

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

LETÍCIA TROIAN

**PROPOSTA DE INTRODUÇÃO DE SISTEMA *DRIVE THRU* NUMA PADARIA DE
CAXIAS DO SUL**

**CAXIAS DO SUL
2021**

LETÍCIA TROIAN

**PROPOSTA DE INTRODUÇÃO DE SISTEMA *DRIVE THRU* NUMA PADARIA DE
CAXIAS DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado à Área do Conhecimento de
Ciências Sociais da Universidade de Caxias do
Sul como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Diagnóstico
Empresarial.

Orientadora do TCCI: Prof^a. M.a. Elisandra
Martins

Orientadora do TCCII: Prof^a. Dra. Margareth
Rodrigues de Carvalho Borella

**CAXIAS DO SUL
2021**

LETÍCIA TROIAN

**PROPOSTA DE INTRODUÇÃO DE SISTEMA *DRIVE THRU* NUMA PADARIA DE
CAXIAS DO SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação
apresentado à Área do Conhecimento de
Ciências Sociais da Universidade de Caxias do
Sul como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharela em Administração.

Área de concentração: Diagnóstico
Empresarial.

Aprovada em 27/06/2022.

Banca Examinadora:

Prof.^a Dra. Margareth Rodrigues de Carvalho Borella - Orientadora
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Me. Paulo Fernando Perico
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Prof. Me. Paulo Fernando Perico
Universidade de Caxias do Sul - UCS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha família, por sempre me mostrar o que é amor de verdade. Silvânia, obrigada por ser quem tu é, por me ensinar que não importa a dificuldade nós temos que seguir em frente e batalhar pelo o que a gente quer na vida, por sempre me incentivar a não desistir, mesmo que para eu continuar tu tenha que me dar muito colo e aguentar meu choro. Ilton, obrigada por ser quem tu é na minha vida, um pai presente e o melhor professor de vida que alguém poderia ter, sempre me ensinando e ajudando a ser uma pessoa melhor, incentivando a seguir meus sonhos e objetivos, mas sempre auxiliando na caminhada. Agradeço pela família que vocês formaram, nunca medindo esforços para nos dar o melhor da vida, oportunidades, carinhos e exemplos a serem seguidos. Amo vocês.

Cíntia, obrigada por ser minha irmã e principalmente por ser minha melhor amiga, por tantas vezes que tu foi minha principal força e por nunca medir esforços para me ajudar no que for preciso. Não importa o motivo e nem a distância estaremos sempre juntas. Você é a minha pessoa, para sempre.

Agradeço também a todas as minhas amigas que nunca me deixaram desabar, cada uma com seu jeito de lidar com as dificuldades que enfrentamos durante os anos de amizade. Deisyelen, Eduarda, Elisa, Júlia, Marina, Martina, Natália, Rafaela e Raissa obrigada por todos os colos, por toda a paciência em momentos de surtos, por algum evento especial que eu faltei e vocês entenderam os motivos e por principalmente estarem sempre torcendo por mim e pelas minhas conquistas, amo vocês.

Agradeço a minha orientadora Margareth Rodrigues de Carvalho Borella por todo o auxílio e ensinamento durante o trabalho de conclusão e também durante a minha graduação.

*“Não podemos prever o futuro,
mas podemos cria-lo”.*
Peter Drucker

RESUMO

Em um mundo onde o consumo e a entrega de serviços mudam constantemente, o espírito empreendedor é uma vantagem competitiva pois é fundamental saber olhar as mudanças no mundo e compreender como poderá ser utilizado a seu favor. O presente trabalho visa diagnosticar os problemas com o intuito de identificar as necessidades e sugerir soluções para a Padaria e Confeitaria Qualitá LTDA, para que continue atuando no mercado atual. Foram aplicadas duas pesquisas de campo, uma para uma nova unidade no bairro Panazzolo e outra para continuar no local já existente com o acréscimo do serviço *drive thru*. Foram levantados dados relevantes, como a frequência de compra, preferências de consumo, entre outros. Também é ilustrado como a empresa será estruturada, processos e quadro de colaboradores. Por fim, foram realizadas projeções de vendas, resultados e índices econômicos para sugerir a viabilidade econômica do negócio em dois locais propostos. Ao final, após a análise econômico-financeira, verifica-se que as duas propostas são viáveis, porém a que possui maior relevância em resultados econômicos é a unidade do bairro Panazzolo, com investimento inicial de R\$ 437.172,00 e o retorno desse investimento será de 1 ano.

Palavras chave: Diagnóstico; confeitaria; padaria; *drive thru*.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Padaria antes da reforma.....	19
Figura 2 - Padaria depois da reforma.....	19
Figura 3 - Produtos oferecidos.....	20
Figura 4 - Tela inicial do sistema de emissão de notas	33
Figura 5 - Organograma da Padaria Qualitá.....	34
Figura 6 - Fachada antiga x atual.....	39
Figura 7 - <i>Layout</i> Padaria Qualitá.....	48
Figura 8 - Fluxograma de atendimento.....	49
Figura 9 - Gravidade, urgência e tendência	58
Figura 10 - Gênero dos/as pesquisados/as.....	71
Figura 11 - Idade dos entrevistados	71
Figura 12 - Renda dos entrevistados.....	72
Figura 13 - Bairro de residência dos entrevistados	72
Figura 14 - Média de gastos em uma padaria.....	73
Figura 15 - Local mais apropriado para padaria <i>drive thru</i>	73
Figura 16 - Produtos que os entrevistados costumam comprar em padaria	74
Figura 17 - Frequência semanal de compras em padaria.....	74
Figura 18 - Período do dia de compras.....	75
Figura 19 - Opinião dos entrevistados sobre padaria e confeitaria em formato <i>drive thru</i> em Caxias do Sul.....	75
Figura 20 - Frequência de utilização de serviço de <i>drive thru</i>	76
Figura 21 - Uso de aplicativos de comida	76
Figura 22 - Compras em padaria nos aplicativos de <i>delivery</i>	77
Figura 23 - Imagem para o nome local do <i>drive thru</i>	84
Figura 24 - <i>Layout</i> e planta baixa do sistema <i>drive thru</i> no local existente	87
Figura 25 - <i>Layout</i> e planta baixa do sistema <i>drive thru</i> no local novo	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quadro de clientes	21
Quadro 2 - Quadro de fornecedores	22
Quadro 3 - Quadro da concorrência	23
Quadro 4 - Quadro do faturamento	26
Quadro 5 - Quadro do microambiente	27
Quadro 6 - Quadro do macroambiente	28
Quadro 7 - Pontos fortes e pontos fracos área administrativa	35
Quadro 8 - Pontos fortes e pontos fracos da área comercial	42
Quadro 9 - Pontos fracos e pontos fortes área de materiais	45
Quadro 10 - Itens de produção na Padaria Qualidade	46
Quadro 11 - Itens para finalização na padaria	47
Quadro 12 - Horário de atendimento	50
Quadro 13 - Pontos fracos e pontos fortes da área de produção	50
Quadro 14 - Pontos fracos e pontos fortes da área financeira	54
Quadro 15 - Pontos fracos e pontos fortes recursos humanos	57
Quadro 16 - Matriz GUT	58
Quadro 17 - Matriz SWOT	60
Quadro 18 - Análise da Matriz SWOT	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Gênero	78
Tabela 2 - Faixa etária	78
Tabela 3 - Frequência semanal de compras em padaria	78
Tabela 4 - Período da compra.....	78
Tabela 5 - Frequência de café e/ou lanche semanal fora de casa	79
Tabela 6 - Ticket médio.....	79
Tabela 7 - Utilização do serviço <i>drive thru</i>	79
Tabela 8 - Bairro de residência.....	79
Tabela 9 - Utilização serviço <i>drive thru</i> de residentes bairro Planalto.....	80
Tabela 10 - Utilização serviço <i>drive thru</i> de não residente bairro Planalto	80
Tabela 11 - Frequência semanal na utilização do serviço de uma padaria <i>drive thru</i>	80
Tabela 12 - Renda familiar mensal.....	80
Tabela 13 - Cálculo de investimento para o empreendimento no local já existente	82
Tabela 14 - Despesas fixas mensais do projeto no local já existente	83
Tabela 15 - Cálculo de Investimento para o empreendimento no bairro Panazzolo	83
Tabela 16 - Despesas fixas mensais do empreendimento no bairro Panazzolo	84
Tabela 17 - Projeção de vendas e resultado – mensal – cenário realista.....	89
Tabela 18 - Projeção de vendas e resultado – anual – cenário realista.....	90
Tabela 19 - Projeção de vendas e resultados – mensal – cenário otimista	91
Tabela 20 - Projeção de vendas e resultado – anual – cenário otimista	92
Tabela 21 - Projeção de vendas e resultado – mensal – cenário pessimista.....	92
Tabela 22 - Projeção de vendas e resultado – anual – cenário pessimista.....	93
Tabela 23 - Projeção de vendas e resultado – mensal – cenário realista.....	94
Tabela 24 - Projeção de vendas e resultado – anual – cenário realista.....	95
Tabela 25 - Projeção de vendas e resultado – mensal – cenário otimista.....	95
Tabela 26 - Projeção de vendas e resultado – anual – cenário otimista	96
Tabela 27 - Projeção de vendas e resultado – mensal – cenário pessimista.....	97
Tabela 28 - Projeção de vendas e resultado – anual – cenário pessimista.....	98
Tabela 29 - Fluxo de caixa – mensal – 1º semestre – cenário realista	99
Tabela 30 - Fluxo de caixa – anual – cenário realista	99
Tabela 31 - Fluxo de caixa – mensal – cenário otimista	100

Tabela 32 - Fluxo de caixa – anual – cenário otimista	100
Tabela 33 - Fluxo de caixa projetado em cenário pessimista	101
Tabela 34 - Fluxo de caixa – anual – cenário pessimista	101
Tabela 35 - Fluxo de caixa – mensal – cenário realista.....	102
Tabela 36 - Fluxo de caixa – anual – cenário realista	103
Tabela 37 - Fluxo de caixa – mensal – cenário otimista	103
Tabela 38 - Fluxo de caixa – mensal – cenário otimista	104
Tabela 39 - Fluxo de caixa – mensal – cenário pessimista.....	104
Tabela 40 - Fluxo de caixa – anual – cenário pessimista	105
Tabela 41 - Cenário realista.....	105
Tabela 42 - Cenário otimista	106
Tabela 43 - Cenário pessimista.....	106
Tabela 44 - Cenário realista.....	107
Tabela 45 - Cenário otimista	107
Tabela 46 - Cenário pessimista.....	107

LISTA DE SIGLAS

ABIP	Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria
EPI'S	Equipamento de Proteção Individual
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
G.U.T.	Gravidade x Urgência x Tendência
LTDA	Limitada
NCF-e	Nota Fiscal de Venda a Consumidor
NF-e	Nota Fiscal Eletrônica
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa Mínima de Atratividade
VPL	Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1 Introdução	17
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	18
2.1 DADOS CADASTRAIS	18
2.2 HISTÓRICO	18
2.3 PRODUTOS/SERVIÇOS.....	19
2.4 AMBIENTE EXTERNO.....	20
2.4.1 Microambiente.....	20
2.4.1.1 Sociedade.....	21
2.4.1.2 Clientes	21
2.4.1.3 Fornecedores.....	22
2.4.1.4 Concorrentes.....	23
2.4.2 Macro ambiente.....	24
2.4.2.1 Fatores econômicos	25
2.4.2.2 Fatores tecnológicos	25
2.4.2.3 Fatores políticos e legais	25
2.4.2.4 Fatores ambientais	26
2.5 EVOLUÇÃO DAS VENDAS	26
2.6 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE EXTERNO.....	27
3 ÁREA ADMINISTRATIVA.....	30
3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
3.1.1 Missão.....	31
3.1.2 Princípios	31
3.1.3 Visão	31
3.1.4 Objetivos	32
3.2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES	32
3.3 ORGANIZAÇÃO.....	33
3.4 EMPRESA FAMILIAR	34
3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	34
4 ÁREA COMERCIAL	37
4.1 PESQUISA DE MERCADO.....	37
4.2 PRODUTO / SERVIÇOS	38
4.2.1 Marca	38
4.3 PREÇO	39

4.4 COMUNICAÇÃO	40
4.5 VENDAS	40
4.6 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES	41
4.7 PONTOS FORTES E FRACOS DA ÁREA COMERCIAL.....	41
5 ÁREA DE MATERIAIS	43
5.1 AQUISIÇÃO DE MATERIAIS	43
5.2 CONTROLE DE MATERIAIS	44
5.3 PONTOS FORTES DE PONTOS FRACOS DA ÁREA DE MATERIAIS.....	44
6 ÁREA DE PRODUÇÃO	46
6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES	46
6.2 <i>LAYOUT</i> DA LOJA.....	47
6.3 FLUXO DE ATENDIMENTO	48
6.4 ESTACIONAMENTO E HORÁRIO DE ATENDIMENTO	50
6.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	50
7 ÁREA FINANCEIRA	52
7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA.....	52
7.2 GESTÃO DE CAIXA	52
7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA.....	53
7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS	54
7.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	54
8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	55
8.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	55
8.2 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO.....	56
8.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	57
9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA	58
9.1 ANÁLISE G.U.T.....	58
9.2 MATRIZ <i>SWOT</i>	59
9.2.1 Análise da <i>SWOT</i>	61
9.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	62
9.4 OBJETIVOS	62
9.4.1 Objetivo geral	62
9.4.2 Objetivos específicos	63
9.5 JUSTIFICATIVA	63
10 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	64

10.1 SISTEMA <i>DRIVE THRU</i> PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO.....	64
10.2 MARKETING	65
10.3 MÍDIAS SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE MARKETING DIGITAL.....	65
10.4 O SETOR PANIFICADOR.....	66
10.5 O MERCADO DE <i>FOOD SERVICE</i> NO BRASIL	66
11 METODOLOGIA.....	67
11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	67
11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO (ESTUDO QUANTITATIVO)	67
11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS	68
11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS	69
12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	70
12.1 DESCRIÇÃO DE RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA DE PESQUISA DE MERCADO CONSIDERANDO NOVO LOCAL E NOVA ESTRUTURA	70
12.2 DESCRIÇÃO DE RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA DE PESQUISA DE MERCADO CONSIDERANDO LOCAL ATUAL COM AMPLIAÇÃO DE ESPAÇO	77
13 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES.....	82
13.1 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA EM LOCAL ATUAL COM AMPLIAÇÃO DE ESPAÇO.....	82
13.2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA EM NOVO LOCAL COM NOVA ESTRUTURA	83
13.2.1 Definição do tamanho da área <i>drive thru</i>	85
13.2.2 Definição do volume e receita estimada do sistema <i>drive thru</i>	85
13.2.3 Definição da sistemática de venda: entrada, pedido e saída do <i>drive thru</i>	85
13.2.4 Definição dos equipamentos necessários à venda no sistema <i>drive thru</i>	86
13.2.5 Definição do quadro de pessoal do sistema <i>drive thru</i>	86
13.2.6 Apresentação do <i>layout</i> e planta baixa do sistema <i>drive thru</i> no local existente	87
13.2.7 Apresentação do <i>layout</i> e planta baixa do sistema <i>drive thru</i> no local novo.....	88
13.3 PROJEÇÃO DE RESULTADOS ECONÔMICOS NO LOCAL JÁ EXISTENTE.....	88
13.3.1 Projeção de vendas e resultados no local já existente no cenário realista	89
13.3.2 Projeção de vendas e resultados no local já existente no cenário otimista.....	90
13.3.3 Projeção de vendas e resultados no local já existente no cenário pessimista	92
13.4 PROJEÇÃO DE RESULTADOS ECONÔMICOS NO NOVO LOCAL	93
13.4.1 Projeção de vendas e resultados no novo local no cenário realista.....	94
13.4.2 Projeção de vendas e resultados no novo local no cenário otimista.....	95
13.4.3 Projeção de vendas e resultados no novo local no cenário realista	97

13.5 FLUXO DE CAIXA NO LOCAL EXISTENTE	98
13.5.1 Fluxo de caixa projetado em cenário realista	98
13.5.2 Fluxo de caixa projetado em cenário otimista	99
13.5.3 Fluxo de caixa projetado em cenário pessimista	100
13.6 FLUXO DE CAIXA NO NOVO LOCAL	101
13.6.1 Fluxo de caixa projetado em cenário realista	102
13.6.2 Fluxo de caixa projetado em cenário otimista	103
13.6.3 Fluxo de caixa projetado em cenário pessimista	104
13.7 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL), TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR), TAXA DE LUCRATIVIDADE E <i>PAYBACK</i> NO LOCAL JÁ EXISTENTE	105
13.8 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL), TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR), TAXA DE LUCRATIVIDADE E <i>PAYBACK</i> NO NOVO LOCAL.....	106
13.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	108
13.10 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	108
14 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	109
REFERÊNCIAS	111
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DO NOVO LOCAL	114
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA LOCAL JÁ EXISTENTE	117

1 INTRODUÇÃO

Com as rápidas mudanças nos padrões e estilos de consumo das pessoas, é necessário se adaptar e estar atento às novas necessidades do mercado, o empreendedor é a peça principal desse ambiente. Enxergar oportunidades e iniciar um novo ciclo pode ser a porta de entrada para um negócio de sucesso.

Neste mundo caótico em que vivemos, onde cada vez mais as pessoas estão com menos tempo para suprir as suas necessidades básicas, como é o caso da alimentação. Sendo assim, é perceptível com a expansão e surgimento de novas redes de *fast food* demonstra a necessidade de uma nova adequação a realidade das pessoas no seu cotidiano.

Frente à importância que as Padarias e Confeitarias representam no segmento do mercado alimentício, buscou-se um novo nicho de mercado, para conseguir resultados e transformar ideias inovadoras em negócios reais e lucrativos. Desta forma, nasce um sistema inovador de padaria: A padaria *drive thru*.

Com esse sistema o consumidor poderá efetuar as suas compras sem sair de seu veículo, ou se preferir, poderá também estacionar seu carro e aproveitar a estrutura convencional do estabelecimento.

Este trabalho aborda um estudo de caso de uma Padaria situada no bairro Planalto em Caxias do Sul, Rio grande do Sul, tendo como um diferencial de negócio que será a opção de atendimento por sistema *drive thru*, que proporcionará aos clientes a comodidade de realizar as suas compras sem que seja necessário sair do carro.

Duas pesquisas de mercado foram realizadas para fornecer informações importantes para o projeto, como descobrir os hábitos e preferências dos consumidores locais.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Os idealizadores dessa empresa foi uma dupla de irmãos, Felisardo Bendo Henrique e Cátia Aparecida Henrique Guimarães. Naturais de Santa Catarina em uma cidade no interior do estado, Timbopeba. Durante a sua infância mudaram-se para a cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul.

Sua mãe, Miguelina Bendo Henrique, era confeitaria na época, fabricava Bolos, Tortas, Salgados, Pães, entre outros. Ver dona Miguelina fazer sua produção com tanto amor pela profissão que exercitava fez com que despertasse a vontade de serem donos de uma padaria.

Em 2005 esse sonho saiu do papel e deu-se início as atividades da Empresa, situada no bairro Planalto.

2.1 DADOS CADASTRAIS

- a) razão social: Padaria e Confeitaria Qualitá Ltda
- b) nome fantasia: Padaria Qualitá
- c) CNPJ: 177853650001-71
- d) inscrição estadual: 290569885
- e) endereço: Av. Marcopolo, 1145, Bairro Planalto, Caxias do Sul.
- f) *page*: <https://www.facebook.com/padariaqualita1>
- g) área de atuação: panificadora, confeitaria, fruteira e mercearia
- h) número de funcionários: 4 funcionárias
- i) horário de funcionamento: segunda-feira 14:00 às 19:00
terça à sábado: 8:00h às 12:00h e das 14:00h às 19:00h
domingos: 8:30h às 12:00h e das 16:00h às 19:00h

2.2 HISTÓRICO

A padaria começou suas atividades no ano de 2005 no bairro Planalto, próximo a empresa Marcopolo. O estabelecimento teve início como uma sociedade, constituída por dois irmãos, Felizardo Bendo Henrique e Cátia Bendo Henrique.

No ano de 2013 a padaria sofreu uma mudança de proprietários, porém, continuou com a característica de uma empresa Familiar, seus novos proprietários, Silvânia Henrique Troian e Ilton Troian deram seguimento as atividades da empresa.

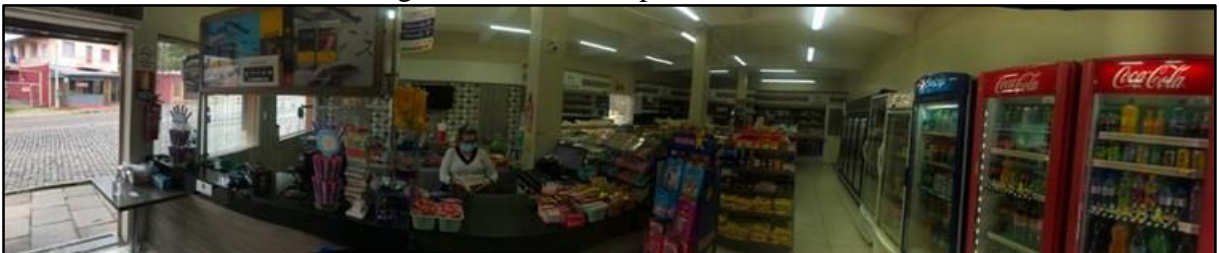
Em 2014, mais precisamente, 28 de dezembro de 2014 o local foi totalmente reformado, onde foi trocado todos os maquinários, refrigeradores, balcões de atendimentos, piso, investido na colocação de novas câmeras de segurança com qualidade elevada, e toda a disposição da mesma, conforme verificamos na Figura 1 e na Figura 2.

Figura 1 - Padaria antes da reforma



Fonte: imagem fornecida pela empresa (2021).

Figura 2 - Padaria depois da reforma



Fonte: imagem fornecida pela empresa (2021).

2.3 PRODUTOS/SERVIÇOS

Por se tratar de uma padaria e confeitaria encontra-se diversos produtos e serviços. Conta com doces, salgados, tortas, bolos, pães, frutas, sabão em pó, desodorantes, massas, entre outros.

Aos domingos a padaria oferece uma opção de almoço, Frango Assado com polenta frita e maionese.

Existe um produto com alto destaque na padaria, trata-se do Pão Batido, onde a mais de 20 anos é fabricado no bairro planalto, anteriormente pela Miguelina Bendo Henrique Scandolaro, que ao se aposentar informou a receita da família para sua filha, atualmente dona da Padaria, Silvânia Henrique Troian e que deu seguimento ao tradicional Pão Batido. O famoso

produto anteriormente era fabricado somente dois dias por semana, mas devido à grande procura ele é fabricado de terças a domingo, conforme a Figura 3.

Figura 3 - Produtos oferecidos



Fonte: imagem fornecida pela empresa (2021).

2.4 AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo da organização consiste na identificação das oportunidades e ameaças. Essa análise engloba tanto o macroambiente (forças econômicas, culturais, sociais e políticas) quanto o microambiente (clientes, fornecedores e concorrentes).

Kotler e Armstrong (2015) acreditam que o ambiente externo da empresa é composto por fatores internos e forças externas, que afetam a capacidade de manter bons relacionamentos com os clientes alvo.

Essas variantes não estão sob influência ou controle das empresas, cabendo a seus gestores a responsabilidade de olhar para cada situação e tomar a atitude cabível a cada situação que surgir. Deve-se olhar para o ambiente externo e enxergar as oportunidades e ameaças que a mesma poderá trazer ao estabelecimento e a partir dessa análise decidir para qual caminho o estabelecimento irá seguir.

2.4.1 Microambiente

O microambiente trata-se da influência de fatores próximos à empresa, e consiste em analisar os pontos fortes e pontos fracos de uma organização.

De acordo com Ceconello e Ajzental (2008), o microambiente refere à busca do entendimento do entorno mais próximo e imediato da empresa em que atua.

Faz-se necessário que a empresa, ao identificar as oportunidades, verifique se tem condições e competência para aproveitar essa oportunidade e, ao identificar o seu ponto fraco, analise se o aperfeiçoamento da mesma irá gerar ganhos para a organização.

2.4.1.1 Sociedade

A empresa está localizada na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul. Segundo os dados do IBGE¹ a população estimada (2020) é de 517.451 pessoas, e em 2018 o salário médio dos trabalhadores formais era de 3,1 salários mínimos. Ainda em 2018, o PIB² per capita era de R\$ 48.959,40.

2.4.1.2 Clientes

O estabelecimento está localizado no bairro Planalto, bairro esse que não é local de grandes ganhos salariais. A padaria possui em média 130 vendas diárias e o gasto médio de cada cliente é de R\$. Existem diversos estilos de clientes que frequentam o estabelecimento, sendo alguns diários e outros esporadicamente nos dias de semana ou somente pelo final de semana, conforme verificamos no Quadro 1.

Quadro 1 - Quadro de clientes

Estilos de Clientes	Quando Frequentam
Moradores nas proximidades	Todos os dias
Trabalhadores nas proximidades	Durante os dias da Semana
Moradores das proximidades que trabalham em outra localidade	Finais de Semana e eventualmente durante a Semana
Moradores de bairros mais distantes	Exclusivamente Finais de Semana

Fonte: elaborado pela autora (2021).

¹ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

² Produto Interno Bruto

Com a pandemia do Coronavírus o horário de atendimento sofreu uma alteração, anteriormente era aberto até as 20:00 horas, porém, foi modificado para às 19:00 horas o fechamento. Mudança essa que resultou em alguns clientes não conseguirem chegar a tempo de encontrar estabelecimento aberto nos dias de semana e frequentarem somente aos finais de semana.

Aos domingos a padaria conta com alguns diferenciais, mesmo sendo aberto com horário reduzido, existe a opção de Frango Assado com Polenta frita e porção de Maionese, além de seus produtos habituais. No domingo é sem dúvidas o dia de maior movimentação na padaria, além de o número de clientes na loja ser maior, o ticket médio desse dia também é maior.

2.4.1.3 Fornecedores

Por se tratar de um estabelecimento com diversos produtos, a empresa possui uma extensa lista de fornecedores para manter abastecido todos os produtos das prateleiras existentes no local. Os proprietários optaram por não ter produção própria no local, sendo assim, são necessários fornecedores para os produtos que estão à venda nos balcões de atendimento, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Quadro de fornecedores

Empresa	Localização	O que fornece
Panificadora	Bairro Cruzeiro	Pães Francês e Pão Provence
Rose	Bairro Bela Vista	Fornece a produção, sonhos, cucas, bolos e etc.
Docila	Bairro Santa Catarina	Tortas para balcão e encomendas
Santa Clara	Carlos Barbosa	Leites, queijos, sucos
Souza Cruz	Bairro Mariland	Cigarros da Marca Souza Cruz
Philip Morris International	Caxias do Sul	Cigarros da Marca Philip Morris
JT Internacional	Caxias do Sul	Cigarros da Marca
Seara	Caxias do Sul	Produtos Congelados, frango assado para venda aos domingos as 12h

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Sem dúvida a diversidade dos produtos e marcas oferecidos implicam em uma lista grande de fornecedores em sua cartela de compras. Podemos observar alguns dos fornecedores de maiores destaques de vendas. Entretanto possui inúmeros outros fornecedores que são também responsáveis pelas vendas da padaria. O atendimento desses fornecedores inclui também um horário diferenciado, incluindo aos finais de semana, para que o produto esteja sempre novo.

2.4.1.4 Concorrentes

Pela localização do estabelecimento ser no bairro Planalto, um bairro com um número grande de moradores, existem diversos Mercados, padarias e bares nas proximidades. O bairro conta com mercado de grande prestígio e recentemente se instalou uma Farmácia, também de grande nome na cultura Caxiense. Embora seja um bairro muito movimentado, pouco se é investido em estabelecimentos de qualidade que a população que ali reside poderia usufruir. A seguir, pode-se conferir algumas das concorrências que a padaria Qualitá adquiriu ao longo dos anos.

Quadro 3 - Quadro da concorrência

Empresa	Localização	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Padaria Colonial	Bairro Vila Verde	Localização	Atendimento Falta de gerenciamento
Mercado Andreazza	Bairro Planalto	Preços	Filas Desorganização Produtos de má qualidade
Padaria Pão de Mel	Bairro Planalto	Localização	Rotatividade de proprietários Produtos de má qualidade Marketing boca a boca ruim

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Esses foram algumas das concorrências que possui no bairro Planalto, que possuem algum atrativo maior nas suas vendas, como a rede de supermercado presente no bairro, que é o preço de venda, por possuir muitas lojas e pela quantidade de compra de produtos, consegue um preço menor de compra do produto, por isso possui um valor de venda da mercadoria por um valor menor quem na padaria. Outro atrativo muito importante na concorrência é o local do estabelecimento ser mais perto da residência de alguns moradores do bairro Planalto, evitando assim que a pessoa tenha que pegar o carro para ir até a Padaria ou andar algumas quadras até chegar na padaria Qualitá.

Existe também a concorrência que não fica no bairro Planalto, como mercados ou padarias próximos ao trabalho dos moradores ali do bairro Planalto, que acabam fazendo suas compras antes de chegar ao bairro, para facilitar o seu dia a dia. Claro que essa concorrência não afeta de maneira direta o faturamento do local, porém com certeza afeta as vendas diárias da padaria.

O bairro Planalto, por ser um bairro antigo e por antigamente ter sido um bairro perigoso para a cidade de Caxias do Sul, possuiu poucos investimentos de estabelecimentos no bairro. A maioria dos comércios que possui no local, são antigos e a muito tempo sem mudanças. Muitos estabelecimentos no bairro não possuem a infraestrutura necessária para um comércio.

O Planalto vem crescendo muito com a criação do loteamento Planalto Vila Verde, uma área de crescimento onde estão sendo construídos diversos prédios, aumentando ainda mais a população do bairro.

2.4.2 Macro ambiente

O Macro ambiente diz respeito a tudo que é externo à organização e que vai além do controle da empresa.

Segundo Ceconello e Ajzental (2008), o macroambiente é constituído dos elementos de alcance mais amplo na sociedade que influenciam o setor e as empresas nele inseridas e relacionadas.

O macroambiente trata-se de uma variável que não pode ser controlada pelas empresas. Os administradores têm a incumbência de olhar para o macroambiente, ambiente externo, para analisar quais oportunidades e ameaças que aquilo traz e a partir disso decidir o rumo pelo qual a organização irá seguir.

2.4.2.1 Fatores econômicos

Na Padaria Qualitá consegue-se perceber como a economia influencia diretamente nas vendas. Para alguns, pensa-se que por ser ramo alimentício não sente os impactos oriundos da economia, porém na prática não é o que acontece. Ao passar dos anos os proprietários já enfrentaram algumas crises financeiras e, mais recentemente, enfrenta a crise do Corona vírus. Como uma fonte de comparação, em 2019 foram, ao todo, 45755 pessoas e o ticket médio de vendas anuais foi de R\$14,08. Já em 2020, data início da pandemia no Brasil, 35662 pessoas e o ticket médio de R\$16,99.

