

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS - CARVI  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RENATA LOCATELLI**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA DE BOLOS NA  
CIDADE DE GARIBALDI/RS**

**BENTO GONÇALVES**

**2019**

**RENATA LOCATELLI**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA DE BOLOS NA  
CIDADE DE GARIBALDI/RS**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Jaci Natal Tasca

**BENTO GONÇALVES**

**2019**

**RENATA LOCATELLI**

**ANÁLISE DE VIABILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DE UMA LOJA DE BOLOS NA  
CIDADE DE GARIBALDI/RS**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Aprovado(a) em** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Me. Jaci Natal Tasca

Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Leonardo da Costa Bagattini

Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Roehe Reginato

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho à minha família e ao meu namorado Jeferson Maicon Mantelli por todo apoio recebido nessa jornada.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo elaborar e construir um plano de negócio para a criação de uma empresa de bolos em Garibaldi – RS, atendendo as demais cidades da região além da demanda local. A empresa tem como objetivo proporcionar qualidade e bem estar aos clientes através da utilização de matérias-primas de qualidade, tendo como seu diferencial a fabricação de bolos para intolerantes a lactose e ao glúten, bem como a personalização dos produtos conforme as necessidades dos seus clientes. Metodologicamente, foram utilizadas pesquisas bibliográficas sobre o tema proposto e, com as informações colhidas, efetivou-se um esboço do Canvas empresarial. Posteriormente, realizaram-se duas pesquisas de *marketing*, uma composta por um questionário de teor qualitativo, o qual foi destinado aos empreendedores concorrentes, e um quantitativo, aplicado com o público-alvo para conhecer o perfil dos possíveis consumidores. Com os apontamentos colhidos nas pesquisas deu-se, assim, sequência no projeto com levantamentos sobre as definições do negócio, além de análises do mercado de inserção da empresa, como micro e macroambientes, oportunidades e ameaças na contextualização do novo negócio. Além destes fatores, foram elaboradas descrições de áreas como recursos humanos, *marketing*, operações e planejamento financeiro da empresa para pautar o conceito de viabilidade. Ao finalizar o plano, concluiu-se que a abertura da empresa Divino Bolos é viável em ambos os cenários realista e pessimista, e que o empreendimento atenderá às expectativas de criação do plano de negócios idealizado pelo empreendedor.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, viabilidade, bolos.

## ABSTRACT

The present study aims to create and elaborate a business plan for the creation of a cakes company in Garibaldi - RS, which will also attend the other cities in the region apart from the local demand. The company aims to promote quality and well-being to their clients through the usage of quality raw materials, having as a differential the production of cakes for dairy and gluten intolerant people, as well as a selection of products according to their needs. Methodologically, the studies were bibliographical about the proposed theme and, with the information collected, a sketch of the corporate Canvas was made. Subsequently, two marketing surveys were conducted. One of them was a qualitative questionnaire, which was conducted with the business competitors, and the other was a quantitative one, which was applied on the target public in order to know the profile of the potential consumers. Based on the data collected in the researches, there was a sequence in the project with surveys on business definitions, as well as a contextualization of the business market, such as micro and macroenvironments, opportunities and threats in the context of the new business. In addition, descriptions of areas such as: human resources, marketing, operations and financial planning were elaborated for the concept of feasibility. When finalizing the plan, it was concluded that the company *Divino Bolos* is adept of both the real and pessimistic scenarios, and that the enterprise is adequate to reach the expectations of creating the business plan idealized by the entrepreneur.

**Key words:** Entrepreneurship, feasibility, cakes.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Histórico de crescimento do setor de panificação e confeitaria.....	26
Figura 2 -	Bolo Formigueiro.....	47
Figura 3 -	Bolo com farinha de arroz, açúcar mascavo e sem lactose.....	48
Figura 4 -	Bolo personalizado.....	48
Figura 5 -	Bolo no pote.....	49
Figura 6 -	Logotipo da marca.....	49
Figura 7 -	Esboço do cardápio.....	50
Figura 8 -	Embalagem para bolos.....	51
Figura 9 -	Saco para bolos.....	52
Figura 10 -	Você mora em alguma dessas cidades? .....	65
Figura 11 -	Você gosta de bolos? .....	66
Figura 12 -	Você costuma frequentar padarias/confeitarias para tomar café da manhã, fazer um lanche, ou apenas comprar algum produto? .....	66
Figura 13 -	Com que frequência você costuma ir a estes estabelecimentos? .....	67
Figura 14 -	Que horário você costuma ir estes estabelecimentos? .....	67
Figura 15 -	Quais os motivos que levam a você frequentar este tipo de estabelecimento? Dê uma nota de 1 a 5. (1 para menos importante e 5 para mais importante) .....	68
Figura 16 -	Na sua cidade há uma padaria/confeitaria com loja física especializada em bolos? .....	69
Figura 17 -	Você acha importante ter uma loja física deste segmento, ou apenas o serviço de tele entrega? .....	70
Figura 18 -	Geralmente você compra bolos em qual estabelecimento? Assinale até 02 opções.....	71
Figura 19 -	O que você leva em consideração ao comprar um bolo. Selecione 02 opções.....	72
Figura 20 -	Quais são os seus sabores de bolo preferidos? Selecione até 5 sabores.....	72
Figura 21 -	Você tem alguma intolerância alimentar? .....	73
Figura 22 -	Nas padarias/confeitarias de sua cidade, você encontra bolos para intolerantes a certos ingredientes, por exemplo: glúten e lactose? ...	74
Figura 23 -	Quanto você estaria disposto a gastar em um bolo personalizado? Bolo sabor chocolate com cobertura e recheio de brigadeiro e decoração com morangos.....	74
Figura 24 -	Exemplo de Bolo decorado.....	75

Figura 25 - Quanto você estaria disposto a gastar em um bolo de pote? Bolo sabor chocolate com cobertura e recheio de branquinho. Peso do bolo: 150 g. (foto ilustrativa) .....	75
Figura 26 - Exemplo de Bolo de Pote.....	76
Figura 27 - Se a Divino Bolos fizer uma promoção, lançamento de um novo sabor, etc. você gostaria de ser avisado por qual meio de comunicação? Selecione até 2 opções.....	76
Figura 28 - Se você optar pelo serviço de entrega, através de qual meio você gostaria de receber seu produto? (Válido para moradores de Garibaldi, Carlos Barbosa e Bento Gonçalves) Selecione até 02 opções.....	77
Figura 29 - O que você acha que a Loja de Bolos deste trabalho deve comercializar também cafés e chás, ou outro produto? .....	78
Figura 30 - Sobre a Divino Bolos atribua uma nota para cada item considerando a importância de cada um (1 para menos importante e 5 para mais importante) .....	79
Figura 31 - Dentro do exposto na introdução da pesquisa, você se tornaria um cliente da Divino Bolos? .....	80
Figura 32 - Inflação acumulada no ano de 2017.....	86
Figura 33 - Vendas na produção própria.....	88
Figura 34 - O Divino Bolo.....	109
Figura 35 - Bolos diversos.....	110
Figura 36 - Modelos de bolos personalizados.....	111
Figura 37 - Modelos de bolo de pote.....	111
Figura 38 - Modelo de bolo integral, vegano e sem glúten.....	112
Figura 39 - Bebidas.....	113
Figura 40 - Demais produtos.....	114
Figura 41 - O Logotipo da empresa.....	115
Figura 42 - Combinação das cores.....	116
Figura 43 - Harmonia monocromática.....	116
Figura 44 - Modelos de embalagens de contenção.....	117
Figura 45 - Modelo embalagens de apresentação.....	118
Figura 46 - Etiqueta com ingredientes utilizados.....	120
Figura 47 - Segmentação, definição de público-alvo e segmentação.....	124
Figura 48 - Faturamento do mercado de alimentação saudável.....	129
Figura 49 - Localização da empresa e dos concorrentes.....	131
Figura 50 - Modelo de ficha cadastral.....	148

Figura 51 - Página no <i>Facebook</i> .....	149
Figura 52 - Página no <i>Instagram</i> .....	150
Figura 53 - <i>Flyer</i> para divulgação.....	153
Figura 54 - Cartão de visitas.....	153
Figura 55 - Fluxograma dos processos da empresa.....	156
Figura 56 - Recursos de uma empresa.....	160
Figura 57 - Local do empreendimento.....	161
Figura 58 - Vista frontal.....	162
Figura 59 - Fachada da Loja.....	163
Figura 60 - Disposição da Loja.....	163
Figura 61 - <i>Layout</i> interno.....	164
Figura 62 - Espaço.....	165
Figura 63 - Cores do ambiente.....	165
Figura 64 - Balcão de atendimento.....	166
Figura 65 - Cozinha.....	167
Figura 66 - Medidas das formas e rendimentos.....	181

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Canvas da Divino Bolos.....	38
Quadro 2 - Quadro da Proposta de valor.....	44
Quadro 3 - O processo de pesquisa de <i>marketing</i> .....	53
Quadro 4 - Comparação entre os métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos.....	56
Quadro 5 - Pesquisa Qualitativa.....	62
Quadro 6 - Resultados correspondentes a figura 15.....	68
Quadro 7 - Resultados correspondentes a figura 30.....	79
Quadro 8 - Padarias/confeitarias por habitante.....	85
Quadro 9 - Índice de pessoas com possível intolerância a lactose em Garibaldi/RS.....	85
Quadro 10 - Estatísticas das vendas e produção de bolos industrializados no Brasil.....	87
Quadro 11 - Novo Canvas da Divino Bolos.....	90
Quadro 12 - Regras da Vigilância Sanitária no comércio de alimentos.....	95
Quadro 13 - Matriz <i>SWOT</i> .....	104
Quadro 14 - Análise <i>SWOT</i> .....	105
Quadro 15 - Problemas e soluções.....	108
Quadro 16 - Significado das cores.....	116
Quadro 17 - Variáveis de segmentação para mercados de consumidores.....	127
Quadro 18 - Padarias/confeitarias por habitante atualizado.....	132
Quadro 19 - Número de intolerantes nas cidades alvo.....	134
Quadro 20 - Consumo de bolos anual e mensal: Garibaldi e cidades vizinhas.....	135
Quadro 21 - Estimativa de consumo de produtos mais naturais e sem conservantes.....	135
Quadro 22 - Estimativa de consumo dos demais produtos.....	137
Quadro 23 - Processo de fabricação.....	139
Quadro 24 - Cronograma dos processos.....	140
Quadro 25 - Demonstrativo dos custos da fabricação do bolo.....	182
Quadro 26 - Fórmulas.....	188
Quadro 27 - Setor de atividade e regime de tributação.....	190
Quadro 28 - Estrutura balanço patrimonial.....	192
Quadro 29 - Equação.....	197

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Empresas desse ramo e habitantes: cidades vizinhas.....	133
Tabela 2 -	Horário de funcionamento.....	141
Tabela 3 -	Quantidade vendida em unidades nos primeiros 12 meses - <b>cenário realista</b> .....	143
Tabela 4 -	Quantidade vendida nos primeiros 12 meses - <b>cenário pessimista</b> .	144
Tabela 5 -	Quantidade vendida nos primeiros cinco anos - <b>cenário realista</b> .....	145
Tabela 6 -	Quantidade vendida nos 5 primeiros anos - <b>cenário pessimista</b> .....	146
Tabela 7 -	Investimentos com marketing digital e seu alcance.....	151
Tabela 8 -	Investimentos com reforma e móveis.....	168
Tabela 9 -	Investimentos com eletrodoméstico e utensílios de cozinha.....	168
Tabela 10 -	Investimentos com eletrônicos.....	169
Tabela 11 -	Materiais de expediente e limpeza.....	170
Tabela 12 -	Materiais de divulgação e embalagens.....	170
Tabela 13 -	Custo total com investimentos.....	171
Tabela 14 -	Estoque mínimo de matéria-prima.....	173
Tabela 15 -	Horário de trabalho - Proprietária.....	175
Tabela 16 -	Características dos cargos.....	176
Tabela 17 -	Horário de trabalho do funcionário - Balconista.....	177
Tabela 18 -	Horário de trabalho do funcionário - Confeiteiro.....	177
Tabela 19 -	Preço médio de custo e venda - Bolos.....	183
Tabela 20 -	Preço médio de custo e venda - Acompanhamentos.....	185
Tabela 21 -	Custo médio dos produtos para os primeiro 5 anos.....	186
Tabela 22 -	Preço médio de venda para os primeiro 5 anos.....	187
Tabela 23 -	Lucro Líquido e lucratividade.....	188
Tabela 24 -	Tabela de impostos do simples nacional.....	191
Tabela 25 -	Balanço Inicial da empresa.....	193
Tabela 26 -	Custos fixos - ano 1.....	194
Tabela 27 -	Custos fixos anuais - 5 anos.....	194
Tabela 28 -	Custos variáveis individuais anuais - 5 anos.....	195
Tabela 29 -	Despesas administrativas - ano 1.....	196
Tabela 30 -	Despesas administrativas anuais - 5 anos.....	196
Tabela 31 -	Despesas com marketing e vendas - 5 anos.....	197

Tabela 32 - Outras despesas operacionais - 5 anos.....	197
Tabela 33 - Demonstração do resultado do exercício - <b>cenário realista</b> - ano 1.....	198
Tabela 34 - Demonstração do resultado do exercício - <b>cenário realista</b> - ano 1.....	199
Tabela 35 - Demonstração do resultado do exercício - <b>cenário realista</b> - ano 1 ao 5.....	200
Tabela 36 - Demonstração do resultado do exercício - <b>cenário pessimista</b> - ano 1.....	201
Tabela 37 - Demonstração do resultado do exercício - <b>cenário pessimista</b> - ano 1 ao 5.....	202
Tabela 38 - Fluxo de caixa - <b>cenário realista</b> - ano 1.....	204
Tabela 39 - Fluxo de caixa - <b>cenário realista</b> - ano 1.....	205
Tabela 40 - Fluxo de caixa - <b>cenário realista</b> - ano 1 ao 5.....	206
Tabela 41 - Fluxo de caixa - <b>cenário pessimista</b> - ano 1.....	208
Tabela 42 - Fluxo de caixa - <b>cenário pessimista</b> - ano 1.....	209
Tabela 43 - Fluxo de caixa - <b>cenário pessimista</b> - ano 1 ao 5.....	210
Tabela 44 - Retorno sobre as vendas – <b>cenário realista</b> .....	212
Tabela 45 - Retorno sobre as vendas – <b>cenário pessimista</b> .....	212
Tabela 46 - Valor presente líquido – <b>cenário realista e pessimista</b> .....	213
Tabela 47 - Taxa interna de retorno – <b>cenário realista e pessimista</b> .....	213
Tabela 48 - <i>Payback</i> – <b>cenário realista</b> .....	214
Tabela 49 - <i>Payback</i> – <b>cenário pessimista</b> .....	214
Tabela 50 - Ponto de equilíbrio – <b>cenário realista</b> .....	215
Tabela 51 - Ponto de equilíbrio – <b>cenário pessimista</b> .....	215
Tabela 52 - Análise de sensibilidade.....	216

## LISTA DE SIGLAS

ABIP	Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados
ACI	Associação do Comércio, Indústria e Serviços
Anvisa	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APIMAPI	Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas
CBO	Código Brasileiro da Ocupação
Cepea	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPJ	Cadastro nacional da Pessoa Jurídica
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CRM	Gerenciamento da relação com o cliente
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
DAS	Documento de arrecadação do simples
DRE	Demonstração de resultados do exercício
Fenacelbra	Federação Nacional de Associações de Celíacos do Brasil
Fenachamp	Festa nacional do Champanha
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e prestação de Serviços
IDESE	Segundo o Índice de Desenvolvimento Socioeconômico
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IRPJ	Imposto de Renda Pessoa Jurídica
ISS	Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza
ITPC	Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria
MVP	Mínimo Viável Produto
PIB	Produto Interno Bruto
POF	Pesquisa de Orçamentos Familiares
PPCI	Projeto de Prevenção ao Incêndio
PSL	Partido Social Liberal
RSV	Retorno sobre as vendas

SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Sindipan	Sindicado dos Industriais de Panificação e Confeitaria de São Paulo
SOFTEX	Sociedade Brasileira para Exportação de Software
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TIR	Taxa interna de retorno
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Unisinos	Universidade do Vale dos Sinos
VPL	Valor presente líquido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>20</b>
<b>2</b>	<b>TEMA, PROBLEMAS E OBJETIVOS.....</b>	<b>23</b>
2.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	23
2.2	OBJETIVOS.....	24
<b>2.2.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>25</b>
2.3	JUSTIFICATIVA.....	25
<b>3</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>29</b>
3.1	NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO.....	29
3.2	LITERATURA DO NEGÓCIO PROPOSTO.....	31
<b>3.2.1</b>	<b>Casos de sucesso.....</b>	<b>32</b>
<b>4</b>	<b>CANVAS.....</b>	<b>36</b>
4.1	CONCEITUAÇÃO DE CANVAS.....	36
4.2	CANVAS DO NEGÓCIO PROPOSTO.....	38
<b>4.2.1</b>	<b>O que?.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Pra quem?.....</b>	<b>39</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Quanto?.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Como?.....</b>	<b>42</b>
4.3	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE VALOR.....	43
<b>4.3.1</b>	<b>Proposta de valor.....</b>	<b>44</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Segmento de cliente.....</b>	<b>45</b>
4.4	MINÍMO PRODUTO VIÁVEL.....	46
<b>4.4.1</b>	<b>MVP do negócio proposto.....</b>	<b>47</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Logotipo da marca.....</b>	<b>49</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Cardápio.....</b>	<b>50</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Embalagens.....</b>	<b>51</b>
<b>5</b>	<b>PESQUISA DE MARKETING.....</b>	<b>53</b>

5.1	OBJETIVOS DA PESQUISA DE MARKETING.....	54
5.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>55</b>
5.1.2	<b>Objetivo Específico.....</b>	<b>55</b>
5.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	55
5.2.1	<b>Pesquisa Qualitativa.....</b>	<b>56</b>
5.2.2	<b>Pesquisa Quantitativa.....</b>	<b>57</b>
5.3	PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	58
5.3.1	<b>Amostragem.....</b>	<b>58</b>
5.4	PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	59
5.5	RESULTADOS DA PESQUISA.....	61
5.5.1	<b>Resultados da pesquisa qualitativa.....</b>	<b>61</b>
5.5.1.1	Análise geral da pesquisa qualitativa.....	63
5.5.2	<b>Resultados da pesquisa quantitativa.....</b>	<b>65</b>
5.5.2.1	Análise geral da pesquisa quantitativa.....	81
5.5.3	<b>Análise dos dados secundários da pesquisa.....</b>	<b>84</b>
5.5.3.1	Empresas do ramo X habitantes.....	84
5.5.3.2	Índices de intolerantes.....	85
5.5.3.3	Inflação do segmento.....	85
5.5.3.4	Bolos industrializados X vendas.....	87
5.5.3.5	Produção própria X vendas.....	87
5.5.4	<b>Análise dos dados primários da pesquisa.....</b>	<b>88</b>
5.5.4.1	Canvas aprimorado.....	89
<b>6</b>	<b>ANÁLISE DO CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO.....</b>	<b>92</b>
6.1	MICROAMBIENTE.....	92
6.1.1	<b>Clientes.....</b>	<b>92</b>
6.1.2	<b>Fornecedores.....</b>	<b>93</b>
6.1.3	<b>Concorrentes.....</b>	<b>93</b>
6.1.4	<b>Entidades regulamentadoras.....</b>	<b>94</b>
6.1.4.1	Licença de funcionamento.....	94
6.1.4.2	Vigilância sanitária.....	95
6.1.4.3	Anvisa.....	96
6.1.4.4	Projeto de Prevenção ao Incêndio (PPCI).....	96

