\$ 14.125	R\$ 16.894	R\$ 137.787	22,30%
FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL	R\$ 13.356	R\$ 13.021	R\$ 17.983	R\$ 16.867	R\$ 18.126	R\$ 18.314	R\$ 8.431	R\$ 11.104	R\$ 17.364	R\$ 20.514	R\$ 17.437	R\$ 27.189	R\$ 199.707	32,32%
FLUXO DE INVESTIMENTOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV %
INVESTIMENTOS	R\$ 59.912	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 59.912	9,70%				
VENDAS DE ATIVOS	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	0,00%					
IRPJ / CSLL	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	AV %
DEPRECIACÃO	R\$ 500	R\$ 495	R\$ 485	R\$ 478	R\$ 468	R\$ 458	R\$ 448	R\$ 500	R\$ 490	R\$ 480	R\$ 470	R\$ 460	R\$ 5.732	0,93%
FLUXOS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	
SALDO INICIAL	R\$ 75.000	R\$ 28.444	R\$ 41.465	R\$ 59.448	R\$ 76.315	R\$ 94.441	R\$ 112.754	R\$ 121.186	R\$ 132.290	R\$ 149.654	R\$ 170.168	R\$ 187.606		
OPERACIONAL	R\$ 13.356	R\$ 13.021	R\$ 17.983	R\$ 16.867	R\$ 18.126	R\$ 18.314	R\$ 8.431	R\$ 11.104	R\$ 17.364	R\$ 20.514	R\$ 17.437	R\$ 27.189	R\$ 199.707	
INVESTIMENTOS	-R\$ 59.912	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	-R\$ 59.912					
SALDO FINAL	R\$ 28.444	R\$ 41.465	R\$ 59.448	R\$ 76.315	R\$ 94.441	R\$ 112.754	R\$ 121.186	R\$ 132.290	R\$ 149.654	R\$ 170.168	R\$ 187.606	R\$ 214.795		

APÊNDICES

APÊNDICE A - LAYOUT