2.4.2.2 Fatores tecnológicos

O fator tecnológico não é de grande presença na organização, visto que, as mudanças de tecnologias para essa área não foram tão grandiosas, porém, ao passar dos anos os proprietários notaram a necessidade de buscar por tecnologias mais modernas nas câmeras de segurança e nos freezers e balcões de atendimentos que possuíam em seu estabelecimento.

Percebeu-se a necessidade do investimento em segurança no estabelecimento e para isso precisou buscar o melhor recurso que o mercado oferecia na época, as câmeras *Full HD*. Notou-se também o alto consumo de energia elétrica, após estudos sobre o assunto, ficou evidente que os balcões e freezers que possuíam no local estava desatualizado, consumindo energia maior do que o necessário para o resfriamento de produtos.

2.4.2.3 Fatores políticos e legais

Diante da pandemia que se enfrenta no momento, início 2020, ficou mais que claro a influência política e legal sobre as organizações. Com toda essa movimentação de pessoas e o surgimento da pandemia, fez-se necessário a criação de regras a serem seguidos, ordens vindo diretamente do governo com as medidas cabíveis a cada estabelecimento.

Nesse ano a cada semana emitia-se um novo decreto, com ordens de horários máximos de atendimento de cada setor, fechamento ou abertura de locais essenciais ou não essenciais. A padaria não foi tão afetada, se comparado a outros setores da economia, pelas diretrizes governamentais.

2.4.2.4 Fatores ambientais

Os fatores ambientais impactam de forma direta a organização. Por ser uma empresa no ramo alimentício, mais precisamente em produtos como cucas, pães, bolos e entre outros, ela por si só sempre foi influenciada pelo clima atual. Durante o inverno, as vendas em sua grande maioria são de produtos do balcão da padaria e para acompanhamento produtos gelados, como sorvetes, refrigerantes e cervejas. Durante o inverno percebe-se a mudança de comportamento de compra, passa-se a consumir mais produtos gelados e menos produtos do balcão de padaria.

Em 2020 e 2021, vive-se um momento diferente, uma pandemia mundial que afetou todos os setores e organizações mundiais. Na padaria sentiu-se muito os números de desempregos e a redução dos salários incentivadas pelo governo, como uma forma de conter os custos das empresas, para que pudessem sobreviver a essa pandemia. O ticket médio de clientes decaiu de maneira brusca, onde antes consumiam 10 pães, queijo, presunto e uma torta, atualmente buscam somente pelo pão.

2.5 EVOLUÇÃO DAS VENDAS

Durante os 16 anos de existência da Padaria Qualitá seus proprietários já passaram por diversas situações e diversas crises. Existiu a crise de segurança pública, onde em apenas um mês foi assaltado três vezes o estabelecimento, existiu a crise de 2009 que quem teve de lidar foi seu antigo proprietário.

Em 2015, logo após a padaria ser comprada e reformada seus proprietários tiveram de passar por uma crise financeira, onde percebeu os impactos em suas finanças também, porém, em 2020 com a crise mundial do Corona Vírus foi e está sendo avassalador. Podemos observar pelo quadro a seguir, em comparação do ano de 2019, 2020 e 2021.

Quadro 4 - Quadro do faturamento

Ano	Faturamento Anual
2019	R\$ 644.120,17
2020	R\$ 604.925,66
2021	R\$ 647.943,15

Fonte: elaborado pela autora (2021).

2.6 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS DO AMBIENTE EXTERNO

Ao analisar uma empresa tem de se olhar para o ambiente externo a empresa, seja no microambiente ou macro ambiente. O microambiente se refere às variáveis próximas ao estabelecimento, isso é, cliente, fornecedor e a concorrência instalada. Já o macroambiente se refere às variáveis que não são controladas pela empresa, como fatores políticos, fatores ambientais, econômicos e entre outros.

De acordo com o Quadro 5, verificamos o quadro do micromambiente.

Quadro 5 - Quadro do microambiente

		Oportunidades	Ameaças
Microambiente	Sociedade	Atração de clientes de outros bairros Crescimento populacional dos bairros em crescimento nas proximidades	Índice de desemprego alto Economia
	Clientes	Aumento do consumo de produtos Fidelização dos clientes Apoio ao empreendedor local	Concorrência financeira desleal em relação a mercados
	Fornecedores	Credibilidade	Preços altos pelas compras em pequena quantidade
	Concorrência	Qualidade de produtos e serviços Tradição	Localização mais próxima ao bairro em crescimento exponencial

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Se tratando da padaria, observamos que as ameaças estão na maioria das vezes relacionadas com o preço, por se tratar de um local de pequeno porte não se consegue a negociação de preço com os fornecedores, fazendo com que, os mercados nas redondezas se tornem mais atrativo. As oportunidades são diversas por ser uma padaria tradicional, conhecendo todos a sua clientela e sendo conhecido por seus fornecedores, pela credibilidade e qualidade de seus produtos e serviços, verificamos o Quadro 6 o macromambiente.

Quadro 6 - Quadro do macroambiente

		Oportunidade	Ameaças
Macroambiente	Fatores Tecnológicos	Memória de dados Maquinários que agilizem processos Otimização do tempo	Não se adequar a modernidade
	Fatores Econômicos	Aumento das vendas Poder aquisitivo mais alto	Índice de Desemprego Incerteza
	Fatores Políticos e Legais	Baixa das alíquotas Mudança de leis com incentivo a compra de dentro do estado Cenário Melhor para o Brasil	Mudança da Legislação Cobrança de Impostos Aumento das alíquotas
	Fatores Ambientais	Produtos característicos de cada estação climática Cuidado com as pessoas	Pandemia Cenário de Incertezas

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Quando se trata das influências do macroambiente já afasta do estabelecimento, se trata de coisas que fogem do controle de uma organização. Nos últimos meses está se vivendo um período de incertezas, onde nada se sabe por concreto e no segmento alimentício fez com que as vendas diminuíssem drasticamente. É necessário olhar para tudo o que está acontecendo e ver o que pode se tirar de bom desses momentos e decidir para que passo seguir, sempre analisando se essa decisão realmente será possível.

Fica claro que este é um ano de incertezas, tanto político, econômica e ambiental, ainda não sabe quando tudo isso irá passar e essa são as principais ameaças, a instabilidade em que todo mundo está vivendo, trabalhadores economizando dinheiro se preparando se em algum momento for demitido, empresários muitas vezes parados a mais de um ano sem poder abrir os estabelecimentos, sobrevivendo com o que dá.

Mas, é claro, que possuímos algumas oportunidades também, como é o exemplo do apoio aos pequenos empresários, apoio ao comércio local, apoio essa que surgiu da sociedade, mas também está sendo explorada pelo atual governador do Rio Grande do Sul, Eduardo Leite, nas baixas das alíquotas nas vendas para comercialização ou industrialização dentro do estado.

3 ÁREA ADMINISTRATIVA

O presente diagnóstico é realizado em uma empresa de pequeno porte do ramo de panificação e padaria. Neste capítulo o leitor encontrará as informações referente a administração, conhecendo seus objetivos e valores, planejamento estratégicos, sistemas de informações disponíveis e sua organização como um todo. A padaria em questão trata-se de uma empresa familiar administrada pelos dois sócios-proprietários, que iniciaram suas atividades no ano de 2013 e atualmente possuem três funcionárias, duas a nível operacional e uma supervisora de operação e comercialização.

3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico de uma empresa é um documento formal pelo qual a empresa traça seu caminho. Trata-se de um processo para toda a gestão, que os administradores devem elaborar um plano estratégico adequado e formalize a estratégia para seus funcionários.

Para Oliveira (2014), o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando otimizar o grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Existem elementos do planejamento estratégico da Padaria já definidos, em 2014, logo após a reforma do estabelecimento, onde foi definido o logo do estabelecimento e junto o planejamento, porém, não foi divulgado externamente, tiveram acesso apenas as funcionárias na época.

O desempenho de vendas é baseado no faturamento mensal e anual do estabelecimento, além de acompanhamento semanal do ticket médio de compras diárias.

Quanto a equipe, o desempenho das funcionárias, baseia-se na percepção da sócia proprietária e de sua supervisora, em combinação com os *feedbacks* de clientes quanto ao atendimento prestado. Reuniões de equipes não são frequentes, desse modo as informações são tomadas pelos sócios administrativos e pela supervisora de vendas, que é a responsável pela comunicação com as demais funcionárias do estabelecimento.

Para que a filosofia da empresa seja clara tanto para colaboradores quanto para representantes e clientes, no ano de 2014 a Padaria formalizou seus objetivos, missão visão e valores.

3.1.1 Missão

De acordo com Oliveira (2018), missão significa a razão de ser da empresa, por qual motivo ela existe, qual seu negócio principal que a empresa deseja atender e qual sua expectativa de crescimento, aonde a empresa que chegar no futuro.

Tendo isso em vista, conclui-se que a missão é a razão de ser da empresa e deve servir como base da percepção da finalidade da empresa. A missão definida pela Padaria e Confeitaria Qualitá é:

“Atender nossos clientes de maneira agradável e contínua, proporcionando qualidade nos produtos e satisfação no atendimento”.

3.1.2 Princípios

Müller (2014, p. 28) como “[...] a base da cultura corporativa, dando as pessoas um senso de ação comum e servindo de referência para o comportamento do dia a dia”.

A empresa definiu como seus princípios e valores:

- a) qualidade e variedade dos nossos produtos;
- b) atendimento cordial aos clientes;
- c) respeito e valorização dos nossos colaboradores.

3.1.3 Visão

De acordo com Oliveira (2018), visão significa o desejo e a idealização de um cenário positivo que a empresa deseja alcançar em um futuro próximo ou distante através de um planejamento estratégico correto a ser desenvolvido e implantado para alavancar sua participação no mercado.

Com isso, compreende-se que com a visão, a empresa mostre como quer ser vista e reconhecida no estudo. Com este intuito, a Padaria e Confeitaria Qualitá definiram como sua visão como:

“Ser referência no mercado de padarias, buscando sempre a excelência no atendimento, ambiente agradável e inovações diárias, tanto no atendimento como na qualidade dos produtos oferecidos para superar as expectativas dos clientes e fornecedores”.

3.1.4 Objetivos

Por fim, Müller (2014, p. 32) confirma dizendo que “para cada objetivo (o que), devem ser estabelecidos os meios (como) para alcançá-los, bem como indicadores para acompanhar a consecução deles”.

Os objetivos definidos pela Padaria e Confeitaria Qualitá são:

- a) apoio e relacionamento com os colaboradores que representam a empresa;
- b) agradar a todos que aqui residem e que vem até o restabelecimento com agilidade, qualidade e cortesia.

3.2 SISTEMA DE INFORMAÇÕES

Conforme Malhotra (2012, p. 18), “um sistema de informações de marketing (SIM) é um conjunto formalizado de procedimentos para gerar, analisar, armazenar e distribuir, de forma contínua, informações aos responsáveis pelas decisões de marketing”.

A Padaria utiliza o sistema de *software* desenvolvido pela empresa Conecta *Networking*, onde no sistema é possível o cadastramento de produtos, controle de estoques, emissões de notas NCF-e³. No próprio sistema é colocado as informações ao cadastrar os produtos, de qual é o NCM e automaticamente o sistema já calcula a tributação correta na emissão da nota fiscal eletrônica.

O sistema computa o que as entradas e saídas no caixa, tanto as compras de produtos de prateleiras e os pesados na balança de atendimento, através de um leitor de código de barras, que verifica o pagamento (dinheiro ou cartão) e emite o cupom fiscal do cliente.

A comunicação interna funciona de cima para baixo, a decisão é tomada pelos sócios, dos sócios para a supervisora, e da supervisora para as atendentes, de maneira interpessoal.

Na Figura 4, verificamos a tela inicial do sistema de emissão de notas.

³ Nota Fiscal de Venda a Consumidor

Figura 4 - Tela inicial do sistema de emissão de notas

Fonte: elaborado pela autora (2021).

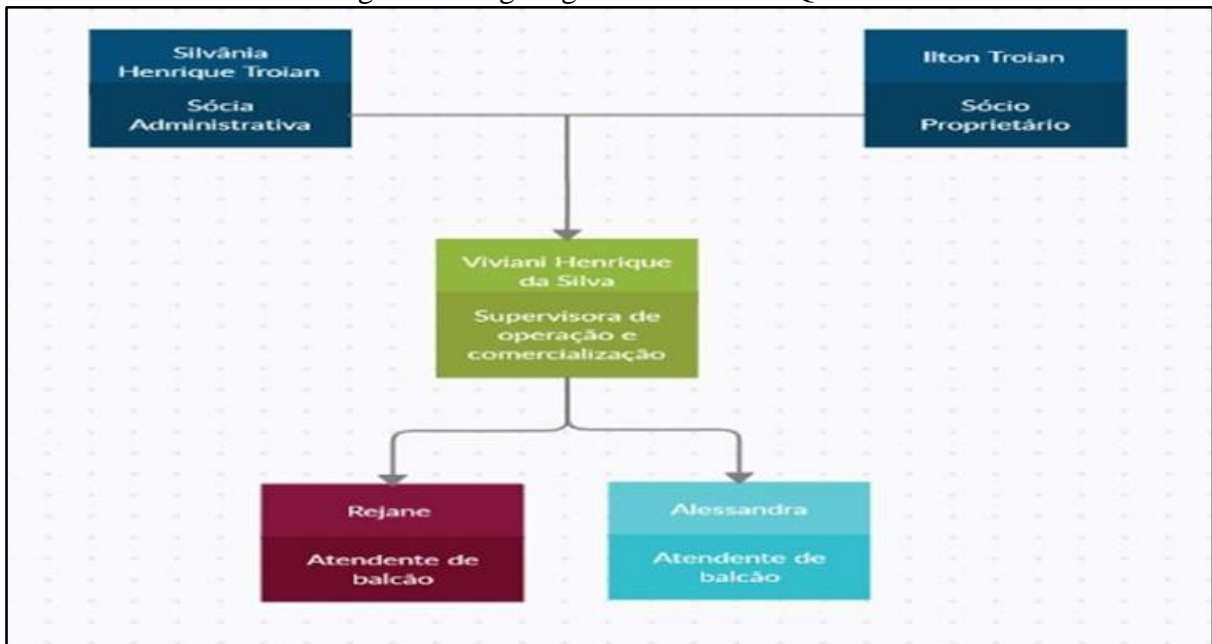
3.3 ORGANIZAÇÃO

Segundo Chiavenato (2014) a estrutura organizacional é uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem. A cadeia de comando – também denominado cadeia escalar – baseia-se no princípio da unidade de comando, que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior.

A Padaria Qualitá é uma empresa de pequeno porte e com a característica de empresa familiar, sendo assim, a organização da empresa é a menor possível, conta com somente três funcionários e os dois sócios, então as decisões são tomadas pelos sócios, dos sócios para a supervisora e da supervisora para as demais funcionárias, porém, todos têm a possibilidade de comunicação com os sócios.

Na Figura 5 verificamos o organograma da Padaria.

Figura 5 - Organograma da Padaria Qualitá



Fonte: elaborado pela autora (2021).

3.4 EMPRESA FAMILIAR

Por ser uma empresa familiar e de pequeno porte, a padaria não tem uma estrutura devidamente montada e desenvolvida. É claro que na prática percebe-se a organização empresarial, que começa na decisão dos sócios, é passado para a gerente do local e após, para as demais funcionárias.

Na concepção de Grzybovski e Lima (2004), as organizações de caráter familiar são gerenciadas por grupo de pessoas pertencentes à mesma família, que, a partir de relações de parentesco (seja por laços biológicos ou não), entram-se ligadas.

3.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

A organização em questão é dada por uma empresa de pequeno porte e familiar, desta forma, percebe-se diversos pontos fracos e fortes presentes no estabelecimento comercial.

No Quadro 7, verificamos os pontos fortes e pontos fracos da Padaria.

Quadro 7 - Pontos fortes e pontos fracos área administrativa

Pontos Fracos	Pontos Fortes
Falta de Planejamento estratégico	Comunicação com funcionários
Organização empresarial	Equipe entrosada
Melhoria de indicadores de desempenho	

Fonte: elaborado pela autora (2021).

No presente diagnóstico fica evidenciada a necessidade de uma mudança no estabelecimento, onde deva obter uma organização mais eficiente de sua estrutura administrativa, claro, dentro de sua realidade de pequena empresa.

Um dos pontos fracos que se pode observar com este diagnóstico é a necessidade do planejamento estratégico para o estabelecimento, para que haja um maior entendimento entre os sócios administradores e suas funcionárias em relação aos planos da empresa. Tendo em vista essa falta de alinhamento quanto ao plano estratégico, pode gerar diversos problemas, entre eles, uma determinada situação acontecer e ocorrer uma demora na resolução pois é dependente de uma resposta de seu superior, ou, uma mesma situação, ter diversas informações diferentes e soluções que de fato não resolvam pois não estão alinhadas. O caminho a ser traçado deve ser de fácil entendimento de ambos, e por isso, a necessidade da sabedoria desse plano por parte de todos da equipe, evitando que haja desencontro de informações e demora maior que a necessária.

Outro ponto fraco que pede melhoria é a organização empresarial como um todo, fazendo-se necessária a criação, ou melhor, o investimento em outras áreas, como a de vendas e marketing, para poder avaliar e entender melhor o público atual e entender o comportamento das vendas, facilitando assim a visualização de produtos e serviços que devem ser oferecido em cada estação do ano e o que deverá continuar sendo produzido e o que está gerando desperdícios, pois na atual maneira não está sendo visualizado por toda a equipe, somente da funcionária responsável pelo fechamento dos balcões e do pedido da produção para o dia seguinte.

Mais um ponto necessário a ser observado é a criação de um indicativo de desempenho por parte da equipe de suas funcionárias, onde atualmente, é quase que inexistente. No sistema atual, o desempenho das funcionárias se dá somente pelo o que se é observado pela supervisora e pela sócia administradora, de acordo com o atendimento prestado no balcão de atendimento aos clientes, vindo de encontro com os feedbacks recebidos de clientes, ao chegar no caixa para

o acerto de suas compras. Sendo assim, um indicativo duvidoso quanto ao rendimento das funcionárias, pois poderá passar despercebido caso a supervisora de vendas não esteja presente no estabelecimento, assim como, sem a presença da sócia administradora.

Os pontos positivos do estabelecimento são diversos por se tratar de uma empresa pequena e familiar, como a comunicação facilitada, sem ter grandes níveis hierárquicos, onde o funcionário facilmente pode conversar com os proprietários do estabelecimento, fazendo com que a equipe tenha proximidade e uma boa comunicação e relação entre todos, evitando que haja frustrações e desentendimento de seus funcionários.

4 ÁREA COMERCIAL

Neste capítulo será apresentada a área comercial da empresa, mesmo tratando-se de uma empresa de pequeno porte e sem a separação dessa área com as demais desenvolvidas na organização, ainda sim é uma das áreas com maior destaque, pois é ela quem proporciona ao local o contato com o mercado, e a sua fonte de recursos.

4.1 PESQUISA DE MERCADO

Para Izidoro (2015), a pesquisa de marketing é a identificação, coleta, análise e divulgação das informações de maneira sistemática e objetiva. É uma série de ações realizadas para identificar e resolver problemas ou para aproveitar as oportunidades de marketing.

O estabelecimento em questão realizou somente uma vez a pesquisa de mercado com seus clientes, no ano de 2014, logo após a reabertura do estabelecimento, junto com a inauguração do novo layout da padaria, os clientes responderam a um questionário, onde as respostas eram anônimas. Os clientes ao ingressarem no estabelecimento recebiam um questionário para preencher onde sua opinião foi questionada, existiam perguntas sobre produtos, atendimento prestado, qualidade e variedade de produtos, incluía-se um campo também para reclamações e sugestões de melhorias. Após o preenchimento desse questionário, o mesmo poderia ser devolvido de forma anônima, depositando a pesquisa em uma urna, que estava no interior da loja.

Os resultados na época foram satisfatórios para que os novos sócios pudessem conhecer seus clientes, ouvir suas opiniões e dicas sobre produtos, atendimento e suas impressões em relação a troca de proprietários e a melhoria da reforma em seu interior do estabelecimento.

Com a pesquisa notou-se que a inovação de produtos e serviços prestados é de extrema importância em um estabelecimento comercial, assim como a mudança estética fez com que um novo público passasse a frequentar o estabelecimento, antiga cliente retornarem ao estabelecimento em busca de novidades nos produtos e no novo espaço que a Padaria oferecia.

4.2 PRODUTO / SERVIÇOS

O estabelecimento em questão oferece uma variedade grande de produtos, alguns característicos exclusivamente de finais de semana, outros alguns dias da semana e alguns são feitos diariamente. Por se tratar de uma padaria, é necessário, além da variedade de produto diversos sabores de cada produto oferecido. Alguns dos produtos mais vendidos: pães (cacetinhos, sovadinho, cervejinha, integrais e fatiados), pão batido e de milho, tortas, salgador, quindim, folhados, entre outros.

Os produtos, por serem do ramo alimentício possuem o ciclo de vida de seus produtos baixos, de no máximo, 5 dias, dessa forma a compra e venda tem que ser controlada de maneira com que haja o menor desperdício possível, avaliando as vendas do mesmo dia na semana anterior, tendo que levar em consideração a temperatura, pois os produtos sofrem influência direta nas compras de acordo com o clima.

O catálogo de produtos é decidido por toda a equipe do estabelecimento, onde todas as funcionárias têm o consentimento de criar novas receitas, testar produtos e a combinação de ingredientes e apresentar para os clientes e ouvir as suas opiniões, para assim decidir se ficará permanente o produto ou não. Com certa frequência um novo produto é adicionado às vendas, seja criação da produção ou um novo produto oferecido por um novo fornecedor.

4.2.1 Marca

A marca de uma empresa é um fator importante, e por muitas vezes, decisório para o cliente na hora das suas compras. Funciona como um sinal para o consumidor, que pode causar efeitos bons ou ruins, tudo dependerá do renome que a marca constituiu anteriormente.

Para Kotler e Keller (2018) “um dos ativos intangíveis mais valiosos da empresa é sua marca [...]. Marcas fortes geram intensa fidelidade do consumidor – e em sua essência está um excelente bem ou serviço”.

Sendo assim, o logotipo da empresa se torna um diferencial da empresa, bem como a marca que a mesma representa, por isso, a padaria em questão presa pelo renome que possui no mercado e as marcas que ali revende e utiliza na sua produção.

O estabelecimento analisado neste presente trabalho possui a preocupação em estar sempre inovando sua fachada, incluindo seu logotipo, para que aumente a visualização da Padaria para com seus clientes.

Na Figura 6, verificamos a diferença da fachada da empresa.

Figura 6 - Fachada antiga x atual



Fonte: elaborado pela autora (2021).

4.3 PREÇO

Segundo Lovelock e Wirtz (2006, p. 129), “a determinação de preços é o mecanismo pelo qual as vendas são transformadas em receitas”. O preço em sua tradição é definido com base em custos, despesas e margens de lucro desejadas, mas atualmente as questões de preços envolvem outros fatores, entre os quais a empresa analisa mais variáveis para posicionar corretamente o preço em relação ao mercado.

A precificação no estabelecimento em questão, se forma pelo acréscimo de uma porcentagem (normalmente de 50%) sobre o valor unitário final do produto, isto é, com o valor de venda de produtos comprados pelas empresas fornecedoras e mais os impostos, quando assim for o caso.

Os preços da Padaria se tornam altos comparados a concorrência mais próxima, mercado Andrezza, pois o catálogo de preços dos produtos oferecidos por seus fornecedores possui valores maiores para os estabelecimentos comerciais no ramo de padarias, mercearias e conveniências. Além de que, a concorrência pelos preços possui mais um agravante, a quantidade comprada pelo estabelecimento, pois quanto mais produto se compra de uma só vez, menor será a precificação unitária daquele produto. Desta maneira, a padaria concorre com os

preços do mercado mais distante, como a padaria localizada em outro bairro e as localizadas no centro da cidade.

4.4 COMUNICAÇÃO

Para Churchill e Peter (2012) é fundamental descobrir qual a mídia mais utilizada pelo público-alvo, para a partir destes instrumentos focar a promoção e divulgação da empresa.

Seguindo nessa linha de pensamento, a padaria em questão possui um déficit muito grande na comunicação com seus clientes e também com possíveis futuros clientes, pois até o momento não investe em marketing da empresa.

A padaria Qualitá sempre teve o famoso marketing “boca a boca” pelos moradores do bairro Planalto, já que os moradores mais antigos do bairro conheciam os produtos feitos pela mãe da atual sócia e por saber que na padaria iria encontrar aqueles produtos e outros de boa qualidade, por ter essa confiança nos produtos indicava para os vizinhos e pessoas que não conheciam ainda o estabelecimento. Outro ponto positivo e que auxiliava na divulgação é o fato da padaria já estar no bairro há mais de dezessete anos.

Mas no ano de 2022 fica claro que somente esse marketing não é o suficiente, e que deve sim ter um investimento maior nessa área, seja através de mídias sociais, aplicativos de comida, entre outros.

A padaria necessita trabalhar melhor os clientes que possuem, utiliza-los também para fazer propaganda para o estabelecimento, fazer com que eles postem os produtos, postem o local que estão tomando seu café da tarde, fazendo com que assim gere curiosidade em outras pessoas e que se tornem clientes da padaria Qualitá.

A comunicação com os clientes já existentes e os clientes em potencial é algo a ser revisado pela empresa, pois até o momento, não possui uma equipe ou pessoa responsável pela comunicação externa, tão pouco pelas mídias sociais da empresa.

4.5 VENDAS

Por se tratar de uma empresa pequena, a equipe de funcionárias é composta por três atendentes de balcões, duas a nível básico e outra a nível gerencial, onde coordena a equipe,

bem como é a responsável pela organização da padaria e a produção de alguns produtos ali industrializados.

O indicativo utilizado pelos sócios para o controle de vendas é o faturamento diário, semanal ou anual, dividido pela quantidade de vendas realizadas, formando-se assim o ticket médio de compras.

A equipe está em constante comunicação, conversando sobre as vendas, ideias e percepções de produtos e melhorias, assim como a retirada de alguns produtos, visto que estão na linha de frente ao atendimento, conversando com o cliente e ouvindo a sua opinião direta sobre os produtos.

4.6 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

Para Kotler e Keller (2018), as empresas que desejam criar uma conexão forte com seus clientes devem sobretudo seguir algumas premissas básicas, como ofertar serviços superiores aos já existentes, capturar as necessidades dos clientes em todas as decisões do negócio e organizar tais informações em banco de dados, colocar em prática programas de premiação e promoção para funcionários destaque, facilitar o acesso dos clientes para com os funcionários, a fim de ouvir suas queixas, reclamações e percepções.

O estabelecimento apresentado por ser de pequeno porte, possui um relacionamento direto com o cliente, onde tudo o que acontece, na venda, pós-venda, assim como todas as reclamações e sugestões, são feitas diretamente para as pessoas responsáveis pelo estabelecimento, nesse caso, a sócia administrativa que trabalha no Caixa, e/ou para a supervisora de vendas, que trabalha no balcão de atendimento.

Desta maneira, o cliente tem a certeza de que a partir de uma reclamação ou uma sugestão feita, será tomado as medidas cabíveis, pois os responsáveis pelas decisões da empresa estão cientes de sua opinião.

4.7 PONTOS FORTES E FRACOS DA ÁREA COMERCIAL

Neste capítulo foi apresentado a área comercial da empresa, bem como sua precificação, relacionamento com clientes e entre outros tópicos acima citados. Ao ler esse capítulo nota-se a necessidade de algumas melhorias que o estabelecimento em questão, a Padaria Qualidade, terá de fazer, para que alcance novos clientes, possibilitando assim o

crescimento da mesma. Conforme o Quadro 8, verificamos os pontos forte e fracos da área comercial.

Quadro 8 - Pontos fortes e pontos fracos da área comercial

Pontos Fracos	Pontos Fortes
Marketing da Empresa	Relacionamento com clientes
Venda de Produtos	Qualidade de produtos e marcas
Indicadores de Vendas	

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A base da empresa familiar situada no bairro planalto é o relacionamento com os clientes, prezando-se pelo bom atendimento e total atenção para seus clientes, seja para suas gratificações pelos serviços prestados quanto as críticas e reclamações que surgem.

O estabelecimento busca somente trabalhar com marcas que possuem um bom reconhecimento do público, que saibam da qualidade dos produtos e saibam que naquele estabelecimento, a qualidade é algo a ser sempre buscado, tanto por parte dos produtos ali industrializados, quando os terceirizados e revendidos no estabelecimento.

Observam-se alguns pontos fracos ao avaliar a área comercial, como por exemplo, a comunicação com clientes, ou melhor, com a falta de comunicação com os clientes externos e a distribuição de produtos. Atualmente no ano de 2021, fica inviável uma empresa contar somente com os clientes que já possui, sem a busca de novos clientes, sendo esses possíveis pelas redes sociais ou em aplicativos de tele entrega do ramo.

A área de vendas como um todo nesse estabelecimento não possui uma ferramenta que possibilite com que melhore a comunicação entre a equipe de funcionárias, pois não se sabe o quanto cada funcionária contribuiu no total de vendas, seja diário, semanal ou anual.

5 ÁREA DE MATERIAIS

No decorrer deste capítulo será descrito a área de materiais da empresa, ou seja, os produtos que a Padaria Qualitá possui em seu interior da loja. Irá encontrar também a maneira como são realizadas as compras da empresa, bem como a maneira de armazenagem dos produtos.

5.1 AQUISIÇÃO DE MATERIAIS

Dias (2011) define exatamente o setor de compras quando afirma que “tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planeja-la quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento”. Sendo assim, as compras do estabelecimento são de extrema importância, e para que a Padaria funcione de maneira satisfatória é necessário o alinhamento das compras com seus fornecedores, para garantir o sucesso em vendas do estabelecimento.

A empresa em questão é uma padaria, e por ser desse ramo, é necessária uma grande variedade de produtos para revenda. Sendo assim, o estoque do estabelecimento é grande, tanto em quantidade de produtos quanto na variedade de produtos que a empresa possui em seu estoque.

As compras são feitas em sua maioria de forma presencial, onde o vendedor/representante da marca/distribuidora se desloca até o estabelecimento e traz consigo a sua cartela de produtos oferecidos e a partir da pasta de produtos a sócia administradora faz seus pedidos de acordo com as necessidades daquela semana, observando o que está com pouco estoque na loja (abaixo de três unidades) e também busca por novidades de produtos e pedidos de clientes por determinado produto.

Com as compras realizadas, os produtos chegam no estabelecimento, nesse momento é realizado a conferência dos materiais, descrito na nota fiscal do produto, e comparando com o pedido realizado pela sócia junto ao fornecedor no momento da compra. Após a conferência, é realizado a precificação da mercadoria (capítulo 4.3) e após verificado no sistema do caixa se o preço permanece o mesmo ou deverá ser alterado no sistema e nas prateleiras.