6.1.4.5	Regras para a fabricação produtos para intolerantes.....	97
6.2	MACROAMBIENTE.....	98
<b>6.2.1</b>	<b>Fatores econômicos.....</b>	<b>98</b>
<b>6.2.2</b>	<b>Fatores políticos-legais.....</b>	<b>99</b>
<b>6.2.3</b>	<b>Fatores tecnológicos.....</b>	<b>100</b>
<b>6.2.4</b>	<b>Fatores sociais.....</b>	<b>101</b>
6.3	OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	102
6.4	ANÁLISE SWOT.....	103
<b>7</b>	<b>PROPOSTA DE VALOR.....</b>	<b>107</b>
7.1	PRODUTO OU SERVIÇO.....	108
<b>7.1.2</b>	<b>Bolos.....</b>	<b>109</b>
<b>7.1.3</b>	<b>Acompanhamentos.....</b>	<b>112</b>
7.2	A MARCA.....	114
<b>7.2.1</b>	<b>Nome e logotipo.....</b>	<b>115</b>
<b>7.2.2</b>	<b>Embalagens.....</b>	<b>117</b>
<b>7.2.3</b>	<b>Garantia do produto.....</b>	<b>120</b>
7.3	MISSÃO E OBJETIVOS.....	121
<b>7.3.1</b>	<b>Missão.....</b>	<b>121</b>
<b>7.3.2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>122</b>
<b>8</b>	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES.....</b>	<b>124</b>
8.1	ANÁLISE DE MERCADO.....	127
<b>8.1.1</b>	<b>Potencial de mercado.....</b>	<b>128</b>
<b>8.1.2</b>	<b>Concorrentes.....</b>	<b>131</b>
<b>8.1.3</b>	<b>Potencial de consumidores.....</b>	<b>133</b>
<b>8.1.4</b>	<b>Consumo de bolos.....</b>	<b>134</b>
<b>8.1.5</b>	<b>Capacidade de produção.....</b>	<b>138</b>
<b>8.1.6</b>	<b>Provisão de vendas.....</b>	<b>142</b>
<b>9</b>	<b>CANAIS E RELACIONAMENTO COM CLIENTE.....</b>	<b>147</b>
9.1	PROMOÇÃO.....	148
<b>9.1.1</b>	<b>Parcerias.....</b>	<b>152</b>

9.2	RELACIONAMENTO COM CLIENTES.....	154
<b>10</b>	<b>ATIVIDADES CHAVE E PRINCIPAIS PARCERIAS.....</b>	<b>156</b>
10.1	FLUXOGRAMA.....	156
10.2	PARCERIAS.....	157
10.3	ATIVIDADES TERCEIRIZADAS.....	159
<b>11</b>	<b>RECURSOS PRINCIPAIS.....</b>	<b>160</b>
11.1	INFRAESTRUTURA E LAYOUT.....	160
<b>11.1.1</b>	<b>Investimentos.....</b>	<b>167</b>
11.2	GESTÃO DOS ESTOQUES.....	171
11.3	PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	174
<b>11.3.1</b>	<b>Direitos e deveres trabalhistas.....</b>	<b>177</b>
<b>11.3.2</b>	<b>Trabalho temporário.....</b>	<b>178</b>
11.4	RECURSOS FINANCEIROS.....	179
<b>12</b>	<b>FONTES DE RECEITA.....</b>	<b>180</b>
12.1	CUSTO X PREÇO DOS PRODUTOS.....	180
<b>12.1.1</b>	<b>Custo x preço dos bolos.....</b>	<b>181</b>
<b>12.1.2</b>	<b>Custo x preço dos acompanhamentos.....</b>	<b>185</b>
12.2	PREVISÃO DE AUMENTO NO CUSTO E PREÇO PARA OS PRÓXIMOS ANOS.....	186
12.3	LUCRO E LUCRATIVIDADE.....	187
12.4	CONDIÇÕES DE PAGAMENTO.....	189
<b>13</b>	<b>PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....</b>	<b>190</b>
13.1	ESTRUTURA LEGAL.....	190
13.2	BALANÇO INICIAL.....	192
13.3	CUSTOS E DESPESAS.....	193
13.4	ANALISE DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO.....	197
13.5	PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA.....	203
13.6	INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA.....	211
<b>14</b>	<b>PLANOS DE CONTINGÊNCIAS E ANÁLISE DE RISCOS.....</b>	<b>217</b>

<b>15</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>219</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>221</b>
	<b>APÊNDICE A - PROJEÇÃO DE VENDAS – CENÁRIO REALISTA – MENSAL (ANO 1) E ANUAL (5 ANOS).....</b>	<b>232</b>
	<b>APÊNDICE B - PROJEÇÃO DE VENDAS – CENÁRIO PESSIMISTA – MENSAL (ANO 1) E ANUAL (5 ANOS).....</b>	<b>233</b>
	<b>ANEXO A – PESQUISA QUANTITATIVA.....</b>	<b>234</b>
	<b>ANEXO B – EMPRESAS DO RAMO EM GARIBALDI – ANO 2018.....</b>	<b>237</b>
	<b>ANEXO C – EMPRESAS DO RAMO EM GARIBALDI – ANO 2019.....</b>	<b>238</b>
	<b>ANEXO D – UNIFORMES.....</b>	<b>239</b>
	<b>ANEXO E – QUADRO HORÁRIO DE TRABALHO.....</b>	<b>240</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A elaboração e preparo dos alimentos exige técnica, conhecimento e dedicação. A ideia de gastronomia é mais do que preparar os alimentos para saciar a fome. É uma filosofia que leva a degustá-los com prazer (SALVADOR E NEIS, 2010, p.22).

A gastronomia, sem dúvida, está ganhando terreno como atração tanto para residentes como para turistas. Não só nutre o corpo e o espírito, mas faz parte da cultura dos povos (SCHLUTER, 2003 p. 89).

Conforme Cascudo (2004, p. 09), alguns historiadores acreditam que em 700 a.C. no Egito se vendiam pães e biscoitos adocicados, e existe um painel com registro de vários tipos de pães e bolos datado por volta de 1175 a.C., ilustrando a confeitaria da corte do faraó Ramsés III.

Mais tarde, ainda segundo Cascudo (2004 p.09), no período Renascentista, a iguaria foi aperfeiçoada pelos romanos, que dominavam a técnica da fermentação. Esta fora batizada de bolo por causa do formato redondo, vindo de bola. Pelo fato de os Romanos dominarem aquela técnica, desenvolveram várias receitas de bolos, inclusive com adição de frutas secas e, até mesmo, queijo.

Como corrobora Castro (2010 p. 10):

na Roma Antiga era tradição servir bolos em casamentos - costume nas famílias mais abastadas que preparavam a massa com ingredientes especiais - tradicionalmente usados como oferenda aos deuses, assim como frutas secas, nozes e mel. Este doce não era para ser consumido, ele era utilizado pelos convidados com o intuito de ser amassado na cabeça da noiva, tal como se faz hoje com arroz na saída da igreja. Desejava-se que os deuses trouxessem prosperidade, sorte e fertilidade através deste ritual [...].

O objetivo do presente estudo é elaborar um plano de negócio para a criação de uma empresa no setor de bolos - Bolaria (SEBRAE, 2017) na cidade de Garibaldi/RS ou seja, uma Loja de bolos - a Divino Bolos -, onde serão produzidos bolos com sabores tradicionais, especiais, bolos de pote, grande variedade de sabores para intolerantes a lactose e glúten, sendo todos personalizados ao gosto do cliente. Haverá uma loja física com uma cozinha apta para a fabricação e um balcão para comercialização dos produtos, sendo que os produtos também serão comercializados em eventos, feiras e sob encomenda, inclusive para festas.

Considerando que foi constatado que em Garibaldi não há lojas especializadas na comercialização específica de bolos, surgiu a ideia de se estabelecer este tipo de comércio, já que a autora tem um gosto por aprimorar e elaborar receitas de bolos.

O plano de negócios será constituído por meio de pesquisas buscando levantar informações teóricas, visando verificar a viabilidade do negócio. As pesquisas serão realizadas com o intuito de levantar informações sobre o mercado atual, determinar o público alvo e suas necessidades, identificar clientes potenciais e, após, iremos analisar a viabilidade econômico-financeira do novo negócio.

Na parte inicial deste trabalho é apresentado o tema deste projeto com a definição do serviço prestado e o empreendedorismo que o envolve, conceitos e empreendedores que investiram neste conceito, relatando os desafios e resultados por eles alcançados.

Visando melhorar o conhecimento sobre o negócio proposto, é efetuado o Canvas (*Business Model Generation*), o qual é um esquema que busca tangibilizar de maneira visual o modelo de negócio da organização, a lógica de criação, entrega e captura de valor. Através dele, é possível criar modelos de negócios analisando 9 elementos que toda empresa ou organização possuem: proposta de valor, parcerias chaves, atividades chaves, recursos chaves, relacionamento com clientes, segmentos de clientes, canais de distribuição, estrutura de custos e fluxo de receitas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Em seguida, se apresenta a pesquisa de Marketing através da qual será realizada a coleta de dados por meio de enquetes e entrevistas pessoalmente e via e-mail, por meio de uma pesquisa qualitativa com empreendedores atuantes nesse ramo - os supostos concorrentes do negócio - e pesquisa quantitativa, realizadas com os possíveis clientes. Após esse processo, está descrito o detalhamento do projeto, uma análise do microambiente que envolve os clientes, concorrentes e segmentos de atuação, e outra do macro ambiente da empresa que analisa fatores políticos e sociais, o ambiente mercadológico, destacando as vantagens e desvantagens.

No capítulo seguinte, a proposta de valor será apresentada junto com a missão e objetivos da empresa. Nessa etapa estarão demonstrados os produtos na qual a empresa deve comercializar.

Dando sequência, a segmentação dos clientes é definida, bem como, a análise do mercado, pesquisas sobre consumo e demais itens relevantes para o projeto em questão.

Após a definição da capacidade de produção e projeção de vendas, é apresentado o planejamento financeiro, a infraestrutura, o planejamento dos recursos humanos, o valor de investimento inicial, fontes de receitas, o tipo de enquadramento da empresa, a análise das demonstrações de resultado visando um período de 5 anos em um cenário realista e um pessimista, assim é possível identificar a viabilidade financeira em ambas situações. Também é apresentado um plano de incontingência e a análise dos riscos do novo negócio.

Ao final deste trabalho se encontram as conclusões finais, relatando os principais resultados obtidos, as próprias conclusões da autora e sugestões para trabalhos futuros.

## 2 TEMA, PROBLEMAS E OBJETIVOS

Nesse capítulo será determinado o tema do estudo, o problema do projeto de pesquisa e os objetivos que guiarão a análise.

### 2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A dimensão social e cultural da gastronomia determinou incorporá-la “ao complexo de emaranhados das políticas de patrimônio cultural”. O uso turístico do patrimônio faz com que a gastronomia adquira cada vez maior importância para promover um destino e para atrair correntes turísticas (SCHLUTER, 2003 p. 69).

Eventos gastronômicos são possibilidades desenvolvidas para atender a uma demanda crescente de turistas ou criar essa demanda. O evento pode ser realizado por uma cidade, explorando a produção local de algum tipo de insumo ou produção (Festa da Uva, Festa do Milho, entre outras), trazendo assim uma maior demanda por meio de uma oferta criada (ELEUTÉRIO, 2014. p. 50).

Segundo Salvador e Neis (2010, p. 25), a gastronomia sempre representou um item de grande importância na determinação do fluxo turístico na Serra Gaúcha, onde desperta o desejo de degustar os mais variados pratos.

Em virtude disso optou-se por um estudo de viabilidade de uma loja de bolos caseiros, onde serão comercializados bolos de diversos sabores e tipos, tais como: bolo de pote, em fatias, bolo inteiro e bolos personalizados a gosto do cliente. A Loja contará com uma linha de produtos com ingredientes saudáveis, para o público com intolerâncias a certos ingredientes, não abrindo mão da qualidade e sabor, abrangendo, assim, todos os tipos de público. Além disso, serão vendidas bebidas, como chás e cafés.

O cliente poderá consumir no próprio local e também poderá fazer a sua encomenda para festas, casamentos e aniversários podendo personalizar o bolo da maneira que preferir.

A principal vantagem oferecida ao cliente que contratar o serviço de encomenda de bolo personalizado é a exclusividade, pois tudo será planejado conforme seu gosto, desde o sabor até a decoração. Os produtos poderão ser entregues na casa do cliente, conforme viabilidade e horário de entrega.

Por se tratar de um novo negócio, a dinâmica do cenário atual exige que as empresas busquem inovação para que continuem vivas no mercado. Não é diferente para as empresas do setor de confeitarias. Devido à enorme diversificação dos tipos de produtos oferecidos para consumo e pelo fato de a concorrência estar cada vez mais acirrada e segmentada, o futuro do investimento no negócio de confeitaria será bem mais assertivo se o empreendedor desenvolver uma visão estratégica do negócio e analisar o mercado de consumo, bem como as tendências do setor, antes de colocá-lo em prática. Uma dessas análises que é de extrema importância para a abertura de um novo negócio é o estudo de viabilidade.

Para Filho (2002, p. 13):

[...] anteprojeto ou estudo de viabilidade são denominações de uma ferramenta potencial para utilização por empresários na tomada de decisão sobre implantações, expansões ou realocações empresariais.

A clareza na definição do problema é de fundamental importância para que a elaboração do estudo de viabilidade seja executada com êxito, pois é através dela que se buscará os dados para a tomada de decisão.

Com base no exposto, busca-se resolver o seguinte problema: Qual é a viabilidade de abrir uma loja especializada em bolos na cidade de Garibaldi/RS.

## 2.2 OBJETIVOS

Sabe-se bem que todo planejamento estratégico deve conter objetivos e metas. Serão apresentados a seguir os objetivos gerais e específicos do negócio proposto.

### 2.2.1 Objetivo geral

Um objetivo é um alvo que se pretende atingir e sua definição é uma das partes mais importantes no desenvolvimento do projeto. Existem alguns critérios para a especificação dos objetivos, como pertinência ao estudo, clareza, precisão e exequibilidade (TOZONI-REIS, 2009, p.55).

Para Cervo e Bervian (2006, p. 75), o objetivo geral se caracteriza por determinar de forma clara e objetiva a intenção de se realizar a pesquisa.

Para Koche (2010, p. 144), “os objetivos delimitam a pretensão do alcance da investigação, o que se propõe fazer, que aspectos pretende analisar.”

O presente trabalho busca por objetivar a viabilidade de abertura de uma empresa de bolos na cidade de Garibaldi/RS visando atender o público em geral via balcão, sob encomendas, em eventos e feiras.

### **2.2.2 Objetivos específicos**

Segundo Cervo e Bervian (2006), “definir os objetivos específicos significa aprofundar as intenções expressas nos objetivos gerais”. Portanto, o autor deve expor suas metas para se chegar ao objetivo geral da pesquisa. As metas consistem em várias etapas que devem ser realizadas para que se consiga alcançar o resultado desejado.

Assim sendo, os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) analisar o mercado de confeitarias para adequação da futura empresa ao mercado já existente;
- b) identificar um possível novo segmento no mercado;
- c) verificar a aceitação da proposta de implantação da empresa;
- d) averiguar a viabilidade do projeto;
- e) proporcionar ao cliente um diferencial neste ramo.

### **2.3 JUSTIFICATIVA**

O setor de confeitaria e panificação é muito presente entre os brasileiros. Os pães e bolos são consumidos, seja no café da manhã, no lanche da tarde, como sobremesa e até mesmo no almoço e jantar.

Segundo a ABIP (2018), - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria - em 2016, as empresas deste setor registraram um crescimento nominal de 3,08% (não descontada a inflação) com o faturamento chegando a R\$ 87,24 bilhões. Para 2017, a previsão era projetar um crescimento do segmento da ordem de 3,2% neste ano (sem descontar a inflação), o que equivaleria a um faturamento de R\$ 90,3 bilhões.

Desde 2007, quando o ITPC (2018) - Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria - passou a realizar este levantamento, as padarias e confeitarias passaram por um momento de expansão até 2010, quando se nota o início do menor crescimento, chegando ao pior índice em 2015, como pode ser visto na Figura 1 seguir. Porém nota-se, mesmo assim, que houve um crescimento no setor.



Fonte: ITPC (2018)

Conforme outro levantamento realizado com mais de 400 empresas do país, a venda dos produtos fabricados pelas próprias padarias cresceu 11,2% em 2016, já em 2017 o crescimento foi de 5,4% (ITPC, 2018).

Ainda segundo o ITPC, os levantamentos foram realizados em janeiro de 2018 em parceria com a ABIP, através de pesquisa em empresas de todo o país, abrangendo representantes do setor de todos os portes.

Nota-se que, mesmo que o crescimento dos produtos fabricados pelas próprias padarias seja menor em 2017, fica evidente que o cliente não está à procura apenas de um produto comum, mas sim, de algo que ele se identifique e faça voltar a comprá-lo, um produto o qual se destaque entre a concorrência. Estes geralmente são encontrados nas padarias e confeitarias que produzem seus próprios alimentos,

dando personalidade a eles. Essa iniciativa pode fazer com que elas possam diversificar mais o seu *mix* de produtos, investindo em novas linhas ou mesmo ampliando uma receita-base com variações de ingredientes, acabamentos, formatos, etc.

Através de um levantamento realizado junto à prefeitura de Garibaldi (conforme anexo A) verificou-se que a cidade possui 17 empresas registradas no ramo de padarias e confeitarias, sendo que nenhuma delas é especializada somente em bolos e, na sua grande maioria, os produtos são terceirizados.

A gastronomia e o turismo estão fortemente ligados na região da Serra Gaúcha. Com base nisso, viu-se a possibilidade de implantar este tipo de comércio na cidade de Garibaldi: uma empresa/confeitaria que fabrique e comercialize seus próprios produtos. O estudo da viabilidade de implantação da Divino Bolos possibilita diversos vieses ao pesquisador e contribui significativamente para o sucesso do negócio.

A Divino Bolos servirá não só aos moradores de Garibaldi, mas também, aos turistas que visitam a cidade diariamente e moradores da região. O local de implantação da Loja será estratégico, a poucos metros da Igreja Matriz São Pedro, assim, o turista irá conhecer a cidade e visitar o estabelecimento para tomar um café e comer um pedaço de bolo, ou até mesmo levar para sua casa.

Dentro deste contexto, a Divino Bolos vem a fim de proporcionar um ambiente especial e aconchegante, onde os clientes possam se reunir para desfrutar de produtos de qualidade, seja no café da manhã, chá da tarde ou em qualquer momento do dia, resultando em uma experiência agradável e deliciosa. O atendimento e o pós atendimento também é um dos objetivos, a criação de laços faz a diferença na fidelização. Como corrobora Schluter (2003 p. 39),

comer é um ato que raramente se faz em solidão. A comida e a bebida são, em geral, atos sociais que a família ou os amigos se reúnem ao redor da mesa em algum lugar, porque a comensalidade deve ser vista a partir dos lugares onde se produz essa interação social. Esses verdadeiros cenários gastronômicos podem ser tanto privados (salas de jantar nos centros urbanos e cozinhas no campo), como públicos (restaurantes, cafés, bares, etc.) [...].

A comodidade do cliente é um dos pontos no qual o projeto propõe se destacar, pois, o cliente pode fazer a sua encomenda e recebê-la em sua casa ou

trabalho em horário combinado. Assim, ele recebe um bolo quentinho para o café da tarde sem precisar se deslocar.

O que motiva a autora deste projeto a estabelecer uma loja de bolos é poder ser dona do seu próprio negócio, oferecer produtos de qualidade não terceirizados, fazer parte de eventos, tais como: casamentos, aniversários, nascimentos, chás de fraldas, entre outros e, além disso, proporcionar alegria para aquele que oferecerá o produto no seu evento e para aquele que o saboreará.

Este trabalho possibilitará uma ampla oportunidade de aprendizagem e crescimento profissional, além de permitir a possibilidade de estudo em uma área atrativa.

A Divino Bolos será o único meio de renda da autora. Atualmente, ela trabalha em outra área, porém, por ser o ramo da confeitaria um *hobby* para ela, a mesma decidiu compartilhar com seus clientes essa paixão e o desejo de confeitar bolos.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura, conforme Roesch (1999), engloba tudo o que for relevante e necessário para esclarecer e justificar o problema em estudo e servir para orientar o método de trabalho e os procedimentos de coleta e análise de dados.

Este capítulo aborda as noções gerais do empreendedor e empreendedorismo, conceitos, uma breve história do empreendedorismo e do novo negócio proposto. Será descrito casos de empreendedores que obtiveram sucesso nesse ramo.

#### 3.1 NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedor (*entrepeneur*) é de origem francesa e significa “assumir riscos e começar algo novo”. Já o termo empreendedorismo tem sua origem atribuída ao escritor e economista Richard Cantillon (século XVII), pois este foi um dos primeiros a distinguir o empreendedor (pessoa que assume riscos) do capitalista (fornecedor de capital) (DORNELAS, 2008).

Para Chiavenato (2012), na verdade, o empreendedor é “a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem”, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades. Com esse arsenal, transforma ideias em realidade, para benefício próprio e para benefício da comunidade. Por ter criatividade e um alto nível de energia, o empreendedor demonstra imaginação e perseverança, aspectos que, combinados adequadamente, o habilitam a transformar uma ideia simples e mal estruturada em algo concreto e bem-sucedido no mercado.