Na Padaria Qualitá a sócia administradora é quem controla a parte dos produtos do estabelecimento, que começa na escolha de seus fornecedores e vai até a precificação dos produtos antes da colocação dos mesmos nas prateleiras para revenda.

A escolha de fornecedores baseia-se no catálogo de produtos e marcas que a empresa revende, pois, a padaria preza por produtos de qualidade e com reconhecimento da marca diante do seu público de clientes.

5.2 CONTROLE DE MATERIAIS

Para Dias (2011), “a definição de controle seria, então, a medição do progresso em relação aos objetivos padrões, análise do que precisa ser feito e tomada de iniciativas para a devida correção, a fim de realizar os objetivos ou alcançar o padrão”.

Por ser do ramo alimentício e os produtos terem prazos de validade, uns com prazos maiores de validade e outros com poucos dias de validade, é necessário o cuidado com as datas desde o recebimento das mercadorias no estabelecimento. Esse controle é efetuado pela sócia administradora e pela supervisora de vendas, onde toda semana é conferido as datas nos produtos de prateleiras (como iogurtes, manteigas, massas, biscoitos, entre outros), e, diariamente efetuado o controle nos produtos dos balcões de atendimentos (pães, bolos, tortas, frios pastéis, entre outros).

Existem duas formas de armazenamento de estoque, um deles é de produtos das prateleiras que é feito no próprio estabelecimento, onde contém certa de dez pacotes de cada item revendido, e com a saída desses produtos é feito a aquisição de novos materiais. O outro armazenamento é o dos refrigerantes e cervejas, onde existe um depósito em uma sala fora do estabelecimento, organizado por marcas, onde toda semana existe a reposição, através das compras de novas mercadorias, de acordo com a saída desses produtos.

5.3 PONTOS FORTES DE PONTOS FRACOS DA ÁREA DE MATERIAIS

A área de materiais por ser um estabelecimento de pequeno porte, está com um bom funcionamento do jeito como está sendo feito atualmente, onde não possuem grandes perdas de produtos e só existe o estoque do que realmente é necessário ter em maior quantidade, conforme o Quadro 9.

Quadro 9 - Pontos fracos e pontos fortes área de materiais

Pontos Fracos	Pontos Fortes
Falta de espaço para estoque	Controle de Estoque
Perda de produtos por latas amassadas, por falta de espaço	Controle de Validade

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A maneira como a Padaria Qualitá se organiza em relação aos produtos está funcionando de maneira satisfatória. Dessa maneira como é realizado atualmente, com a sócia administrando e a supervisora de vendas, controlando os produtos, tanto na quantidade quanto na sua validade tem evitado desperdício de produtos, que era um problema na gestão anterior, e também, não gera a necessidade de grandes estoques de produtos, visto que na hora da compra sabe-se exatamente a quantidade que precisa comprar.

6 ÁREA DE PRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentado a área de produção da Padaria, informações importantes quanto ao funcionamento do estabelecimento, bem como a produção dos alimentos, a disposição das gôndolas, horário do funcionamento e outras informações importantes que irá auxiliar no entendimento da Padaria como um todo.

6.1 PLANEJAMENTO, PROGRAMAÇÃO E CONTROLE DAS OPERAÇÕES

A gestão de operações refere-se ao projeto, orientação e controle dos processos que transformam insumos em serviços, seja para cliente externos ou internos (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2017).

A Padaria em questão optou por não produzir todos os itens ofertados a seus clientes, sendo assim, a grande maioria já vem pronta, tendo que somente as funcionárias executem a retirada das caixas de transporte e coloquem nas bandejas que irão para o balcão de atendimento e ficarão à disposição dos clientes.

Alguns produtos são produzidos na padaria, como podemos ver no Quadro 10.

Quadro 10 - Itens de produção na Padaria Qualitá

Produtos	Dias de Produção	Quantidade
Pão Batido	Terças feiras à Domingos	20 pães por dia fabricado
Bolos (cenoura, chocolate, prestígio, entre outros)	Segundas, Quartas e Sexta Feiras	5 de cada sabor
Sanduíches Naturais	Terças e Sábados	5 de cada sabor
Rosca de Polvilho	Sábados	10 salgados e 5 doces

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O próximo quadro representa os produtos que não são produzidos pela Padaria, porém as funcionárias realizam ainda um processo antes de colocar no balcão de atendimento. De acordo com o Quadro 11, verificamos os itens para finalização da padaria

Quadro 11 - Itens para finalização na padaria

Produtos	Realizado na Padaria
Pães (francês, pão de massa doce, cervejinha e integrais)	Assar no forno
Risoles e pastéis simples	Fritar
Queijo, presunto, peito de peru e salames	Fatiar
Frangos Assado	Assar no forno e fritas as polentas

Fonte: elaborado pela autora (2021).

O demais produto de balcão somente é feito a retirada das caixas de transporte por parte das funcionárias e arrumadas nas bandejas corretas para o destino do balcão de atendimento, onde são refrigerados seguindo as normas estipuladas pela vigilância sanitária.

A produção externa, isto é, realizado por outra empresa, é renovada todos os dias, com os produtos chegando pela manhã, para sempre possuir itens novos e frescos, de maneira com que o cliente compre produtos com maior qualidade, gerando satisfação ao cliente.

O controle da produção é coordenado pela gerente do estabelecimento, de acordo com o balcão de atendimento e a saída de produtos do mesmo. Todos os dias, ao encerrar os atendimentos, é feito a contagem dos produtos restante no balcão e conferido as suas datas de validade, e a partir disso gerado um novo pedido de produção, tanto para os realizados fora do estabelecimento quanto para as funcionárias da Padaria.

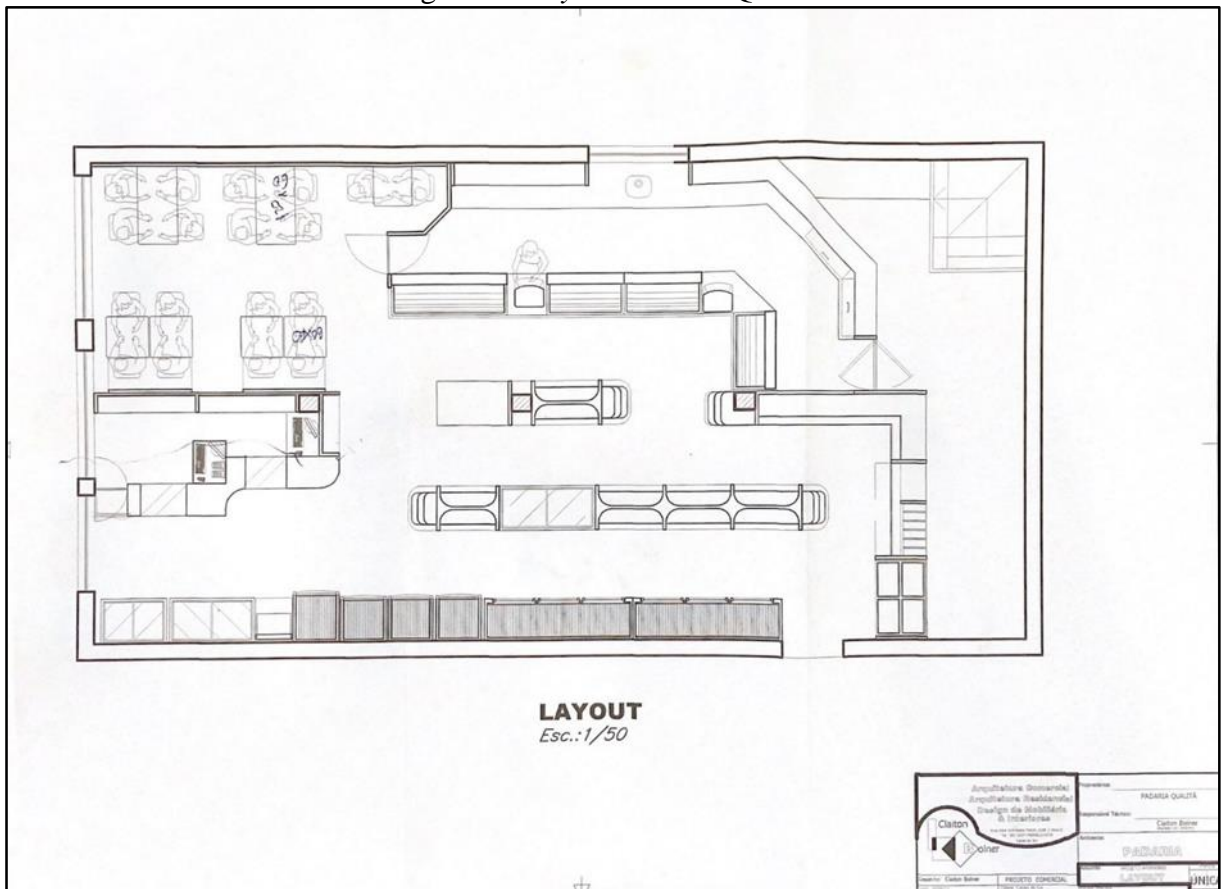
6.2 LAYOUT DA LOJA

O *layout* nada mais é do que a organização do espaço de uma empresa, suas máquinas, equipamentos e produtos.

Araujo (2010) descreve *layout* como o equilíbrio entre pessoas, máquinas, equipamentos e materiais em uma organização, determinado pelo processo e realizado pelo planejamento do *layout*.

Com a reforma realizada em 2013 pelos então, novos sócios, o *layout* da Padaria foi atualizado, de maneira que atendesse melhor todas as necessidades que os clientes e funcionários. A Figura 7 apresenta o *layout* atual da empresa.

Figura 7 - Layout Padaria Qualidade



Fonte: Cíntia Troian (2015).

No *layout* da Padaria Qualidade notamos a disposição do ambiente em que a padaria possui. Tendo o Caixa de atendimento, mesas para refeições no local, *freezers self-service*, balcões de atendimento e as gôndolas.

6.3 FLUXO DE ATENDIMENTO

Oliveira (2013, p. 9) define processo como “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

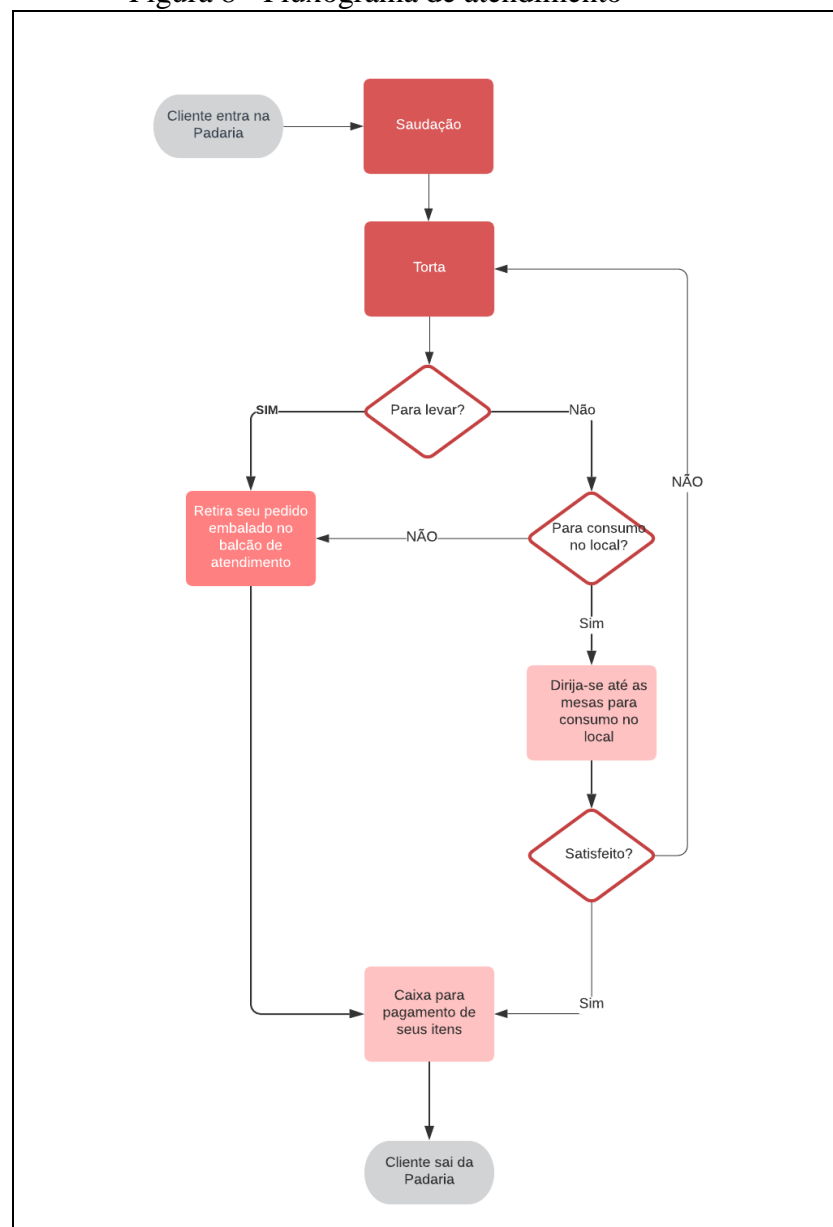
O atendimento de clientes, dependendo o produto, pode ocorrer de duas maneiras, como poderá ser visto na Figura 8.

Ao entrar no estabelecimento o cliente se dirige ao balcão de atendimento, assim que solicitar para as atendentes o produto que gostaria lhe é oferecido duas opções: para levar ou comer aqui? Caso o cliente decida levar para casa, o produto é pesado e entregue ao cliente para

que o mesmo se dirija ao caixa de atendimento realizar o pagamento de suas compras. Caso a decisão seja de consumir no local, o cliente deve se direcionar as mesas, enquanto isso as funcionárias colocam em pratos e esquentam o alimento e preparam o restante do pedido, após a preparação da refeição pronta, é levado até a mesa em que o cliente se encontra. Após o consumo, o cliente deve ir até o caixa para pagar os itens que consumiu.

A padaria também possui as geladeiras e gôndolas com produtos industrializados, além do balcão de atendimento, sendo assim, diversos produtos possuem uma variedade de marcas, permitindo que o cliente escolha o produto de acordo com a sua preferência. Na Figura 8, verifica-se o fluxograma de atendimento.

Figura 8 - Fluxograma de atendimento



Fonte: elaborado pela autora (2021).

6.4 ESTACIONAMENTO E HORÁRIO DE ATENDIMENTO

A Padaria se encontra em uma Avenida, com casas e moradores ao redor do estabelecimento, sendo assim, o estacionamento nos tempos atuais conta somente com as vagas de estacionamento na rua, em frente ao estabelecimento e nas ruas entorno da Padaria.

No ano de 2020, durante a pandemia, os sócios decidiram modificar o horário de atendimento da Padaria, após observar a mudança de hábito de seus clientes, onde em sua maioria, estavam frequentando o estabelecimento até às 19h. Anteriormente a Padaria ficava aberta até as 20h, porém, com o passar do tempo notou-se que os gastos com luz e funcionárias era maior do que o valor de vendas, sendo assim, ficou notória a necessidade de mudança. No Quadro 12, descreve o horário de atendimento.

Quadro 12 - Horário de atendimento

Período	Segunda	Terça à Sábado	Domingo
Manhã	Fechado	08:00h 12:00h	08:30h 12:00h
Tarde	14:00h 19:00h	14:00h 19:00h	16:00h 19:00h

Fonte: elaborado pela autora (2021).

6.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

A Padaria está funcionando de maneira satisfatória atualmente se tratando da produção dos itens disponíveis para revenda, conseguindo assim, suprir as necessidades do estabelecimento e de seus clientes. O Quadro 13 informa os pontos fracos e fortes da área de produção.

Quadro 13 - Pontos fracos e pontos fortes da área de produção

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Produtos Frescos	Falta de estacionamento próprio
Sem desperdício	Horário de atendimento
Quadro de funcionários reduzidos	

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Durante muitos anos de funcionamento da Padaria, 2005 a 2016, a produção era realizada na Padaria Qualitá, o que mostrou para os sócios uma oportunidade de melhoria e economia de seus gastos, pois observou na época um grande gasto na produção, tanto por alimentos perdidos (vencidos ou estragados) quanto um grande número de quadro de funcionários para que a produção pudesse ser realizada a tempo da abertura da Padaria.

Com a terceirização da produção os proprietários notaram diversos pontos fortes nessa mudança, alguns sendo simples como a satisfação de clientes e funcionários, pois os produtos estavam se renovando constantemente, tanto em sabor quanto em novidade de produtos, e com o quadro de funcionários reduzidos notou-se a maior satisfação das funcionárias, pois era mais trabalhoso anteriormente e existia a sobrecarga de serviços.

7 ÁREA FINANCEIRA

Nesse capítulo contemplará estudos financeiros da Padaria com a finalidade de apresentação de sua presente estrutura financeira.

De acordo com Hoji (2009), “a administração financeira como uma área independente nasceu por volta de 1900 e sua aplicação tinha a finalidade de guiar e regularizar empresas que se introduziam no mercado, e que pretendiam elevar a renda”.

7.1 ESTRUTURA DA ÁREA FINANCEIRA

Wernke (2008) define administração financeira “[...] como um conjunto de métodos e técnicas utilizados para gerenciar os recursos financeiros da entidade, objetivando a maximização do retorno do capital investido pelos acionistas”.

A empresa não comporta um setor específico para essa área, sendo assim o sócio proprietário, e também o contador da empresa, que desempenha as atividades financeiras da Padaria. Ele realiza os pagamentos das duplicatas semanalmente. O sócio também é responsável pelo planejamento financeiro a curto e longo prazo.

Por ser um estabelecimento comercial no ramo alimentício, sendo uma Padaria, é aceito somente pagamento em dinheiro, crédito (uma parcela), pix ou débito. Sendo dessa maneira as contas a receber acontecem no momento da compra, não deixando a possibilidade para pagamentos mensais.

A área financeira é composta somente pelo sócio, que controla todos as contas a pagar através de planilhas no *Excel*. As vendas diárias são colocadas em uma outra planilha do Excel, separadas pela forma que o cliente realizou o pagamento, sendo separadas por vendas no cartão (crédito, débito, alimentação ou refeição) e por vendas realizadas no dinheiro. Mensalmente elas planilhas são usadas para um comparativo, ajudando assim no planejamento financeiro da empresa.

7.2 GESTÃO DE CAIXA

A gestão de caixa da empresa é realizada pelo sócio, Ilton Troian, e repassada semanalmente para sua esposa e sócia, Silvânia Henrique Troian, para que a mesma tenha conhecimento, visto que ela que administra a Padaria em questão.

O fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada, ou vice-versa (HOJI, 2017).

Seguindo nessa linha de pensamento, o fluxo de caixa é coordenado pelo sócio que leva os documentos de entrada (NF-e⁴) e de saída da empresa (NFC-e) para o escritório de contabilidade, Extrato Organizações contábeis LTDA⁵, onde a funcionária do escritório, Letícia Troian é a responsável pela Padaria Qualitá. No escritório de contabilidade é feito a importação das notas de entrada e saídas da empresa, e a partir desses lançamentos são emitidas as guias para cumprir com suas obrigações fiscais. Além dos cálculos de impostos, o escritório é responsável pela organização do faturamento da empresa, bem como o envio de relatórios de vendas, comparando mensalmente as notas de saída da empresa, para que assim a empresa possa ter mais clareza de suas vendas e suas finanças empresarial.

A Padaria Qualitá aceita pagamento de suas vendas somente no ato da compra do cliente, ou seja, a loja não possui problemas com o não pagamento de algum cliente. São aceitos pagamentos em cartões de crédito, débitos, alimentação ou refeição, pix ou dinheiro.

7.3 CUSTOS E FORMAÇÃO DO PREÇO DE VENDA

Conforme Hooley, Piercy e Nicoulaud (2011), se a empresa possuir um baixo custo de aquisição de determinado produto, logo a empresa possuirá uma estratégia eficaz, fazendo com que seu preço de venda seja inferior as demais concorrentes, mas se o custo for elevado fará com que a mercadoria final seja superior as demais concorrentes.

A Padaria Qualitá utiliza a técnica de margem de contribuição para a formação de preço, ou seja, desconta os custos e despesas variáveis e após isso, adiciona a porcentagem de 50%, o valor que resultar desse cálculo se torna o valor de venda do produto.

Os sócios entraram em um consenso na precificação e chegaram nesse método como o mais eficiente, visto que dessa maneira, cobre parte de suas despesas e ainda obtém uma margem líquida em cada item vendido.

⁴ Nota Fiscal Eletrônica

⁵ Limitada

7.4 CONTABILIDADE E INDICADORES FINANCEIROS

O sócio da Padaria é formado em ciências contábeis e sócio de um escritório contábil, sendo assim, a contabilidade é de sua responsabilidade e da sua equipe, contando com a contabilidade, a área fiscal e o departamento de pessoal da empresa feitos pela Extrato Organizações Contábeis Ltda.

O contador, e também sócio da empresa, é o responsável pelos indicadores financeiros, utilizando o ticket médio de vendas mensais e o faturamento mensais, utilizando como um comparativo os resultados do exercício passado.

7.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

A Padaria é um estabelecimento de pequeno porte, sendo assim, a área financeira da empresa é escassa. Neste capítulo nota-se a necessidade da empresa de melhoria em alguns fatores. O Quadro 14, informa os pontos fracos e fortes da área financeira.

Quadro 14 - Pontos fracos e pontos fortes da área financeira

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Gestão de caixa e contabilidade	Falta de planejamento financeiro
	Precificação

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A falta de planejamento financeiro é algo notório no estabelecimento em questão, por ser uma empresa familiar, administrada por um casal, não existe propriamente a separação e fechamento de caixa, de acordo como deveria acontecer dentro de uma empresa. Por esse fato, a falta de planejamento com o estabelecimento ocorre, pois não se sabe o quanto de recurso possui para investimento na empresa.

A precificação é um outro ponto fraco, pois, no atual momento, é colocado uma porcentagem no valor total do produto adquirido de seus fornecedores, desta maneira, existem muitos produtos com valores acima da concorrência, pois o poder de compra do estabelecimento é pequeno comparado a eles. Faz-se necessária a revisão da precificação, utilizando de outro método que seja possível a competição de preços.

8 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Nesse capítulo o leitor vai encontrar as características da área dos recursos humanos na Padaria Qualitá, também hoje conhecida por gestão de pessoas, essa área da empresa visa gerenciar o capital humano, desde a contratação de colaboradores, treinamento, remuneração, promoções, descrição de cargos.

Para Gil (2007) a gestão de pessoas é uma função de gestão projetada para permitir as que as pessoas em uma organização cooperem para atingir as metas tanto organizacionais quanto individuais.

8.1 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

No estabelecimento em questão as atividades de recursos humanos são realizadas pela sócia administradora, contando com o auxílio do serviço terceirizado de um escritório de contabilidade para as funções burocráticas do departamento pessoal (folha de pagamento, admissão e demissão de funcionárias, entre outros).

Quando é necessária a nova contratação de funcionárias, é colocado um cartaz colado na janela em frente ao estabelecimento anunciando a vaga e solicitando que enviem o currículo (presencialmente ou via e-mail). As vagas que surgem são de atendimento ao balcão pois no cargo de caixa e gerenciamento do estabelecimento os sócios decidiram que seria ocupado somente por familiares. Como a empresa é de pequeno porte, como é o caso da Padaria em questão, não possui plano de carreira no estabelecimento.

A responsável pelo recrutamento e seleção da nova contratação é a sócia administradora, que observa atentamente os currículos recebidos, analisa se é compatível com a vaga ofertada naquele momento. Com os currículos selecionados a sócia entra em contato com as candidatas para agendar a entrevista de emprego, onde é apresentada a empresa e as funções que a mesma terá que desempenhar na empresa. Já o treinamento de novas funcionárias é de responsabilidade da sócia e da gerente do estabelecimento, ficando ambas responsáveis pelo ensinamento, mostrando o que deve ser feito e como deve ser feito. Nesse treinamento são mostradas as funções que a pessoa contratada irá executar, como o atendimento ao cliente e orientação do funcionamento da balança e emissão de etiquetas.

A remuneração de funcionárias, bem como o acordo sindical, legislação, folha de pagamento, e outros afazeres, são realizados pelo departamento fiscal do escritório de

contabilidade contratado. A remuneração das funcionárias está na média do mercado para o segmento da empresa e o cargo que a funcionária exerce.

As funcionárias da Padaria recebem o benefício de produtos do balcão do estabelecimento, tudo o que é de produção própria da padaria ou com produção terceirizada, isto é, cucas, bolos, pães, entre outros, podem ser consumidas no local e/ou levados para a sua casa sem custo algum para o funcionário.

8.2 HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO

As normas de higiene e segurança do trabalho são as regras estabelecidas pela vigilância sanitária. Normas essas técnicas de padronização de procedimentos como a manipulação, preparação, armazenamento, transporte, exposição e outros.

Ao ingressar no estabelecimento as funcionárias recebem o manual de boas práticas, onde descrevem as normas da vigilância sanitária quanto aos Equipamentos de Proteção Individual (EPI's⁶), fornecidos pela Padaria, a armazenagem e o manuseio dos produtos.

A vigilância sanitária exige muitos cuidados em relação ao armazenamento dos alimentos no estabelecimento, os balcões, geladeiras, freezers devem estar sempre limpos. O estabelecimento tem que ficar atento a temperaturas dos balcões de atendimentos e ao tempo que os alimentos ficam fora da refrigeração. Depois de embalados, os produtos devem conter data de preparo e data de validade.

No ano de 2020 surgiu um agravante mundial, o Corona vírus, onde modificou os costumes e leis de higiene. Com a pandemia, passou-se a ser necessária a utilização de máscaras faciais e o uso de álcool gel sempre que possível. Dessa maneira, o estabelecimento deve exigir o uso de máscaras ao ingressar no estabelecimento e ofertar álcool gel na porta do estabelecimento para os clientes. Para as funcionárias da Padaria houve mudanças no atendimento ao cliente, o uso de máscaras se tornou indispensável e, entre um atendimento e outro, é necessário à lavagem de mãos com água e sabão.

⁶ Equipamento de Proteção Individual

8.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

Nesse capítulo foi apresentada a área de Recursos Humanos, sendo assim, veja a seguir o quadro com pontos fortes e pontos fracos da área de recursos humanos. No Quadro 15, verificamos os pontos fracos e fortes dos recursos humanos.

Quadro 15 - Pontos fracos e pontos fortes recursos humanos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Treinamento de funcionárias	A falta de controle da higiene ou manipulação dos alimentos no estabelecimento que realiza a produção para a Padaria
Higiene e Segurança do trabalho	Falta de pessoas comprometidas no mercado de trabalho
Terceirização de Recursos Humanos	

Fonte: elaborado pela autora (2021).

A padaria Qualitá é uma empresa pequena, e por isso, não possui a área de recursos humanos dentro da empresa, dessa maneira, os sócios optaram pela terceirização do serviço de recursos humanos para o escritório contábil, onde é responsável pela folha de pagamento, exames e toda a burocracia que a área envolve.

Os resultados da área são satisfatórios para o estabelecimento, a Padaria possuiu uma rotatividade de funcionárias razoável comparado a outros estabelecimentos do mesmo segmento. O treinamento de novas funcionárias é feito de maneira prática e teórica, mostrando à nova funcionária os procedimentos que deverá ser feito, os EPIs e vestimentas necessárias, o maquinário que será utilizado por elas e mostram também como é o funcionamento no dia a dia.

9 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL E PROPOSTA DE MELHORIA

Neste capítulo será apresentado a análise da Padaria, através da matriz GUT e da matriz SWOT e de utilizando outras ferramentas que ressalta qual a melhoria que o estabelecimento deverá seguir.

9.1 ANÁLISE G.U.T.

A matriz G.U.T.⁷ (Gravidade x Urgência x Tendência) é uma ferramenta da área da qualidade utilizada para definir a prioridade de ações alternativas que envolvem questões complexas para tomadas de decisão. A matriz envolve três elementos: gravidade, urgência e tendência, e cada questão deve ser pontuada de 1 a 5 (TECNOLOGIA & CULTURA, 2018).

Para definir o nível de gravidade, urgência e tendência a matriz GUT utiliza uma pontuação, onde um seria sem gravidade e pontuação máxima, cinco seria de extrema gravidade, conforme a Figura 9.

Figura 9 - Gravidade, urgência e tendência

Gravidade	Urgência	Tendência
5 = extremamente grave	5 = necessita de ação imediata	5 = irá piorar rapidamente
4 = muito grave	4 = muito urgente	4 = irá piorar no curto prazo
3 = grave	3 = urgente	3 = irá piorar no médio prazo
2 = pouco grave	2 = pouco urgente	2 = irá piorar no longo prazo
1 = sem gravidade	1 = pode esperar	1 = não irá mudar

Fonte: Investor Avaliações (2019).

No Quadro 16 estão sendo apresentados todos os pontos fracos apresentados das seções 3 a 8. Com suas pontuações e o cálculo de priorização

Quadro 16 - Matriz GUT

(continua)

Descrição	G	U	T	Total	Priorização
Não possui planejamento estratégico (Cap. 3)	1	1	1	1	5
Falta de organização empresarial (Cap. 3)	2	1	2	4	3

⁷ Gravidade x Urgência x Tendência

	(conclusão)				
Melhoria dos indicadores de desempenho (Cap. 3)	2	1	2	4	3
Falta de Marketing da empresa (Cap. 4)	5	5	5	125	1
Venda de Produtos somente presencial (Cap. 4)	5	5	5	125	1
Falta de planejamento financeiro (Cap. 7)	3	1	1	3	4
Precificação (Cap. 7)	3	3	1	9	2

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Analisando a matriz GUT, dois pontos obtiveram a pontuação máxima e são de extrema gravidade, urgência e tendência à piora. Os pontos de maior destaque e urgência se referem a área comercial, que é a área mais afetada da Padaria e que necessita urgentemente de mudanças, para que o estabelecimento não fique para trás de sua concorrência.

A área de marketing atualmente é muito mais do que a área que entrega brindes para seus clientes, como muitos ainda pensam, ela é a responsável pela comunicação com os seus clientes, além da captura de novos clientes. Atualmente o marketing deve ser focado nas redes sociais, para atrair mais clientes e facilitar a comunicação dos clientes para com o estabelecimento.

Nos anos anteriores à pandemia já era recorrente em outros estabelecimentos as vendas virtuais, por meio de aplicativos de entregas de comidas, ou pelas vendas pelos canais virtuais. No ano de 2020, com a pandemia do Corona vírus surge a urgência da necessidade de vendas de forma virtual, seja por sistema *Drive Thru*, tele entrega ou pague e leve.

9.2 MATRIZ SWOT

A matriz *SWOT* foi idealizada por Albert Humphrey, a matriz *SWOT* (ou análise FOFA). *SWOT* vem das palavras em inglês, porém na tradução seria forças, oportunidades e ameaças. A matriz *SWOT* permite que os gestores compreendam os pontos fracos e pontos fortes de seu negócio e visualizar as ameaças e oportunidades externas.

Os pontos fortes e fracos referem-se a recursos internos e podem ser a falta de fornecedores confiáveis, os pontos fortes podem incluir um fluxo positivo de caixa ou marcas conhecidas e consolidadas (BRUGNOLO FILHO; AJZENTAL, 2018).

Oportunidades e ameaças vêm do ambiente externo, ou seja, do ambiente competitivo. As oportunidades podem ser traduzidas como uma nova tecnologia que pode melhorar a eficiência da cadeia de suprimentos e um nicho de mercado promissor, enquanto as ameaças podem incluir a possibilidade de os concorrentes entrarem em um nicho de mercado promissor (BRUGNOLO FILHO; AJZENTAL, 2018). Conforme o Quadro 17.

Quadro 17 - Matriz SWOT

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO									
		Pontos Fortes					Pontos Fracos				
		Relacionamento com clientes	Controle de Estoque e Validade	Pouco desperdício de produtos	Treinamento de funcionárias	Comunicação com Funcionários	Falta de marketing na empresa	Vendas da empresa somente presencial	Método de precificação	Falta de indicadores de desempenho	Falta de Planejamento Estratégico
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	Oportunidades	Marcas com credibilidade	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
		Mercado aberto a novidades	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO	CRÍTICO – AÇÃO IMEDIATA	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
		Fornecedores com credibilidade	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
		Clientes exigentes a procura de qualidade dos produtos	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
	Ameaças	Concorrência	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	CRÍTICO – AÇÃO IMEDIATA	CRÍTICO – AÇÃO IMEDIATA	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO
		Preço praticado pelo mercado	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO	SEM RELAÇÃO	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO
		Pandemia	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO	CRÍTICO – AÇÃO IMEDIATA	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO
		Mudança da entrada do bairro Planalto	ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	CRÍTICO – AÇÃO IMEDIATA	SEM RELAÇÃO	SEM RELAÇÃO	CRÍTICO – AÇÃO IMEDIATA

LEGENDA	
CRÍTICO – AÇÃO IMEDIATA	
ATENÇÃO – ACOMPANHAMENTO	
SOB CONTROLE	
SEM RELAÇÃO	

Fonte: elaborado pela autora (2021).

9.2.1 Análise da SWOT

No Quadro 18 se encontra a análise da *swot* dos pontos críticos da Padaria Qualidade e que necessitam de uma ação imediata.

Quadro 18 - Análise da Matriz SWOT

COR	PONTO FRACO	AMEAÇA	ANÁLISE
	Vendas da empresa somente presencial	Mercado aberto a novidades	O mercado atual necessita de novidades e da praticidade que a tele entrega ou o <i>drive thru</i> possui
	Falta de Marketing na empresa	Concorrência	A padaria se torna ultrapassada em relação a sua concorrência por não possuir marketing na empresa, atualmente depende dos seus clientes para indicar a conhecidos, para a captação de novos clientes
	Vendas da empresa somente presencial	Concorrência	Os concorrentes da Padaria possuem tele entrega de seus produtos, estando a um passo à frente da Padaria Qualidade
	Vendas da empresa somente presencial	Pandemia	Com a pandemia do Corona vírus as vendas somente presenciais têm diminuído drasticamente, fazendo-se mais que necessário a readequação das vendas da Padaria
	Vendas da empresa somente presencial	Mudança da entrada do bairro Planalto	Com o projeto de mudança da entrada do bairro (projeto da prefeitura), as vendas necessitam de uma mudança, para que a perda de vendas diante desse fato seja recuperada pelas vendas online
	Falta de Planejamento Estratégico	Mudança da entrada do bairro Planalto	O planejamento estratégico será de extrema necessidade caso o a mudança da entrada do bairro saia do papel, é preciso ter as diretrizes traçadas para que o impacto dessa mudança não afete de tal maneira que a Padaria deixe de existir

Fonte: elaborado pela autora (2021).

Analisando a *SWOT*, percebe-se que muitas das ameaças que a Padaria Qualidade enfrenta, nesse momento, podem ser resolvidas com ações de melhoria e competitividade em relação a seus concorrentes, ofertando serviços que os demais estabelecimentos já oferecem, como a compra online, e criando um diferencial, que seria através da implementação do sistema de *drive thru*.

9.3 TEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O presente trabalho de conclusão realiza um diagnóstico empresarial da Padaria e Confeitaria Qualitá LTDA visando identificar seus pontos fortes e fracos em relação ao ambiente que está inserido.

A partir do diagnóstico realizado na Padaria Qualitá e relacionando-o com as oportunidades identificadas no mercado, especialmente no que se refere a uma maior aceitação às novidades (em função da Pandemia) percebeu-se a necessidade de melhorias na Padaria, visto que até o presente momento a padaria atende somente de forma presencial, isso é, o cliente tem que ir até o estabelecimento para comprar os itens que a Padaria oferece.

Portanto, tem-se a seguinte situação problema: A implantação de um sistema *drive thru* como uma proposta de melhoria para uma padaria, se tornaria viável?

Que elementos e recursos voltados para a implantação de um sistema *drive thru* devem ser contemplados em uma padaria?

9.4 OBJETIVOS

Para Cooper e Schindler (2016) o objetivo da proposta de pesquisa é relatar o problema a ser estudado, informar sua importância e benefícios, discutir a pesquisa relacionada ao tema e sugerir dados e informações necessários para a solução do problema levantado pela proposta.

Durante a análise realizada através do diagnóstico da Padaria foram evidenciados os objetivos gerais e específicos para que a proposta de melhoria possa ser colocada em prática, conforme poderá ser lido a seguir.

9.4.1 Objetivo geral

Para Cooper e Schindler (2016) o objetivo geral está relacionado à visão global e abrangente do assunto. Está relacionado ao conteúdo interno, sejam fenômenos e eventos ou as ideias estudadas. Está diretamente relacionado ao significado da tese proposta pelo projeto.

O estudo tem como objetivo geral verificar a partir de um diagnóstico empresarial os recursos necessários para implantar um sistema *Drive Thru* num negócio existente, bem como a sua viabilidade.

9.4.2 Objetivos específicos

Metas específicas representam etapas intermediárias que levarão ao objetivo geral, portanto, nascem dele. São as etapas que preciso percorrer para atingir a meta geral. Determina os aspectos a ser estudado, o que é necessário para atingir o objetivo geral. Define quais taxas podem ser cobradas ao final do trabalho (OLIVEIRA; MELLO, 2016).

São objetivos específicos deste estudo:

- a) elaborar o diagnóstico empresarial, analisando o ambiente externo e interno da empresa;
- b) buscar referencial teórico sobre pesquisa de mercado e análise da viabilidade de negócios;
- c) realizar a pesquisa de mercado;
- d) realizar a análise da pesquisa de mercado e investimentos necessários;
- e) efetuar o levantamento dos investimentos necessários;
- f) apresentar o estudo aos sócios proprietários da empresa.

9.5 JUSTIFICATIVA

O estudo foi de extrema importância pois através dele foi possível realizar pesquisa de mercado e identificar os pontos fortes e fracos do estabelecimento, para que a acadêmica em questão possa apresentar aos sócios da Padaria o projeto de melhoria.

Esse estudo foi viável, pois os sócios da Padaria permitiram o total acesso aos dados da empresa e auxiliaram a busca de informações sempre que foi solicitado, auxiliaram também na pesquisa de mercado para coletar os dados quanto a viabilização da melhoria proposta pela autora desse estudo.

O momento vivido atualmente, em meio a Pandemia do Corona vírus, fez-se necessário a mudança de comportamento de compras da população, sendo assim, as pessoas estão em busca da facilidade e proteção na hora da compra de seus produtos, procurando cada vez mais serviços online ou *drive thru*. Por esse motivo, o momento é oportuno para a viabilização da proposta de melhoria ao estabelecimento, através de um sistema de *drive thru* na Padaria Qualitá.

10 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo são apresentados os principais conceitos que embasam o desenvolvimento desse trabalho. Tem como objetivo oferecer ao leitor, os conhecimentos necessários para o entendimento da análise e diagnóstico da empresa.

10.1 SISTEMA *DRIVE THRU* PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

O sistema *drive thru* foi inventado em 1931 por Royce Hailey, em um estabelecimento no Texas que estava com baixo movimento na época decorrente da crise de 1929. Após ouvir uma reclamação do seu diretor sobre seus clientes após a aquisição de carros próprios se tornaram preguiçosos, evitando sair de dentro do carro até para comer. Hailey, escutando a reclamação teve a ideia e denominou de *drive thru*. Ainda bem rudimentar, o primeiro serviço de atendimento aos clientes em seus carros era feito pela própria cozinha da lanchonete (REVISTA SUPERINTERESSANTE, 2004).

A franquia de Tom Ricetti, Pão To Go, vem recebendo maior destaque na mídia de São Paulo, visando atender a um público apressado, que não tem tempo de parar o carro para escolher os seus produtos e após isso ter que encarar outra fila para realizar o pagamento, foi assim que Tom resolveu abrir uma Padaria *drive thru*. Fez o uso do slogan “ideia é vender tempo e não apenas pão” (BRASILTURIS, 2015).

Com a demanda crescente da agilidade, o setor alimentício visou novas oportunidades e foi um dos pioneiros em serviços como rede de *fast food*. O aumento no uso dos carros também alterou o processo de consumo, permitindo que a locomoção fosse mais rápida e alimentos começaram a ser consumido no interior dos veículos. O *drive thru* passou a ser uma opção cada vez mais utilizada como objetivo de poupar tempo gasto com refeições. Amaro *et. al.* (2003) observou em uma de suas pesquisas que 42% das pessoas deixam de comer por estarem atrasadas e esse é o público que poderia facilmente ser atendido pelo sistema rápido, como é o caso do *drive thru*.

A indústria do *fast food* é característica da modernidade, sustentando um novo mundo da vida cotidiana que exige funcionalidade e fluidez nos comportamentos alimentares que não dependem de esferas fixas (ORTIGOZA, 1997).

Amanda Saba Ruggier (2021) observou que em cidades onde os transportes públicos são precários o automóvel é um privilégio, o que foi ressaltado ainda mais nessa pandemia onde os automóveis aderiram a uma função de cápsula sanitária. Essa nova função do automóvel

permitiu que o modelo *drive thru* se expandisse e atendesse diversos serviços como museus, shows, apresentações e parques para crianças.

10.2 MARKETING

Geralmente acredita-se que o marketing está relacionado à publicidade e vendas, no entanto é muito mais que isso. Hoje, o marketing e suas ferramentas estão mais intimamente ligados para atender às necessidades do cliente conforme o conceito. Sendo assim, é necessário trabalhar para entender os consumidores, criar valor para os clientes e construir um forte relacionamento a longo prazo (KOTLER; ARMSTRONG, 2015).

Segundo Cobra e Urdan (2017) o marketing é projetado para orientar as organizações e atender às necessidades e desejos dos clientes de forma mais eficaz, com maior eficiência do que seu concorrente. Para isso é necessário definir o seu público alvo, entender quais as necessidades, expectativas e como atendê-los gerando maior rentabilidade para a empresa.

Gabriel e Kiso (2021) acreditam que o marketing no ambiente digital tem o objetivo de colocar a organização presente onde seus clientes estão, para que assim, possam aprender, consultar informações sobre produtos e serviços por meio dos canais digitais.

10.3 MÍDIAS SOCIAIS COMO FERRAMENTA DE MARKETING DIGITAL

Assad (2016) mostra que uma das principais ferramentas de marketing digital dentro da plataforma são as páginas corporativas. Por meio dessa ferramenta a empresa pode divulgar conteúdo na forma de informações ou produtos, além de manter o relacionamento direto com o público. Existe também a publicidade paga, onde os *posts* são impulsionados para ampliar a visibilidade de conteúdo da empresa.

O *instagram* foi criado por Kevin Systrom e Mike Krieger em 2010 e logo se tornou um sucesso, no primeiro dia já se tornou o aplicativo mais baixado da *Apple Store* e em 2012 foi comprado pelo *Facebook* (G1, 2012).

A plataforma é baseada principalmente na aparência, os usuários postam fotos ou vídeos, aplicam efeitos e interagem com publicações de outras pessoas. Como o *Facebook*, o *Instagram* também permite o impulsionamento de publicações pagas, sendo um forte aliado das empresas para a sua presença digital (AGUIAR, 2018).

10.4 O SETOR PANIFICADOR

O estudo de tendências de 2009 realizado pela Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria (ABIP⁸) mostra que o setor de panificação é um dos seis maiores setores produtivos do país e busca melhorias tecnológicas para se firmar como o setor mais importante da economia. No mesmo estudo, constatou-se que haviam 63,2 mil empresas, sendo 96,3% enquadradas como micro e pequena empresa, responsáveis por atender cerca de 40,42 milhões de clientes por dia.

Segundo o SEBRAE⁹ (2013), o setor da panificação é um dos que mais crescem no país, oferecendo oportunidades para a abertura de novas panificações ou melhoria das já estabelecidas no mercado.

O setor apresenta outro destaque que é a busca pela inovação, incluindo a introdução de produtos, processos ou até mesmo serviços baseados em tecnologia, melhorando a qualidade e aumentando o mix de produtos.

10.5 O MERCADO DE *FOOD SERVICE* NO BRASIL

A consultora Gouvêa e Souza, em parceria com o NPD *Group* realizou, em 2015, uma grande pesquisa no Brasil sobre alimentação fora de casa, conhecido como *food service*. A pesquisa levantou a informação de que o consumidor escolhe o local de acordo com seu momento de consumo. A conveniência é o fator decisivo na tomada de decisão, o preço não teve tanta relevância na escolha pelo local. A faixa etária de maior consumo está entre consumidores de 18 a 34 anos.

A pesquisa apurou os dados de que 26% do tráfego de pessoas em locais de *food service* é durante o horário do almoço, seguido por 23% correspondente ao café da tarde.

⁸ Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria

⁹ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa

11 METODOLOGIA

Na seção será delimitado o método de apuração de dados compilados no presente trabalho, exemplificando o estudo de caso e apresentando as fontes que formaram a situação problema e colaboraram para a formação da mesma. Em seguida, será apresentada a proposta de melhoria da Padaria e Confeitaria Qualitá LTDA.

11.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Quanto aos procedimentos técnicos, será realizada uma pesquisa bibliográfica, Severino (2007) explica que a pesquisa bibliográfica é aquela que “se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc.”.

Yin (2001) relata que as “evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”.

A pesquisa quantitativa busca quantificar os dados, onde é possível obter conclusões com base nas respostas dos entrevistados e geralmente envolve análise estatística sobre os resultados obtidos. “Ao contrário da pesquisa qualitativa, as descobertas da pesquisa quantitativa podem ser conclusivas e utilizadas para recomendar um curso final das ações” (MALHOTRA, 2011, p. 122).

Lakatos (2011) diz que a metodologia qualitativa “procura-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações”.

11.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO (ESTUDO QUANTITATIVO)

Do ponto de vista natural, esta pesquisa é classificada como pesquisa básica porque, conforme defendido por Silva e Menezes (2005), busca produzir dados que possam ser úteis a pesquisadores interessados em técnicas de coleta de dados denominadas observações participantes.

Os pesquisadores interpretam e usam as observações dos participantes de várias maneiras. Originou-se na etnografia e posteriormente na sociologia. Permite que pesquisadores e participantes estabeleçam uma relação de confiança, necessária para que os participantes

revelem os “verdadeiros bastidores” que vivenciam, geralmente oculto de estranhos (PATERSON; BOTTORFF; HEWAT, 2003).

A pesquisa foi realizada com o público geral residentes na cidade de Caxias do Sul, pois dessa maneira, junto com os proprietários do negócio, foi possível verificar qual o melhor local e horário para a implementação do novo negócio.

Os participantes da etapa de plano de negócio é a própria autora desse trabalho e os profissionais que atuam na padaria existente e que é alvo dessa melhoria de implementação de um sistema *drive thru*.

11.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados são um conjunto de regras ou processos utilizados por uma ciência, ou seja, correspondem à própria parte da coleta de dados (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Segundo Gil (2002), envolve a descrição da técnica usada para a coleta de dados. Se aplicável, modelos de questionários, testes ou escalas devem ser incluídos. Quando a pesquisa envolve técnicas de entrevista ou observação, esta seção também deve incluir roteiros a serem seguidos.

A coleta de dados se dá por entrevistas realizadas através de um questionário, que segundo Andrade (2010) envolve a construção de perguntas que buscam levantar dados necessários à solução do problema de pesquisa.

A primeira coleta de dados foi realizada entre os dias 4 e 10 de junho com os clientes da padaria já existente no bairro planalto, com o formulário impresso, ao chegar no caixa para pagamento de seus produtos era disponibilizado as perguntas para que os clientes respondessem, afim de saber informações que auxiliariam na tomada de decisão no projeto de melhoria neste trabalho apresentado. O questionário em questão obteve 52 respostas.

A segunda coleta de dados foi realizada entre os dias 18 e 30 de junho através de um questionário online, com a utilização da plataforma de formulários do Google, o mesmo foi enviado aos entrevistados através de e-mail, *Whatsapp*, *Instagram* e *Facebook*,

Após a coleta de resultados da pesquisa, a autora entrou em contato com a engenheira civil Cíntia Troian, para que a mesma faça o projeto civil da Padaria com o Sistema *drive thru* no bairro de maior relevância de acordo com a pesquisa.

11.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

“Para a coleta de dados deve-se elaborar um plano que especifique os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos possíveis entrevistados e dos informantes que responderão aos questionários e formulários” (ANDRADE, 2010, p. 137).

Posteriormente à coleta de dados, as 52 respostas do questionário impressos e as 72 respostas do questionário online que eram válidos foram tabulados em planilha de *Excel* e, a partir desta, elaborou-se as planilhas para melhor análise dos resultados.

Após a análise de dados, realizado em conjunto com a autora desse trabalho e os sócios da padaria existente, foi traçado a maneira como o projeto civil, realizado pela engenheira civil Cíntia Troian, deverá acontecer. Esse projeto está definido de quantos metros terá o serviço *drive thru*, o espaço de preparo e armazenamento dos produtos e principalmente, o corredor de acesso dos carros para que seja possível a implementação do sistema.

12 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

A Padaria Qualitá é um comércio do ramo alimentício, onde atua desde o ano de 2005, onde foi criado o estabelecimento. Com o passar dos anos desde a sua implementação o estabelecimento passou por diversos momentos, como crises financeiras mundiais e atualmente passa pela crise do Corona Vírus.

No atual cenário, enfrentado desde o ano de 2020, com a crise do Corona Vírus os sócios e suas filhas, perceberam uma necessidade de diversificar suas formas de vendas, abandonar o método de venda somente presencial e assim atingir um público maior nas suas vendas.

Atualmente, em 2021, a venda do estabelecimento acontece somente da maneira presencial, como é mostrado no fluxograma (Figura 8), onde o cliente tem que se dirigir até a padaria, entrar no estabelecimento e o próprio comprar seus itens, podendo optar por comer no local ou levar para casa as suas compras.

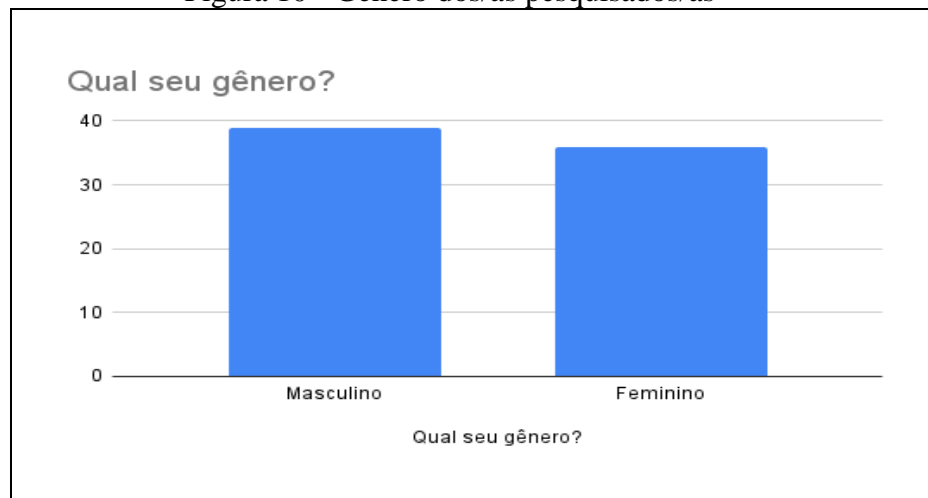
Para que os sócios tenham informações o suficiente, para decidir se querem ou não empreender foram realizadas duas pesquisas de mercado na cidade de Caxias do Sul, a pesquisa apresentada a seguir foi realizada com moradores de diversos bairros (capítulo 12.1) da cidade. A outra pesquisa foi realizada com moradores do bairro Planalto ou em bairros próximos que já são frequentadores do estabelecimento em questão (capítulo 12.2).

12.1 DESCRIÇÃO DE RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA DE PESQUISA DE MERCADO CONSIDERANDO NOVO LOCAL E NOVA ESTRUTURA

A amostra obteve 75 respostas, todos eles residentes em Caxias do Sul, o questionário foi realizado através do *Google* Formulário, e foi enviado para os respondentes através de e-mails e mensagens por *whatsapp*. Os respondentes da amostra são do público geral de Caxias do Sul, enviado de maneira aleatória em e-mails ou mensagens para estudantes do curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, clientes da Padaria Qualitá e colaboradores de algumas empresas próximas ao local que a Padaria se encontra atualmente.

Posteriormente a coleta de dados, foi tabulada em planilha de *excel* e, a partir dessa, elaborou-se as tabelas a seguir para melhor análise dos resultados.

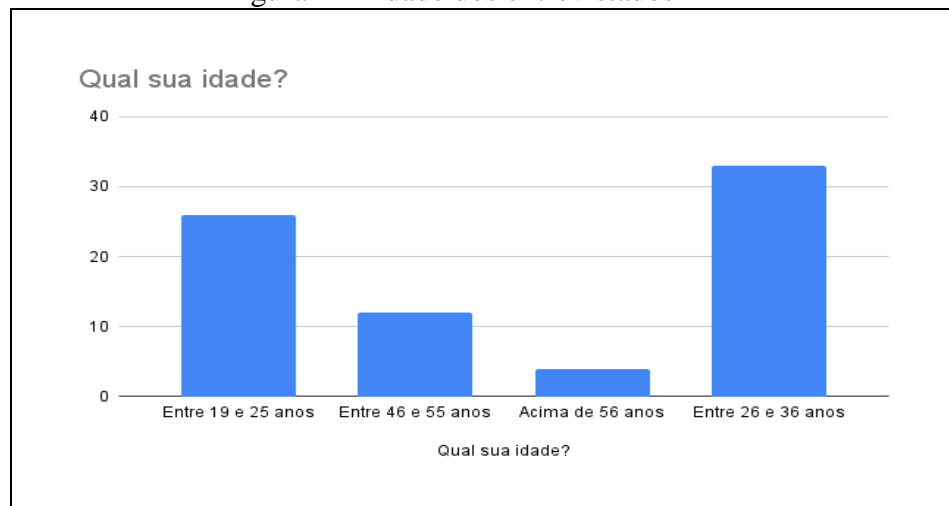
Figura 10 - Gênero dos/as pesquisados/as



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Na Figura 10, o objetivo era descobrir o gênero dos respondentes, com o intuito de descobrir o perfil dos entrevistados, percebe-se que os números de respondentes masculinos e femininos estão em equilíbrio, pois contou com 39 respostas do sexo masculino e 36 respostas do sexo feminino.

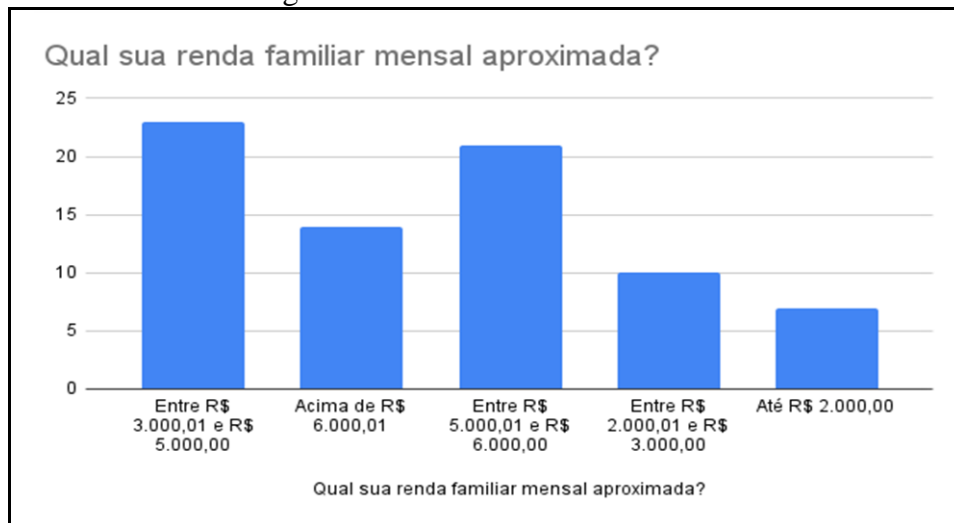
Figura 11 - Idade dos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Também com o objetivo de descobrir o perfil dos entrevistados na Figura 11, a presente questão buscou conhecer a idade dos entrevistados. Devido a faixa etária do autor e os locais para onde foram enviados os formulários, é possível notar maior concentração de respostas na idade entre os 26 aos 36 anos com um total de 33 respostas, já na idade de 19 aos 25 anos foi coletado 26 respostas, na idade dos 46 aos 56 anos foram 12 respostas e acima dos 56 anos foi obtido 4 respostas.

Figura 12 - Renda dos entrevistados



Fonte: elaborado pela autora (2022).

A Figura 12 também procurou identificar o perfil do entrevistado, a renda familiar demonstrou um equilíbrio entre os respondentes, porém a rentabilidade entre R\$3000,01 a R\$5000,00 obteve 23 respostas, já a renda familiar entre R\$5000,01 a R\$6000,00 obteve 21 respostas. Acima de R\$6000,01 obteve 14 respostas, entre R\$2000,01 e R\$3000,00 recebeu 10 respostas, já até R\$2000,00 obteve 7 respostas.

Figura 13 - Bairro de residência dos entrevistados

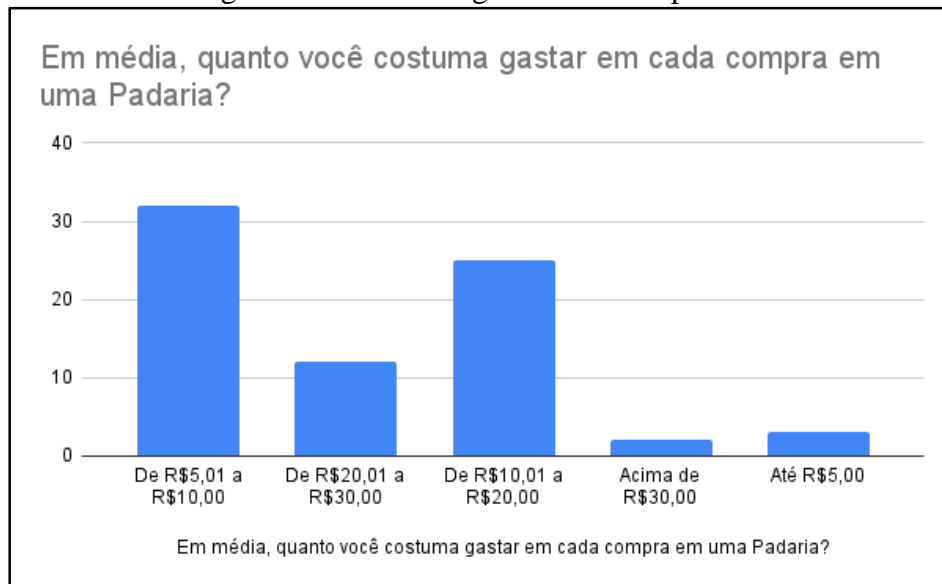


Fonte: elaborado pela autora (2022).

Sendo todos os entrevistados residentes da cidade de Caxias do Sul a autora buscou identificar em quais bairros seus possíveis clientes moram. As respostas foram variadas, formando como resultado final o bairro Planalto Vila Verde como o com maior número de votos

ao todo 18 pessoas, seguidos pelo bairro Panazzolo com 16 pessoas votantes, os demais bairros variam entre 4 pessoas e 0 pessoas votantes, de acordo com a Figura 13.

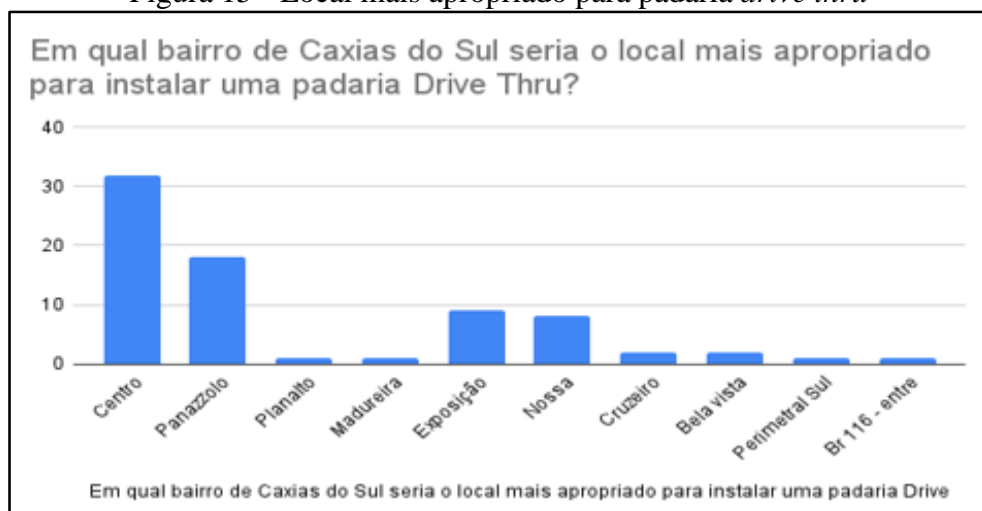
Figura 14 - Média de gastos em uma padaria



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Na Figura 14, foi possível descobrir o valor médio gasto pelos consumidores em compras em padarias. O ticket médio com maior número de votos foi R\$5,01 a R\$10,00 que contou com 32 votos, seguido por R\$10,01 a R\$20,00 que recebeu 25 votos. Os demais questionamentos receberam de 2 a 12 votos.