Ainda para Chiavenato (2012), o espírito empreendedor envolve emoção, paixão, impulso, inovação, risco e intuição. Mas deve também reservar um amplo espaço para a racionalidade. O balanceamento entre aspectos racionais e emocionais do negócio é indispensável. Saber fixar metas e objetivos globais e localizar os meios adequados para “chegar lá”, da melhor maneira possível.

Segundo o SEBRAE (2012) - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - o empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador. A constante busca por novas soluções, a escolha de caminhos a seguir

visando novas oportunidades e sempre mantendo a preocupação com a melhoria de seu negócio e produtos é a essência do empreendedor. Enquanto a maior parte das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, o empreendedor deve ser otimista e buscar o sucesso, apesar das dificuldades.

O empreendedorismo tem sua origem na reflexão de pensadores econômicos do século XVIII e XIX, conhecidos defensores do *laissez-faire* ou liberalismo econômico. Esses pensadores econômicos defendiam que a ação da economia era refletida pelas forças livres do mercado e da concorrência. O empreendedorismo tem sido visto como um engenho que direciona a inovação e promove o desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1934 apud CHIAVENATO 2012).

Segundo Dornelas (2008), o empreendedorismo no Brasil conquistou espaço na década de 1990 quando o SEBRAE e a SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de Software - foram criadas. Ainda segundo Dornelas (2008), nos últimos anos, o conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil, onde ocorre uma preocupação em criar pequenas empresas duradouras e diminuir os altos índices de falência destes empreendimentos.

Para Tajra (2014 p. 14), existe no Brasil uma cultura ainda muito tímida para o estímulo da postura empreendedora. Poucas são as escolas e organizações que incentivam o espírito de realização. A falta de capacidade empreendedora, a ausência de estrutura tributária e trabalhista orientada para pequenos negócios, as poucas opções de financiamento e capitalização, bem como a influência da família para o trabalhador assalariado ou concursado aliada ao sistema de ensino que atua pouco no desenvolvimento de empreendedores são alguns dos fatores que dificultam essa postura no país.

O empreendedor tem de estar permanentemente de olho nos acontecimentos, traçando diretrizes e corrigindo rumos para chegar onde pretende. Isso é o que o diferencia dos outros agentes da organização (FILION, DOLABELA, 2000 p. 17).

Em geral, busca-se através do Empreendedorismo desenvolver um projeto acerca de uma oportunidade de mercado percebida, nem sempre com muita clareza, pelo empreendedor em questão.

### 3.2 LITERATURA DO NEGÓCIO PROPOSTO

Ao iniciar um projeto de viabilidade é de extrema importância que seja feita uma pesquisa da história deste ramo, conceito e um estudo sobre os empreendedores que investiram neste segmento.

A palavra *confeitaria* vem do latim "*confectum*" e significa aquilo que é confeccionado com especialidade. Trata-se de um prato único e que tem um toque diferenciado como recheio, formato, personalizado de acordo com o gosto pessoal do cliente (FLEISCHMANN, 2010).

A atividade de confeito teve a sua origem na panificação, com o aprimoramento de suas técnicas de manipulação no período da Idade Média, bem como o refinamento de receitas com a adição de ingredientes como o mel, frutas secas e condimentos - antes raros na cozinha. Esses especialistas eram denominados padeiros do mel. Em 1643, eles começaram em *Nüremberg*, na Alemanha, a fabricação do pão de mel (CONFEITARIA CHRISTINA, 2010).

Muitas dessas receitas possuíam um significado religioso e eram feitas apenas em ocasiões especiais, como os *Twelfth Night Cakes* (bolos do décimo segundo dia), assados após o Natal. Esses produtos quase sempre tinham uma textura densa, diferente da dos bolos que comemos hoje. Massas não levedadas eram feitas também para a confecção de tortas salgadas. No século XV, os confeitores da França formaram suas próprias confrarias e se desvincularam dos padeiros. A partir daí, a profissão de confeito desenvolveu-se rapidamente, e muitos novos tipos de produtos foram criados (GISSLEN, 2011 p.40).

Segundo Cascudo (2004, p.12), das primeiras receitas que se tem registro, a que mais se aproxima da dos bolos de hoje é uma receita italiana, de bolo de amêndoas, servida em Nápoles, em 1478. A Itália é considerada como a precursora na arte de bolos decorados.

No Brasil, a história da confeitaria tem início após a Segunda Guerra Mundial, com a chegada de confeitores vindos da França, sendo essa famosa por ser o centro gastronômico dos doces requintados, e confeitores vindos da Áustria, apresentando aos brasileiros doces como o *Stollen*, o *Apfelstrudel*, entre outras delícias. Como naquela época ainda não existiam docerias especializadas, esses confeitores tiveram que trabalhar em padarias, fazendo com que os brasileiros conhecessem a técnica de

manuseio do *chantilly*, da massa folhada, do *fondant* e muitos outros (PORTAL EDUCAÇÃO, 2015).

As festas de aniversário surgiram no Ocidente. Desde a Antiguidade, os romanos já comemoravam o dia do nascimento de uma pessoa, conhecido como "*dies sollemnis natalis*". Os tradicionais bolos de aniversário surgiram na civilização grega, quando os adoradores da deusa da fertilidade, Ártemis, passaram a oferecer em seu templo um preparado de mel e pão, no formato de uma lua (DANTAS, 2018).

Gisslen (2011 p. 41) diz que para ser um chef padeiro ou confeiteiro, as atitudes são mais importantes do que as habilidades, pois uma atitude adequada ajuda não somente a desenvolver novas habilidades, mas também a superar as dificuldades que você poderá ter de enfrentar na sua carreira.

Ainda segundo o autor, atualmente, observa-se a rápida expansão das profissões de chef padeiro e chef confeiteiro. Milhares de pessoas qualificadas são procuradas a cada ano. A área de panificação e confeitaria oferece a profissionais dedicados a chance de encontrar satisfação em uma indústria desafiadora e que está em constante atualização (GISSLEN, 2011 p. 41). Como corrobora Carlos Perregil (apud JAKITAS, 2011) - vice-presidente do Sindicato dos Industriais de Panificação e Confeitaria de São Paulo (Sindipan-SP):

"a padaria pode ser uma opção muito interessante de investimento. Porém, esse não é um mundo para amadores. É preciso preparo, tempo e interesse para operar um canal complexo e que precisa manter muitos serviços ao mesmo tempo. Caso contrário, as chances de sucesso são pequenas".

A seguir estão descritos casos de sucesso de empresas deste ramo, duas localizadas em outro estado do país e uma na cidade de Garibaldi/RS.

### **3.2.1 Casos de sucesso**

#### **a) Casa de Bolos**

O empresário Rafael Ramos é um dos sócios da Casa de Bolos, localizada em Ribeirão Preto (SP), a primeira loja que virou franquia devido ao grande sucesso. No site da loja está o início dessa história contada por ele mesmo (RAMOS, 2018).

Como já era tradição na sua família o ato de reunir-se para o café da tarde que sempre contava com um bolo quentinho, Rafael viu que esses momentos poderiam se tornar um negócio próprio, um investimento atraente que ao mesmo tempo envolveria a sua família; e isso foi o que o motivou a transformar esses momentos tão especiais em um negócio lucrativo, surgindo assim a Casa de Bolos.

É assim que, contrastando com a complexidade dos dias atuais e a vida agitada do mundo moderno, a simplicidade do bolo caseiro tem conquistado cada dia mais seu espaço, possibilitando aos nossos clientes momentos especiais com alguém querido, resgatando laços e estreitando relacionamentos: “o bolo caseiro é algo cultuado em todas as partes do Brasil, mas hoje as pessoas não têm mais tempo para preparar em sua casa. É aí que nós entramos”, explica Rafael Ramos, um dos quatro sócios da Casa de Bolos.

Ainda segundo Rafael:

“Começamos sem pretensão. Fizemos um estudo de mercado e vimos que os bolos estavam com uma imagem muito ruim perante o consumidor, principalmente aqueles vendidos em padarias e mercados, que já vêm com a massa pronta”.

O empreendimento foi um dos pioneiros no mercado de bolos caseiros, e surgiu no início de 2010 em Ribeirão Preto com um investimento de R\$ 100 mil. O sucesso foi imediato, e em pouco tempo migrou para o modelo de franquias. Para 2019 a previsão é de ter 370 lojas ativas no Brasil.

#### b) Confeitaria Ferranti

Localizada na cidade de Garibaldi, a Confeitaria Ferranti, fundada por Fátima Ferranti Fim e seu esposo no ano de 1996, é especializada em tortas dos mais variados sabores.

Através de uma entrevista realizada no dia 22 de outubro de 2018, a proprietária Fátima abriu as portas de sua confeitaria para a autora deste trabalho conhecer um pouco sobre a história da Ferranti Confeitaria.

Tudo teve início na década de 90 na cidade de Canoas, onde os proprietários residiam. Fátima era dona de casa e sempre fora apaixonada pela culinária, principalmente pela confeitaria. Lá mesmo iniciou os cursos de confeitaria: elaboração de tortas, bolos, pães, etc.

Após se mudarem para Garibaldi, Fátima começou a fabricar panetones e vender em um mercado local. Foi ali que os clientes conheceram os seus produtos e, então, a confeitaria teve seu início, focando sempre a venda através de encomendas.

Hoje, a empresa fabrica além dos 21 sabores de tortas, docinhos, salgadinhos e biscoitos. Em datas comemorativas, como dia dos pais, mães e Natal, a demanda aumenta tanto que Fátima não consegue aceitar todos os pedidos. Todos os produtos são fabricados por ela e seu esposo. Fátima ressalva que os produtos devem ser elaborados com ingredientes de qualidade, mas o que faz a diferença é a dedicação e o amor no preparo.

### c) Bolos da Cecília

Outro caso de sucesso é o da professora Cecília Victório, proprietária da Bolos da Cecília, criada em 2013, inspirada pela simplicidade das receitas de família. Em 2017, a empresa - que virou uma rede de franquias - faturou R\$ 5 milhões.

Através de uma entrevista realizada pela jornalista Amanda Oliveira (2018) divulgada no site Pequenas Empresas, Grandes Negócios, Cecília conta um pouco sobre seu negócio e dá dicas para elaborar um produto de qualidade.

A ideia inicial de Cecilia era investir em uma franquia já existente no mercado, mas, através de pesquisas, percebeu que na sua grande maioria eram utilizadas misturas prontas: “eu queria um bolo feito com insumos naturais, havia muitas misturas prontas”, conta Cecília. Porém, seu desejo era fabricar bolos com insumos naturais, frescos e matéria-prima de qualidade.

Hoje, as 25 franquias possuem em média 80 tipos de bolos, e trabalham com bolos tradicionais como fubá, maçã, cenoura, famosos no chazinho da tarde. E a linha *premium*, na qual os sabores são mais sofisticados, como avelã e mousse, não deixando de lado a simplicidade nas receitas.

Com base nesses cases de sucesso, nasceu a Divino Bolos. Cidades grandes, como São Paulo, Rio de Janeiro, e a Serra Gaúcha, em Caxias do Sul já possuem esse tipo de comércio, porém vem ganhando cada vez mais espaço nas cidades do interior.

A Divino Bolos terá fabricação própria, onde serão comercializados também como uma segunda opção cafés e chás para acompanhamento. O cliente poderá

consumir no próprio local ou poderá levar seu produto. Será servida para o cliente uma pequena amostra de bolo para facilitar na escolha do sabor.

As vendas serão realizadas em feiras e eventos diversos. Em Garibaldi, aos sábados pela manhã na Praça das Rosas, no centro da cidade, acontece a Feira do agricultor, onde são comercializados pães, frutas, verduras, produtos coloniais, etc. e, além disso, são realizados eventos importantes os quais muitos turistas prestigiam, como a Fenachamp (Festa Nacional do Champanha), a qual ocorre a cada dois anos, e o Garibaldi *Vintage*, que ocorre geralmente duas a três vezes no ano, onde a gastronomia é uma das atrações - restaurantes e comerciantes diversos expõem seus produtos para venda.

Os produtos abrangerão todo tipo de público, bolos tradicionais com sabores diversos, sem glúten e sem lactose e opção para vegano. O mesmo se enquadra para os valores, independentemente do poder aquisitivo do público-alvo.

## 4 CANVAS

O *Business Model Generation* (Canvas) foi desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur no ano de 2004, com o objetivo de desenvolver um Modelo de Negócios que todos compreendam: de fácil descrição, que facilite a discussão (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

### 4.1 CONCEITUAÇÃO DE CANVAS

Teoricamente, o Canvas é definido como uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que possibilita aos empresários desenvolver e esboçar modelos de negócios novos ou mesmo já existentes. O *Business Model Canvas* é um mapa visual pré-formatado, contendo blocos e informações necessárias quando se discute o modelo de negócios que visa facilitar a discussão e o entendimento entre várias pessoas. Esse conceito se tornou tão popular e útil no mundo corporativo que pode ser utilizado para descrever, visualizar e avaliar o que quiser, por ser ágil, versátil, visual, colaborativo, dentre tantas outras qualidades (CAMARGO, 2016 p. 69).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p. 15), esse modelo de negócio é descrito com nove componentes básicos, que mostram a lógica de como uma organização pretende gerar valor. Os nove componentes cobrem as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira.

Ainda segundo os autores, o ponto de partida de qualquer reunião ou negócio é que todos tenham uma compreensão compartilhada do modelo de negócio, facilitando a sua discussão através de uma linguagem comum e possibilitando o funcionamento da organização.

Uma definição simples sugerida por Roger Clarke (apud MEIRA 2013 p. 168) diz que uma interpretação útil da expressão modelo de negócios é: QUEM PAGA? O QUE? PRA QUEM? e POR QUÊ? e, ainda segundo o autor, outra pergunta é importante: COMO?. Se estas cinco perguntas não tiverem cada uma sua resposta, a chance de ter problemas no negócio é alta.

Para Dornelas (et al., 2018), a maneira sugerida para aplicar o Canvas é a elaboração de um quadro que permite analisar o modelo de negócios que está sendo criado, remodelado, adaptado com o pensamento visual, que consiste em usar

desenhos para representar situações ou ideias. Assim, o modelo de negócio vai sendo construído visualmente de maneira cíclica, ou seja, o próprio modelo de negócio evolui a partir de uma concepção simples, que seria o protótipo ou modelo inicial.

Para Meira (2013 p. 167), o modelo de negócios pode ser descrito, então, como “um conjunto de processos, métodos, práticas que faz com que seu negócio crie o que tem que criar, seja um produto ou serviço”. Com este método é possível identificar o que está sendo feito para resolver os problemas dos clientes, tendo em vista que a renda da empresa é gerada por estes.

Esse modelo já foi utilizado e testado por grandes organizações como IBM, *Ericsson*, *Deloitte*, *Public Works*, o governo do Canadá, entre outras (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 15).

## 4.2 CANVAS DO NEGÓCIO PROPOSTO

Quadro 1 - Canvas da Divino Bolos

COMO?		O QUE?	PRA QUEM?	
<b>Parcerias principais</b>	<b>Atividades principais</b>	<b>Proposta de valor</b>	<b>Relacionamento com clientes</b>	<b>Segmento de clientes</b>
 Fornecedores Colaboradores Moto Boy Nutricionistas	 Produção de bolos  <b>Recursos principais</b>  Equipe Conhecimento Equipamentos Matéria - prima Maquinário	 Qualidade Sabor e satisfação sem restrição. Personalização Facilidade na escolha do lanche Conveniência	 Marketing Assistencia pessoal e dedicada  <b>Canais</b>  <i>Whatsapp</i> <i>Facebook e Instagram</i> Feiras Loja própria	 Público em geral Portadores de intolerância alimentar Pais que compram lanches para os filhos levarem à escola
<b>Estrutura de custos</b>		<b>Fontes de receita</b>		
Matéria-prima Colaboradores Infraestrutura Marketing logistica		 Vendas de produtos 		
<b>QUANTO?</b>				

Fonte: a própria autora (2018)

Perceba que o Modelo de Negócios desenvolvido por Alex Osterwalder é dividido em dois lados: a análise das parcerias principais, as atividades principais, e os recursos principais são considerados parte do pensamento lógico e da eficiência. Já o relacionamento com os clientes, os canais, o segmento dos clientes e as fontes receita devem ser estimulados pelo lado da emoção, o que promoverá maior geração de valor ao empreendimento. Essa proposição de valores considera a utilização das duas partes do cérebro (TAJRA, 2014 p. 130).

Abaixo, está descrito de forma sucinta os nove segmentos que compõem o Modelo Canvas, destacando aspectos importantes para o negócio proposto.

#### 4.2.1 O que?

**Proposta de valor** - Descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes. Valor = razão ou motivo pelo qual pessoas adquirem seus produtos. Tem por objetivo resolver e satisfazer a necessidade do consumidor através de um conjunto de benefícios que a empresa oferece aos clientes.

Alguns elementos que podem contribuir para a criação de valor são: Novidade; Desempenho; Personalização; Design; Marca/*status*; Preço; Redução de custo; Redução de risco; Acessibilidade; Conveniência/usabilidade (CARTILHA SEBRAE, 2013 p. 22).

Os elementos mais relevantes para a proposta de valor deste projeto são:

- a) Personalização: a adequação de produtos e serviços às necessidades específicas de clientes individuais gera valor ao produto ofertado;
- b) Conveniência e praticidade: Fazer as coisas mais fáceis de usar. Fornecer praticidade ao cliente cria um valor substancial.

#### 4.2.2 Pra quem?

**Relacionamento com clientes** - Como a empresa fará para conquistar e manter uma boa relação com os clientes, ampliar as vendas e para que eles não a troquem por outra. As relações podem variar desde pessoais até automatizadas e pode ser guiado pelas seguintes motivações: Conquista do cliente; Retenção do cliente; Ampliação das vendas.

Categorias de relacionamento com os clientes: Assistência pessoal; Assistência pessoal dedicada; *Self-service*; Serviços automatizados; Comunidades; Cocriação (TAJRA, 2014 p. 132).

Os elementos no qual a Divino Bolos mais utilizará são:

- a) Assistência pessoal: na qual é baseada na interação humana. O cliente terá o contato direto com o atendente, bem como poderá pedir auxílio para suas escolhas. É utilizada tanto na venda como no pós-venda;
- b) Assistência pessoal dedicada: envolve dedicar-se a um cliente individual. Por exemplo: quando o cliente deseja um bolo personalizado.

**Segmento de clientes** - define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir. Para melhor satisfazê-los, uma empresa precisa agrupá-los em segmentos distintos, cada qual com necessidades comuns, comportamentos comuns, e outros atributos comuns. Esta decisão da organização deve ser de forma consciente (MEIRA 2013 p. 170).

Alguns exemplos de segmentos de clientes: Mercado de Massa; Nicho de mercado; Segmentado; Diversificada; Mercados Multilaterais.

No negócio proposto neste trabalho, os principais segmentos são:

- a) Mercado de Massa: Não fazem distinção entre os diferentes segmentos de cliente. Tem como foco um grande grupo de clientes com necessidades e problemas similares;
- b) Segmentado: Visa atender clientes com necessidades e problemas ligeiramente diferentes. Exemplo: população com intolerância alimentar.
- a) Nicho de mercado: visam atender segmentos de clientes específicos. A Proposta de Valor, os Canais e o Relacionamento com Clientes são adequados às exigências específicas de um nicho de mercado. A localização, hábitos das pessoas que moram próximo, são alguns fatores que caracterizam este nicho de mercado. Exemplo: pais que compram lanches para os filhos levarem a escola.

**Canais** – Os canais são definidos como o meio que o cliente irá encontrar seus produtos ou serviços. Eles desempenham um papel fundamental na organização, pois através deles o cliente pode avaliar a proposta de valor da empresa,

bem como conhecer os produtos e serviços oferecidos permitindo assim a utilização destes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 26).

Os tipos de Canais são: equipes de venda; vendas na web; lojas próprias; lojas parceiras e atacado.

A empresa proposta utilizará dos seguintes tipos de Canais:

- a) Vendas através de plataformas como: *Facebook* e *Instagram*, o cliente encontrará os serviços e produtos ofertados, conhecerá um pouco sobre a história do empreendimento e fará suas solicitações;
- b) Loja própria: a empresa contará com loja própria com comercialização de produtos fabricados no próprio local.

#### 4.2.3 Quanto?

**Fontes de receita** – Representa o dinheiro que a empresa gera a partir de cada Segmento de Cliente. Neste componente, deve-se avaliar quanto e como os clientes pagarão pelos serviços da empresa.

Há diversas maneiras de se gerar Fontes de Receita: Venda de recursos; Taxa de uso; Taxa de Assinatura; Empréstimos; Aluguéis; Licenciamento; Taxa de Corretagem; Anúncios (MEIRA 2013 p. 171).

A fonte de receita da empresa proposta será:

- a) Venda de recurso: é a fonte de renda mais amplamente conhecida. É a venda direta, tanto pelo *e-commerce* como pelo varejo.

**Estrutura de custos** – Este componente descreve todos os custos envolvidos para a operação do negócio. A criação e oferta de valor, o relacionamento com os clientes, e a geração de receita envolvem custos. Após a definição dos recursos principais e atividades-chaves fica mais fácil elaborar essa estrutura de custos.

Tal estrutura pode ter as seguintes características: Custos fixos; Custos variáveis; Economias de escala; Economias de escopo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 39).

A Estrutura de custos da empresa terá as seguintes características:

- a) Direcionadas pelo valor: onde a preocupação da empresa não é o custo, mas sim a criação de valor. Um exemplo é a personalização dos serviços.

- b) Custos fixos: Permanecem independentemente do volume dos serviços oferecidos. Exemplo: aluguel e salários.
- c) Custos variáveis: Custos que variam proporcionalmente com a demanda. Exemplo: compra de insumos para elaboração de um produto específico.

#### 4.2.4 Como?

**Recursos principais** – Através destes a empresa cria sua proposta de Valor, alcança mercados, mantém relacionamentos com os Segmentos de Cliente e obtém receita. Estes recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos (TAJRA, 2014 p. 134).

Podem ser categorizados como: Físico; Intelectual; Humano; Financeiro.

A empresa contará com todas as categorias de recursos:

- a) Físico: inclui o ponto de venda e o maquinário para fabricação dos produtos;
- b) Humano: todas as empresas dependem deste recurso, todas as pessoas envolvidas são particularmente importantes;
- c) Financeiro: por se tratar de um novo negócio é importante que a empresa tenha recursos financeiros para o investimento inicial;
- d) Intelectual: são os recursos intangíveis, envolve conhecimentos particulares, marcas e criatividade.

**Atividades principais** – São as ações mais importantes que a empresa deve executar para chegar ao sucesso. São necessárias para a criação de valor e geração de renda.

Possuem as seguintes categorias: Produção; Resolução de Problemas; Plataforma/Rede (CARTILHA SEBRAE, 2013 p. 35).

Atividade principal do negócio proposto:

- a) Produção: está relacionada com o desenvolvimento, fabricação e entrega dos produtos.

**Parcerias principais** – As parcerias são formadas por diversas razões e são fundamentais para a redução dos riscos e adquirir recursos. Alianças entre não

competidores, parceria entre concorrentes e a mais importante: a relação entre comprador-fornecedor para adquirir suprimentos confiáveis, são as principais parcerias que toda empresa deve dar atenção.

Pode ser útil distinguir entre três motivações para uma parceria: otimização e economia de escala; redução de riscos e incertezas; aquisição de recursos e atividades particulares (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011 p. 38).

Parceria principal da empresa proposta:

- a) Parceria entre comprador-fornecedor: adquirir insumos de qualidade é de extrema importância para a fabricação dos produtos, resultando na criação de valor. Essa parceria é importante também na questão dos custos, através dela a empresa consegue descontos, que podem ser repassados ao consumidor final.
- b) Parceria com especialistas em nutrição.

#### 4.3 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DE VALOR

Ao oferecer um produto ou serviço ao cliente a empresa embute um conjunto de característica na qual agregam valor. O produto ou serviço mais valioso é aquele que apresenta maior utilidade e valor para o usuário. O valor pode ser criado com base em várias características diferentes, como qualidade de um produto ou serviço, sua facilidade de utilização, sua disponibilidade no mercado, a imagem a ele associada, a assistência técnica oferecida ou o serviço que o acompanha, etc. Ao criar valor, a empresa precisa utilizar todas essas formas (CHIAVENATO, 2015 p. 432).

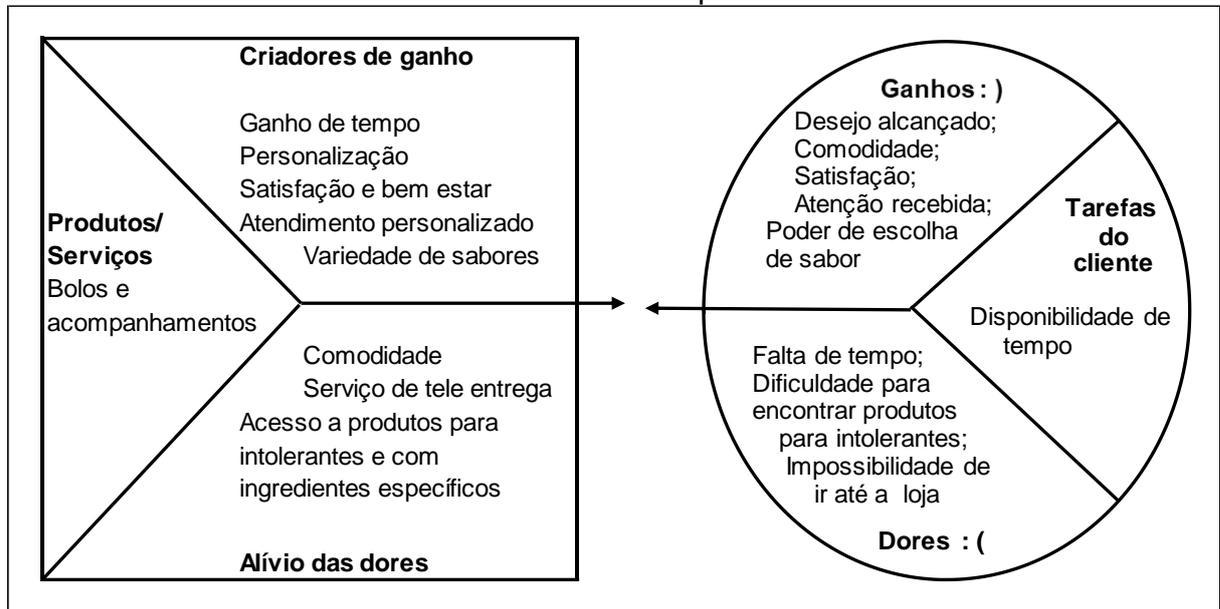
O Canvas da proposta de valor é o detalhamento dos blocos Proposta de valor e Segmento de Clientes, que formam o Quadro Canvas, localizado na pág. 19. Eles são a base do modelo de negócio, pois abordam O quê? e Para quem? a empresa cria, entrega e captura valor (BORGES, 2015).

Segundo Rosa (2015 p. 31), o objetivo do Canvas da Proposta de Valor é ajudá-lo a elaborar propostas que atendam às dores e necessidades de ganho do seu cliente, com “*jobs to be done*”, para ajudá-los a resolver seus problemas.

Ainda sobre o autor, a proposta de valor é simples: “as pessoas não compram produtos ou serviços, o que elas de fato querem é realizar “trabalhos”. Portanto, toda empresa bem-sucedida só irá desenvolver produtos e serviços de qualidade ao

conhecer as dores e ganhos desses clientes” ROSA (2015 p. 16). No Quadro 2 está a Proposta de valor da empresa.

Quadro 2 - Quadro da Proposta de Valor



Fonte: a própria autora (2018)

Abaixo estão descritos os itens que compõem o Quadro da Proposta de Valor da Divino Bolos:

#### 4.3.1 Proposta de valor

**Produtos/serviços** – São todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa a na qual a proposta de valor é construída. Eles podem ser: Tangíveis: produtos físicos; Virtuais: downloads e recomendações on-line; Intangíveis: direitos autorais e garantia de qualidade; Financeiros: fundos de investimento e serviços de financiamento (BORGES, 2015).

Os produtos e serviços da empresa proposta são tangíveis: bolos e acompanhamentos.

**Alívio das dores** – Como os produtos/serviços podem eliminar ou reduzir as emoções negativas e os custos e situações indesejáveis (ROSA, 2015 p. 38).

A Divino Bolos proporcionará ao seu cliente comodidade através do serviço de entrega e praticidade para quem precisa fazer um lanche rápido para não perder um compromisso. O serviço de tele entrega é um fator importante pois muitos clientes, por falta de tempo, não conseguem ir até a loja para comprar os produtos. Em virtude disso a Divino Bolos entregará o pedido na casa, no trabalho ou onde o cliente precisar. O acesso a produtos para celíacos e intolerantes a lactose é também caracterizado como um alívio das dores, pois o mercado para esses produtos ainda é restrito.

**Criadores de ganho** – Como os produtos/serviços geram benefícios aos clientes (BORGES, 2015).

Por localizar-se no centro da cidade de Garibaldi, a questão do tempo é um dos geradores de ganhos para os clientes, eles não precisam se deslocar e perder tempo em trânsito, pois a localização é de fácil acesso e possui estacionamento. O serviço de entrega também contribui para o ganho de tempo.

Se o cliente desejar um bolo personalizado, através de uma breve conversa, ele expõe seu desejo e encomenda seu bolo.

A satisfação, o bem estar de um café da tarde com um bolo quentinho, um ambiente aconchegante são requisitos importantes para a empresa.

#### **4.3.2 Segmento de cliente**

**Dores do cliente** – descrevem as emoções negativas dos clientes, resultados ruins, riscos e obstáculos. Podem ser classificadas como: funcionais, emocionais ou complementares (ROSA, 2015 p. 33).

A falta de tempo e a impossibilidade de se deslocar até a loja para comprar/retirar seu produto, o acesso a produtos para celíacos e sem lactose, na qual é um fator ruim para quem precisa e não encontra no mercado. Isso tudo é uma dificuldade para o cliente.

**Ganhos do cliente** – desejos e benefícios que os clientes querem alcançar. Como o cliente é surpreendido pelo produto ou serviço. Os ganhos dos clientes podem

ser identificados de quatro formas: ganhos fundamentais, esperados, desejados e inesperados (ROSA, 2015 p. 34).

A satisfação, o bem estar de se reunir com amigos e saborear um bolo, a praticidade de encomendar seu produto e receber onde e quando quiser e a felicidade de comemorar uma data especial com um bolo que foi desenvolvido conforme o desejo do cliente são alguns dos ganhos que os clientes da Divino Bolos usufruirão.

**Tarefas do cliente** – descreve as atividades que os clientes estão tentando fazer no seu trabalho ou na sua vida. Ou seja, o que precisam ou desejam realizar. Há três tipos de tarefas dos clientes: tarefas funcionais, sociais e emocionais (FERNANDES, 2017).

Um exemplo de tarefa do cliente é a disponibilidade de tempo para tomar um café e comer um bolo, aliviando assim um pouco do *stress* do dia a dia, ou seja, um momento para relaxar.

#### 4.4 MINÍMO PRODUTO VIÁVEL

Mínimo Produto Viável (MVP), por definição, é um produto que tem os recursos mínimos suficientes para validar a proposta de valor e o modelo de receitas do mesmo. Para ter certeza que o MVP irá funcionar da maneira esperada é preciso vender este projeto (MONTENEGRO, 2015). O autor deixa claro que não existe MVP sem vendas, se o produto ainda não está feito é preciso vender o conceito deste, como se ele já existisse: “o que importa é testar e comprovar o conceito focando muito mais em vender que em desenvolver um produto.” (MONTENEGRO, 2015).

Pra Zanette (2018), é preciso testar o potencial de um projeto antes de investir muito dinheiro nele. Para isso o MVP é importante, ou seja, construir a versão mais simples e enxuta de um produto gastando pouco dinheiro e tempo, entregando assim a proposta de valor da ideia. Dessa maneira, é possível aprender com os erros e construir exatamente o que o usuário final deseja.

Um MVP ajuda os empreendedores a começar o processo de aprendizagem o mais rápido possível. No entanto, não é necessariamente o menor produto imaginável; trata-se, apenas, da maneira mais rápida de percorrer o ciclo construir-medir-aprender com o menor esforço possível. Ao contrário do desenvolvimento de

produto tradicional, que, em geral, envolve um período de incubação longo e ponderado e aspira à perfeição do produto, o objetivo do MVP é começar o processo de aprendizagem, não terminá-lo, para assim testar hipóteses fundamentais para o negócio (RIES, 2012 p.70).

Ainda para o autor, o MVP requer a coragem de se testar as suposições. Se os clientes reagirem da maneira que esperamos, poderemos considerar isso como a confirmação de que nossas suposições estão corretas. Se apresentarmos um produto projetado de modo deficiente e os clientes não conseguirem entender como utilizá-lo, isso confirmará nossa necessidade de investir num projeto superior (RIES 2012 p.80).

#### 4.4.1 MVP do negócio proposto

A seguir iniciamos uma pequena amostra dos produtos que serão oferecidos pela Divino Bolos:

Figura 2 - Bolo Formigueiro



Fonte: Google Imagens (2018)

Os bolos tradicionais, apesar de serem considerados bolos de receitas simples, em geral, são eleitos como os sabores preferidos, pois remetem aos bolos feitos em casa por algum familiar. Um exemplo disso é o bolo Formigueiro.

Figura 3 - Bolo com farinha de arroz, açúcar mascavo e sem lactose



Fonte: Google Imagens (2018)

Para os clientes que são adeptos a uma alimentação com restrições, a Divino Bolos comercializará bolos conforme o gosto do cliente, veganos, intolerantes a ingredientes e também para aqueles que não querem fugir da dieta.

Figura 4 - Bolo personalizado



Fonte: Google Imagens (2018)

A personalização dos bolos será um potencial do negócio proposto, o cliente escolhe o sabor e a decoração do bolo conforme a ocasião, casamentos, chás de bebês, aniversários, etc.

O bolo da foto é a tendência do momento, conhecido como *Naked Cake*, que significa “bolo pelado”, nada de pasta americana ou glacê.

Figura 5 - Bolo no pote



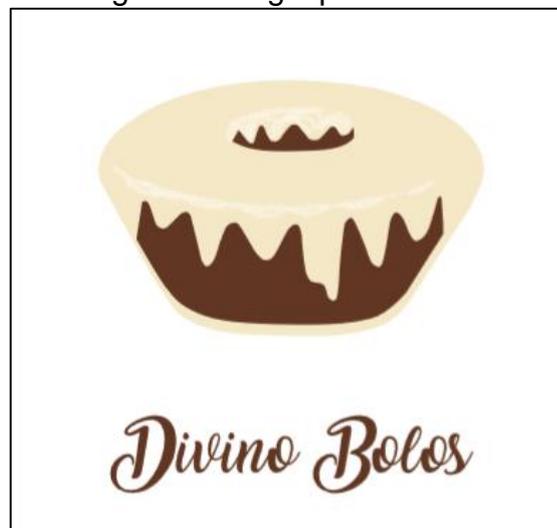
Fonte: Google Imagens (2018)

Esse bolo é ideal para levar como lanche para onde precisar, com uma embalagem versátil e prática, o Bolo no pote propõe praticidade pois já vem com uma colher descartável e tampa com rosca. É um ótimo lanche para as crianças levarem à escola, e pode ser servido também como lembrança de um evento devido à personalização.

#### 4.4.2 Logotipo da marca

Logotipo é a tradução visual da sua marca, uma espécie de assinatura no mercado. É a partir dele que a empresa será reconhecida pelo público-alvo e até mesmo por seus concorrentes (MARQUES, 2018).

Figura 6 - Logotipo da marca



Fonte: a própria autora (2018)

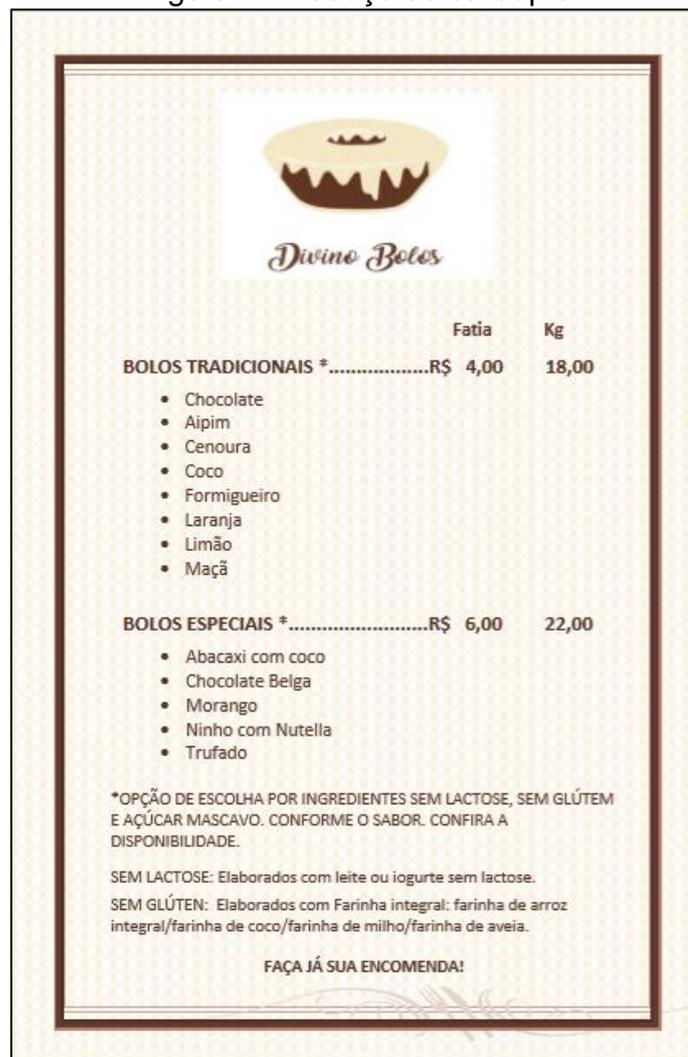
O logotipo da Divino Bolos foi projetado com simplicidade para ser identificado com facilidade pelos seus clientes e pelo mercado em geral. As cores utilizadas remetem ao bolo de chocolate, o qual é o preferido pela maioria – comprovado na pesquisa no Capítulo 5, Figura 20 – e a cor creme simboliza uma cobertura de branquinho.

#### 4.4.3 Cardápio

Como a empresa proposta contará com ambiente para consumo no local, elaborou-se um esboço do cardápio.

Observação: os sabores e preços são meramente ilustrativos, o intuito é apenas demonstrar um modelo de cardápio da Divino Bolos.

Figura 7 - Esboço do cardápio



	Fatia	Kg
<b>BOLOS TRADICIONAIS *</b> .....R\$	<b>4,00</b>	<b>18,00</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chocolate</li> <li>• Aipim</li> <li>• Cenoura</li> <li>• Coco</li> <li>• Formigueiro</li> <li>• Laranja</li> <li>• Limão</li> <li>• Maçã</li> </ul>		
<b>BOLOS ESPECIAIS *</b> .....R\$	<b>6,00</b>	<b>22,00</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abacaxi com coco</li> <li>• Chocolate Belga</li> <li>• Morango</li> <li>• Ninho com Nutella</li> <li>• Trufado</li> </ul>		

\*OPÇÃO DE ESCOLHA POR INGREDIENTES SEM LACTOSE, SEM GLÚTEM E AÇÚCAR MASCAVO. CONFORME O SABOR. CONFIRA A DISPONIBILIDADE.

SEM LACTOSE: Elaborados com leite ou iogurte sem lactose.

SEM GLÚTEN: Elaborados com Farinha integral: farinha de arroz integral/farinha de coco/farinha de milho/farinha de aveia.

**FAÇA JÁ SUA ENCOMENDA!**

Fonte: a própria autora (2018)

Como podemos observar na Figura 7, no cardápio da empresa proposta estará demonstrado ao cliente as opções de sabores, bem como os tipos de ingredientes que ele poderá escolher. A loja também comercializará bebidas como cafés e chás como uma segunda opção, porém neste esboço está apenas o produto principal.

#### 4.4.4 Embalagens

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 385), as embalagens e rotulagens bem desenhadas podem criar valor de conveniência e promocional e, portanto:

devem ser vistas como uma arma de estilo, especialmente no caso de alimentos. Sendo o primeiro contato do comprador com o produto, a embalagem é capaz de atraí-lo ou afastá-lo. Além disso, as embalagens contribuem para o reconhecimento instantâneo da empresa ou da marca (KOTLER E KELLER, 2006 p. 386).

A seguir, dois modelos de embalagens da empresa proposta:

Figura 8 - Embalagem para bolos



Fonte: Google Imagens, adaptado pela autora (2018)

Na Figura 08 está um modelo de caixa para bolos inteiros, já a Figura 09 representa um saco de papel *Kraft* (apropriado para alimentos e de alta resistência), através do qual o cliente leva seu pedaço de bolo para um lanche.