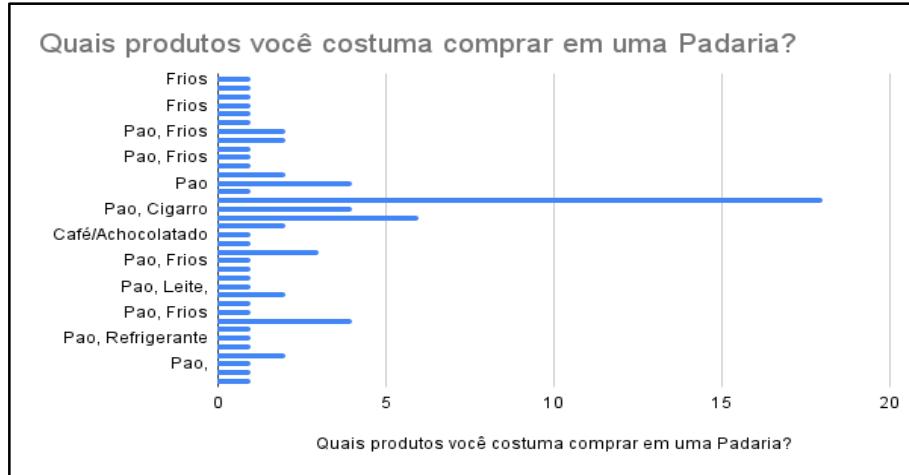
Figura 15 - Local mais apropriado para padaria *drive thru*



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Nessa questão representando pela Figura 15 foi proposta aos entrevistados a escolha de bairros ou regiões de Caxias do Sul onde seria mais propício a instalação do empreendimento. Com considerável vantagem, o Centro foi o local mais votado, com 32 votos, seguido pelo bairro Panazzolo onde obteve 18 votos. As demais localidades receberam de 1 a 9 votos.

Figura 16 - Produtos que os entrevistados costumam comprar em padaria



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Com o intuito de descobrir quais produtos são comprados em Padaria pelos entrevistados, foram sugeridas tais opções conforme a tabela. O grupo de pães e frios teve elevada escolha por parte dos entrevistados onde obteve 40 votos, somando todos os votos com diferentes combinações além de somente pães e frios. Outros produtos tiveram destaques também, como é o caso de somente pão ou somente frios, de acordo com a Figura 16.

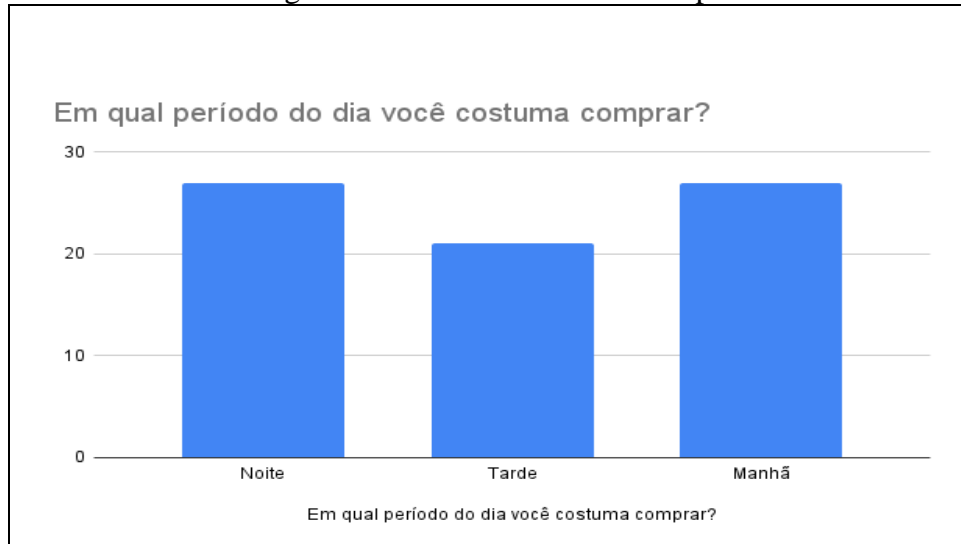
Figura 17 - Frequência semanal de compras em padaria



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Com a intenção de saber qual a frequência semanal de compra em padaria pelos consumidores, foi realizado essa questão. O maior índice foi relatado na opção de 3 a 4 vezes por semana com 48 votos, conforme a Figura 17.

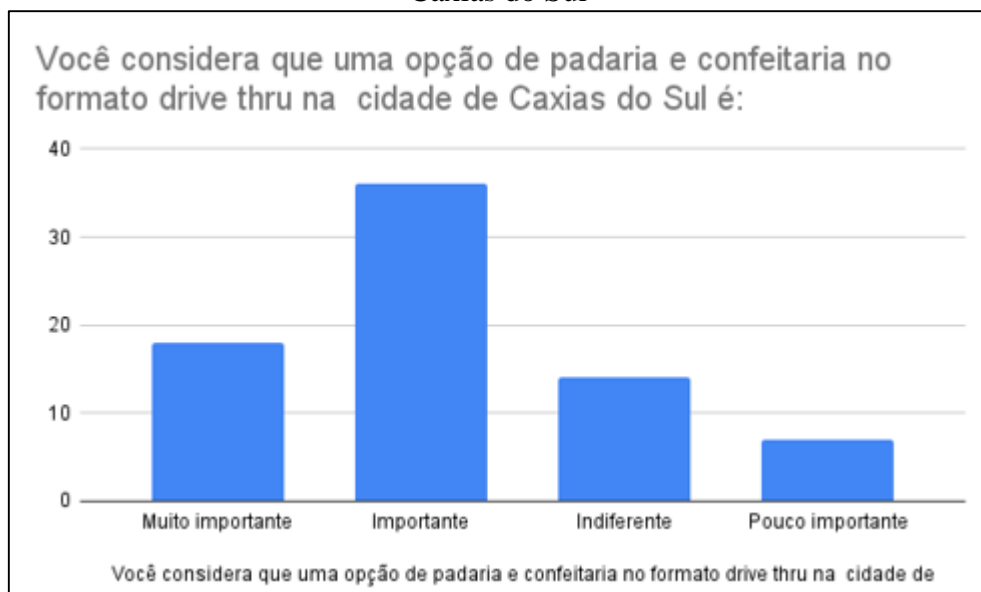
Figura 18 - Período do dia de compras



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Ao questionar o período de compras para as pessoas houve um equilíbrio na resposta, onde obteve 27 respostas que frequenta a padaria no período da manhã e 27 responderam frequentar no período da noite e 21 votos no período da tarde, de acordo com a Figura 18.

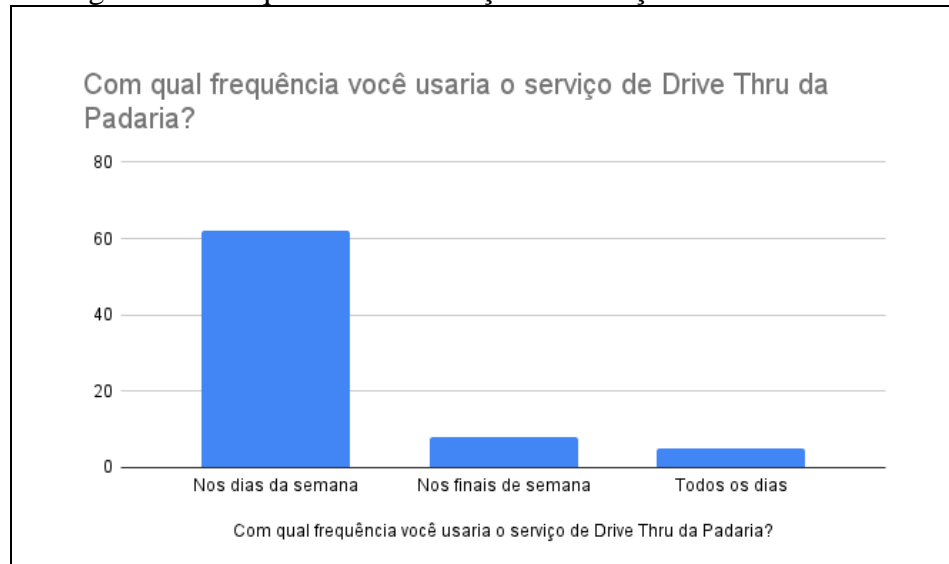
Figura 19 - Opinião dos entrevistados sobre padaria e confeitaria em formato *drive thru* em Caxias do Sul



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Esta Figura 19 pretendeu sentir a percepção de importância do negócio proposto para os entrevistados. É observado que a maioria dos respondentes acredita que o empreendimento é importante com 36 votos, 18 votaram ser muito importante, 14 votos para indiferente e 7 votos para pouco importante.

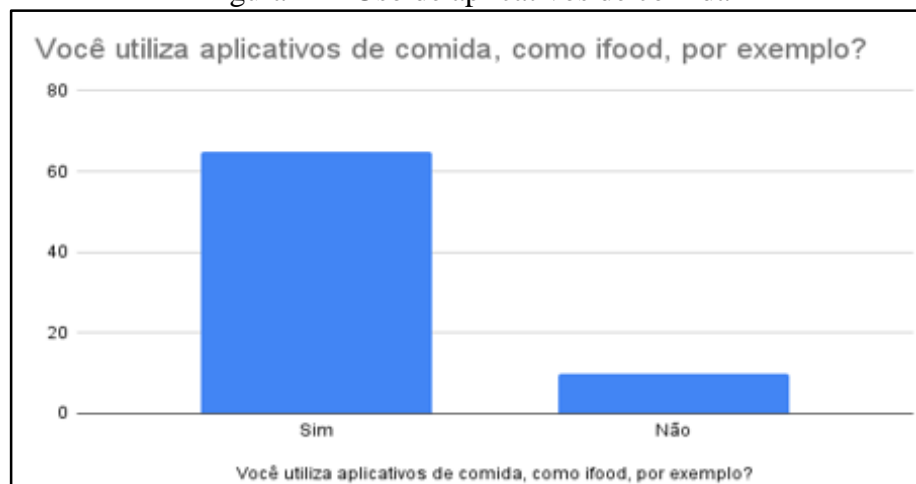
Figura 20 - Frequência de utilização de serviço de *drive thru*



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Ao questionar a frequência que o entrevistado utilizaria o *drive thru* a autora pretendeu estudar sobre os possíveis horários de atendimento do empreendimento. A resposta da Figura 20 obteve o maior índice foi nos dias de semana, com 62 votos e nos finais de semana a procura seria menor, com um total de 8 votos e 5 votos para a utilização todos os dias, tanto em dias da semana quanto nos finais de semana.

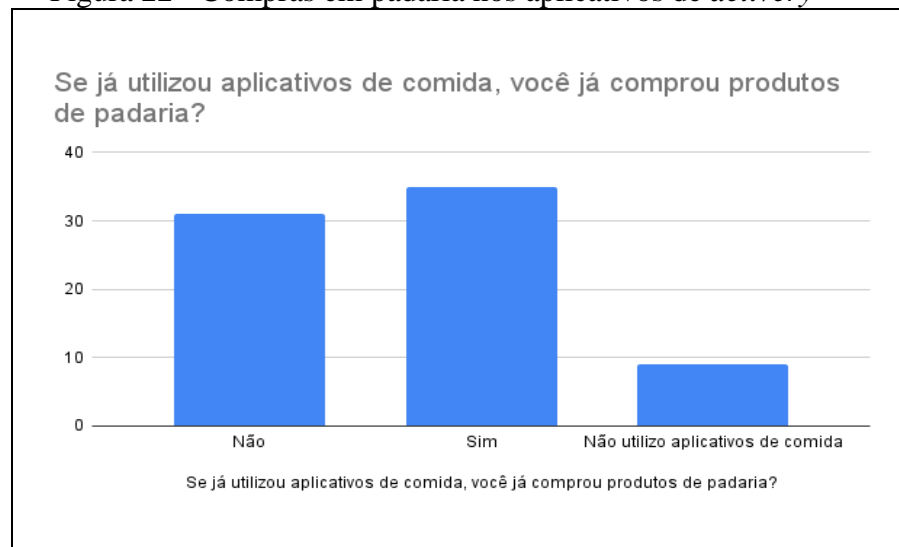
Figura 21 - Uso de aplicativos de comida



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Com o intuito de descobrir se os entrevistados fazem uso de aplicativos de comida, como é o caso do *Ifood*, por exemplo. A resposta que teve elevada escolha foi para sim utilizam e consomem produtos no aplicativo de comida, com um total de 65 votos, contra 10 votos para a não utilização de aplicativos de *delivery*, de acordo com a Figura 21.

Figura 22 - Compras em padaria nos aplicativos de *delivery*



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Após o questionamento anterior da Figura 22 aos entrevistados quanto a utilização de aplicativos de *delivery* a autora buscou descobrir se os entrevistados possuem interesse em compras de padaria nos aplicativos de *delivery*. As respostas obtiveram um certo equilíbrio onde obteve 35 votos para sim já compraram produtos de padaria no *delivery*, 31 votos para não compram produtos de padaria no aplicativo e 9 votos para não fazem o uso de aplicativos de *delivery*.

Após a análise de dados conclui-se que o perfil de respondentes que considera o sistema *drive thru* importante no segmento da padaria é a maioria do sexo masculino, com renda mensal de R\$3000,01 a R\$5000,00, com residência predominantemente em Planalto Villa Verde, com o costume de comprar por aplicativos entregas de comidas, frequentaria o *drive thru* nos dias da semana e sua compra principal seria pães e frios.

12.2 DESCRIÇÃO DE RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA DE PESQUISA DE MERCADO CONSIDERANDO LOCAL ATUAL COM AMPLIAÇÃO DE ESPAÇO

Foi realizada uma pesquisa no ano de 2021, somente com os clientes que fossem fazer compras na Padaria Qualitá no período de uma semana. Nessa semana de pesquisa foi obtido

52 respostas, com 52 pessoas diferentes. Ao chegarem ao caixa para efetuar o pagamento dos seus produtos era explicada a finalidade do questionário e aplicado a pesquisa. O estudo obteve os seguintes resultados, conforma as Tabelas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12.

Tabela 1- Gênero

Gênero	Resultado	Percentual
Feminino	28	53,8%
Masculino	24	46,2%
Total	52	100%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 2 - Faixa etária

Faixa etária	Resultado	Percentual
37 a 45 anos	17	32,7%
19 a 25 anos	14	26,9%
26 a 36 anos	13	25%
Acima de 46 anos	8	15,4%
Total	52	100%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 3 - Frequência semanal de compras em padaria

Vezes por semana	Resultado	Percentual
3 a 4 vezes por semana	35	67,3%
5 a 6 vezes por semana	7	13,5%
1 a 2 vezes por semana	7	13,5%
Todos os dias	3	5,8%
Total	52	100%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 4 - Período da compra

Período de compra	Resultado	Percentual
Noite	30	57,7%
Manhã	17	32,7%
Tarde	5	9,6%
Total	52	100%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 5 - Frequência de café e/ou lanche semanal fora de casa

Dias	Resultado	Percentual
1 a 2 vezes por semana	27	51,9%
Não costuma tomar café	15	28,8%
3 a 4 vezes por semana	7	13,5%
5 a 6 vezes por semana	3	5,8%
Total	52	100%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 6 - Ticket médio

Valor gasto	Resultado	Percentual
R\$10,01 a R\$20,00	27	51,9%
R\$5,01 a R\$10,00	19	36,5%
Até R\$5,00	3	5,8%
R\$20,01 a R\$30,00	3	5,8%
Total	52	100%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 7 - Utilização do serviço *drive thru*

Utilizou serviço de <i>drive thru</i>	Resultado	Percentual
Sim	48	92,3%
Não	4	7,7%
Total	52	100%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 8 - Bairro de residência

Bairro residência	Resultado	Percentual
Planalto	42	80,8%
Vila Verde	8	15,4%
Panazzolo	1	1,9%
Bela Vista	1	1,9%
Total	52	100%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 9 - Utilização serviço *drive thru* de residentes bairro Planalto

Utilizaria serviço	Resultado	Percentual
Sim	29	55,8%
Não reside no bairro	11	21,2%
Talvez	8	15,4%
Não	4	7,7%
Total	52	100%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 10 - Utilização serviço *drive thru* de não residente bairro Planalto

Utilizaria o serviço	Resultado	Percentual
Reside no bairro Planalto	40	76,9%
Sim	12	23,1%
Total	52	100%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 11 - Frequência semanal na utilização do serviço de uma padaria *drive thru*

Frequência de utilização	Resultado	Percentual
Dias da semana	33	63,5%
Final de semana	11	21,2%
Todos os dias	4	7,7%
Não utilizaria	4	7,7%
Total	52	100%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 12 - Renda familiar mensal

Renda familiar	Resultado	Percentual
R\$2000,00 a R\$3000,00	24	46,2%
R\$3000,01 a R\$5000,00	13	25%
Até R\$2000,00	7	13,5%
R\$5000,01 a R\$6000,00	5	9,6%
Acima de R\$6000,01	3	5,8%
Total	52	100%

Fonte: elaborado pela autora (2022).

A pesquisa acima foi realizada com os clientes da Padaria Qualitá já existente no bairro Planalto a fim de entender o comportamento de seus clientes, caso seja implementado um novo serviço para essa unidade, como um *drive thru*. O questionário buscou também informações sobre os clientes e o maior público respondente foi de mulheres, de 37 a 45 anos de idade, que costuma ir ao estabelecimento de 3 a 4 vezes por semana e no período da noite, com o ticket médio de R\$10,01 a R\$20,00.

Sobre a implementação do novo serviço a autora obteve os seguintes resultados: A maioria já utilizou serviços de *drive thru* no setor alimentício, como no *MC Donald's*, por exemplo, e mais de a maioria dos respondentes residentes no bairro planalto utilizariam o serviço de padaria *drive thru*, nos dias da semana e no período da noite, outros clientes que não residem no bairro planalto responderam que também utilizariam do serviço de *drive thru*, também nos dias da semana e horário da noite, e que isso traria muita comodidade para eles.

13 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA E RECOMENDAÇÕES

A recomendação acerca do diagnóstico acima realizado irá seguir por dois caminhos.

A primeira alternativa é a abertura de um sistema *drive thru* na parte inferior de onde a padaria está atualmente instalada, no bairro planalto. Para realizar essa melhora no local atual serão necessários alguns investimentos, como a reforma da parte inferior para abertura de cabines e por isso será feito um projeto civil e se fará necessário um plano de marketing para a empresa, para identificação do novo local e também para materiais de divulgação do novo serviço que será aberto na cidade de Caxias do Sul.

A outra alternativa é a criação de um novo estabelecimento no bairro Panazzolo com o sistema *drive thru*. Nesse caso, o investimento terá de ser maior, pois além da aquisição do terreno ainda terá o valor da obra como um todo, além de marketing para divulgação, segurança, entre outros.

13.1 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA EM LOCAL ATUAL COM AMPLIAÇÃO DE ESPAÇO

Nas Tabelas 13 e 14 verificamos a proposta de ampliação do espaço.

Tabela 13 - Cálculo de investimento para o empreendimento no local já existente

Despesa	Valor
Abertura de cabines de atendimento	R\$ 55.000,00
Projeto civil + licitações	R\$ 2.300,00
Identidade Visual (placas identificação, materiais de divulgação)	R\$ 1.200,00
Implantação de <i>Software</i> (sistema)	R\$ 3.000,00
Propaganda inauguração	R\$ 5.000,00
Estoque inicial	R\$ 25.350,00
Valor Total	R\$91850,00

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 14 - Despesas fixas mensais do projeto no local já existente

Despesa	Valor mensal
Folha Salarial	R\$ 5.800,00
Aluguel	R\$ 5.000,00
Pró Labore	R\$ 3.000,00
<i>Software</i>	R\$ 450,00
Segurança	R\$ 230,00
Linha telefônica e internet	R\$ 330,00
Gás	R\$ 530,00
Energia Elétrica	R\$ 7.200,00
Água	R\$ 550,00
Estoque de reposição	2300,00
Valor Total	R\$ 25.390,00

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.2 APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA EM NOVO LOCAL COM NOVA ESTRUTURA

Nas Tabelas 15 e 16 verificamos a proposta em novo local com nova estrutura.

Tabela 15 - Cálculo de Investimento para o empreendimento no bairro Panazzolo

Despesas	Valor
Aquisição Terreno	R\$ 308.142,00
Construção	R\$ 85.000,00
Projeto Civil + licitações	R\$ 3.300,00
Identidade Visual (placas de identificação e material para divulgação)	R\$ 3.000,00
<i>Software</i>	R\$ 2.200,00
Propaganda Inauguração	R\$ 10.000,00
Estoque inicial	R\$ 25530,00
Valor total	R\$ 437.172,00

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 16 - Despesas fixas mensais do empreendimento no bairro Panazzolo

Despesas	Valor
Folha Salarial	R\$ 5.800,00
Pro Labore	R\$ 3.000,00
<i>Software</i>	R\$ 450,00
Segurança	R\$ 230,00
Linha telefônica e internet	R\$ 330,00
Gás	R\$ 190,00
Energia Elétrica	R\$ 3.500,00
Água	R\$ 400,00
Estoque de manutenção	R\$ 2.300,00
Valor total	R\$ 16.200,00

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Figura 23 - Imagem para o nome local do *drive thru*

Fonte: (GOOGLE MAPS, 2022).

Para a viabilização do projeto de abertura da padaria *drive thru* em um novo local se faz necessário a compra de um terreno e com pesquisas foi encontrado um terreno disponível com excelente localização, com compra pelo valor de R\$ 308.142,00. Localizado na rua Luiz Antunes, 1228, bairro Panazzolo, O terreno possui 300 m², conforme a Figura 23.

13.2.1 Definição do tamanho da área *drive thru*

O serviço de *drive thru* no local já existente, no bairro Planalto possuiu 21,15 m x 18 m

Já no novo local, por se tratar de um container o tamanho do *drive thru* será de 15m x 20m.

13.2.2 Definição do volume e receita estimada do sistema *drive thru*.

- No local existente:

No cenário realista a receita estimada é, em média, R\$ 63.174,96 e o volume é de dois mil novecentos e setenta vendas mensais.

No cenário otimista a receita estimada é de, em média, R\$ 107.530,82 e o volume estimado é de três mil e trezentas vendas por mês.

Já no cenário pessimista a receita estimada é de, em média, R\$ 36.559,73 e o volume é de duas mil e setecentas vendas mensais.

- No novo local:

No cenário realista a receita estimada é de, em média, R\$ 271.230,37 e o volume é de seis mil vendas mensais.

No cenário otimista a receita estimada é de, em média, R\$ 318.149,51 e o volume é de seis mil quatrocentos e cinquenta vendas mensais,

Já no cenário pessimista a receita estimada é de, em média, R\$ 170.097,91 e o volume é de cinco mil e cem vendas mensais.

13.2.3 Definição da sistemática de venda: entrada, pedido e saída do *drive thru*

O *Drive Thru* irá adotar a sistemática de janelas/cabines de atendimento.

Ao entrar no local com o carro, o motorista irá encontrar a primeira cabine de atendimento, onde nessa serão realizados o pedido e o pagamento dos produtos adquiridos, após esse primeiro atendimento o motorista deverá seguir em frente com o seu carro, no entorno do estabelecimento (enquanto isso seu pedido está sendo preparado pelas funcionárias) e chegará a segunda e última janela/cabine de atendimento onde receberá seu pedido em mãos. Após o pedido recebido, o mesmo seguirá em frente e terá acesso a rua, para sair do estabelecimento.

13.2.4 Definição dos equipamentos necessários à venda no sistema *drive thru*

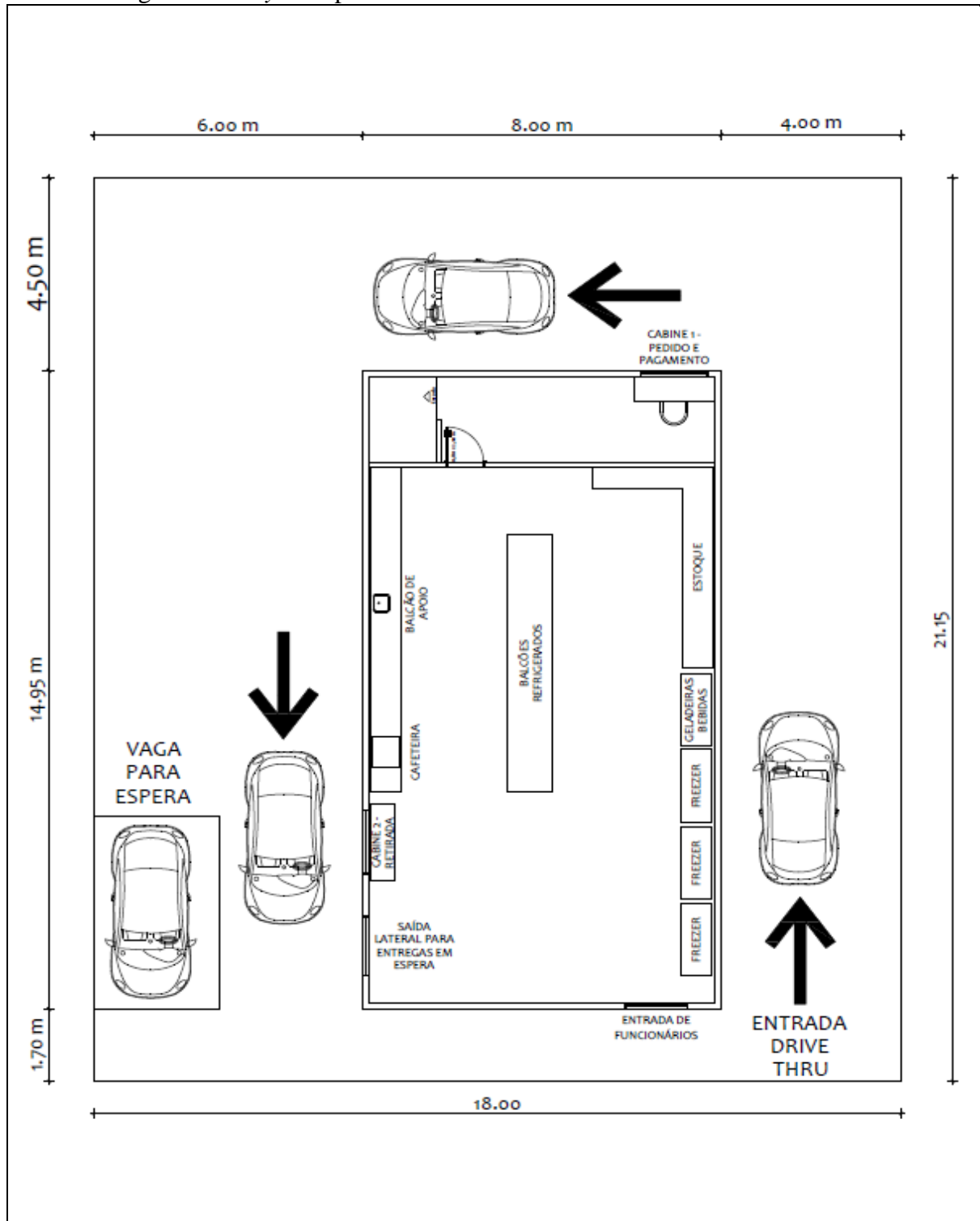
No modelo adotado pela padaria, tanto no novo local quanto no local já existente, os produtos serão terceirizados, ou seja, já receberão prontos os produtos na padaria e somente precisará de cafeteira para preparo do café na hora, um forno para assar os pães e balcões refrigeradores para manter os produtos na temperatura correta de acordo com as normas e os sucos, águas e refrigerantes gelados.

13.2.5 Definição do quadro de pessoal do sistema *drive thru*

O quadro de funcionários da padaria contará com três pessoas, uma para a cabine um (pedido e pagamento), outra funcionária para atender a cabine dois (entrega do pedido) e outra funcionária ficará responsável pelo preparo e entrega do pedido.

13.2.6 Apresentação do *layout* e planta baixa do sistema *drive thru* no local existente

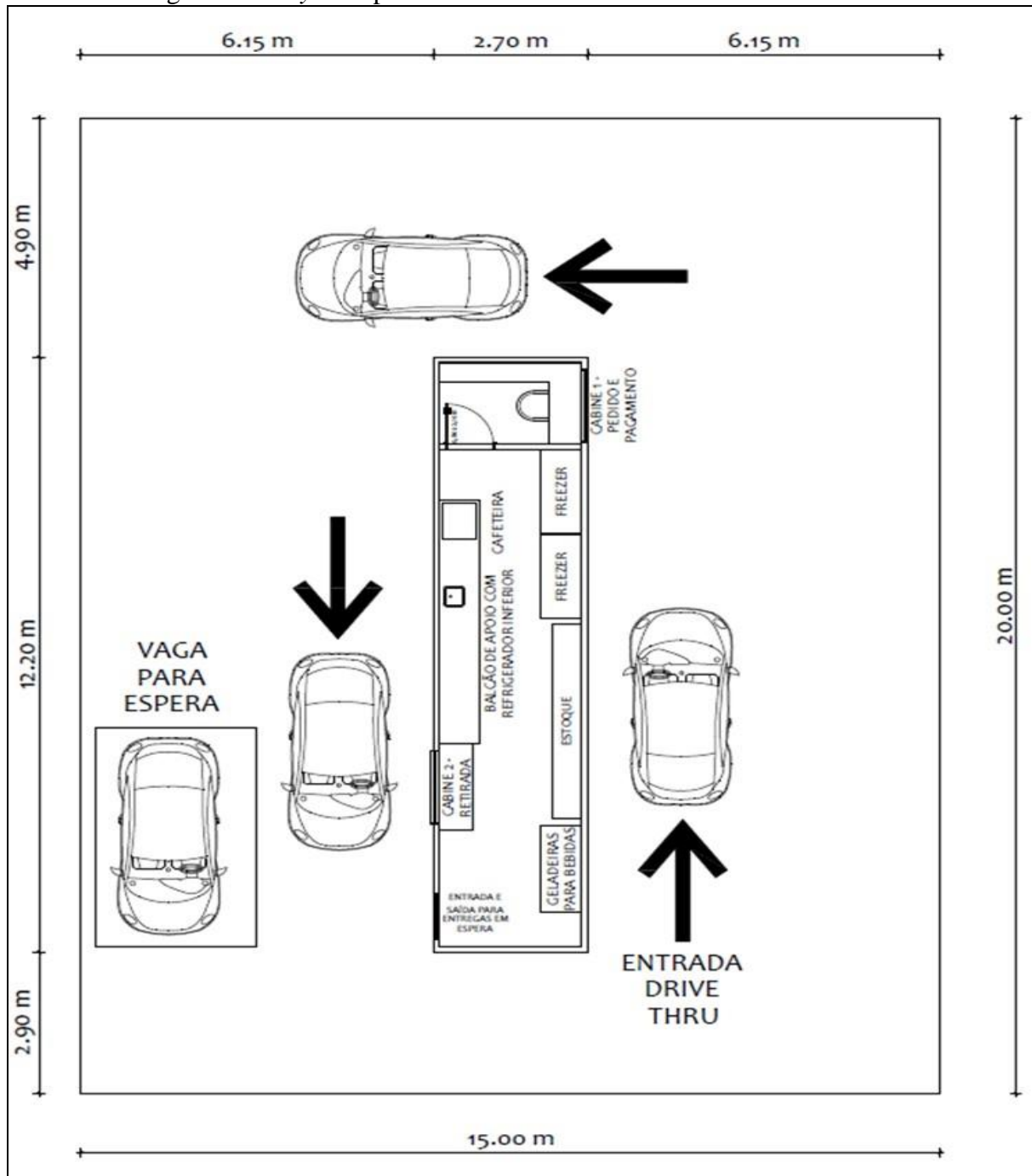
Figura 24 - *Layout* e planta baixa do sistema *drive thru* no local existente



Fonte: (CÍNTIA TROIAN, 2022).