Figura 9 - Saco para bolos



Fonte: Google Imagens, adaptado pela autora (2018)

A Divino Bolos quer propor ao seu cliente exatamente o que os autores afirmam: valor. O propósito é encantar o cliente não só com o produto em si, mas com o conjunto dele.

## 5 PESQUISA DE MARKETING

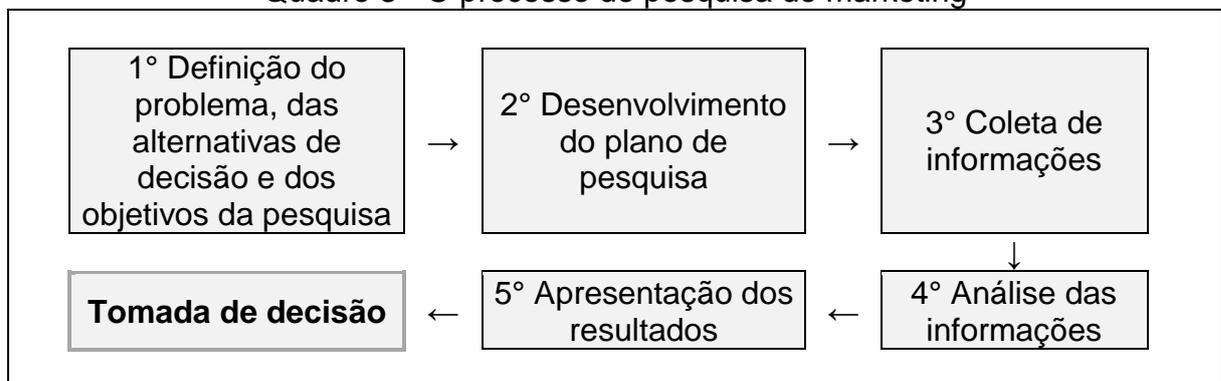
Para a implantação de um novo negócio, como é o caso deste trabalho, a pesquisa de *marketing* é o instrumento que fornece dados relevantes que contribuirão para o processo de tomada de decisão, pois ela fornecerá informações importantes para uma melhor análise por parte do pesquisador.

A pesquisa de *marketing* consiste em projetos formais que visam a obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva para a solução de problemas ou oportunidades específicas relacionadas ao marketing de produção de serviços (SAMARA, BARROS 2002, p. 06).

Segundo a *American Marketing Association* (apud BAKER, 2005, p. 123), pesquisa de *marketing* é a função que interliga o consumidor, o cliente e o público ao profissional de *marketing* por meio da informação – informação que é usada para identificar e definir oportunidades e problemas; gerar, aperfeiçoar e avaliar as ações; monitorar desempenho; e melhorar a compreensão do *marketing* como um processo. A pesquisa de *marketing* especifica as informações necessárias para se tratar desses aspectos; estabelece o método para a coleta de informações; gerencia e implementa o processo de coleta de dados; analisa os resultados; e informa as descobertas e suas implicações.

Conforme Kotler e Keller (2006, p. 100), a pesquisa de *marketing* é um processo que envolve “a elaboração, a coleta, a análise e a edição de relatórios sistemáticos de dados e descobertas relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa”. Ela envolve cinco etapas mostradas no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - O processo de pesquisa de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2006 p. 100)

Para Ribas (2016), essas pesquisas são ferramentas para qualquer empresa que deseja ampliar seu conhecimento sobre o mercado, entender o ambiente externo da empresa, tanto do mercado consumidor como os concorrentes. Além disso, ao conhecer os consumidores, a empresa estará muito mais apta a melhorias, identificando as necessidades dos mesmos.

Assim, a pesquisa será fundamental para o conhecimento e avaliação de componentes de atitudes junto a públicos de interesse da organização (consumidores, clientes potenciais, formadores de opinião, influenciadores, decisões de compra, etc.) (SAMARA, BARROS, 2002, p. 08).

## 5.1 OBJETIVOS DA PESQUISA DE *MARKETING*

Determinar quais são os objetivos da pesquisa de *marketing* é a etapa mais importante, ela é essencial para manter o foco durante o desenvolvimento do trabalho. A pesquisa deve ser elaborada com questões que contornam o objetivo principal da empresa, identificando o mercado consumidor e os segmentos desses mercados, os problemas e oportunidades (RIBAS, 2016).

Para Samara e Barros (2002, p. 12), os objetivos da pesquisa são determinados de maneira a trazer informações que solucionam o problema de pesquisa. É um processo interdependente e que exige total coerência entre o problema definido e os objetivos do projeto de pesquisa. A indagação básica que o pesquisador deve fazer para a elaboração correta dos objetivos de pesquisa é: quais informações são necessárias para resolver o problema de pesquisa? Para Proctor (apud Baker, 2005, p. 125),

a definição do problema de pesquisa deve levar em conta a situação da empresa e sua capacidade de executar ações sensatas. Decisões de marketing mal pensadas podem causar grandes problemas, às vezes consequências desastrosas [...].

Ainda segundo os autores Samara e Barros (2002, p. 13), os objetivos da pesquisa podem ser divididos em geral e específico.

### 5.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é apresentado na forma de um enunciado que reúne todos os objetivos específicos ao mesmo tempo. Trata-se da resposta à pergunta de pesquisa. (SAMARA, BARROS, 2002 p. 13). Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar a viabilidade de implantação da Divino Bolos na cidade de Garibaldi/RS.

### 5.1.2 Objetivo Específico

Os objetivos específicos, por terem papel intermediário e secundário, permitem que se chegue ao objetivo geral e também que sejam aproveitados todos os recursos descobertos durante a pesquisa.

Segundo Gil (2010), os objetivos específicos descrevem de maneira clara, o que será exatamente obtido no levantamento. Referindo-se as características que serão observadas num determinado grupo. Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) verificar a possibilidade de atender clientes em outras cidades da região da Serra Gaúcha;
- b) analisar o mercado de padarias/confeitarias na cidade de Garibaldi/RS;
- c) verificar a aceitação da proposta de implantação da empresa;
- d) identificar a preferência de sabores dos clientes;
- e) conhecer os hábitos dos clientes: locais de compra, motivos que os levam a comprar e frequência;
- f) verificar a necessidade de local físico ou apenas tele entrega.

## 5.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta etapa delimita a metodologia comumente utilizada na pesquisa de *marketing* para um novo negócio. Para Gil (2008, p. 49), “o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados”.

Segundo Baker (2005 p. 124) há dois tipos de natureza no delineamento de pesquisa:

**a) Qualitativa****b) Quantitativa**

Cada um com suas vantagens e desvantagens, que podem ser usados para reduzir os aspectos negativos de um sistema com a utilização do outro.

Quadro 4 - Comparação entre os métodos de pesquisa qualitativos e quantitativos

<b>Qualitativos:</b>	<b>Quantitativos:</b>
Abertos, dinâmicos, flexíveis	Medição numérica e estatística
Profundidade de entendimento	Amostragem de subgrupos ou comparações
Penetra na criatividade do consumidor	Levantamento pode ser repetido no futuro e resultados comparados
Banco de dados – mais amplos e mais profundos	Aproveita as respostas individuais
Penetra nas respostas racionalizadas ou superficiais	Menos dependente das habilidades ou orientação do executivo de pesquisa
Fonte mais rica de ideias para equipes de marketing e criação	

Fonte: Baker (2005 p. 124)

Para o delineamento da pesquisa do projeto em questão serão utilizadas as duas naturezas de pesquisa, a qualitativa e a quantitativa. Primeiramente, foi elaborado um roteiro de perguntas a fim de aplicar na pesquisa qualitativa de nível exploratório, objetivando conhecer o mercado a ser implantado o novo empreendimento.

Já a segunda pesquisa a ser aplicada, de forma quantitativa, terá o objetivo de analisar estatisticamente as informações alcançadas junto ao público respondente, que neste caso são os consumidores finais.

### **5.2.1 Pesquisa Qualitativa**

Para Samara e Barros (2002 p. 32), a pesquisa qualitativa tem como característica principal compreender as relações de consumo ‘em profundidade’, procurando identificar as motivações de consumo em um aspecto realista. Ela é realizada a partir de entrevistas com perguntas abertas, as quais permitem ao informante responder livremente, usando a linguagem própria. As entrevistas podem ser individuais ou discussões em grupo, em sua análise verticalizada em relação ao

objeto em estudo permite identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida. Os autores ainda ressaltam que neste tipo de pesquisa é possível conhecer a opinião dos consumidores sobre os produtos, seus hábitos de compra e consumo, bem como avaliar o uso e detectar sugestões para novos produtos, entre outras situações.

Segundo Roesch (2013), uma pesquisa qualitativa se encaixa numa fase exploratória da pesquisa ou para uma pesquisa de pequeno porte. A autora acrescenta que este tipo de pesquisa também é apropriado para avaliar a efetividade de algum programa ou quando o pesquisador busca saber o ponto de vista dos entrevistados, sem partir de um modelo já estabelecido de ideias.

Observa-se que a pesquisa qualitativa é a mais adequada para pesquisas que procuram descrever a complexidade de determinado problema, compreender e classificar processos dinâmicos. O caráter qualitativo de uma pesquisa tem como evidências o ambiente natural como fonte direta de dados, seu caráter interpretativo, o mergulho nos sentidos e emoções e, principalmente, a preocupação pelo significado que as pessoas dão às coisas (CHIZOTTI, apud NIQUE E LADEIRA 2017 p. 69).

### **5.2.2 Pesquisa Quantitativa**

De acordo com os pensamentos de Nique e Ladeira (201, p.69), a pesquisa quantitativa tem como característica o emprego da quantificação nas modalidades de coleta e tratamento das informações por meio de técnicas estatísticas. Esse tipo de pesquisa tem a intenção de garantir a precisão dos resultados e evitar distorções da análise e interpretações. Essa intenção possibilita uma margem de segurança quanto às inferências.

Samara e Barros (2002, p.30) compreendem a pesquisa quantitativa como um método estatístico, pois o que se pretende é transformar as respostas adquiridas em médias e percentuais e analisar e interpretar os resultados obtidos da amostra em estudo para uma determinada população.

Malhotra (2005 p. 131) também descreve a pesquisa quantitativa como um método que procura quantificar os dados. Ela busca uma evidência conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística. Contrastando com a pesquisa qualitativa, as descobertas da pesquisa

quantitativa podem ser tratadas como conclusivas e utilizadas para recomendar um curso de ação final.

### 5.3 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Participaram da pesquisa qualitativa empresários atuantes no ramo de padarias e confeitarias, todos localizados na cidade de Garibaldi – RS, através de um questionário realizados com empresas consideradas “concorrentes” da Divino Bolos.

Já na pesquisa quantitativa os participantes são moradores da cidade de Garibaldi, Bento Gonçalves e Carlos Barbosa, possíveis clientes.

Para o pesquisador ter uma base de quantos participantes precisam participar da pesquisa quantitativa é necessário realizar uma amostragem conforme descrito abaixo.

#### 5.3.1 Amostragem

Amostragem é o processo de colher amostras de uma população. A ideia básica da utilização de amostragem em um processo de pesquisa de marketing é de que a coleta de dados relativos a alguns elementos da população e sua análise pode proporcionar relevantes informações sobre toda a população (MATTAR, 2001 p. 133).

Malhotra (2005, p. 256) salienta que o tamanho amostral indicado estatisticamente interpreta o tamanho final da amostra que deve ser alcançado para assegurar que os critérios sejam considerados com o grau desejado de precisão e dentro do nível de convicção.

Os autores Kotler e Keller (2006, p. 108) acreditam que uma amostra de menos de 1% da população-alvo já é aceitável para alcançar resultados confiáveis e satisfatórios para pesquisa, levando em conta a população das cidades onde o público-alvo reside (IBGE, 2018):

- a) Garibaldi: 34.684 habitantes
  - b) Carlos Barbosa: 29.409 habitantes
  - c) Bento Gonçalves: 119.049 habitantes
- Totalizando: 183.142 habitantes

O tamanho da amostra foi estabelecido em 184 respostas válidas, para que assim seja possível alcançar os objetivos da pesquisa.

#### 5.4 PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Segundo Marconi e Lakatos (2011) a coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos e das técnicas, a fim de se realizar a coleta das informações para realização da pesquisa. As autoras acrescentam que nesta etapa deve se ter um rigoroso controle na utilização dos instrumentos de pesquisa, pois é fundamental evitar erros e defeitos resultantes desta etapa.

Samara e Barros (2002, p. 168) interpretam a análise de dados como sendo “a descrição do quadro de tabulação referente aos valores relevantes”. A tabulação por sua vez é definida como sendo uma forma organizada de alinhar os resultados numéricos para que a interpretação e a avaliação dos dados sejam facilitadas. Na análise em tese, em determinadas questões o entrevistado pode conceder mais do que uma resposta, já em outras questões o entrevistado pode conceder apenas um único posicionamento.

Na análise dos resultados será possível demonstrar de forma clara e objetiva as informações obtidas através das pesquisas, tanto as de ordem qualitativa, quanto as de ordem quantitativa. Os resultados desta pesquisa têm o intuito de esclarecer dúvidas e auxiliar na formulação de ações que auxiliem o alcance dos objetivos do trabalho em questão.

O processo de coleta de dados foi realizado através da aplicação de dois questionários diferentes, um com questões qualitativas (aberto), e outro com questões quantitativas (fechado).

Para a pesquisa qualitativa foi aplicado um questionário contendo 11 questões. Como se trata de uma pesquisa exploratória, não se tem o intuito de obter números como resultados, mas, sim, a real compreensão sobre o assunto, muitas vezes imprevisíveis, porém que possam indicar novos caminhos ou trajetórias mais assertivas para a solução do problema em questão. O mesmo foi aplicado para um público selecionado, empreendedores do ramo de padarias e confeitarias na cidade de Garibaldi/RS.

Antes da aplicação do questionário com as questões qualitativas com as padarias/confeitarias, a autora realizou um pré-teste. Conforme Samara & Barros (2002 p. 100), o pré-teste tem a finalidade de confirmar se o questionário está adequado aos objetivos do estudo, a clareza de entendimento do entrevistado e a avaliação de suas respostas.

Marconi e Lakatos (2011, p. 88) complementam que ele serve também para verificar se o questionário apresenta três importantes elementos:

- a) Fidedignidade: qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados.
- b) Validade: os dados recolhidos são necessários à pesquisa.
- c) Operatividade: vocabulário acessível e significado claro.

Este pré-teste foi realizado com a padaria denominada A – Padaria e Confeitaria Ponvalli. Ao aplicá-lo verificou-se que o questionário estava incompleto, então duas perguntas foram anexadas ao mesmo:

- a) Em seu estabelecimento qual é o papel do bolo? É fabricado diariamente?  
Possui sabores diversos?
- b) É comercializado algum tipo de bebida, como café?

Após a realização do pré-teste e efetuadas as alterações necessárias, partiu-se para a aplicação definitiva do instrumento de pesquisa, realizando, então, a pesquisa qualitativa com mais 04 padarias/confeitarias, totalizando 05 empresas - as quais se caracterizam por serem possíveis concorrentes do negócio proposto, todas localizadas na cidade de Garibaldi/RS. Quatro pesquisas foram feitas pessoalmente e uma foi realizada através de e-mail nos dias 13, 15 e 22 de outubro de 2018.

Já para a pesquisa quantitativa foi elaborado um questionário com 20 perguntas, incluindo opções de múltipla escolha e também perguntas onde o questionado pode dar uma nota conforme a sua importância. O objetivo desta pesquisa são os resultados em números, assim, o pesquisador tem uma definição mais conclusiva sobre o assunto em questão. Esta pesquisa foi aplicada com possíveis clientes da nova empresa, moradores de Garibaldi, Bento Gonçalves e Carlos Barbosa.

Para a realização da pesquisa quantitativa também foi realizado um pré-teste com um grupo seletivo de pessoas, onde os mesmos deram a sugestão de complementar uma das perguntas do questionário, na qual pede ao entrevistado se ele prefere que a Divino Bolos seja somente uma loja física ou apenas realize o serviço de tele- entrega, sugeriu-se incluir a opção de “ambos”, ou seja, uma terceira opção foi anexada às respostas.

Após a realização do pré-teste a pesquisa quantitativa foi disponibilizada aos possíveis clientes, o levantamento foi realizado entre os dias 01 a 12 de novembro de 2018, através da plataforma *Google Forms*, onde os participantes receberam o questionário via *e-mail*, *Messenger*, *WhatsApp* e publicação no *Facebook* da autora. Participaram desta pesquisa 191 pessoas, porém 184 respostas são válidas.

## 5.5 RESULTADOS DA PESQUISA

Segundo Mattar (2005), a etapa final do processo de pesquisa é a comunicação dos resultados, a qual consiste na apresentação dos achados da pesquisa.

### 5.5.1 Resultados da pesquisa qualitativa

Participaram desta pesquisa 5 empresas do mesmo ramo da Divino Bolos. Os empreendedores entrevistados responderam 11 perguntas relacionadas ao seu negócio. As respostas estão relacionadas no Quadro 5.

Padarias/confeitarias participantes:

- A. Padaria e Confeitaria Ponvalli Ltda.
- B. Antônio Eccker e cia Ltda.
- C. Justina C. Maschio – Delícias Caseiras Justina
- D. Padaria e Confeitaria 2000 Ltda.
- E. Confeitaria Ferranti

Quadro 5 - Pesquisa Qualitativa:  
Questionário realizado com empreendedores do ramo

(Continua)

<b>1. A sua padaria/confeitaria comercializa quais tipos de produtos?</b>
A / B / C / D - Comercializam pães em geral, salgados diversos, cucas, doces (tortas, docinhos, bolos, rocamboles, etc.) e também alguns frios, leite, iogurtes. E – Comercializa tortas, docinhos, biscoitos e salgados.
<b>2. Qual destes produtos tem mais saída?</b>
A / B / D – Pão Cacetinho C – Pão caseiro E – Tortas
<b>3. Você comercializa produtos específicos para veganos, intolerantes a certos ingredientes, etc.?</b>
A / B / D – Não produzem C - Produz apenas alguns produtos para intolerantes a lactose e ao glúten E – Produz biscoitos para intolerantes a glúten somente por encomenda.
<b>4. A padaria/confeitaria fabrica seus próprios produtos?</b>
A / C / E - Fabricam todos os seus produtos B – Fabrica a maioria dos seus produtos, menos alguns tipos de doces. D – Fabrica a maioria dos seus produtos menos as tortas.
<b>5. Em seu estabelecimento qual é o papel do bolo? É fabricado diariamente? Possui sabores diversos?</b>
A / D – É fabricado diariamente, porém os sabores são restritos B – É fabricado duas vezes por semana um sabor de bolo em cada dia C – É fabricado diariamente, procuram variar os sabores e elaboração, às vezes fazem recheados e com cobertura. E – Não fabrica bolos, somente tortas.
<b>6. É servido algum tipo de bebida no local?</b>
A / B – Comercializam apenas sucos (industrializados) C / D – Cafés e sucos (industrializados) E – Não comercializa nenhum tipo de bebida
<b>7. A sua padaria dispõe de mesas para o cliente consumir no local?</b>
A / B / E – Não disponibilizam C / D – Disponibilizam

(Conclusão)

<b>8. A empresa dispõe do serviço de encomenda? E entrega?</b>
<p>A / D - Fornece o serviço apenas para encomenda de tortas (com os sabores estabelecidos) e pães em quantidade. Não realizam entregas.</p> <p>B – Fornece o serviço apenas para encomenda de pães e salgados (em quantidade mínima). Não realizam entregas.</p> <p>C – Aceitam todo tipo de encomenda. Não realizam entregas.</p> <p>E – O foco da empresa é a encomenda dos produtos, principalmente as tortas. Entregam os pedidos.</p>
<b>9. A localização e disponibilidade de estacionamento interferem na clientela?</b>
<p>A / B / D – Acreditam que a localização é boa por se localizarem em ruas bastante movimentadas, porém quanto ao estacionamento este se limita em horários de pico.</p> <p>C – Mesmo por não se localizar em uma rua movimentada a empresa possui estacionamento, e como a empresa é conhecida na cidade os clientes não levam em conta isso.</p> <p>E – Acredita que não interfere, pois a empresa dispõe do serviço de entrega.</p>
<b>10. Quais as principais dificuldades enfrentadas pela empresa na sua abertura?</b>
<p>A / B / D- A falta de maquinário adequado, porém com o passar dos anos a burocracia em torno de alvarás, adequações necessárias na cozinha e loja requereram bastante investimento.</p> <p>C – Desde o início a mão de obra é o principal problema.</p> <p>E – Não passou por dificuldades na abertura, conforme os pedidos aumentavam eram comprados os maquinários. Porém a empresa está implantado um sistema de Nota Fiscal eletrônica e isso requer investimento e aprendizado para usar.</p>
<b>11. Porque o cliente procura seu estabelecimento?</b>
<p>A / B / D – Acreditam que pelo preço e qualidade dos produtos</p> <p>C – Qualidade dos produtos e pela opção de produtos caseiros</p> <p>E – Qualidade dos produtos e tradição</p>

Fonte: a própria autora (2018)

Após a realização das entrevistas fizemos uma análise geral, descrita a seguir.