13.2.7 Apresentação do *layout* e planta baixa do sistema *drive thru* no local novo

Figura 25 - *Layout* e planta baixa do sistema *drive thru* no local novo



Fonte: (CÍNTIA TROIAN, 2022).

13.3 PROJEÇÃO DE RESULTADOS ECONÔMICOS NO LOCAL JÁ EXISTENTE

Foi realizada uma projeção de resultados econômicos estimado no local onde a Padaria Qualitá já está localizada atualmente, com pequenas mudanças no espaço físico atual o

estabelecimento estará pronto para receber o novo serviço *drive thru*. O local atual do comércio é localizado na cidade de Caxias do Sul, no bairro Planalto.

13.3.1 Projeção de vendas e resultados no local já existente no cenário realista

Na presente empresa foi estimada a projeção de vendas com base na pesquisa de mercado e na expectativa de consumo por parte do autor, utilizou-se um número alvo de clientes em relação a um ticket médio esperado de consumo, sendo no primeiro ano um alvo médio de 99 clientes por dia e consumo de R\$ 15,00 cada. No cenário realista mensal do mês de janeiro para fevereiro obteve um crescimento de 15%, de fevereiro para março 10%, para abril 5%, 8% para o mês de maio visando que é o mês do dia das mães, e a venda nesse período é maior, para os demais meses se obteve um crescimento de 3%, somente no mês de agosto obteve um crescimento de 5% com as vendas de dia dos pais, conforme a Tabela 17.

Na Tabela 18 o cenário realista anual do primeiro ano ao segundo ano houve acréscimo de 15% ao ano, do segundo ao terceiro obteve aumento de 15% e os até o ano 5 será acrescido 10%. Os custos obtiverem 10% de aumento ao ano.

Tabela 17 - Projeção de vendas e resultado – mensal – cenário realista

(continua)

Projeção de vendas e resultado - Mensal - 1º semestre - Cenário realista						
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
1 - Receita bruta (+)						
Vendas de produtos	R\$ 44.550,00	R\$ 51.232,50	R\$ 56.355,75	R\$ 59.173,54	R\$ 63.907,42	R\$ 62.132,21
	R\$ 44.550,00	R\$ 51.232,50	R\$ 56.355,75	R\$ 59.173,54	R\$ 63.907,42	R\$ 62.132,21
2 - Deduções sobre a receita (-)						
Imposto - Simples Nacional	R\$ 3.078,41	R\$ 3.632,38	R\$ 4.068,89	R\$ 4.325,59	R\$ 4.729,15	R\$ 4.628,85
	R\$ 3.078,41	R\$ 3.632,38	R\$ 4.068,89	R\$ 4.325,59	R\$ 4.729,15	R\$ 4.628,85
3 - Receita Líquida (=)						
	R\$ 41.471,60	R\$ 47.600,12	R\$ 52.286,86	R\$ 54.847,95	R\$ 59.178,27	R\$ 57.503,36
4 - Custos matéria-prima (-)						
Compra de produtos	R\$ 8.350,00	R\$ 9.537,69	R\$ 9.985,42	R\$ 10.316,20	R\$ 11.359,00	R\$ 11.830,75
	R\$ 8.350,00	R\$ 9.537,69	R\$ 9.985,42	R\$ 10.316,20	R\$ 11.359,00	R\$ 11.830,75
5 - Despesas (-)						
Despesas fixas	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
6 - Lucro Líquido (=)						
Resultado líquido	R\$ 7.731,60	R\$ 12.672,43	R\$ 16.911,44	R\$ 19.141,75	R\$ 22.429,27	R\$ 20.282,61

(conclusão)

Projeção de vendas e resultado - Mensal - 2º semestre - Cenário otimista						
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1 - Receita bruta (+)						
Vendas de produtos	R\$ 63.996,07	R\$ 67.195,88	R\$ 69.211,75	R\$ 71.288,11	R\$ 73.426,75	R\$ 75.629,55
	R\$ 63.996,07	R\$ 67.195,88	R\$ 69.211,75	R\$ 71.288,11	R\$ 73.426,75	R\$ 75.629,55
2 - Deduções sobre a receita (-)						
Imposto - Simples Nacional	R\$ 4.793,31	R\$ 5.059,85	R\$ 5.239,33	R\$ 5.432,15	R\$ 5.639,17	R\$ 5.846,16
	R\$ 4.793,31	R\$ 5.059,85	R\$ 5.239,33	R\$ 5.432,15	R\$ 5.639,17	R\$ 5.846,16
3 - Receita Líquida (=)						
	R\$ 59.202,76	R\$ 62.136,03	R\$ 63.972,42	R\$ 65.855,96	R\$ 67.787,58	R\$ 69.783,39
4 - Custos matéria-prima (-)						
Compra de produtos	R\$ 11.938,69	R\$ 12.230,54	R\$ 11.937,40	R\$ 12.318,10	R\$ 11.750,00	R\$ 9.756,20
	R\$ 11.938,69	R\$ 12.230,54	R\$ 11.937,40	R\$ 12.318,10	R\$ 11.750,00	R\$ 9.756,20
5 - Despesas (-)						
Despesas fixas	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
6 - Lucro Líquido (=)						
Resultado líquido	R\$ 21.874,07	R\$ 24.515,49	R\$ 26.645,02	R\$ 28.147,86	R\$ 30.647,58	R\$ 34.637,19

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 18 - Projeção de vendas e resultado – anual – cenário realista

Projeção de vendas e resultado - Anual - Cenário realista					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1 - Receita bruta (+)					
Venda de produtos	R\$ 758.099,53	R\$ 854.109,89	R\$ 982.226,37	R\$ 1.080.449,01	R\$ 1.188.493,91
	R\$ 758.099,53	R\$ 854.109,89	R\$ 982.226,37	R\$ 1.080.449,01	R\$ 1.188.493,91
2 - Deduções sobre a receita (-)					
Imposto Simples Nacional	R\$ 58.601,09	R\$ 68.926,67	R\$ 82.605,24	R\$ 93.134,70	R\$ 104.706,31
	R\$ 58.601,09	R\$ 68.926,67	R\$ 82.605,24	R\$ 93.134,70	R\$ 104.706,31
3 - Receita líquida (=)					
	R\$ 701.626,29	R\$ 785.183,22	R\$ 899.621,13	R\$ 987.314,31	R\$ 1.083.787,60
4 - Custos matéria prima (-)					
Compra de produtos	R\$ 131.309,99	R\$ 157.571,99	R\$ 181.207,79	R\$ 199.328,57	R\$ 219.261,42
	R\$ 131.309,99	R\$ 157.571,99	R\$ 181.207,79	R\$ 199.328,57	R\$ 219.261,42
5 - Despesas (-)					
Despesas fixas	R\$ 304.680,00	R\$ 335.148,00	R\$ 368.662,80	R\$ 405.529,08	R\$ 446.081,99
	R\$ 304.680,00	R\$ 335.148,00	R\$ 368.662,80	R\$ 405.529,08	R\$ 446.081,99
6 - Lucro Líquido					
Resultado líquido	R\$ 265.636,30	R\$ 292.463,23	R\$ 349.750,54	R\$ 382.456,66	R\$ 418.444,19

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.3.2 Projeção de vendas e resultados no local já existente no cenário otimista

No cenário otimista mensal o valor do ticket médio utilizado foi de R\$20,00 e tendo 110 vendas por dia. Do mês de janeiro ao mês de fevereiro foi acrescido 15%, 5% ao mês de março, 10% ao mês de abril, 15% ao mês de maio, 5% ao mês de junho, 5% de julho, 8% no mês de agosto, decorrente ao dia dos pais, e aos demais meses 5%.

Já no cenário otimista anual obteve-se um aumento de 14% do primeiro ano para o segundo, e nos demais anos teve um crescimento de 20%, enquanto as despesas obtiveram um aumento de também 10%, conforme a Tabelas 19 e 20.

Tabela 19 - Projeção de vendas e resultados – mensal – cenário otimista

Projeção de vendas e resultado - Mensal - 1º semestre - Cenário otimista						
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
1 - Receita bruta (+)						
Vendas de produtos	R\$ 66.000,00	R\$ 75.900,00	R\$ 79.695,00	R\$ 87.664,50	R\$ 100.814,18	R\$ 105.854,89
	R\$ 66.000,00	R\$ 75.900,00	R\$ 79.695,00	R\$ 87.664,50	R\$ 100.814,18	R\$ 105.854,89
2 - Deduções sobre a receita (-)						
Imposto - Simples Nacional	R\$ 5.187,60	R\$ 6.117,54	R\$ 6.503,11	R\$ 7.258,62	R\$ 8.478,47	R\$ 9.018,84
	R\$ 5.187,60	R\$ 6.117,54	R\$ 6.503,11	R\$ 7.258,62	R\$ 8.478,47	R\$ 9.018,84
3 - Receita Líquida (=)						
	R\$ 59.882,46	R\$ 69.782,46	R\$ 73.191,89	R\$ 80.405,88	R\$ 92.335,71	R\$ 96.836,05
4 - Custos matéria-prima (-)						
Compra de produtos	R\$ 10.458,00	R\$ 11.290,56	R\$ 11.680,47	R\$ 12.174,63	R\$ 12.335,97	R\$ 12.687,60
	R\$ 10.458,00	R\$ 11.290,56	R\$ 11.680,47	R\$ 12.174,63	R\$ 12.335,97	R\$ 12.687,60
5 - Despesas (-)						
Despesas fixas	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
6 - Lucro Líquido (=)						
Resultado líquido	R\$ 24.034,46	R\$ 33.101,90	R\$ 36.121,42	R\$ 42.841,25	R\$ 54.609,74	R\$ 58.758,45
Projeção de vendas e resultado - Mensal - 2º semestre - Cenário otimista						
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1 - Receita bruta (+)						
Vendas de produtos	R\$ 111.147,64	R\$ 120.039,44	R\$ 126.041,41	R\$ 132.343,48	R\$ 138.960,66	R\$ 145.908,69
	R\$ 111.147,64	R\$ 120.039,44	R\$ 126.041,41	R\$ 132.343,48	R\$ 138.960,66	R\$ 145.908,69
2 - Deduções sobre a receita (-)						
Imposto - Simples Nacional	R\$ 9.569,81	R\$ 10.431,43	R\$ 11.053,83	R\$ 11.699,16	R\$ 12.367,50	R\$ 13.073,42
	R\$ 9.569,81	R\$ 10.431,43	R\$ 11.053,83	R\$ 11.699,16	R\$ 12.367,50	R\$ 13.073,42
3 - Receita Líquida (=)						
	R\$ 101.577,83	R\$ 109.608,01	R\$ 114.987,58	R\$ 120.644,32	R\$ 126.593,16	R\$ 132.835,27
4 - Custos matéria-prima (-)						
Compra de produtos	R\$ 13.280,00	R\$ 14.580,00	R\$ 14.698,40	R\$ 15.348,69	R\$ 15.890,53	R\$ 13.127,50
	R\$ 13.280,00	R\$ 14.580,00	R\$ 14.698,40	R\$ 15.348,69	R\$ 15.890,53	R\$ 13.127,50
5 - Despesas (-)						
Despesas fixas	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
6 - Lucro Líquido (=)						
Resultado líquido	R\$ 62.907,83	R\$ 69.638,01	R\$ 74.899,18	R\$ 79.905,63	R\$ 85.312,63	R\$ 94.317,77

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 20 - Projeção de vendas e resultado – anual – cenário otimista

Projeção de vendas e resultado - Anual - Cenário otimista					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1 - Receita bruta (+)					
Venda de produtos	R\$ 1.225.980,84	R\$ 1.471.177,01	R\$ 1.765.412,41	R\$ 2.118.494,89	R\$ 2.542.193,87
	R\$ 1.290.369,89	R\$ 1.471.177,01	R\$ 1.765.412,41	R\$ 2.118.494,89	R\$ 2.542.193,87
2 - Deduções sobre a receita (-)					
Imposto Simples Nacional	R\$ 110.759,33	R\$ 134.906,93	R\$ 166.478,39	R\$ 215.662,78	R\$ 276.336,47
	R\$ 110.759,33	R\$ 134.906,93	R\$ 166.478,39	R\$ 215.662,78	R\$ 276.336,47
3 - Receita líquida (=)					
	R\$ 1.179.610,56	R\$ 1.336.270,08	R\$ 1.598.934,02	R\$ 1.902.832,11	R\$ 2.265.857,40
4 - Custos matéria prima (-)					
Compra de produtos	R\$ 157.552,35	R\$ 181.185,20	R\$ 208.362,98	R\$ 239.617,43	R\$ 275.560,04
	R\$ 157.552,35	R\$ 181.185,20	R\$ 208.362,98	R\$ 239.617,43	R\$ 275.560,04
5 - Despesas (-)					
Despesas fixas	R\$ 304.680,00	R\$ 335.148,00	R\$ 368.662,80	R\$ 295.529,08	R\$ 325.081,99
	R\$ 304.680,00	R\$ 335.148,00	R\$ 368.662,80	R\$ 295.529,08	R\$ 325.081,99
6 - Lucro Líquido					
Resultado Líquido	R\$ 717.378,21	R\$ 819.936,88	R\$ 1.021.908,24	R\$ 1.367.685,60	R\$ 1.665.215,37

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.3.3 Projeção de vendas e resultados no local já existente no cenário pessimista

No cenário mensal pessimista foi utilizado o ticket médio de 10 reais, onde somente 90 vendas ocorressem por dia. Todos os meses obteve aumento de somente 5% mensalmente.

Já no cenário anual pessimista obteve 12% de aumento em todos os anos e as despesas aumentaram em 5% ano, conforme as Tabelas 21 e 22.

Tabela 21 - Projeção de vendas e resultado – mensal – cenário pessimista

(continua)

Projeção de vendas e resultado - Mensal - 1º semestre - Cenário pessimista						
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
1 - Receita bruta (+)						
Vendas de produtos	R\$ 27.000,00	R\$ 28.350,00	R\$ 29.767,50	R\$ 31.255,86	R\$ 33.756,35	R\$ 35.444,16
	R\$ 27.000,00	R\$ 28.350,00	R\$ 29.767,50	R\$ 31.255,86	R\$ 33.756,35	R\$ 35.444,16
2 - Deduções sobre a receita (-)						
Imposto - Simples Nacional	R\$ 1.476,90	R\$ 1.562,09	R\$ 1.655,07	R\$ 1.750,33	R\$ 1.907,23	R\$ 2.045,13
	R\$ 1.476,90	R\$ 1.562,09	R\$ 1.655,07	R\$ 1.750,33	R\$ 1.907,23	R\$ 2.045,13
3 - Receita Líquida (=)						
	R\$ 25.523,10	R\$ 26.787,92	R\$ 28.112,43	R\$ 29.505,53	R\$ 31.849,12	R\$ 33.399,03
4 - Custos matéria-prima (-)						
Compra de produtos	R\$ 8.245,00	R\$ 8.428,95	R\$ 8.896,46	R\$ 9.125,63	R\$ 9.271,30	R\$ 9.872,63
	R\$ 8.245,00	R\$ 8.428,95	R\$ 8.896,46	R\$ 9.125,63	R\$ 9.271,30	R\$ 9.872,63
5 - Despesas (-)						
Despesas fixas	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
6 - Lucro Líquido (=)						
Resultado líquido	-R\$ 8.111,90	-R\$ 7.031,04	-R\$ 6.174,03	-R\$ 5.010,10	-R\$ 2.812,18	-R\$ 1.863,60

(conclusão)

Projeção de vendas e resultado - Mensal - 2º semestre - Cenário pessimista						
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1 - Receita bruta (+)						
Vendas de produtos	R\$ 37.216,43	R\$ 39.077,25	R\$ 41.031,12	R\$ 43.082,67	R\$ 45.236,80	R\$ 47.498,64
	R\$ 37.216,43	R\$ 39.077,25	R\$ 41.031,12	R\$ 43.082,67	R\$ 45.236,80	R\$ 47.498,64
2 - Deduções sobre a receita (-)						
Imposto - Simples Nacional	R\$ 2.184,60	R\$ 2.332,91	R\$ 2.490,59	R\$ 2.653,89	R\$ 2.827,30	R\$ 3.011,41
	R\$ 2.184,60	R\$ 2.332,91	R\$ 2.490,59	R\$ 2.653,89	R\$ 2.827,30	R\$ 3.011,41
3 - Receita Líquida (=)						
	R\$ 35.031,83	R\$ 36.744,34	R\$ 38.540,53	R\$ 40.428,78	R\$ 42.409,50	R\$ 44.487,23
4 - Custos matéria-prima (-)						
Compra de produtos	R\$ 10.115,10	R\$ 10.385,60	R\$ 10.873,60	R\$ 10.800,00	R\$ 11.050,03	R\$ 10.580,00
	R\$ 10.115,10	R\$ 10.385,60	R\$ 10.873,60	R\$ 10.800,00	R\$ 11.050,03	R\$ 10.580,00
5 - Despesas (-)						
Despesas fixas	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
6 - Lucro Líquido (=)						
Resultado líquido	-R\$ 473,27	R\$ 968,74	R\$ 2.276,93	R\$ 4.238,78	R\$ 5.969,47	R\$ 8.517,23

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 22 - Projeção de vendas e resultado – anual – cenário pessimista

Projeção de vendas e resultado - Anual - Cenário pessimista					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1 - Receita bruta (+)					
Venda de produtos	R\$ 438.716,78	R\$ 491.362,79	R\$ 550.326,33	R\$ 616.365,49	R\$ 690.329,35
	R\$ 438.716,78	R\$ 491.362,79	R\$ 550.326,33	R\$ 616.365,49	R\$ 690.329,35
2 - Deduções sobre a receita (-)					
Imposto Simples Nacional	R\$ 25.987,46	R\$ 32.823,03	R\$ 38.412,78	R\$ 44.686,50	R\$ 51.705,67
	R\$ 25.987,46	R\$ 32.823,03	R\$ 38.412,78	R\$ 44.686,50	R\$ 51.705,67
3 - Receita líquida (=)					
	R\$ 412.729,32	R\$ 458.539,76	R\$ 511.913,55	R\$ 571.678,99	R\$ 638.623,68
4 - Custos matéria prima (-)					
Compra de produtos	R\$ 117.644,30	R\$ 131.761,62	R\$ 147.573,01	R\$ 165.281,78	R\$ 185.115,59
	R\$ 117.644,30	R\$ 131.761,62	R\$ 147.573,01	R\$ 165.281,78	R\$ 185.115,59
5 - Despesas (-)					
Despesas fixas	R\$ 304.680,00	R\$ 319.914,00	R\$ 335.909,70	R\$ 352.705,19	R\$ 370.340,45
	R\$ 304.680,00	R\$ 319.914,00	R\$ 335.909,70	R\$ 352.705,19	R\$ 370.340,45
6 - Lucro Líquido					
Resultado líquido	-R\$ 9.594,98	R\$ 6.864,14	R\$ 28.430,84	R\$ 53.692,02	R\$ 83.167,64

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.4 PROJEÇÃO DE RESULTADOS ECONÔMICOS NO NOVO LOCAL

A seguir será apresentado a projeção de resultados econômicos estimados em um novo local de abertura da Padaria Qualidade contando somente com o serviço de *drive thru*. Esse novo local seria localizado na cidade de Caxias do Sul, localizado mais especificamente no bairro Panazzolo, em um terreno que está disponível para compra.

13.4.1 Projeção de vendas e resultados no novo local no cenário realista

No cenário realista foi utilizado o *ticket* médio de R\$30,00 e 200 pessoas diariamente. Do mês de janeiro a fevereiro obteve crescimento de 15%, para março 10%, abril obteve crescimento de 5%, já para o mês de maio 8% em virtude do dia das mães, até o mês de agosto tiveram crescimento de 5%, a partir de setembro o aumento de vendas foi de 3%, conforme a Tabela 23.

Tabela 23 - Projeção de vendas e resultado – mensal – cenário realista

Projeção de vendas e resultado - Mensal - 1º semestre - Cenário realista						
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
1 - Receita bruta (+)						
Vendas de produtos	R\$ 180.000,00	R\$ 207.000,00	R\$ 227.700,00	R\$ 239.085,00	R\$ 258.211,80	R\$ 271.122,39
	R\$ 180.000,00	R\$ 207.000,00	R\$ 227.700,00	R\$ 239.085,00	R\$ 258.211,80	R\$ 271.122,39
2 - Deduções sobre a receita (-)						
Imposto - Simples Nacional	R\$ 18.468,00	R\$ 21.817,80	R\$ 24.477,75	R\$ 26.036,36	R\$ 28.480,76	R\$ 30.203,03
	R\$ 18.468,00	R\$ 21.817,80	R\$ 24.477,75	R\$ 26.036,36	R\$ 28.480,76	R\$ 30.203,03
3 - Receita Líquida (=)						
	R\$ 161.532,00	R\$ 185.182,20	R\$ 203.222,25	R\$ 213.048,64	R\$ 229.731,04	R\$ 240.919,36
4 - Custos matéria-prima (-)						
Compra de produtos	R\$ 75.600,00	R\$ 76.851,32	R\$ 77.987,36	R\$ 78.649,35	R\$ 82.479,36	R\$ 78.346,52
	R\$ 75.600,00	R\$ 76.851,32	R\$ 77.987,36	R\$ 78.649,35	R\$ 82.479,36	R\$ 78.346,52
5 - Despesas (-)						
Despesas fixas	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
6 - Lucro Líquido (=)						
Resultado líquido	R\$ 69.732,00	R\$ 92.130,88	R\$ 109.034,89	R\$ 118.199,29	R\$ 131.051,68	R\$ 146.372,84
Projeção de vendas e resultado - Mensal - 2º semestre - Cenário realista						
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1 - Receita bruta (+)						
Vendas de produtos	R\$ 284.678,51	R\$ 298.912,44	R\$ 307.879,81	R\$ 317.116,20	R\$ 326.629,70	R\$ 336.428,58
	R\$ 284.678,51	R\$ 298.912,44	R\$ 307.879,81	R\$ 317.116,20	R\$ 326.629,70	R\$ 336.428,58
2 - Deduções sobre a receita (-)						
Imposto - Simples Nacional	R\$ 32.026,33	R\$ 33.896,67	R\$ 35.159,87	R\$ 36.436,65	R\$ 37.758,39	R\$ 39.093,00
	R\$ 32.026,33	R\$ 33.896,67	R\$ 35.159,87	R\$ 36.436,65	R\$ 37.758,39	R\$ 39.093,00
3 - Receita Líquida (=)						
	R\$ 252.652,18	R\$ 265.015,77	R\$ 272.719,94	R\$ 280.679,55	R\$ 288.871,30	R\$ 297.335,58
4 - Custos matéria-prima (-)						
Compra de produtos	R\$ 78.897,49	R\$ 79.153,78	R\$ 79.568,39	R\$ 80.249,48	R\$ 80.735,49	R\$ 81.257,00
	R\$ 78.897,49	R\$ 79.153,78	R\$ 79.568,39	R\$ 80.249,48	R\$ 80.735,49	R\$ 81.257,00
5 - Despesas (-)						
Despesas fixas	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
6 - Lucro Líquido (=)						
Resultado líquido	R\$ 157.554,69	R\$ 169.661,99	R\$ 176.951,55	R\$ 184.230,07	R\$ 191.935,81	R\$ 199.878,58

Fonte: elaborado pela autora (2022).

No cenário anual do ano 1 ao ano 2 teve um aumento de 15%, já para o ano 3 foi 10%, para o ano 4 e ao 5 ano de estabelecimento o aumento foi de 10% por ano. Já as despesas o aumento foi de 10% ao ano, conforme a Tabela 24.

Tabela 24 - Projeção de vendas e resultado – anual – cenário realista

Projeção de vendas e resultado - Anual - Cenário realista					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1 - Receita bruta (+)					
Venda de produtos	R\$ 3.254.764,43	R\$ 3.742.979,09	R\$ 4.117.277,00	R\$ 4.529.004,70	R\$ 4.755.454,94
	R\$ 3.254.764,43	R\$ 3.742.979,09	R\$ 4.117.277,00	R\$ 4.529.004,70	R\$ 4.755.454,94
2 - Deduções sobre a receita (-)					
Imposto Simples Nacional	R\$ 363.854,63	R\$ 333.125,14	R\$ 404.316,60	R\$ 482.339,00	R\$ 525.477,77
	R\$ 363.854,63	R\$ 333.125,14	R\$ 404.316,60	R\$ 482.339,00	R\$ 525.477,77
3 - Receita líquida (=)					
	R\$ 2.890.909,80	R\$ 3.409.853,95	R\$ 3.712.960,40	R\$ 4.046.665,70	R\$ 4.229.977,17
4 - Custos matéria prima (-)					
Compra de produtos	R\$ 949.775,54	R\$ 1.039.649,67	R\$ 1.164.659,34	R\$ 1.315.067,83	R\$ 1.496.346,89
	R\$ 949.775,54	R\$ 1.039.649,67	R\$ 1.164.659,34	R\$ 1.315.067,83	R\$ 1.496.346,89
5 - Despesas (-)					
Despesas fixas	R\$ 194.400,00	R\$ 213.840,00	R\$ 235.224,00	R\$ 258.746,40	R\$ 284.621,04
	R\$ 194.400,00	R\$ 213.840,00	R\$ 235.224,00	R\$ 258.746,40	R\$ 159.622,97
6 - Lucro Líquido					
Resultado Líquido	R\$ 1.746.734,26	R\$ 2.156.364,28	R\$ 2.313.077,06	R\$ 2.472.851,47	R\$ 2.574.007,31

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.4.2 Projeção de vendas e resultados no novo local no cenário otimista

Já no cenário semestral otimista o ticket médio será R\$35,00 com projeção de 215 pessoas por dia. Do mês de janeiro para fevereiro teve crescimento de 12%, nos demais meses o crescimento foi de 5%, conforme a Tabela 25.

Tabela 25 - Projeção de vendas e resultado – mensal – cenário otimista

(continua)

Projeção de vendas e resultado - Mensal - 1º semestre - Cenário otimista						
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
1 - Receita bruta (+)						
Vendas de produtos	R\$ 225.750,00	R\$ 252.840,00	R\$ 265.482,00	R\$ 278.756,10	R\$ 292.693,91	R\$ 307.328,60
	R\$ 225.750,00	R\$ 252.840,00	R\$ 265.482,00	R\$ 278.756,10	R\$ 292.693,91	R\$ 307.328,60
2 - Deduções sobre a receita (-)						
Imposto - Simples Nacional	R\$ 25.013,10	R\$ 28.469,78	R\$ 30.185,30	R\$ 31.945,45	R\$ 33.776,88	R\$ 35.680,85
	R\$ 25.013,10	R\$ 28.469,78	R\$ 30.185,30	R\$ 31.945,45	R\$ 33.776,88	R\$ 35.680,85
3 - Receita Líquida (=)						
	R\$ 200.736,90	R\$ 224.370,22	R\$ 235.296,70	R\$ 246.810,65	R\$ 258.917,03	R\$ 271.647,75
4 - Custos matéria-prima (-)						
Compra de produtos	R\$ 78.689,00	R\$ 81.358,49	R\$ 82.497,76	R\$ 83.960,64	R\$ 85.164,96	R\$ 85.346,19
	R\$ 78.689,00	R\$ 81.358,49	R\$ 82.497,76	R\$ 83.960,64	R\$ 85.164,96	R\$ 85.346,19
5 - Despesas (-)						
Despesas fixas	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
6 - Lucro Líquido (=)						
Resultado líquido	R\$ 105.847,90	R\$ 126.811,73	R\$ 136.598,94	R\$ 146.650,01	R\$ 157.552,07	R\$ 170.101,56

(conclusão)

Projeção de vendas e resultado - Mensal - 2º semestre - Cenário otimista						
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1 - Receita bruta (+)						
Vendas de produtos	R\$ 322.695,03	R\$ 338.829,78	R\$ 355.771,27	R\$ 373.559,83	R\$ 392.237,83	R\$ 411.849,72
	R\$ 322.695,03	R\$ 338.829,78	R\$ 355.771,27	R\$ 373.559,83	R\$ 392.237,83	R\$ 411.849,72
2 - Deduções sobre a receita (-)						
Imposto - Simples Nacional	R\$ 37.690,78	R\$ 39.812,50	R\$ 42.052,16	R\$ 46.881,76	R\$ 50.324,11	R\$ 53.952,31
	R\$ 37.690,78	R\$ 39.812,50	R\$ 42.052,16	R\$ 46.881,76	R\$ 50.324,11	R\$ 53.952,31
3 - Receita Líquida (=)						
	R\$ 285.004,25	R\$ 299.017,28	R\$ 313.719,11	R\$ 326.678,07	R\$ 341.913,72	R\$ 357.897,41
4 - Custos matéria-prima (-)						
Compra de produtos	R\$ 86.389,46	R\$ 87.134,69	R\$ 89.346,75	R\$ 92.478,46	R\$ 93.168,00	R\$ 95.791,65
	R\$ 86.389,46	R\$ 87.134,69	R\$ 89.346,75	R\$ 92.478,46	R\$ 93.168,00	R\$ 95.791,65
5 - Despesas (-)						
Despesas fixas	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
6 - Lucro Líquido (=)						
Resultado líquido	R\$ 182.414,79	R\$ 195.682,59	R\$ 208.172,36	R\$ 217.999,61	R\$ 232.545,72	R\$ 245.905,76

Fonte: elaborado pela autora (2022).

No cenário anual otimista do ano 1 ao ano 2 o aumento foi de 10%, já do segundo ano ao terceiro o aumento foi de 5%. Nos demais anos até chegar ao ano cinco o aumento foi de 3% ao ano. E as despesas obtiveram aumento de 10% ao ano, conforme a Tabela 26.

Tabela 26 - Projeção de vendas e resultado – anual – cenário otimista

Projeção de vendas e resultado - Anual - Cenário otimista					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1 - Receita bruta (+)					
Venda de produtos	R\$ 3.817.794,07	R\$ 4.199.573,48	R\$ 4.409.552,15	R\$ 4.541.838,72	R\$ 4.678.093,88
	R\$ 3.817.794,07	R\$ 4.199.573,48	R\$ 4.409.552,15	R\$ 4.541.838,72	R\$ 4.678.093,88
2 - Deduções sobre a receita (-)					
Imposto Simples Nacional	R\$ 455.784,99	R\$ 587.940,29	R\$ 636.298,38	R\$ 666.741,92	R\$ 697.971,61
	R\$ 455.784,99	R\$ 587.940,29	R\$ 636.298,38	R\$ 666.741,92	R\$ 697.971,61
3 - Receita líquida (=)					
	R\$ 4.273.579,06	R\$ 4.787.513,77	R\$ 5.045.850,53	R\$ 5.208.580,64	R\$ 5.376.065,49
4 - Custos matéria prima (-)					
Compra de produtos	R\$ 1.249.591,26	R\$ 1.499.509,51	R\$ 1.799.411,41	R\$ 2.159.293,69	R\$ 2.591.152,42
	R\$ 1.249.591,26	R\$ 1.499.509,51	R\$ 1.799.411,41	R\$ 2.159.293,69	R\$ 2.591.152,42
5 - Despesas (-)					
Despesas fixas	R\$ 194.400,00	R\$ 213.840,00	R\$ 235.224,00	R\$ 258.746,40	R\$ 284.621,04
	R\$ 194.400,00	R\$ 213.840,00	R\$ 235.224,00	R\$ 258.746,40	R\$ 284.621,04
6 - Lucro Líquido					
Resultado Líquido	R\$ 2.829.587,80	R\$ 3.074.164,26	R\$ 3.011.215,12	R\$ 2.790.540,55	R\$ 2.500.292,03

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.4.3 Projeção de vendas e resultados no novo local no cenário realista

Já no cenário pessimista o ticket médio será R\$25,00 e em média 170 pessoas diariamente passarão pelo *drive thru*. Durante todo o ano o aumento seria de 5% ao mês, conforme a Tabela 27.

Tabela 27 - Projeção de vendas e resultado – mensal – cenário pessimista

Projeção de vendas e resultado - Mensal - 1º semestre - Cenário pessimista						
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
1 - Receita bruta (+)						
Vendas de produtos	R\$ 127.500,00	R\$ 133.875,00	R\$ 140.568,75	R\$ 147.597,18	R\$ 159.404,95	R\$ 167.375,19
	R\$ 127.500,00	R\$ 133.875,00	R\$ 140.568,75	R\$ 147.597,18	R\$ 159.404,95	R\$ 167.375,19
2 - Deduções sobre a receita (-)						
Imposto - Simples Nacional	R\$ 11.768,25	R\$ 12.410,21	R\$ 13.072,89	R\$ 13.785,58	R\$ 14.952,18	R\$ 15.766,74
	R\$ 11.768,25	R\$ 12.410,21	R\$ 13.072,89	R\$ 13.785,58	R\$ 14.952,18	R\$ 15.766,74
3 - Receita Líquida (=)						
	R\$ 115.731,75	R\$ 121.464,79	R\$ 127.495,86	R\$ 133.811,60	R\$ 144.452,77	R\$ 151.608,45
4 - Custos matéria-prima (-)						
Compra de produtos	R\$ 62.796,46	R\$ 63.313,16	R\$ 64.792,46	R\$ 65.197,36	R\$ 65.978,16	R\$ 66.346,64
	R\$ 62.796,46	R\$ 63.313,16	R\$ 64.792,46	R\$ 65.197,36	R\$ 65.978,16	R\$ 66.346,64
5 - Despesas (-)						
Despesas fixas	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
6 - Lucro Líquido (=)						
Resultado líquido	R\$ 36.735,29	R\$ 41.951,63	R\$ 46.503,40	R\$ 52.414,24	R\$ 62.274,61	R\$ 69.061,81
Projeção de vendas e resultado - Mensal - 2º semestre - Cenário pessimista						
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
1 - Receita bruta (+)						
Vendas de produtos	R\$ 175.743,94	R\$ 184.531,13	R\$ 193.757,68	R\$ 193.757,68	R\$ 203.445,56	R\$ 213.617,83
	R\$ 175.743,94	R\$ 184.531,13	R\$ 193.757,68	R\$ 193.757,68	R\$ 203.445,56	R\$ 213.617,83
2 - Deduções sobre a receita (-)						
Imposto - Simples Nacional	R\$ 16.625,38	R\$ 17.696,54	R\$ 18.833,25	R\$ 19.027,00	R\$ 20.181,80	R\$ 21.404,51
	R\$ 16.625,38	R\$ 17.696,54	R\$ 18.833,25	R\$ 19.027,00	R\$ 20.181,80	R\$ 21.404,51
3 - Receita Líquida (=)						
	R\$ 159.118,56	R\$ 166.834,59	R\$ 174.924,43	R\$ 174.730,68	R\$ 183.263,76	R\$ 192.213,32
4 - Custos matéria-prima (-)						
Compra de produtos	R\$ 67.316,65	R\$ 68.431,49	R\$ 69.234,15	R\$ 70.367,52	R\$ 71.356,13	R\$ 70.431,47
	R\$ 67.316,65	R\$ 68.431,49	R\$ 69.234,15	R\$ 70.367,52	R\$ 71.356,13	R\$ 70.431,47
5 - Despesas (-)						
Despesas fixas	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
6 - Lucro Líquido (=)						
Resultado líquido	R\$ 75.601,91	R\$ 82.203,10	R\$ 89.490,28	R\$ 88.163,16	R\$ 95.707,63	R\$ 105.581,85

Fonte: elaborado pela autora (2022).

No cenário anual obteve aumento de 12% até o ano 5, enquanto as despesas aumentaram 10% ao ano, conforme a Tabela 28.

Tabela 28 - Projeção de vendas e resultado – anual – cenário pessimista

Projeção de vendas e resultado - Anual - Cenário pessimista					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1 - Receita bruta (+)					
Venda de produtos	R\$ 2.041.174,89	R\$ 2.286.115,87	R\$ 2.560.449,77	R\$ 2.867.703,74	R\$ 3.211.828,18
	R\$ 2.041.174,89	R\$ 2.286.115,87	R\$ 2.560.449,77	R\$ 2.867.703,74	R\$ 3.211.828,18
2 - Deduções sobre a receita (-)					
Imposto Simples Nacional	R\$ 195.524,33	R\$ 239.584,94	R\$ 278.832,98	R\$ 322.903,44	R\$ 371.929,70
	R\$ 195.524,33	R\$ 239.584,94	R\$ 278.832,98	R\$ 322.903,44	R\$ 371.929,70
3 - Receita líquida (=)					
	R\$ 1.845.650,56	R\$ 2.046.530,93	R\$ 2.281.616,79	R\$ 2.544.800,30	R\$ 2.839.898,48
4 - Custos matéria prima (-)					
Compra de produtos	R\$ 805.561,65	R\$ 870.006,58	R\$ 939.607,10	R\$ 1.014.775,66	R\$ 1.095.957,71
	R\$ 805.561,65	R\$ 870.006,58	R\$ 939.607,10	R\$ 1.014.775,66	R\$ 1.095.957,71
5 - Despesas (-)					
Despesas fixas	R\$ 194.400,00	R\$ 213.840,00	R\$ 235.224,00	R\$ 258.746,40	R\$ 284.621,04
	R\$ 194.400,00	R\$ 213.840,00	R\$ 235.224,00	R\$ 258.746,40	R\$ 284.621,04
6 - Lucro Líquido					
Resultado Líquido	R\$ 845.688,91	R\$ 962.684,35	R\$ 1.106.785,69	R\$ 1.271.278,24	R\$ 1.459.319,73

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.5 FLUXO DE CAIXA NO LOCAL EXISTENTE

O fluxo de caixa se assemelha a projeção de vendas, em cada cenário será apresentado o fluxo de caixa mensal e anual. Os fluxos de caixa a seguir se referem a unidade que será adicionado o serviço no bairro Planalto.

Nos três cenários projetados o fluxo se mantém positivo, muito deve-se ao estoque de matéria-prima do primeiro mês, que já está contemplado no investimento inicial, proporcionando um pulmão inicial no caixa. Também é reservado um capital de giro de R\$ 15.000,00 para eventuais necessidades extras nos primeiros meses de operação.

13.5.1 Fluxo de caixa projetado em cenário realista

Nas Tabelas 29 e 30 verificamos o fluxo de caixa mensal do semestre e ano, referente ao do cenário realista.

Tabela 29 - Fluxo de caixa – mensal – 1º semestre – cenário realista

Fluxo de Caixa - Mensal - 1º Semestre - Cenário realista						
Entradas (+)	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Recebimento vendas débito	R\$ 8.796,48	R\$ 10.318,63	R\$ 18.890,15	R\$ 20.363,89	R\$ 20.388,13	R\$ 23.410,78
Recebimento vendas crédito	R\$ 18.613,52	R\$ 19.163,96	R\$ 20.314,10	R\$ 23.404,56	R\$ 23.940,10	R\$ 22.400,83
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 13.840,00	R\$ 15.238,91	R\$ 11.151,50	R\$ 8.966,09	R\$ 12.490,19	R\$ 10.257,60
Recebimento em dinheiro	R\$ 3.300,00	R\$ 6.511,00	R\$ 6.000,00	R\$ 6.439,00	R\$ 7.089,00	R\$ 6.063,00
	R\$ 44.550,00	R\$ 51.232,50	R\$ 56.355,75	R\$ 59.173,54	R\$ 63.907,42	R\$ 62.132,21
Saídas (-)						
Impostos	-	R\$ 3.078,41	R\$ 3.632,38	R\$ 4.068,89	R\$ 4.325,59	R\$ 4.729,15
Matéria-prima	R\$ 8.350,00	R\$ 9.537,69	R\$ 9.985,42	R\$ 10.316,20	R\$ 11.359,00	R\$ 11.830,75
Despesas fixas	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
	R\$ 33.740,00	R\$ 38.006,10	R\$ 39.007,80	R\$ 39.775,09	R\$ 41.074,59	R\$ 41.949,90
Saldo (=)						
Saldo	R\$ 10.810,00	R\$ 13.226,40	R\$ 17.347,95	R\$ 19.398,45	R\$ 22.832,83	R\$ 20.182,31
Fluxo de Caixa - Mensal - 2º Semestre - Cenário realista						
Entradas (+)	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Recebimento vendas débito	R\$ 24.260,48	R\$ 24.035,70	R\$ 23.118,93	R\$ 23.368,96	R\$ 25.244,13	R\$ 26.823,78
Recebimento vendas crédito	R\$ 24.390,01	R\$ 22.419,73	R\$ 24.541,72	R\$ 25.819,48	R\$ 26.637,78	R\$ 27.312,56
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 6.980,58	R\$ 10.997,45	R\$ 10.917,10	R\$ 10.399,67	R\$ 10.419,84	R\$ 9.193,21
Recebimento em dinheiro	R\$ 8.365,00	R\$ 9.743,00	R\$ 10.634,00	R\$ 11.700,00	R\$ 11.125,00	R\$ 12.300,00
	R\$ 63.996,07	R\$ 67.195,88	R\$ 69.211,75	R\$ 71.288,11	R\$ 73.426,75	R\$ 75.629,55
Saídas (-)						
Impostos	R\$ 4.628,85	R\$ 4.793,31	R\$ 5.059,85	R\$ 5.239,33	R\$ 5.432,15	R\$ 5.639,17
Matéria-prima	R\$ 11.938,69	R\$ 12.230,54	R\$ 11.937,40	R\$ 12.318,10	R\$ 11.750,00	R\$ 9.756,20
Despesas fixas	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
	R\$ 41.957,54	R\$ 42.413,85	R\$ 42.387,25	R\$ 42.947,43	R\$ 42.572,15	R\$ 40.785,37
Saldo (=)						
Saldo	R\$ 22.038,53	R\$ 24.782,03	R\$ 26.824,50	R\$ 28.340,68	R\$ 30.854,60	R\$ 34.844,18

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 30 - Fluxo de caixa – anual – cenário realista

Fluxo de Caixa - Anual - Cenário realista					
Entradas (+)	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Recebimento vendas débito	R\$ 249.020,04	R\$ 239.824,05	R\$ 318.978,99	R\$ 400.313,84	R\$ 413.218,43
Recebimento vendas crédito	R\$ 278.958,35	R\$ 293.750,04	R\$ 330.965,36	R\$ 412.856,47	R\$ 416.822,88
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 130.852,14	R\$ 175.117,57	R\$ 178.777,28	R\$ 149.847,98	R\$ 217.388,51
Recebimento em dinheiro	R\$ 99.269,00	R\$ 163.122,80	R\$ 173.865,00	R\$ 139.827,00	R\$ 165.700,00
	R\$ 758.099,53	R\$ 871.814,46	R\$ 1.002.586,63	R\$ 1.102.845,29	R\$ 1.213.129,82
Saídas (-)					
Impostos	R\$ 50.627,08	R\$ 65.167,33	R\$ 79.605,23	R\$ 89.134,70	R\$ 100.706,31
Matéria-prima	R\$ 131.309,99	R\$ 157.571,99	R\$ 181.207,79	R\$ 199.328,57	R\$ 219.261,42
Despesas fixas	R\$ 304.680,00	R\$ 335.148,00	R\$ 368.662,80	R\$ 405.529,08	R\$ 446.081,99
	R\$ 486.617,07	R\$ 557.887,32	R\$ 629.475,82	R\$ 693.992,35	R\$ 766.049,72
Saldo (=)					
Saldo	R\$ 271.482,46	R\$ 313.927,14	R\$ 373.110,81	R\$ 408.852,94	R\$ 447.080,10

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.5.2 Fluxo de caixa projetado em cenário otimista

Nas Tabelas 31 e 32 verificamos o fluxo de caixa mensal do semestre, referente ao do cenário otimista.

Tabela 31 - Fluxo de caixa – mensal – cenário otimista

Fluxo de Caixa - Mensal - 1º Semestre - Cenário otimista						
Entradas (+)	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Recebimento vendas débito	R\$ 20.186,97	R\$ 23.830,15	R\$ 25.988,86	R\$ 28.785,17	R\$ 31.690,73	R\$ 36.987,84
Recebimento vendas crédito	R\$ 17.000,00	R\$ 25.950,85	R\$ 28.937,14	R\$ 32.290,83	R\$ 37.960,37	R\$ 40.318,10
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 12.981,03	R\$ 15.115,00	R\$ 13.560,00	R\$ 14.588,50	R\$ 17.033,08	R\$ 13.000,95
Recebimento em dinheiro	R\$ 15.832,00	R\$ 11.004,00	R\$ 11.209,00	R\$ 12.000,00	R\$ 14.130,00	R\$ 15.548,00
	R\$ 66.000,00	R\$ 75.900,00	R\$ 79.695,00	R\$ 87.664,50	R\$ 100.814,18	R\$ 105.854,89
Saídas (-)						
Impostos	-	R\$ 5.187,60	R\$ 6.117,54	R\$ 6.503,11	R\$ 7.258,62	R\$ 8.478,47
Matéria-prima	R\$ 10.458,00	R\$ 11.290,56	R\$ 11.680,47	R\$ 12.174,63	R\$ 12.174,63	R\$ 12.687,60
Despesas fixas	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
	R\$ 35.848,00	R\$ 41.868,16	R\$ 43.188,01	R\$ 44.067,74	R\$ 44.823,25	R\$ 46.556,07
Saldo (=)						
Saldo	R\$ 30.152,00	R\$ 34.031,84	R\$ 36.506,99	R\$ 43.596,76	R\$ 55.990,93	R\$ 59.298,82
Fluxo de Caixa - Mensal - 2º Semestre - Cenário otimista						
Entradas (+)	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Recebimento vendas débito	R\$ 43.549,31	R\$ 47.432,96	R\$ 48.755,76	R\$ 51.897,16	R\$ 53.437,35	R\$ 57.612,56
Recebimento vendas crédito	R\$ 46.912,83	R\$ 51.003,12	R\$ 53.912,08	R\$ 55.168,00	R\$ 58.390,48	R\$ 60.318,93
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 9.367,50	R\$ 11.220,36	R\$ 9.813,57	R\$ 11.318,32	R\$ 11.972,83	R\$ 11.659,30
Recebimento em dinheiro	R\$ 11.318,00	R\$ 10.383,00	R\$ 13.560,00	R\$ 13.960,00	R\$ 15.160,00	R\$ 16.318,00
	R\$ 111.147,64	R\$ 120.039,44	R\$ 126.041,41	R\$ 132.343,48	R\$ 138.960,66	R\$ 145.908,79
Saídas (-)						
Impostos	R\$ 9.018,84	R\$ 9.569,81	R\$ 10.431,43	R\$ 11.053,83	R\$ 11.699,16	R\$ 12.367,50
Matéria-prima	R\$ 13.280,00	R\$ 14.580,00	R\$ 14.698,40	R\$ 15.348,69	R\$ 15.890,53	R\$ 13.127,50
Despesas fixas	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
	R\$ 47.688,84	R\$ 49.539,81	R\$ 50.519,83	R\$ 51.792,52	R\$ 52.979,69	R\$ 50.885,00
Saldo (=)						
Saldo	R\$ 63.458,80	R\$ 70.499,63	R\$ 75.521,58	R\$ 80.550,96	R\$ 85.980,97	R\$ 95.023,79

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 32 - Fluxo de caixa – anual – cenário otimista

Fluxo de Caixa - Anual - Cenário otimista					
Entradas (+)	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Recebimento vendas débito	R\$ 470.154,82	R\$ 557.957,84	R\$ 651.318,36	R\$ 793.436,98	R\$ 856.183,74
Recebimento vendas crédito	R\$ 508.162,73	R\$ 563.079,38	R\$ 688.137,84	R\$ 836.319,34	R\$ 937.397,38
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 151.630,44	R\$ 178.910,79	R\$ 227.589,21	R\$ 245.624,57	R\$ 395.974,75
Recebimento em dinheiro	R\$ 160.422,00	R\$ 171.229,00	R\$ 198.367,00	R\$ 243.114,00	R\$ 352.638,00
	R\$ 1.290.369,99	R\$ 1.471.177,01	R\$ 1.765.412,41	R\$ 2.118.494,89	R\$ 2.542.193,87
Saídas (-)					
Impostos	R\$ 97.685,91	R\$ 120.906,93	R\$ 152.978,39	R\$ 198.298,25	R\$ 257.693,13
Matéria-prima	R\$ 157.391,01	R\$ 181.185,20	R\$ 208.362,98	R\$ 239.617,43	R\$ 275.560,04
Despesas fixas	R\$ 304.680,00	R\$ 335.148,00	R\$ 368.662,80	R\$ 295.529,08	R\$ 325.081,99
	R\$ 559.756,92	R\$ 637.240,13	R\$ 730.004,17	R\$ 733.444,76	R\$ 858.335,16
Saldo (=)					
Saldo	R\$ 730.613,07	R\$ 833.936,88	R\$ 1.035.408,24	R\$ 1.385.050,13	R\$ 1.683.858,71

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.5.3 Fluxo de caixa projetado em cenário pessimista

Nas Tabelas 33 e 34 verificamos o fluxo de caixa mensal do semestre, referente ao do cenário pessimista.

Tabela 33 - Fluxo de caixa projetado em cenário pessimista

Fluxo de Caixa - Mensal - 1º Semestre - Cenário pessimista						
Entradas (+)	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Recebimento vendas débito	R\$ 8.398,36	R\$ 8.940,13	R\$ 9.117,93	R\$ 9.975,42	R\$ 10.398,45	R\$ 11.397,13
Recebimento vendas crédito	R\$ 9.295,14	R\$ 9.360,86	R\$ 9.398,18	R\$ 10.318,26	R\$ 11.816,32	R\$ 12.460,57
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 5.376,50	R\$ 5.949,01	R\$ 6.391,39	R\$ 5.602,18	R\$ 5.871,58	R\$ 5.774,46
Recebimento em dinheiro	R\$ 3.930,00	R\$ 4.100,00	R\$ 4.860,00	R\$ 5.360,00	R\$ 5.670,00	R\$ 5.812,00
	R\$ 27.000,00	R\$ 28.350,00	R\$ 29.767,50	R\$ 31.255,86	R\$ 33.756,35	R\$ 35.444,16
Saídas (-)						
Impostos	-	R\$ 1.476,90	R\$ 1.562,09	R\$ 1.655,07	R\$ 1.750,33	R\$ 1.907,23
Matéria-prima	R\$ 8.245,00	R\$ 8.428,95	R\$ 8.896,46	R\$ 9.125,63	R\$ 9.271,30	R\$ 9.872,63
Despesas fixas	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
	R\$ 33.635,00	R\$ 35.295,85	R\$ 35.848,55	R\$ 36.170,70	R\$ 36.411,63	R\$ 37.169,86
Saldo (=)						
Saldo	-R\$ 6.635,00	-R\$ 6.945,85	-R\$ 6.081,05	-R\$ 4.914,84	-R\$ 2.655,28	-R\$ 1.725,70
Fluxo de Caixa - Mensal - 2º Semestre - Cenário pessimista						
Entradas (+)	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Recebimento vendas débito	R\$ 12.618,07	R\$ 12.913,63	R\$ 13.815,86	R\$ 14.912,68	R\$ 15.386,43	R\$ 17.482,63
Recebimento vendas crédito	R\$ 13.970,10	R\$ 13.315,91	R\$ 13.965,92	R\$ 15.278,33	R\$ 16.718,39	R\$ 16.690,18
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 4.236,20	R\$ 6.330,71	R\$ 6.330,91	R\$ 5.572,66	R\$ 5.614,98	R\$ 6.318,83
Recebimento em dinheiro	R\$ 6.392,00	R\$ 6.517,00	R\$ 6.918,43	R\$ 7.319,00	R\$ 7.517,00	R\$ 7.007,00
	R\$ 37.216,37	R\$ 39.077,25	R\$ 41.031,12	R\$ 43.082,67	R\$ 45.236,80	R\$ 47.498,64
Saídas (-)						
Impostos	R\$ 2.045,13	R\$ 2.184,60	R\$ 2.332,91	R\$ 2.490,59	R\$ 2.653,89	R\$ 2.827,30
Matéria-prima	R\$ 10.115,10	R\$ 10.385,60	R\$ 10.873,60	R\$ 10.800,00	R\$ 11.050,03	R\$ 10.580,00
Despesas fixas	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00	R\$ 25.390,00
	R\$ 37.550,23	R\$ 37.960,20	R\$ 38.596,51	R\$ 38.680,59	R\$ 39.093,92	R\$ 38.797,30
Saldo (=)						
Saldo	-R\$ 333,86	R\$ 1.117,05	R\$ 2.434,61	R\$ 4.402,08	R\$ 6.142,88	R\$ 8.701,34

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 34 - Fluxo de caixa – anual – cenário pessimista

Fluxo de Caixa - Anual - Cenário pessimista					
Entradas (+)	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Recebimento vendas débito	R\$ 146.996,64	R\$ 168.987,02	R\$ 179.398,53	R\$ 187.240,49	R\$ 212.936,93
Recebimento vendas crédito	R\$ 148.693,58	R\$ 172.142,50	R\$ 180.696,61	R\$ 199.095,32	R\$ 223.860,55
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 69.594,56	R\$ 72.530,27	R\$ 93.371,19	R\$ 113.935,68	R\$ 125.449,87
Recebimento em dinheiro	R\$ 73.432,00	R\$ 77.703,00	R\$ 96.860,00	R\$ 116.094,00	R\$ 128.082,00
	R\$ 438.716,78	R\$ 491.362,79	R\$ 550.326,33	R\$ 616.365,49	R\$ 690.329,35
Saídas (-)					
Impostos	R\$ 20.886,04	R\$ 30.823,04	R\$ 35.412,78	R\$ 41.686,50	R\$ 48.705,67
Matéria-prima	R\$ 117.644,30	R\$ 131.761,62	R\$ 147.573,01	R\$ 165.281,78	R\$ 185.115,59
Despesas fixas	R\$ 304.680,00	R\$ 319.914,00	R\$ 335.909,70	R\$ 352.705,19	R\$ 370.340,45
	R\$ 443.210,34	R\$ 482.498,66	R\$ 518.895,49	R\$ 559.673,47	R\$ 604.161,71
Saldo (=)					
Saldo	-R\$ 4.493,56	R\$ 8.864,13	R\$ 31.430,84	R\$ 56.692,02	R\$ 86.167,64

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.6 FLUXO DE CAIXA NO NOVO LOCAL

O fluxo de caixa se assemelha a projeção de vendas, em cada cenário será apresentado o fluxo de caixa mensal e anual. Os fluxos de caixa a seguir se referem a nova unidade da Padaria Qualitá, no bairro Panazzolo.

Nos três cenários projetados o fluxo se mantém positivo, muito deve-se ao estoque de matéria-prima do primeiro mês, que já está contemplado no investimento inicial, proporcionando um pulmão inicial no caixa. Também é reservado um capital de giro de R\$ 15.000,00 para eventuais necessidades extras nos primeiros meses de operação.

13.6.1 Fluxo de caixa projetado em cenário realista

Nas Tabelas 35 e 36 verificamos o fluxo de caixa mensal do semestre, referente ao do cenário realista.

Tabela 35 - Fluxo de caixa – mensal – cenário realista

Fluxo de Caixa - Mensal - 1º Semestre - Cenário realista						
Entradas (+)	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Recebimento vendas débito	R\$ 72.978,34	R\$ 79.745,63	R\$ 84.979,34	R\$ 88.593,49	R\$ 92.793,81	R\$ 96.987,30
Recebimento vendas crédito	R\$ 75.865,88	R\$ 83.513,71	R\$ 87.496,63	R\$ 91.378,96	R\$ 95.976,00	R\$ 99.349,03
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 15.177,78	R\$ 24.740,66	R\$ 28.785,03	R\$ 30.457,55	R\$ 33.453,99	R\$ 37.698,06
Recebimento em dinheiro	R\$ 15.978,00	R\$ 19.000,00	R\$ 26.439,00	R\$ 28.655,00	R\$ 35.988,00	R\$ 37.088,00
	R\$ 180.000,00	R\$ 207.000,00	R\$ 227.700,00	R\$ 239.085,00	R\$ 258.211,80	R\$ 271.122,39
Saídas (-)						
Impostos	-	R\$ 18.468,00	R\$ 21.817,80	R\$ 24.477,75	R\$ 26.036,36	R\$ 28.480,76
Matéria-prima	R\$ 75.600,00	R\$ 76.851,32	R\$ 77.987,36	R\$ 78.649,35	R\$ 82.479,36	R\$ 78.346,52
Despesas fixas	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
	R\$ 91.800,00	R\$ 111.519,32	R\$ 116.005,16	R\$ 119.327,10	R\$ 124.715,72	R\$ 123.027,28
Saldo (=)						
Saldo	R\$ 88.200,00	R\$ 95.480,68	R\$ 111.694,84	R\$ 119.757,90	R\$ 133.496,08	R\$ 148.095,11
Fluxo de Caixa - Mensal - 2º Semestre - Cenário realista						
Entradas (+)	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Recebimento vendas débito	R\$ 100.978,63	R\$ 104.523,97	R\$ 106.349,36	R\$ 110.631,47	R\$ 111.354,97	R\$ 113.489,65
Recebimento vendas crédito	R\$ 102.349,47	R\$ 106.168,14	R\$ 107.364,98	R\$ 109.324,39	R\$ 112.179,36	R\$ 114.749,38
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 38.127,41	R\$ 44.167,33	R\$ 47.631,47	R\$ 46.743,95	R\$ 50.798,37	R\$ 51.364,55
Recebimento em dinheiro	R\$ 43.223,00	R\$ 44.053,00	R\$ 46.534,00	R\$ 50.416,39	R\$ 52.297,00	R\$ 56.825,00
	R\$ 284.678,51	R\$ 298.912,44	R\$ 307.879,81	R\$ 317.116,20	R\$ 326.629,70	R\$ 336.428,58
Saídas (-)						
Impostos	R\$ 30.203,03	R\$ 32.026,33	R\$ 33.896,67	R\$ 35.159,87	R\$ 36.436,65	R\$ 37.758,39
Matéria-prima	R\$ 78.897,35	R\$ 79.153,78	R\$ 79.568,39	R\$ 80.249,48	R\$ 80.735,49	R\$ 81.257,00
Despesas fixas	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
	R\$ 125.300,38	R\$ 127.380,11	R\$ 129.665,06	R\$ 131.609,35	R\$ 133.372,14	R\$ 135.215,39
Saldo (=)						
Saldo	R\$ 159.378,13	R\$ 171.532,33	R\$ 178.214,75	R\$ 185.506,85	R\$ 193.257,56	R\$ 201.213,19

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 36 - Fluxo de caixa – anual – cenário realista

Fluxo de Caixa - Anual - Cenário realista					
Entradas (+)	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Recebimento vendas débito	R\$ 1.163.405,96	R\$ 1.294.818,92	R\$ 1.479.202,31	R\$ 1.534.364,69	R\$ 1.671.304,56
Recebimento vendas crédito	R\$ 1.185.715,93	R\$ 1.348.389,12	R\$ 1.368.287,98	R\$ 1.659.874,64	R\$ 1.639.908,47
Recebimento Alimentação	R\$ 449.146,15	R\$ 546.975,38	R\$ 629.821,69	R\$ 661.803,85	R\$ 712.984,24
Recebimento em dinheiro	R\$ 456.496,39	R\$ 552.795,67	R\$ 639.965,02	R\$ 672.961,52	R\$ 731.257,67
	R\$ 3.254.764,43	R\$ 3.742.979,09	R\$ 4.117.277,00	R\$ 4.529.004,70	R\$ 4.755.454,94
Saídas (-)					
Impostos	R\$ 324.761,61	R\$ 442.844,30	R\$ 527.007,68	R\$ 619.499,19	R\$ 672.695,97
Matéria-prima	R\$ 949.775,40	R\$ 1.039.649,67	R\$ 1.164.659,34	R\$ 1.315.067,83	R\$ 1.496.346,89
Despesas fixas	R\$ 194.400,00	R\$ 213.840,00	R\$ 235.224,00	R\$ 258.746,40	R\$ 284.621,04
	R\$ 1.468.937,01	R\$ 1.696.333,97	R\$ 1.926.891,02	R\$ 2.193.313,42	R\$ 2.453.663,90
Saldo (=)					
Saldo	R\$ 1.785.827,42	R\$ 2.046.645,12	R\$ 2.190.385,98	R\$ 2.335.691,28	R\$ 2.301.791,04

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.6.2 Fluxo de caixa projetado em cenário otimista

Nas Tabelas 37 e 38 verificamos o fluxo de caixa mensal do semestre, referente ao do cenário otimista.