#### 5.5.1.1 Análise geral da pesquisa qualitativa

Analisando a pesquisa qualitativa acima, percebemos que apenas uma das cinco empresas entrevistadas fabrica bolos com certa variedade de sabores e os

incrementa com cobertura e recheio. Evidenciando que a pesquisa tem fundamento perante o objetivo proposto: implementação de uma empresa especializada em bolos.

Na maioria das vezes, o pão é o produto que tem mais saída, porém, para a Ferranti Confeitarias são as tortas, em especial a de Ouro Branco.

Quanto a fabricação de produtos para intolerantes ao glúten, lactose e para veganos, a maioria das empresas não os fabricam e, as que fabricam, fazem apenas alguns, como biscoitos. A explicação para a não fabricação dos produtos sem glúten é a falta de infraestrutura, pois para a preparação desses alimentos é necessário ter um local protegido de outros alimentos para que não haja contaminação. Através desta questão, podemos identificar uma oportunidade para a empresa proposta: fabricar bolos para intolerantes ao glúten e lactose, veganos, etc. e vendê-los para essas padarias.

Sobre o serviço de terceirização, 3 das 5 empresas fabricam todos os seus produtos, as duas restantes fabricam grande parte. O motivo pelo qual terceirizam alguns produtos é o custo-benefício e pela falta de maquinário para produção dos mesmos.

Na questão principal desta pesquisa, onde as empresas descrevem qual é o papel do bolo e sua fabricação, apenas duas das questionadas fabricam bolos diariamente, porém apenas uma delas com adicionais como recheio e cobertura. Outra produz apenas duas vezes por semana e os sabores não variam, e a última não fabrica bolos.

Dentre as empresas entrevistadas, uma delas não comercializa nenhum tipo de bebida, já as outras comercializam sucos, chás, cafés, etc. sendo todas as bebidas industrializadas. Quanto a disponibilidade de mesas e cadeiras para os clientes, apenas duas empresas possuem ambiente para tomar um café ou fazer um lanche.

Notamos também que apenas uma das empresas realiza o serviço de entrega, se levarmos em conta a correria do dia a dia das pessoas este serviço é muito importante, pois fornece a comodidade ao cliente sendo um diferencial.

Quanto a localização, três padarias estão localizadas nas ruas mais movimentadas da cidade, porém nos horários de pico o estacionamento é restrito. Analisando essa questão, a Divino Bolos se identifica com essas empresas, pois o local onde a empresa será implantada também tem grande movimentação. Quanto às outras empresas, mesmo por não se localizarem em locais estratégicos, acreditam que isto não interfere na clientela.

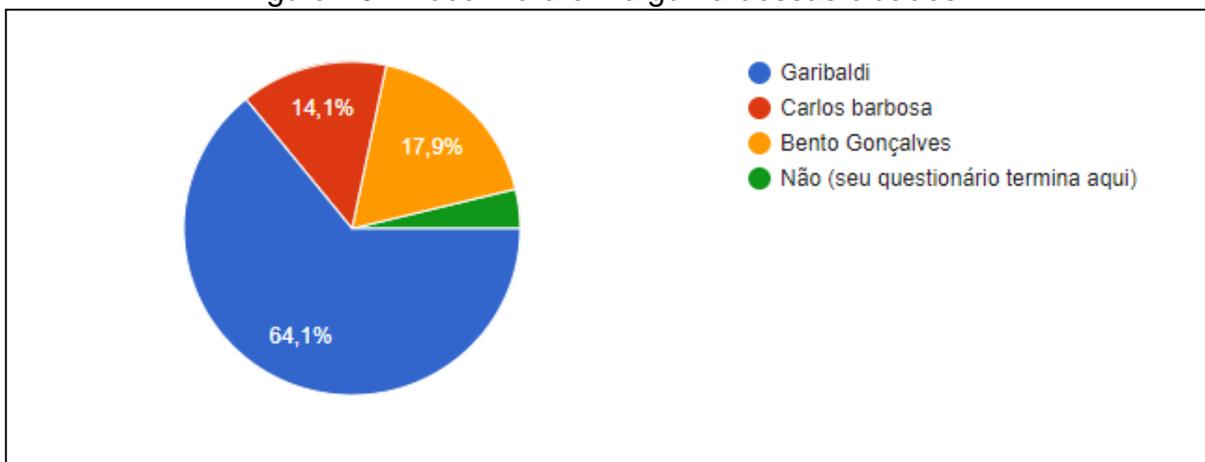
O que podemos identificar na questão das dificuldades enfrentadas por estes empresários na abertura de suas empresas é inicialmente a falta de maquinário adequado e com o passar dos anos a burocracia em torno de alvarás e sistemas de controle. Uma das dificuldades que nos chamou a atenção foi a falta de mão de obra, apesar da taxa de desempregados ser tão alta.

Ao final da entrevista os empresários contaram um pouco sobre sua clientela, evidenciando que a qualidade dos produtos é a chave para a fidelização.

### 5.5.2 Resultados da pesquisa quantitativa

A pesquisa quantitativa foi direcionada ao consumidor final composta por um questionário de 20 questões (conforme Anexo B). Foram coletadas 191 respostas, das quais 184 foram aproveitadas, devido as demais não se encaixarem no público-alvo da pesquisa. Os resultados foram demonstrados em figuras para melhor visualização das informações.

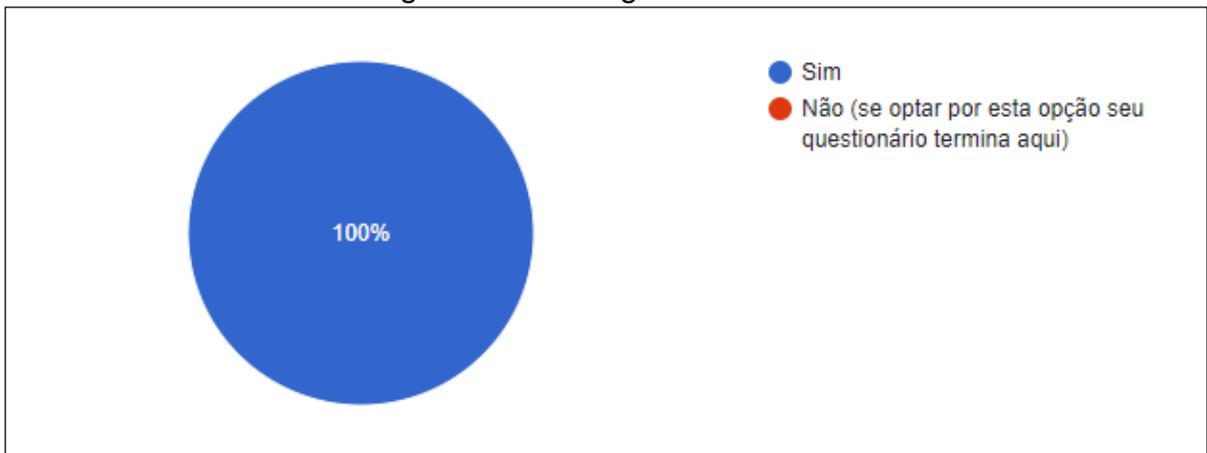
Figura 10 - Você mora em alguma dessas cidades?



Fonte: a própria autora (2018)

Conforme o gráfico da Figura 10, percebemos que a maior parte dos questionados é residente de Garibaldi: 64,1%, Bento Gonçalves: 17,9% e Carlos Barbosa: 14,1%, já os residentes de outras cidades, os quais não se encaixam no público alvo, correspondem a 3,9%.

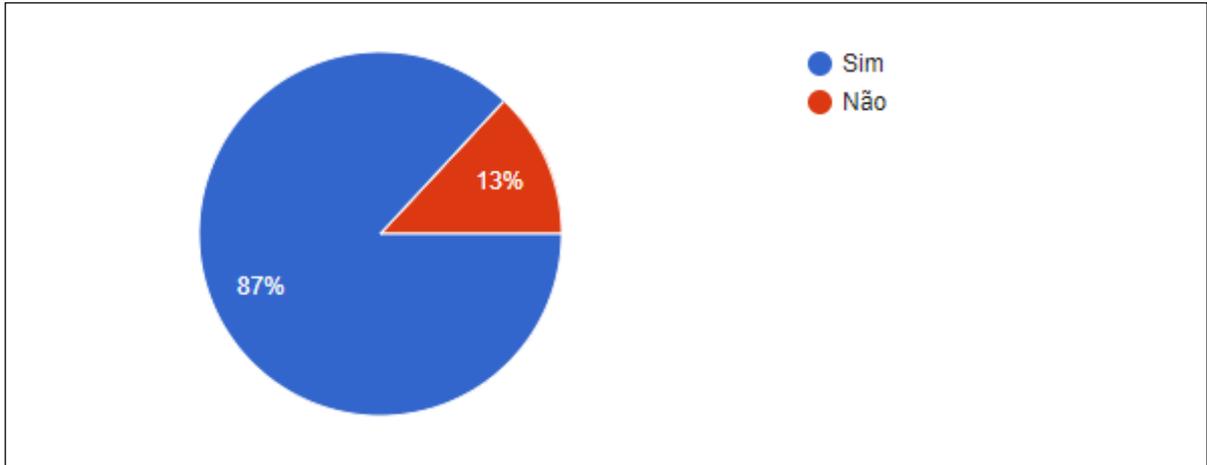
Figura 11 - Você gosta de bolos?



Fonte: a própria autora (2018)

De acordo com o gráfico da Figura 11, 100% dos entrevistados gostam de bolos, assim com base neste questionamento podemos concluir que todos podem vir a ser clientes da Divino Bolos.

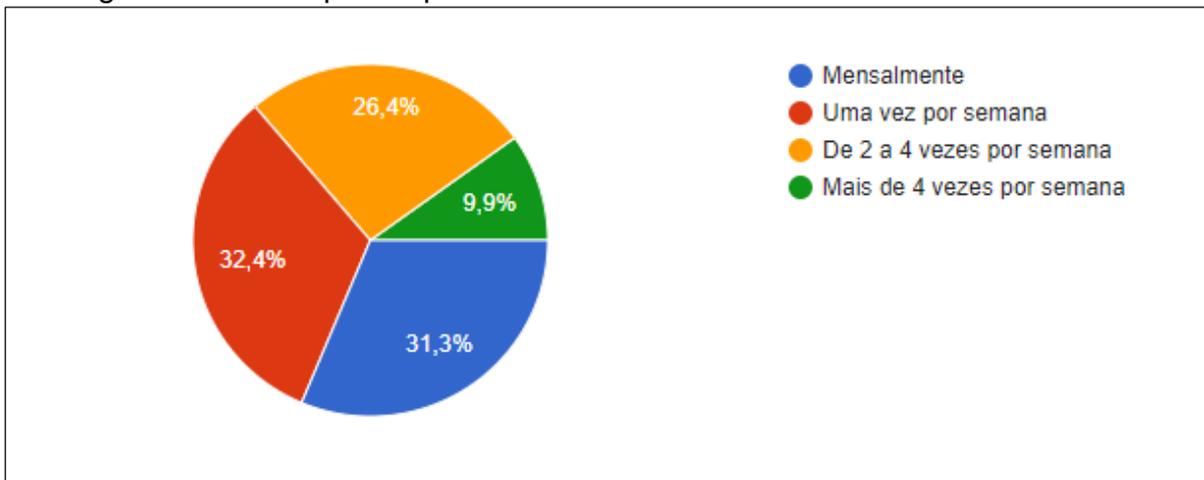
Figura 12 - Você costuma frequentar padarias/confeitarias para tomar café da manhã, fazer um lanche, ou apenas comprar algum produto?



Fonte: a própria autora (2018)

Com base nas respostas adquiridas, o gráfico da Figura 12 nos mostra que 87% dos entrevistados costumam frequentar padarias/confeitarias, já os que não costumam representam 13%.

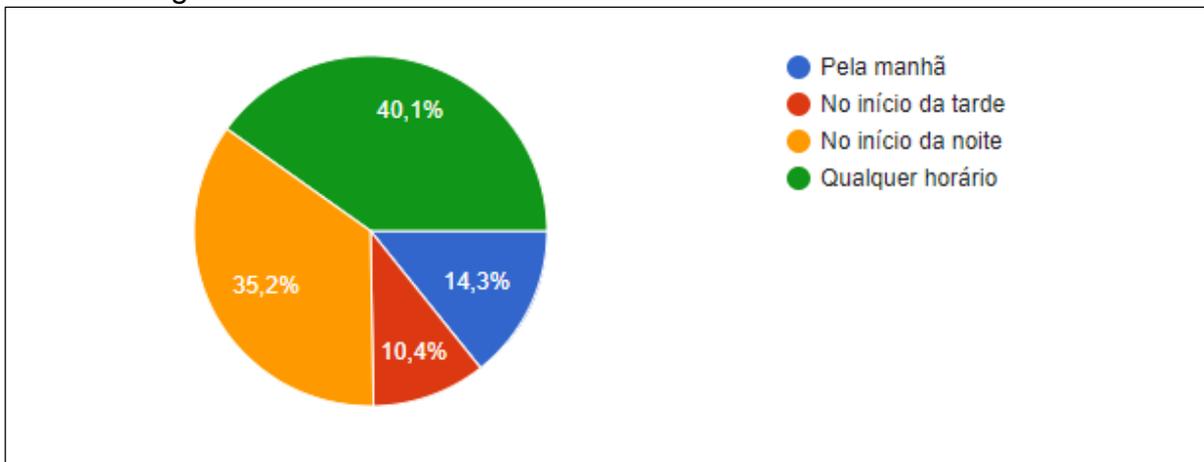
Figura 13 - Com que frequência você costuma ir a estes estabelecimentos?



Fonte: a própria autora (2018)

Ao serem questionados a respeito do costume de frequentar padarias e confeitarias, podemos observar em conformidade com o gráfico da Figura 13 que 32,4% dos respondentes frequentam uma vez por semana, 31,3% mensalmente, 26,4% em média de 2 a 4 vezes durante a semana e 9,9% mais de 4 vezes na semana.

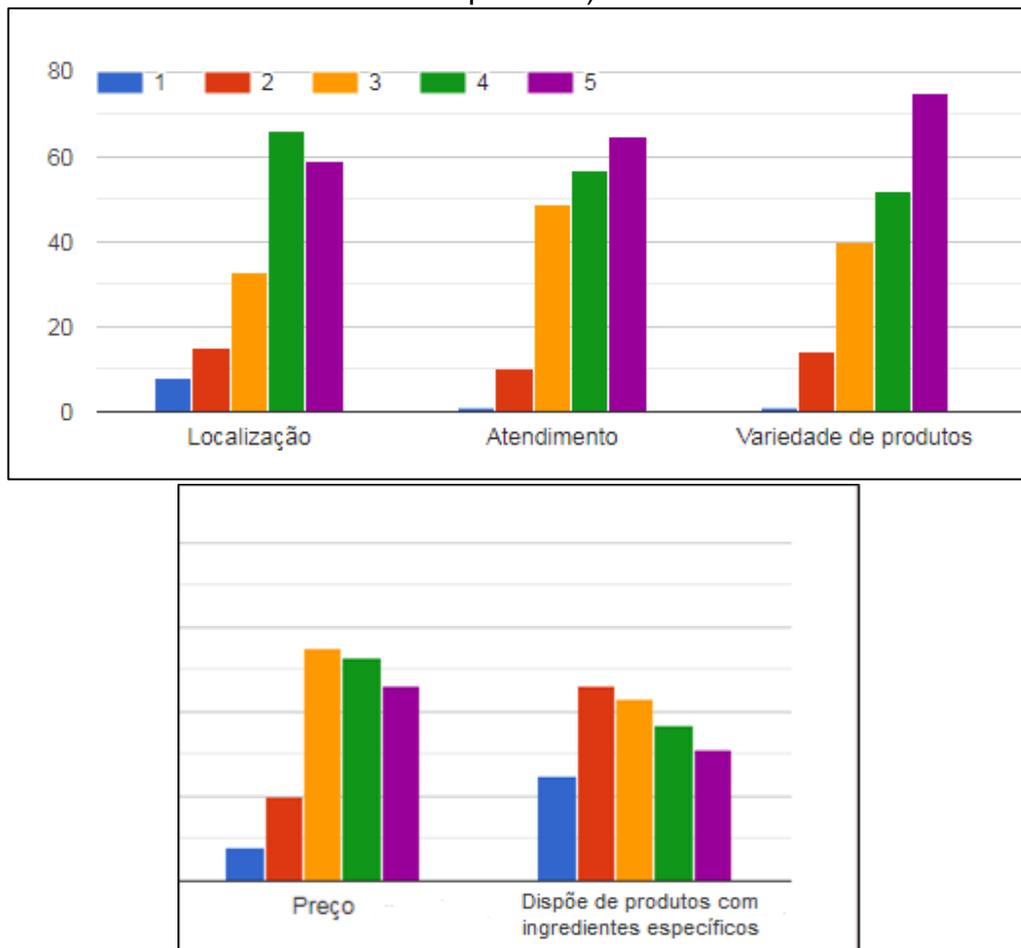
Figura 14 - Que horário você costuma ir estes estabelecimentos?



Fonte: a própria autora (2018)

Analisando o gráfico da Figura 14, percebemos que 35,2% preferem ir no início da noite, um dos motivos que deve ser levado em conta é geralmente o horário que as pessoas saem do seu trabalho e vão para suas casas. Pela manhã, 14,3% dos respondentes, provavelmente para tomar café da manhã. No início da tarde, 10,4% dos entrevistados, geralmente para comprar um lanche da tarde. E 40,1% frequentam estes estabelecimentos em qualquer horário.

Figura 15 - Quais os motivos que levam a você frequentar este tipo de estabelecimento? Dê uma nota de 1 a 5. (1 para menos importante e 5 para mais importante).



Fonte: a própria autora (2018)

Quadro 6 - Resultados correspondentes a Figura 15

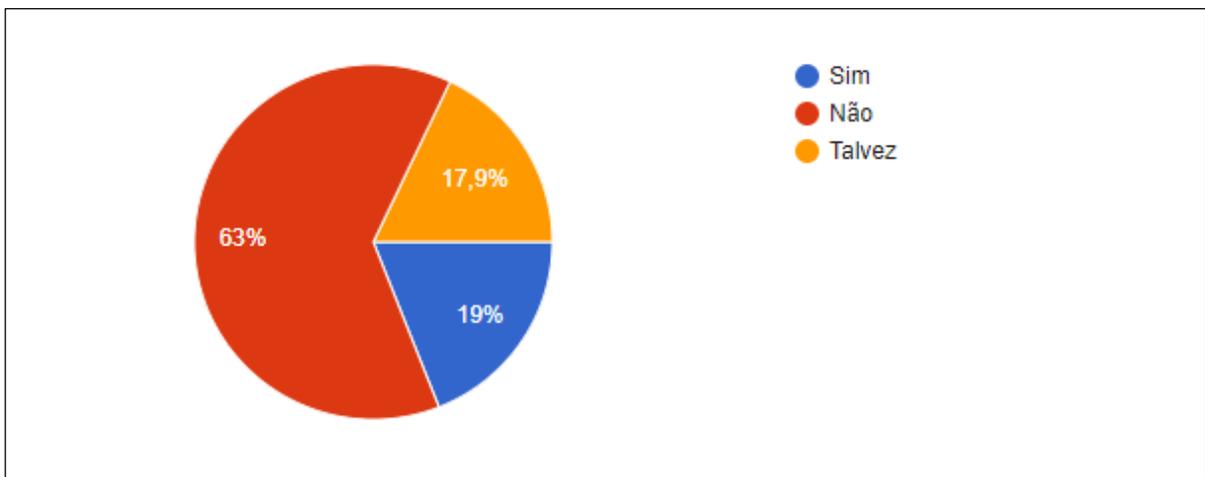
Item avaliado	Nota					Total de respondentes
	1	2	3	4	5	
Localização	8	16	33	68	59	184
Atendimento	1	10	49	58	66	184
Variedade de produtos	1	14	40	53	76	184
Preço	8	20	57	53	46	184
Dispõe de produtos com ingredientes específicos	25	48	43	37	31	184

Fonte: a própria autora (2018)

Nesta questão, os respondentes puderam avaliar os itens relacionados, atribuindo uma nota de 1 a 5 (1 para menos importante e 5 para mais importante). Com base nos resultados, podemos chegar as seguintes conclusões:

- a) Localização: com nota 4, a localização é um fator de importância para os clientes pois proporciona comodidade.
- b) Atendimento: a maioria dos respondentes frequenta estes estabelecimentos pelo atendimento.
- c) Variedade de produtos: com 76 votos para a nota 5, a variedade de produtos é o que faz o cliente frequentar este estabelecimento.
- d) Preço: ao observarmos as avaliações dos itens anteriores, notamos que o cliente não se importa tanto com o preço do produto, pois sua nota mais votada foi 3, ou seja, o preço é de média importância.
- e) Dispõe de ingredientes específicos: o resultado deste item pode ser atribuído ao analisarmos a Figura 21, a seguir, onde demonstra que  $\frac{3}{4}$  dos entrevistados não possui intolerância alimentar, ou seja, como a maioria questionada não procura estes tipos de produtos nas padarias a nota atribuída a este item foi 2 – menos importante.

Figura 16 - Na sua cidade há uma padaria/confeitaria com loja física especializada em bolos?



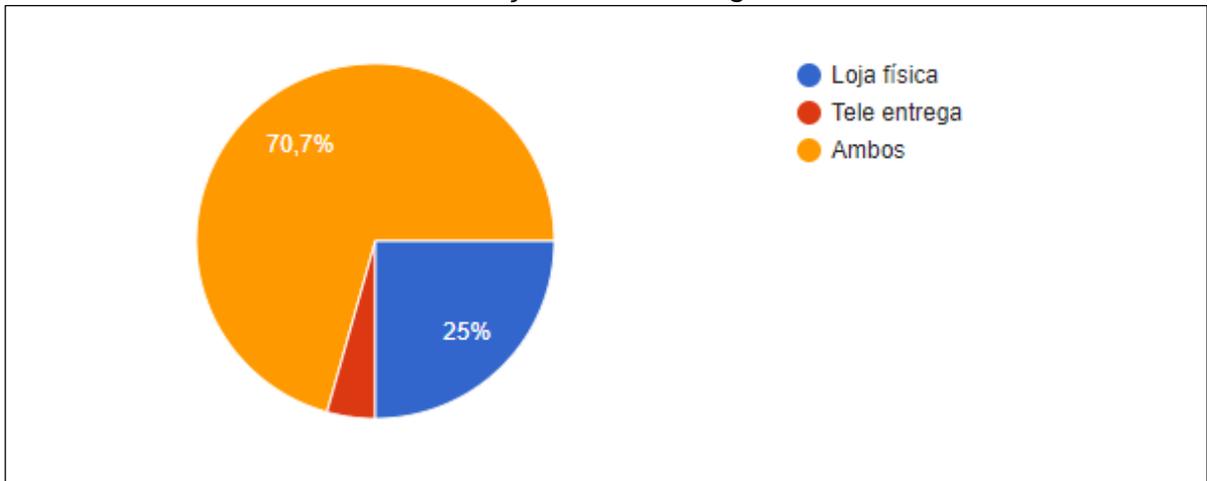
Fonte: a própria autora (2018)

De acordo com o gráfico da figura 16, percebemos que os respondentes não sabem exatamente se a cidade onde residem possui uma loja específica de bolos, pois 63% dos questionados acreditam que não há nenhuma empresa deste perfil, 19% confirmam que há ao menos uma empresa especializada e 17,9% dos respondentes não souberam confirmar se tem ou não.

Podemos ter mais do que uma conclusão sobre isto:

- a) A cidade realmente não possui uma empresa especializada em bolos (conforme a maioria confirmou);
- b) A cidade pode possuir uma empresa deste perfil, porém tem pouca divulgação, pois seria conhecida apenas por menos de 1/5 dos entrevistados.

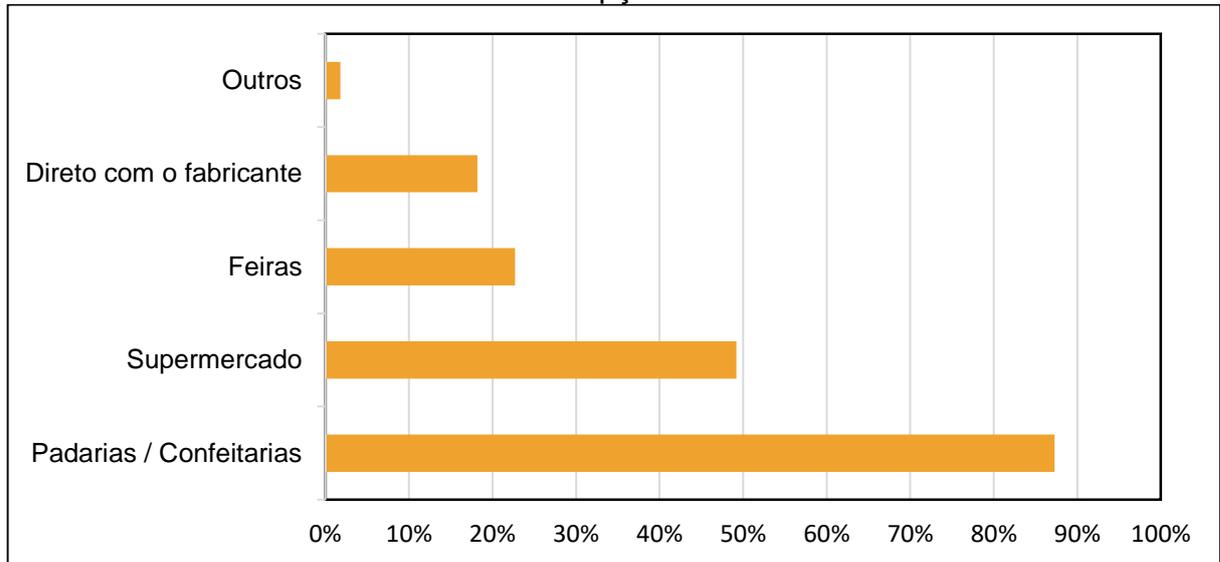
Figura 17 - Você acha importante ter uma loja física deste segmento, ou apenas o serviço de tele entrega?



Fonte: a própria autora (2018)

Conforme o resultado da pesquisa da Figura 17, temos 70,7% dos entrevistados acham que a Divino Bolos deve ter além da loja física, o serviço de tele entrega. Confirmando, assim, a proposta da empresa. Na questão da loja física, 25% dos respondentes acreditam que a empresa deve se focar somente nisso. Já 4,3% acreditam que o serviço de tele entrega é suficiente.

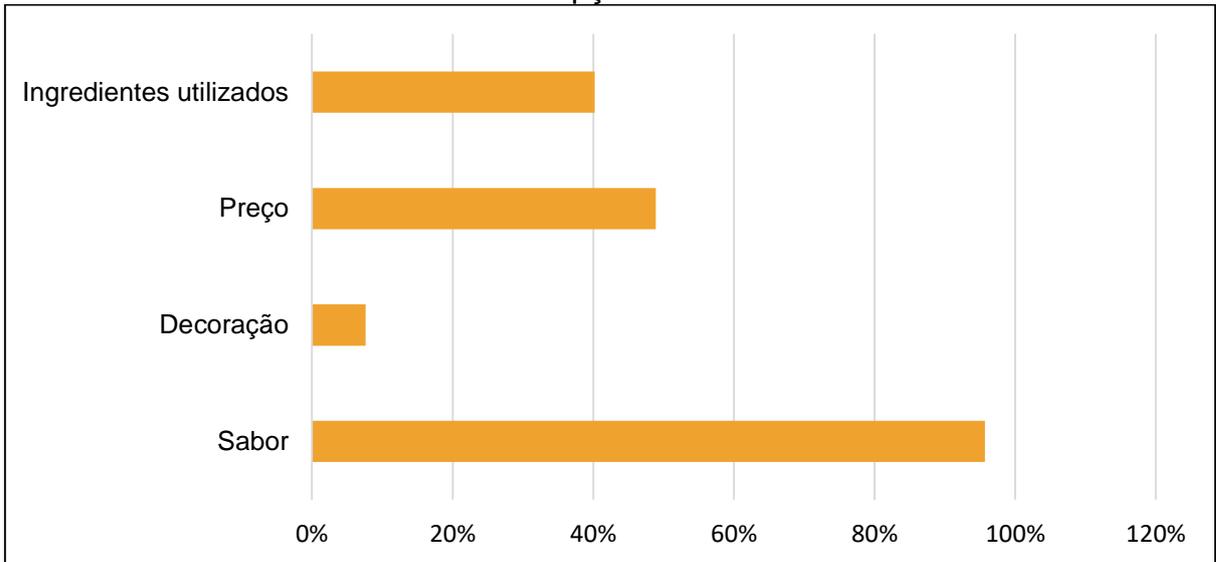
Figura 18 - Geralmente você compra bolos em qual estabelecimento? Assinale até 02 opções.



Fonte: a própria autora (2018)

Ao responder esta questão, os entrevistados puderam assinalar duas opções de estabelecimentos, ou seja, o somatório das porcentagens passa de 100%. Analisando o gráfico da Figura 18, cerca de 88% dos clientes optam em comprar em padarias/confeitarias, ou seja, essa opção é a principal para a compra de bolos. Como uma segunda opção fica o supermercado, que corresponde a 49% das respostas, em terceiro lugar, cerca de 23% dos respondentes adquirem o produto em feiras, e em quarto é a compra direto com o fabricante. Nesta questão, o entrevistado teve a opção de responder se compra em algum outro lugar não informado pela entrevistadora, onde menos de 2% dos questionados responderam que preferem fazer bolo em casa ao invés de comprar.

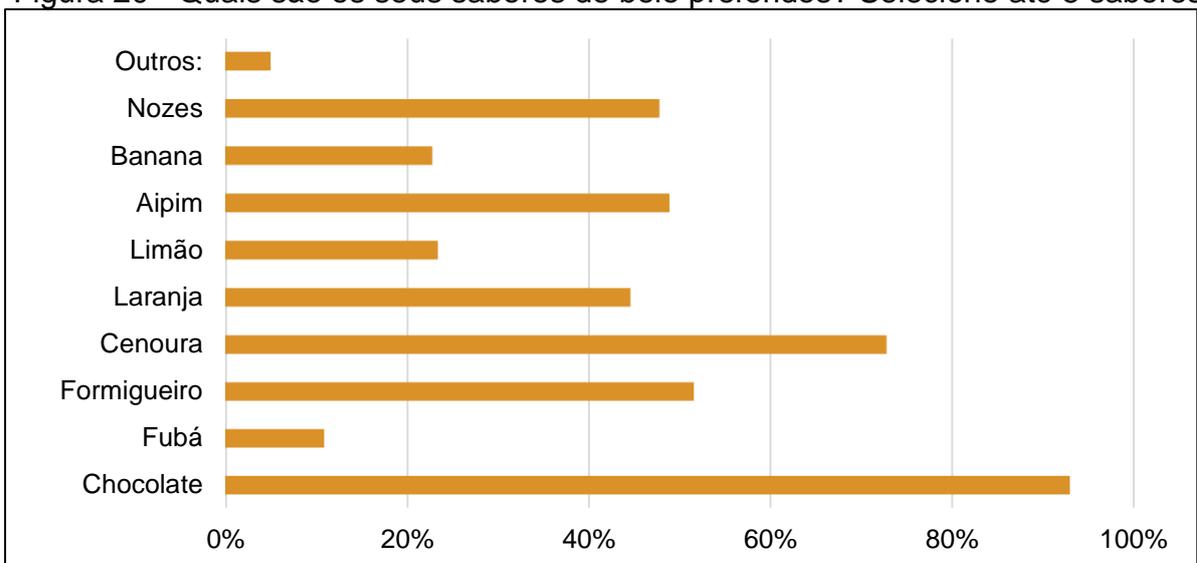
Figura 19 - O que você leva em consideração ao comprar um bolo. Selecione 02 opções.



Fonte: a própria autora (2018)

Ao serem questionados a respeito do que se leva em consideração ao comprar um bolo, cada respondente pode assinalar duas opções. Como podemos observar na Figura 19, o quesito sabor foi o mais escolhido, com cerca de 96%. O preço também pode ser considerado um fator de importância, 49% dos questionados analisam o preço do produto na hora da compra. O quesito ingredientes utilizados com 40% e por último a decoração com 8%.

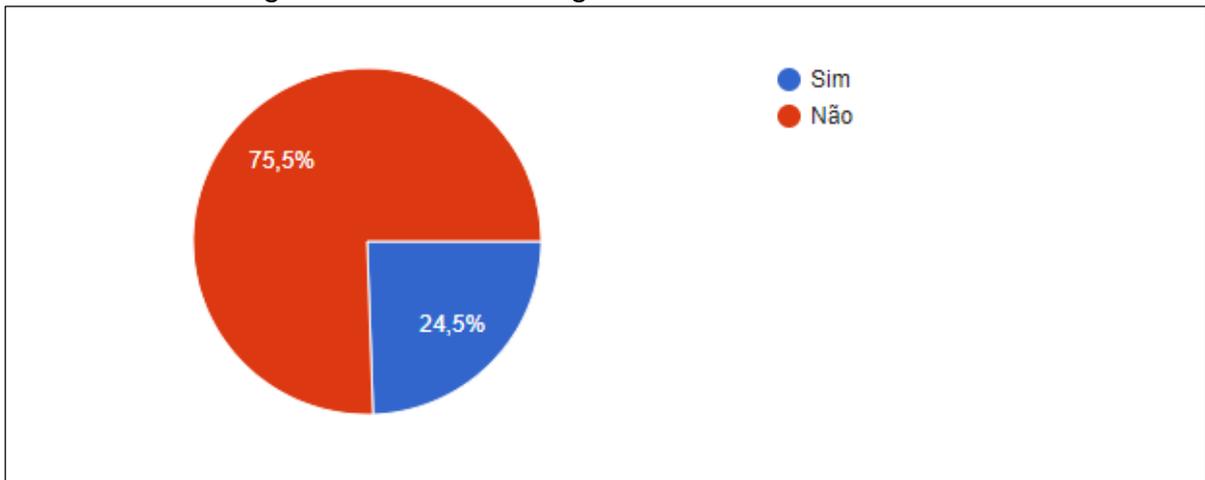
Figura 20 - Quais são os seus sabores de bolo preferidos? Selecione até 5 sabores.



Fonte: a própria autora (2018)

Nesta questão, os entrevistados puderam assinalar até 5 (cinco) opções de sabores, além dos sabores estabelecidos a opção “outros”, onde descreveram outro sabor preferido não relacionado no questionário. Como podemos observar na Figura 20, com cerca de 93% das seleções, o sabor chocolate é o preferido pelo público-alvo. Em segundo com 73% o de cenoura, em terceiro com 52% o bolo formigueiro. Com base nesses resultados, fica evidente que esses três sabores não podem faltar na Divino Bolos. Dando sequência, em quarto lugar o bolo de aipim com 49%, em quinto lugar o bolo de nozes com 48%, em sexto lugar o sabor laranja com 45%, em sétimo o sabor limão com 23%, em oitavo o sabor banana com 22% e em último o sabor fubá com 11% das seleções. Em outros, a qual representou cerca de 5%, os respondentes descreveram sabores como: morango, abacaxi, trufado, maçã, café, ninho com Nutella e o sabor “Marta Rocha”, que é composto por geleia de fruta e pão de ló.

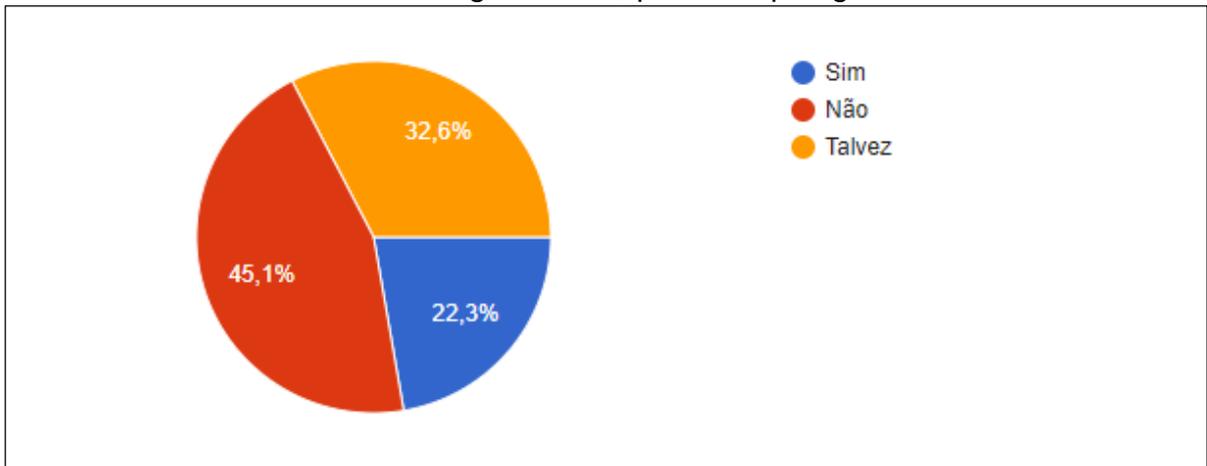
Figura 21 - Você tem alguma intolerância alimentar?



Fonte: a própria autora (2018)

Na análise da Figura 21, confirmamos a pesquisa citada no próximo item deste capítulo (5.5.3.2 Índices de intolerantes), onde é demonstrado o índice dos brasileiros que possuem algum tipo de intolerância alimentar, seja a lactose ou a glúten. No questionário em questão, 24,5% dos entrevistados alegam que sofrem com esse problema. Em contrapartida, 75,5% não possuem intolerância alimentar. Ficando evidente que este público de intolerantes precisa de atenção.

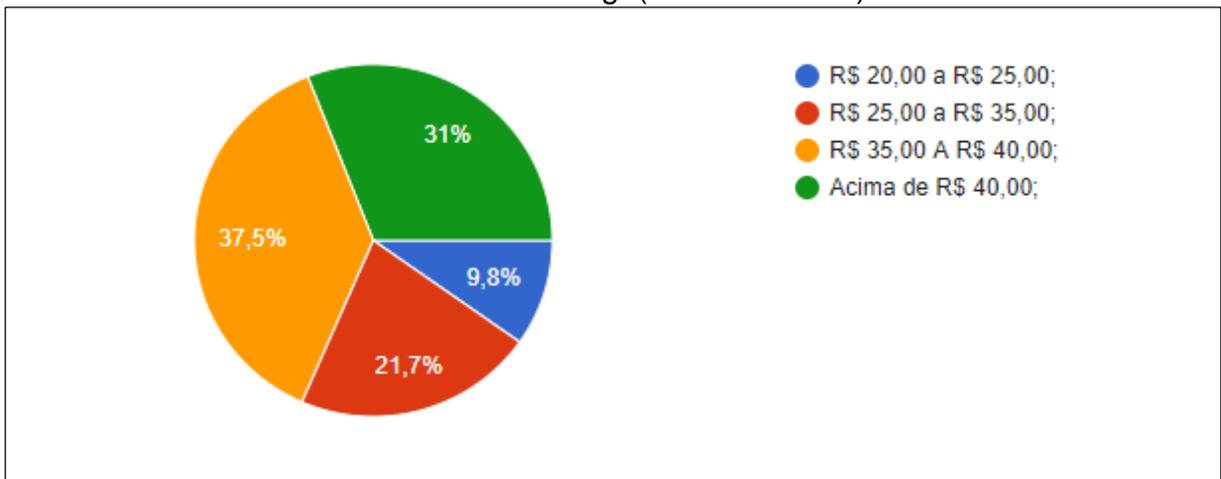
Figura 22 - Nas padarias/confeitarias de sua cidade, você encontra bolos para intolerantes a certos ingredientes, por exemplo: glúten e lactose?



Fonte: a própria autora (2018)

Ao avaliarmos o gráfico da Figura 22, notamos que cerca de 45,1% dos respondentes confirmam que a cidade onde residem não possui padaria/confeitaria que comercializa bolos para intolerantes a glúten e lactose. 32,6% não souberam confirmar, e 22,3% confirmam que as padarias/confeitarias comercializam esse tipo de produto.