Tabela 37 - Fluxo de caixa – mensal – cenário otimista

Fluxo de Caixa - Mensal - 1º Semestre - Cenário otimista						
Entradas (+)	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Recebimento vendas débito	R\$ 93.323,79	R\$ 98.543,16	R\$ 100.198,09	R\$ 101.254,24	R\$ 104.189,08	R\$ 108.986,41
Recebimento vendas crédito	R\$ 94.931,37	R\$ 100.193,41	R\$ 102.634,15	R\$ 104.862,76	R\$ 105.649,10	R\$ 107.643,11
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 19.144,84	R\$ 25.767,43	R\$ 31.076,76	R\$ 35.364,10	R\$ 40.257,73	R\$ 43.360,08
Recebimento em dinheiro	R\$ 18.350,00	R\$ 28.336,00	R\$ 31.573,00	R\$ 37.275,00	R\$ 42.598,00	R\$ 47.339,00
	R\$ 225.750,00	R\$ 252.840,00	R\$ 265.482,00	R\$ 278.756,10	R\$ 292.693,91	R\$ 307.328,60
Saídas (-)						
Impostos	-	R\$ 25.013,10	R\$ 28.469,78	R\$ 30.185,30	R\$ 31.945,45	R\$ 33.776,88
Matéria-prima	R\$ 70.689,00	R\$ 72.358,49	R\$ 74.497,76	R\$ 78.960,64	R\$ 80.164,96	R\$ 82.346,19
Despesas fixas	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
	R\$ 86.889,00	R\$ 113.571,59	R\$ 119.167,54	R\$ 125.345,94	R\$ 128.310,41	R\$ 132.323,07
Saldo (=)						
Saldo	R\$ 138.861,00	R\$ 139.268,41	R\$ 146.314,46	R\$ 153.410,16	R\$ 164.383,50	R\$ 175.005,53
Fluxo de Caixa - Mensal - 2º Semestre - Cenário otimista						
Entradas (+)	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Recebimento vendas débito	R\$ 112.692,27	R\$ 115.161,69	R\$ 118.163,00	R\$ 123.246,32	R\$ 127.746,39	R\$ 132.896,03
Recebimento vendas crédito	R\$ 113.349,83	R\$ 117.965,50	R\$ 120.174,14	R\$ 125.197,48	R\$ 130.671,14	R\$ 135.767,07
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 45.378,93	R\$ 50.367,59	R\$ 58.246,13	R\$ 62.567,03	R\$ 64.842,30	R\$ 70.698,62
Recebimento em dinheiro	R\$ 51.274,00	R\$ 55.335,00	R\$ 59.188,00	R\$ 62.549,00	R\$ 68.978,00	R\$ 72.488,00
	R\$ 322.695,03	R\$ 338.829,78	R\$ 355.771,27	R\$ 373.559,83	R\$ 392.237,83	R\$ 411.849,72
Saídas (-)						
Impostos	R\$ 35.680,85	R\$ 37.690,78	R\$ 39.812,50	R\$ 42.052,16	R\$ 46.881,76	R\$ 50.324,11
Matéria-prima	R\$ 82.489,46	R\$ 83.346,69	R\$ 81.427,75	R\$ 84.246,39	R\$ 80.368,00	R\$ 78.364,65
Despesas fixas	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
	R\$ 134.370,31	R\$ 137.237,47	R\$ 137.440,25	R\$ 142.498,55	R\$ 143.449,76	R\$ 144.888,76
Saldo (=)						
Saldo	R\$ 188.324,72	R\$ 201.592,31	R\$ 218.331,02	R\$ 231.061,28	R\$ 248.788,07	R\$ 266.960,96

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 38 - Fluxo de caixa – mensal – cenário otimista

Fluxo de Caixa - Anual - Cenário otimista					
Entradas (+)	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Recebimento vendas débito	R\$ 1.336.400,47	R\$ 1.474.149,76	R\$ 1.500.023,95	R\$ 1.582.839,57	R\$ 1.600.407,48
Recebimento vendas crédito	R\$ 1.359.039,06	R\$ 1.493.100,94	R\$ 1.525.476,30	R\$ 1.542.602,87	R\$ 1.650.542,67
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 547.071,54	R\$ 619.842,78	R\$ 693.342,30	R\$ 708.310,76	R\$ 713.921,91
Recebimento em dinheiro	R\$ 575.283,00	R\$ 612.480,00	R\$ 690.709,60	R\$ 708.085,52	R\$ 713.221,82
	R\$ 3.817.794,07	R\$ 4.199.573,48	R\$ 4.409.552,15	R\$ 4.541.838,72	R\$ 4.678.093,88
Saídas (-)					
Impostos	R\$ 401.832,67	R\$ 534.940,29	R\$ 578.298,38	R\$ 603.741,92	R\$ 629.971,61
Matéria-prima	R\$ 949.259,98	R\$ 996.722,98	R\$ 1.046.559,12	R\$ 1.098.887,08	R\$ 1.153.831,44
Despesas fixas	R\$ 194.400,00	R\$ 213.840,00	R\$ 235.224,00	R\$ 258.746,40	R\$ 284.621,04
	R\$ 1.545.492,65	R\$ 1.745.503,27	R\$ 1.860.081,50	R\$ 1.961.375,40	R\$ 2.068.424,09
Saldo (=)					
Saldo	R\$ 2.272.301,42	R\$ 2.454.070,21	R\$ 2.549.470,65	R\$ 2.580.463,32	R\$ 2.609.669,79

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.6.3 Fluxo de caixa projetado em cenário pessimista

Nas Tabelas 39 e 40 verificamos o fluxo de caixa mensal do semestre, referente ao do cenário pessimista.

Tabela 39 - Fluxo de caixa – mensal – cenário pessimista

Fluxo de Caixa - Mensal - 1º Semestre - Cenário pessimista						
Entradas (+)	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Recebimento vendas débito	R\$ 35.625,63	R\$ 38.631,62	R\$ 41.364,39	R\$ 42.679,63	R\$ 44.649,17	R\$ 47.631,97
Recebimento vendas crédito	R\$ 37.900,13	R\$ 41.259,37	R\$ 42.648,96	R\$ 44.749,47	R\$ 46.974,31	R\$ 47.148,76
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 26.974,24	R\$ 27.346,01	R\$ 29.336,40	R\$ 32.749,08	R\$ 33.179,47	R\$ 35.679,46
Recebimento em dinheiro	R\$ 27.000,00	R\$ 26.638,00	R\$ 27.219,00	R\$ 27.419,00	R\$ 34.602,00	R\$ 36.915,00
	R\$ 127.500,00	R\$ 133.875,00	R\$ 140.568,75	R\$ 147.597,18	R\$ 159.404,95	R\$ 167.375,19
Saídas (-)						
Impostos	-	R\$ 11.768,25	R\$ 12.410,21	R\$ 13.072,89	R\$ 13.785,58	R\$ 14.952,18
Matéria-prima	R\$ 62.796,46	R\$ 63.313,16	R\$ 64.792,46	R\$ 65.197,36	R\$ 65.978,16	R\$ 66.346,64
Despesas fixas	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
	R\$ 78.996,46	R\$ 91.281,41	R\$ 93.402,67	R\$ 94.470,25	R\$ 95.963,74	R\$ 97.498,82
Saldo (=)						
Saldo	R\$ 48.503,54	R\$ 42.593,59	R\$ 47.166,08	R\$ 53.126,93	R\$ 63.441,21	R\$ 69.876,37
Fluxo de Caixa - Mensal - 2º Semestre - Cenário pessimista						
Entradas (+)	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Recebimento vendas débito	R\$ 49.653,18	R\$ 51.349,08	R\$ 53.479,63	R\$ 55.796,16	R\$ 56.379,52	R\$ 57.642,36
Recebimento vendas crédito	R\$ 51.136,07	R\$ 53.697,03	R\$ 55.489,14	R\$ 55.147,63	R\$ 55.978,69	R\$ 58.415,97
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 38.349,69	R\$ 39.876,02	R\$ 41.768,91	R\$ 42.178,89	R\$ 43.824,35	R\$ 47.339,50
Recebimento em dinheiro	R\$ 36.605,00	R\$ 39.609,00	R\$ 43.020,00	R\$ 40.635,00	R\$ 47.263,00	R\$ 50.220,00
	R\$ 175.743,94	R\$ 184.531,13	R\$ 193.757,68	R\$ 193.757,68	R\$ 203.445,56	R\$ 213.617,83
Saídas (-)						
Impostos	R\$ 15.766,74	R\$ 16.625,38	R\$ 17.696,54	R\$ 18.833,25	R\$ 19.027,00	R\$ 20.181,80
Matéria-prima	R\$ 67.316,65	R\$ 68.431,49	R\$ 69.234,15	R\$ 70.367,52	R\$ 71.356,13	R\$ 70.431,47
Despesas fixas	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00	R\$ 16.200,00
	R\$ 99.283,39	R\$ 101.256,87	R\$ 103.130,69	R\$ 105.400,77	R\$ 106.583,13	R\$ 106.813,27
Saldo (=)						
Saldo	R\$ 76.460,55	R\$ 83.274,26	R\$ 90.626,99	R\$ 88.356,91	R\$ 96.862,43	R\$ 106.804,56

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 40 - Fluxo de caixa – anual – cenário pessimista

Fluxo de Caixa - Anual - Cenário pessimista					
Entradas (+)	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Recebimento vendas débito	R\$ 574.882,34	R\$ 643.868,22	R\$ 721.132,41	R\$ 817.668,30	R\$ 924.588,49
Recebimento vendas crédito	R\$ 590.545,53	R\$ 661.410,99	R\$ 740.780,31	R\$ 819.673,95	R\$ 909.234,82
Recebimento Alimentação/Refeição	R\$ 438.602,02	R\$ 491.234,26	R\$ 550.182,36	R\$ 616.204,24	R\$ 690.148,77
Recebimento em dinheiro	R\$ 437.145,00	R\$ 489.602,40	R\$ 548.354,69	R\$ 614.157,25	R\$ 687.856,10
	R\$ 2.041.174,89	R\$ 2.286.115,87	R\$ 2.560.449,77	R\$ 2.867.703,74	R\$ 3.211.828,18
Saídas (-)					
Impostos	R\$ 174.119,80	R\$ 214.584,94	R\$ 221.958,02	R\$ 293.903,44	R\$ 340.929,70
Matéria-prima	R\$ 805.561,65	R\$ 870.006,58	R\$ 939.607,10	R\$ 1.014.775,66	R\$ 1.095.957,71
Despesas fixas	R\$ 194.400,00	R\$ 213.840,00	R\$ 235.224,00	R\$ 258.746,40	R\$ 284.621,04
	R\$ 1.174.081,45	R\$ 1.298.431,52	R\$ 1.396.789,12	R\$ 1.567.425,50	R\$ 1.721.508,45
Saldo (=)					
Saldo	R\$ 867.093,44	R\$ 987.684,35	R\$ 1.163.660,65	R\$ 1.300.278,24	R\$ 1.490.319,73

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.7 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL¹⁰), TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR¹¹), TAXA DE LUCRATIVIDADE E PAYBACK NO LOCAL JÁ EXISTENTE

Para tais cálculos, foi considerada uma taxa mínima de atratividade (TMA¹²) de 10% ao ano. O investimento inicial para a unidade do bairro Planalto será de R\$91.850,00, conforme as Tabelas 41, 42 e 43.

Tabela 41 - Cenário realista

Cenário Realista			
Ano	Fluxo de Caixa	Valor Presente	Valor Presente Acumulado
0	-R\$ 91.850,00	-R\$ 91.850,00	-R\$ 91.850,00
1	R\$ 271.482,46	R\$ 246.802,24	R\$ 154.952,24
2	R\$ 313.927,14	R\$ 259.443,92	R\$ 414.396,15
3	R\$ 373.110,81	R\$ 280.323,67	R\$ 694.719,83
4	R\$ 408.852,94	R\$ 279.252,06	R\$ 973.971,89
5	R\$ 447.080,10	R\$ 277.601,57	R\$ 1.251.573,45
Soma todos VP		R\$ 1.343.423,45	
VPL		R\$ 1.251.573,45	
TIR		274%	
Tempo de Lucratividade		14,63	
Tempo de Payback		1,37	

Fonte: elaborado pela autora (2022).

¹⁰ Valor Presente Líquido

¹¹ Taxa Interna de Retorno

¹² Taxa Mínima de Atratividade

Tabela 42 - Cenário otimista

Cenário Otimista			
Ano	Fluxo de caixa	Valor Presente	Valor Presente Acumulado
0	-R\$ 91.850,00	-R\$ 91.850,00	-R\$ 91.850,00
1	R\$ 730.613,07	R\$ 664.193,70	R\$ 572.343,70
2	R\$ 833.936,88	R\$ 689.204,03	R\$ 1.261.547,73
3	R\$ 1.035.408,24	R\$ 777.917,54	R\$ 2.039.465,27
4	R\$ 1.385.050,13	R\$ 946.007,88	R\$ 2.985.473,14
5	R\$ 1.683.858,71	R\$ 1.045.543,78	R\$ 4.031.016,92
Soma todos VP			R\$ 4.122.866,92
VPL			R\$ 4.031.016,92
TIR			728%
Tempo de Lucratividade			44,89
Tempo de Payback			1,14

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 43 - Cenário pessimista

Cenário Pessimista			
Ano	Fluxo de Caixa	Valor Presente	Valor Presente Acumulado
0	-R\$ 91.850,00	-R\$ 91.850,00	-R\$ 91.850,00
1	-R\$ 4.493,56	-R\$ 4.085,05	-R\$ 95.935,05
2	R\$ 8.864,13	R\$ 7.325,73	-R\$ 88.609,33
3	R\$ 31.430,84	R\$ 23.614,46	-R\$ 64.994,87
4	R\$ 56.692,02	R\$ 38.721,41	-R\$ 26.273,46
5	R\$ 86.167,64	R\$ 53.503,33	R\$ 27.229,87
Soma todos VP			R\$ 119.079,87
VPL			R\$ 4.031.016,92
TIR			6%
Taxa de Lucratividade			1,30
Tempo de Payback			5,49

Fonte: elaborado pela autora (2022).

13.8 VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL), TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR), TAXA DE LUCRATIVIDADE E *PAYBACK* NO NOVO LOCAL

Para tais cálculos, foi considerada uma taxa mínima de atratividade (TMA) de 10% ao ano. O investimento inicial para a unidade do bairro Panazzolo será de R\$ 437.172,00, de acordo com as Tabelas 44, 45 e 46.

Tabela 44 - Cenário realista

Cenário Realista			
Ano	Fluxo de Caixa	Valor Presente	Valor Presente Acumulado
0	-R\$ 437.172,00	-R\$ 437.172,00	-R\$ 437.172,00
1	R\$ 1.785.827,42	R\$ 1.623.479,47	R\$ 1.186.307,47
2	R\$ 2.046.645,12	R\$ 1.691.442,25	R\$ 2.877.749,72
3	R\$ 2.190.385,98	R\$ 1.645.669,41	R\$ 4.523.419,13
4	R\$ 2.335.691,28	R\$ 1.595.308,57	R\$ 6.118.727,70
5	R\$ 2.301.791,04	R\$ 1.429.231,14	R\$ 7.547.958,84
Soma todos os VP			R\$ 7.985.130,84
VPL			R\$ 7.547.958,84
TIR			374%
Tempo de Lucratividade			18,27
Tempo de Payback			1,27

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 45 - Cenário otimista

Cenário Otimista			
Ano	Fluxo de caixa	Valor Presente	Valor Presente Acumulado
0	-R\$ 437.172,00	-R\$ 437.172,00	-R\$ 437.172,00
1	R\$ 2.272.301,42	R\$ 2.065.728,56	R\$ 1.628.556,56
2	R\$ 2.454.070,21	R\$ 2.028.157,20	R\$ 3.656.713,76
3	R\$ 2.549.470,65	R\$ 1.915.455,03	R\$ 5.572.168,80
4	R\$ 2.580.463,32	R\$ 1.762.491,17	R\$ 7.334.659,96
5	R\$ 2.609.669,79	R\$ 1.620.399,62	R\$ 8.955.059,58
Soma todos os VP			R\$ 9.392.231,58
VPL			R\$ 8.955.059,58
TIR			470%
Tempo de Lucratividade			21,48
Tempo de Payback			1,21

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Tabela 46 - Cenário pessimista

Cenário Pessimista			
Ano	Fluxo de Caixa	Valor Presente	Valor Presente Acumulado
0	-R\$ 437.172,00	-R\$ 437.172,00	-R\$ 437.172,00
1	R\$ 867.093,44	R\$ 788.266,76	R\$ 351.094,76
2	R\$ 987.684,35	R\$ 816.268,06	R\$ 1.167.362,82
3	R\$ 1.163.660,65	R\$ 874.275,47	R\$ 2.041.638,29
4	R\$ 1.300.278,24	R\$ 888.107,53	R\$ 2.929.745,82
5	R\$ 1.490.319,73	R\$ 925.371,30	R\$ 3.855.117,12
Soma todos os VP			R\$ 4.292.289,12
VPL			R\$ 3.855.117,12
TIR			183%
Tempo de Lucratividade			9,82
Tempo de Payback			1,55

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Após as análises dos investimentos para a implementação do serviço de *drive thru* vemos que em todos os cenários é possível o retorno do investimento nos primeiros cinco anos do estabelecimento.

Na unidade do Planalto o cenário realista e o otimista mostram que o retorno do investimento seja recuperado antes do segundo ano de funcionamento, já no cenário pessimista o retorno do investimento será somente a partir do quarto ano de funcionamento.

Na unidade nova localizada do bairro Panazzolo em todos os cenários se estima que o retorno do investimento será recuperado antes de completar o segundo ano de funcionamento do estabelecimento.

13.9 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das maiores dificuldades do estudo foi encontrar pesquisas de órgãos oficiais sobre diversos assuntos abordados nesse presente trabalho, como dados de moradores da cidade de Caxias do Sul, pesquisas referentes ao mercado alimentício no Brasil.

Outra limitação para esse estudo foi o tempo para realizar o estudo, visto que o trabalho em tempo integral ocupava muito da sua dedicação pessoal.

13.10 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Para futuros trabalhos a minha sugestão é que seja estudado mais o tema de forma prática, ir a locais que possuem o serviço para saber como de fato está sendo aceito no mercado local.

Outra sugestão é que possua mais tempo para procurar o assunto de forma nacional, buscando outros mercados que possuam o serviço pretendido.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empreender é assumir riscos e saber aproveitar as oportunidades do mercado e assim poder obter sucesso pessoal ou profissional. De modo geral, existem dois tipos de empreendedores, um dos perfis é o empreendedor por necessidade, o outro é por oportunidade. Seja qual perfil, é necessário tomar medidas estratégicas ao iniciar um novo negócio.

Nesse projeto em questão foi realizado o diagnóstico da empresa Padaria e Confeitaria Qualitá LTDA, um comércio de muitos anos de história, que se deparou com a necessidade de inovar seus serviços percebendo as mudanças de hábitos de seus clientes e a constante evolução dos empreendimentos nas cidades.

A pesquisa de campo realizada com o público alvo foi satisfatória, pois a grande maioria dos entrevistados demonstrou conhecimento com o sistema *drive thru*, além disso, foi destacada a importância desse possível novo empreendimento na cidade de Caxias do Sul. Outras informações foram possíveis obter através dessa pesquisa, como o local de maior preferência da instalação de um estabelecimento nesse sistema, como também indicou quais produtos são preferidos pelos consumidores e mostrou uma prévia de qual seria o ticket médio de cada compra.

Com tais informações levantadas pela autora, sugere-se que o projeto de melhoria é viável, pois existe a procura pelo mercado, principalmente após a pandemia do Corona Vírus, onde ocorreu mudanças de hábitos, e muitos consideram seus carros como um escudo de proteção, buscando assim estabelecimentos que permitam as compras diretamente dentro do seu carro. Porém, são necessárias pesquisas mais profunda com o mercado alvo, tanto quantitativa como qualitativa, para melhora compreender as necessidades do público alvo com a abertura do novo negócio.

A autora mostrou dois cenários possíveis para um futuro investimento, realizada pelos sócios da Padaria Qualitá. Uma das possibilidades do novo comércio é no local já existente utilizando o espaço físico que se encontra no subsolo do estabelecimento e fazendo algumas alterações para que possa passar a atender a demanda também do sistema *drive thru*. Outra possibilidade para o investimento é um novo local, em um terreno no bairro Panazzolo, onde será necessário a construção de um novo estabelecimento, utilizando a estrutura de um container para utilizar como espaço físico e o calçamento no entorno do container para que os carros possam utilizar o serviço *drive thru*.

Analisando os resultados em todos os cenários, o investimento que mais valeria a pena pelas pesquisas e demonstrativos financeiros seriam a do bairro Panazzolo, por ser um bairro

com maior poder aquisitivo, o retorno do investimento seria mais rápido e também o lucro do estabelecimento seria maior.

Com todos os dados levantados neste trabalho, foi apresentado aos sócios proprietários da Padaria Qualitá os resultados estimados e o valor necessário de investimento para que esse projeto se torne real. Para os proprietários o investimento que mais valeria a pena no cenário atual da economia é a proposta de fazer pequenas mudanças no espaço físico já existente no bairro Planalto e adicionar o serviço de *drive thru*.

REFERÊNCIAS

AMARO, Andréa *et. al.* **Projeto integrado de negócios – drive-thru**. Santo André: FGV, 2003.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total e reengenharia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010

ARMSTRONG, Philip Kotler; Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: *Pearson Education do Brasil*, 2015.

ASSAD, Nancy. **Marketing de conteúdo**: como fazer sua empresa decolar no meio digital. São Paulo: Atlas, 2016.

AVALIAÇÕES, Investor (comp.). **Matriz GUT: o que é e para que serve? E-book**. Disponível em: <https://investorcp.com/gestao-empresarial/matriz-gut/>. Acesso em: 11 nov. 2021.

BRASILTURIS. **Redação Brasilturis Jornal**. São Paulo: 2015. Disponível em: <https://brasilturis.com.br/capital-paulista-tera-padaria-drive-thru-em-2016/>. Acesso em: 09 nov. 2021.

BRUGNOLO FILHO, Marino; AJZENTAL, Alberto. **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

CECCONELLO, Antonio R.; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008

CHIAVENATO, I. **Gestão da produção**: uma abordagem introdutória. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHURCHILL JUNIOR, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COBRA, Marcos; URDAN, André Torres. **Marketing básico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Amgh, 2016.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: princípios, conceitos e gestão. 6. ed. São Paulo: Alas, 2011.

ESTRADA, Rolando J. S.; SILVA, Rodrigo B.; FRAZZON, Lorenzo S. **O diagnóstico empresarial como suporte ao planejamento estratégico**. ENEGEP - XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bento Gonçalves: 2012.

IZIDORO, Cleyton. **Análise e pesquisa de mercado**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

GABRIEL, martha Kiso, Rafael. **Marketing Digital**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas. **Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J.B. **O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares**. In: Encontro de estudos organizacionais, Atibaia: ENEO, 2004.

G1. **Entenda a curta história do *instagram*, comprado pelo *facebook***. São Paulo: 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/04/entenda-curta-historia-do-instagram-comprado-pelo-facebook.html>. Acesso em: 11 nov. 2021.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Niguel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: *Pearson Education* do Brasil, 2018.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de produção e operações**. São Paulo: *Pearson*, 2017.

LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de serviços**: pessoas, tecnologia e resultados. 5. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2006.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2011.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2012.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Clara Maria Cavalcante Brum de; MELLO, Cleyson de Moraes. **Metodologia científica**: fundamentos, métodos e técnicas. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologias, práticas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OPPERMANN, Álvaro. **O inventor do drive-thru**. São Paulo: 2016. Disponível em: <https://super.abril.com.br/historia/o-inventor-do-drive-thru/>. Acesso em: 09 nov. 2021

ORTIGOZA, S. A. G. **O fast food e a mundialização do gosto**. Vol. V, 1997. Revista Cadernos de Debate. Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação. Universidade de Campinas. Disponível em: http://www.unicamp.br/nepa/arquivo_san/O_fast_food_e_a_mundializacao_do_gosto.pdf. Acesso em: 21 de mar. 2022.

PUENTE-PALACIOS, Katia. **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia**. Porto Alegre: *Artmed*, 2015.

ROCK CONTENT. **Instagram: saiba tudo sobre esta rede social!** São Paulo, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/instagram/>. Acesso em: 11 nov. 2021

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Josimar Aparecida da; DO CARMO, Maria Inês. **Aplicação da análise swot na elaboração de diagnóstico organizacional de uma editora universitária**. Disponível em: <http://www.saepro.ufv.br/wp-content/uploads/2014.34.pdf>. Acesso em: 11 de nov. 2021.

BAPTISTA, Ary Roberto Ferreira Pinto; GONÇALVES, Helena Borges Albuquerque Quaresma et.al. **Matrizes G.U.T. e EW2H: suas aplicações em um contexto socioambiental**. Rio de Janeiro: 2018. Disponível em: <http://www.cefet-rj.br/attachments/article/195/revista31.pdf#page=56>. Acesso em: 18 jun. 2021.

WERNE, Rondney. **Gestão de custos: uma abordagem prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: *Bookman*, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DO NOVO LOCAL

Meu nome é Letícia Troian, sou acadêmica do curso de Administração na Universidade de Caxias do Sul (UCS). Estou estudando, dentro do TCC I, uma melhoria na Padaria Qualitá através um sistema *drive thru*. Para auxiliar-me nesse projeto, solicito gentilmente a sua colaboração, respondendo as questões abaixo. Suas respostas serão utilizadas apenas para fins deste estudo, e mantidas em sigilo. Desde já, agradeço a sua colaboração.

Questionário:

1. Qual seu nome? (opcional)

2. Você mora em Caxias do Sul?

- Sim
- Não

3. Em qual bairro você reside?

- Planalto
- Planalto – Vila Verde
- Panazzolo
- Bela Vista
- Cruzeiro
- Outros. Qual? _____

4. Qual seu gênero?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer

5. Qual sua idade?

- Menor de 18 anos
- Entre 19 e 25 anos
- Entre 26 e 36 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Acima de 65 anos

6. Quantas vezes por semana você vai a padaria?

- 1 a 2 vezes por semana
- 3 a 4 vezes por semana
- 5 a 6 vezes por semana
- Todos os dias

7. Em qual período do dia você costuma comprar?

- Manhã
- Tarde
- Noite

8. Quais produtos você costuma comprar em uma Padaria? (Selecione quantas alternativas achar necessário)

- Compro somente pão
- Frios (queijo/presunto/outros)
- Margarina/manteiga/requeijão
- Congelados (pizza, lasanha)
- Leite
- Iogurte
- Salgado assado ou frito
- Bolo
- Doces
- Refrigerante
- Café (em pó)
- Achocolatado (em pó)
- Café ou Cappuccino (máquina)
- Outros. Quais: _____

9. Em média, quanto você costuma gastar em cada compra em uma padaria?

- Nada, pois não frequenta esse tipo de estabelecimento
- Até R\$5,00.
- De R\$5,01 a R\$10,00
- De R\$10,01 a R\$20,00
- De R\$20,01 a R\$30,00
- Acima de R\$30,00

10. Você utiliza aplicativos de comida, como o ifood, por exemplo?

- Sim
- Não

11. Se já utilizou aplicativos de comida, você já comprou produtos de padaria?

- Sim
- Não
- Não utilizo aplicativos de comida

12. Você já utilizou algum serviço de *drive thru* para comprar comida, como no McDonald's, por exemplo?

- Sim
- Não
- Talvez

13. Você considera que uma opção de padaria e confeitaria no formato *drive thru* na cidade de Caxias do Sul é:

- Muito importante
- Importante
- Indiferente

- Pouco importante
- Nada importante

14. Na sua opinião, em qual bairro de Caxias do Sul seria o local mais apropriado para instalar um empreendimento de uma Padaria no sistema *drive thru*?

- Centro
- Exposição
- Pio X
- Madureira
- Panazzolo
- Nossa Senhora de Lourdes
- São Pelegrino
- Interlagos
- Perimetral Norte – Rubem Bento Alves
- Perimetral Sul – Bruno Segalla
- Outros. Quais? _____

15. Com qual frequência você usaria o serviço de *Drive Thru* da Padaria?

- Nos dias da semana
- Nos finais de semana
- Todos os dias

16. Qual sua renda familiar mensal aproximada?

- Até R\$ 2.000,00
- Entre R\$ 2.000,01 e R\$ 3.000,00
- Entre R\$ 3.000,01 e R\$ 5.000,00
- Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 6.000,00
- Acima de R\$ 6.000,01

17. Qual sua opinião sobre este projeto (opcional)

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA LOCAL JÁ EXISTENTE

Meu nome é Letícia Troian, sou acadêmica do curso de Administração na Universidade de Caxias do Sul (UCS). Estou estudando, dentro do TCC I, uma melhoria na Padaria Qualitá através um sistema *drive thru*. Para auxiliar-me nesse projeto, solicito gentilmente a sua colaboração, respondendo as questões abaixo. Suas respostas serão utilizadas apenas para fins deste estudo, e mantidas em sigilo. Desde já, agradeço a sua colaboração.

Questionário:

1. Você mora em Caxias do Sul?

- Sim
- Não

2. Qual seu gênero?

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não dizer

3. Qual sua idade?

- Menor de 18 anos
- Entre 19 e 25 anos
- Entre 26 e 36 anos
- Entre 46 e 55 anos
- Acima de 65 anos

4. Quantas vezes por semana você vai a padaria?

- 1 a 2 vezes por semana
- 3 a 4 vezes por semana
- 5 a 6 vezes por semana
- Todos os dias

5. Em qual período do dia você costuma comprar?

- Manhã
- Tarde
- Noite

6. Você costuma consumir café e/ou fazer lanche fora de casa? Com qual frequência?

- Não costumo tomar café fora de casa
- Sim, de 1 a 2 vezes por semana
- Sim, de 3 a 4 vezes por semana
- Sim, de 5 a 6 vezes por semana
- Sim, todos os dias

7. Em média, quanto você costuma gastar em cada compra em uma padaria?

- Nada, pois não frequenta esse tipo de estabelecimento

- Até R\$5,00.
- De R\$5,01 a R\$10,00
- De R\$10,01 a R\$20,00
- De R\$20,01 a R\$30,00
- Acima de R\$30,01

8. Você já utilizou algum serviço de *drive thru* para comprar comida, como no McDonald's, por exemplo?

- Sim
- Não
- Talvez

9. Você considera que uma padaria no formato *drive thru* na cidade de Caxias do Sul é:

- Muito importante
- Importante
- Indiferente
- Pouco importante
- Nada importante

10. Em qual bairro você reside?

- Planalto
- Vila Verde
- Panazzolo
- Bela Vista
- Cruzeiro
- Outros. Quais? _____

11. Caso resida no bairro planalto, você utilizaria um serviço de padaria no sistema *drive thru*?

- Sim
- Não
- Talvez
- Não resido no bairro planalto

12. Caso não resida no bairro, você iria até o bairro Planalto para utilizar do serviço de uma padaria *drive thru*?

- Sim
- Não
- Talvez
- Resida no bairro Planalto

13. Com qual frequência você utilizaria o serviço de *drive thru* da Padaria?

- Nos dias da semana
- Aos finais de semana
- Todos os dias
- Não utilizaria

13. Qual sua renda familiar mensal aproximada?

- Até R\$ 2.000,00

- Entre R\$ 2.000,01 e R\$ 3.000,00
- Entre R\$ 3.000,01 e R\$ 5.000,00
- Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 6.000,00
- Acima de R\$ 6.000,01