Figura 23 - Quanto você estaria disposto a gastar em um bolo personalizado? Bolo sabor chocolate com cobertura e recheio de brigadeiro e decoração com morangos. Peso do bolo: 2 kg. (Foto ilustrativa)



Fonte: a própria autora (2018)

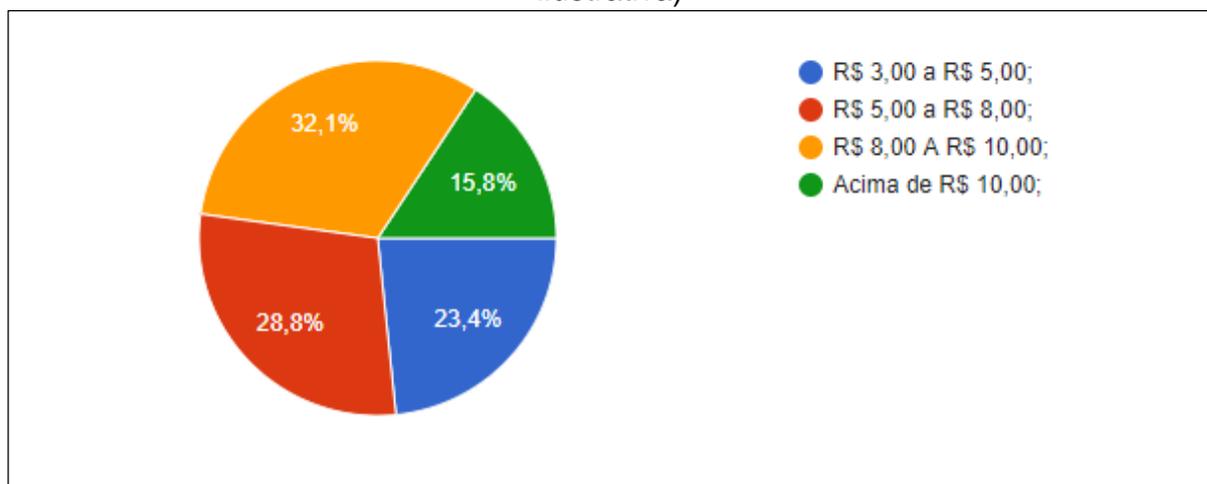
Figura 24 - Exemplo de Bolo decorado



Fonte: Google imagens (2018)

Ao analisarmos o gráfico da Figura 23, percebemos que o resultado é otimista para o negócio proposto, pois fica claro que o cliente está disposto a pagar um preço mais elevado pelo produto. O percentual de 37,5% corresponde aos clientes que se propõem a pagar de R\$ 35,00 a R\$ 40,00, em segundo lugar com 31% dos respondentes que não se importam em pagar acima de R\$ 40,00 reais pelo produto. Em terceiro, 21,7% pagariam entre R\$ 25,00 a R\$ 35,00 reais e, em último, a minoria de R\$ 9,8%, os clientes que pagariam entre R\$ 20,00 a R\$ 25,00 reais. Concluindo, a grande maioria dos entrevistados não se importa em gastar acima de R\$ 35,00 reais por um bolo como o da imagem usada como referencial.

Figura 25 - Quanto você estaria disposto a gastar em um bolo de pote? Bolo sabor chocolate com cobertura e recheio de branquinho. Peso do bolo: 150 g. (foto ilustrativa)



Fonte: a própria autora (2018)

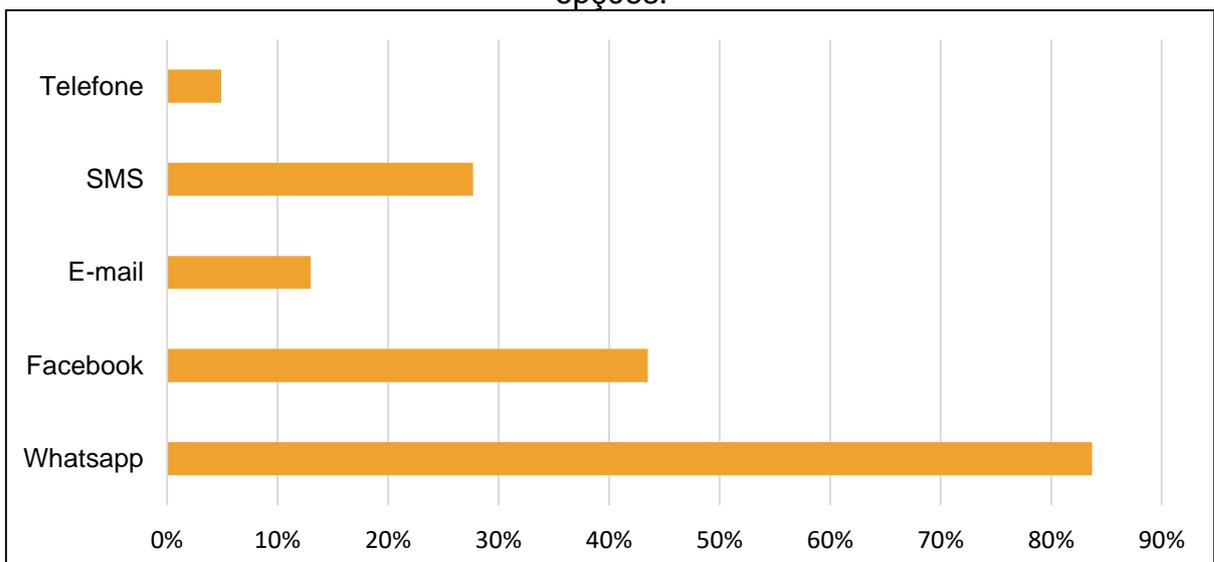
Figura 26 - Exemplo de Bolo de Pote



Fonte: Google imagens (2018)

Nesta questão, onde os respondentes puderam optar por quanto estariam dispostos a pagar pelo produto da Figura 26, as respostas ficaram bem divididas, como percebemos do gráfico da Figura 25. Onde os valores entre R\$ 8,00 e R\$ 10,00 foram os mais selecionados, com 32,1% dos questionados, em segundo lugar os valores entre R\$ 5,00 a R\$ 8,00 reais com 28,8%, em terceiro, R\$ 3,00 a R\$ 5,00 reais com 23,4% e em último, com 15,8%, os respondentes que estão dispostos a pagar acima de R\$ 10,00.

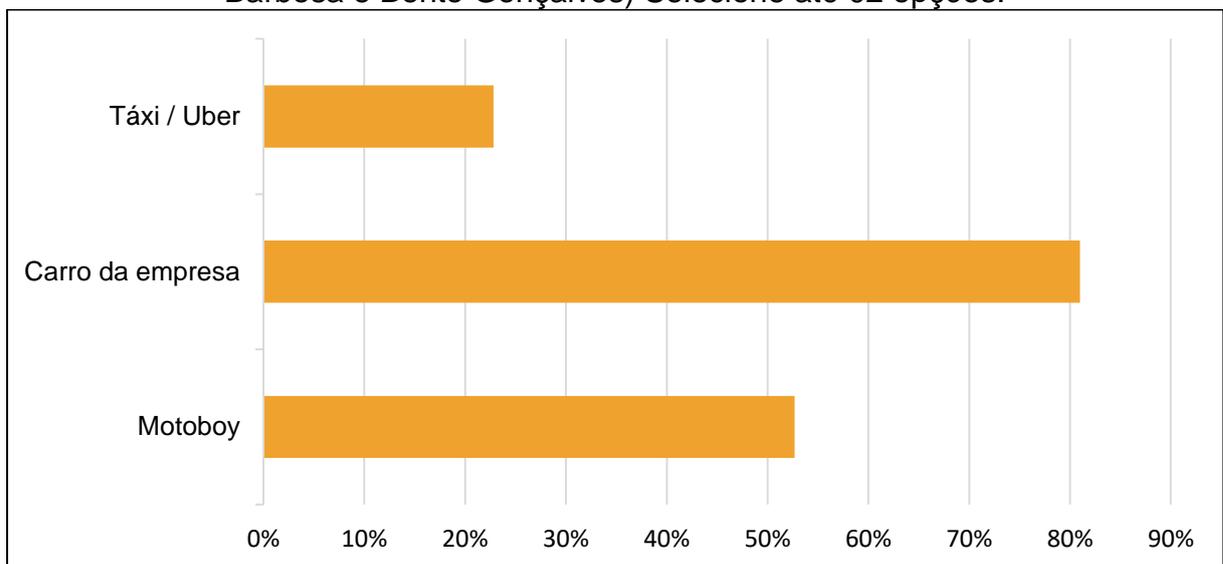
Figura 27 - Se a Divino Bolos fizer uma promoção, lançamento de um novo sabor, etc. você gostaria de ser avisado por qual meio de comunicação? Selecione até 2 opções.



Fonte: a própria autora (2018)

Na análise do gráfico da Figura 27, onde os questionados puderam selecionar até duas opções de meio de comunicação com a Divino Bolos, o item de maior preferência foi através do *Whatsapp*, com cerca de 84% das opções, o que comprova a facilidade do aplicativo. Em uma segunda opção ficou o *Facebook*, com 43,5%, já em terceiro o SMS com cerca de 28%, em quarto, através de *e-mail* com 13% e em última opção o serviço de telefonia, com 5%.

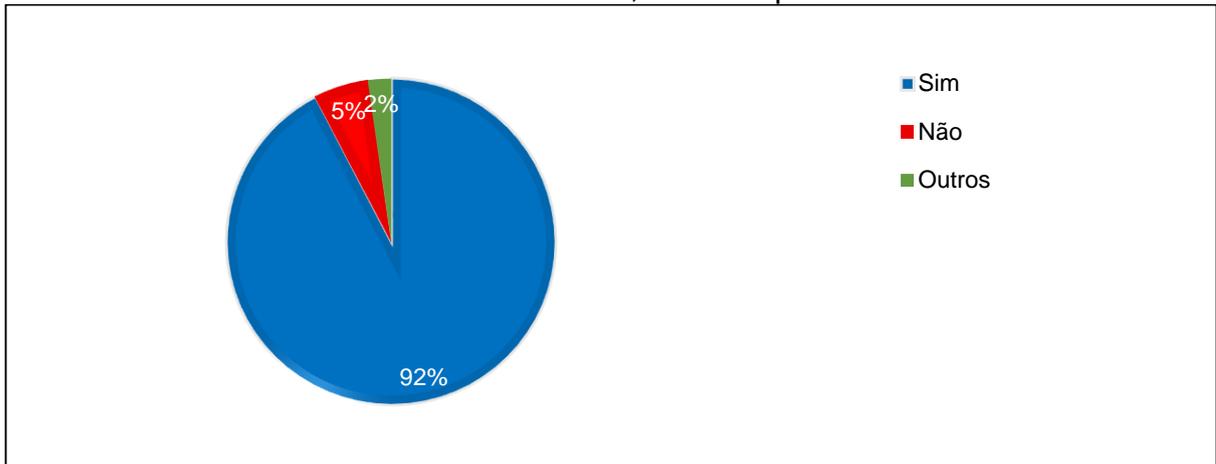
Figura 28 - Se você optar pelo serviço de entrega, através de qual meio você gostaria de receber seu produto? (Válido para moradores de Garibaldi, Carlos Barbosa e Bento Gonçalves) Selecione até 02 opções.



Fonte: a própria autora (2018)

Como vimos anteriormente na Figura 17, a maioria dos questionados acredita que a empresa deve realizar o serviço de tele entrega - nesta questão o entrevistado pode selecionar até duas opções de como prefere receber seu produto. Na Figura 28, com 81% das seleções, o cliente opta por receber pelo carro da própria empresa, ficando evidente que é o meio que gera mais confiança. Em uma segunda opção, com cerca de 53%, o serviço de *Motoboy* é o escolhido e, em última opção, por meio de *Táxi/Uber*, com cerca de 23% das seleções.

Figura 29 - O que você acha que a Loja de Bolos deste trabalho deve comercializar também cafés e chás, ou outro produto?

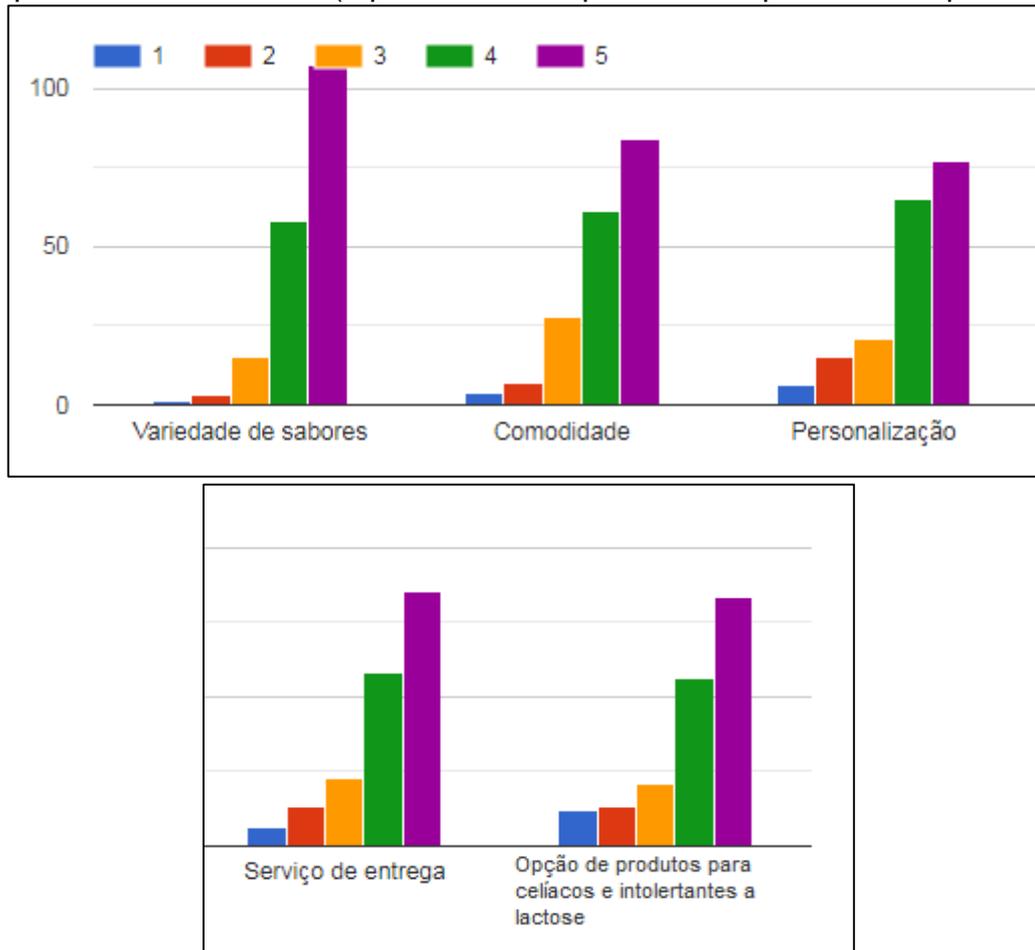


Fonte: a própria autora (2018)

Ao serem questionados sobre os produtos os quais a Divino Bolos deve comercializar, notamos, na Figura 29, que 94% dos entrevistados acham que devem ser comercializados outros produtos além de bolos. Destes, 2% descreveram quais deveriam ser os produtos: bebidas em geral, *Cupcakes*, e a sugestão de outros tipos de doces.

Apenas uma pequena minoria de 5% acredita que não devem ser comercializados outros produtos. Ficando evidente a importância de oferecer ao cliente um acompanhamento e, para a empresa, uma nova fonte de renda.

Figura 30 - Sobre a Divino Bolos atribua uma nota para cada item considerando a importância de cada um (1 para menos importante e 5 para mais importante)



Fonte: a própria autora (2018)

Quadro 7 - Resultados correspondentes a figura 30

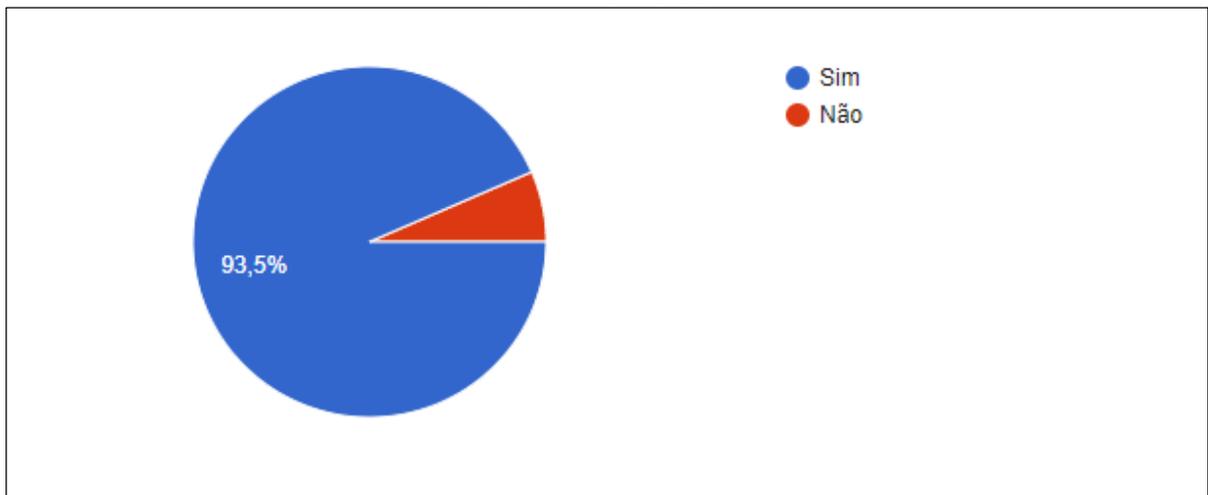
Item avaliado	Nota					Total de respondentes
	1	2	3	4	5	
Variedade de sabores	1	3	15	58	107	184
Comodidade	4	7	28	61	84	184
Personalização	6	15	21	65	77	184
Serviço de entrega	5	13	23	58	85	184
Opção de produtos para celíacos e intolerantes a lactose	12	13	21	55	83	184

Fonte: a própria autora (2018)

Analisando a Figura 30, juntamente com o Quadro 07, onde todos os itens listados foram avaliados com a nota máxima 5 – grande importância – concluímos:

- a) Todos os itens avaliados devem ser prestados pela Divino Bolos com excelência;
- b) Os itens que obtiveram o maior número de votos – variedade de sabores e serviço de entrega – podem ser justificados pela carência destes no mercado atual.
- c) Se observarmos o número de votos para o último item avaliado (83 votos) e confrontarmos com a Figura 21, notamos que mesmo quem não possui intolerância alimentar acredita ser de muita importância a Divino Bolos oferecer estes produtos.

Figura 31 - Dentro do exposto na introdução da pesquisa, você se tornaria um cliente da Divino Bolos?



Fonte: a própria autora (2018)

Esta pergunta foi fundamental para a tomada de decisão do negócio proposto, ao analisarmos o gráfico da Figura 31, onde 93,5% dos respondentes confirmam que se tornariam clientes da Divino Bolos. Tal dado nos faz concluir que a empresa tem muitas chances de alcançar o sucesso. Apenas 6,5% não se identificaram com a proposta da empresa, porém não podemos descartar esses clientes, mas, sim, trabalhar nas necessidades deles dando uma maior atenção e transformando-os em novos clientes.

### 5.5.2.1 Análise geral da pesquisa quantitativa

Após a aplicação da pesquisa quantitativa, realizou-se uma análise com o intuito de levantar as informações obtidas para uso da empresa proposta.

De início, como podemos observar na Figura 11, todos os respondentes afirmam que gostam de bolo, o que é um bom começo, pois é o primeiro passo para se tornarem clientes da Divino Bolos. Além disso, a maioria dos entrevistados costuma frequentar padarias e confeitarias para tomar um café, fazer um lanche ou apenas para comprar algum produto. Quanto à frequência, varia muito, mas notamos na Figura 13 que a maioria frequenta padarias ao menos uma vez por semana, comprovando a importância de a empresa criar um vínculo com seus clientes, oferecendo um atendimento personalizado conforme os gostos, costumes e preferências.

Através desta pesquisa, podemos identificar possíveis horários nos quais a Divino Bolos terá mais movimentação de clientes, analisando a Figura 14, onde os respondentes foram questionados sobre os horários que costumam frequentar as padarias e, aplicando na empresa proposta, podemos notar que no início da noite – geralmente o horário que as pessoas deixam seu trabalho e vão para casa – o estabelecimento terá mais movimento, ou seja, neste horário a disposição de produtos frescos será um atrativo. O horário de menor movimentação identificamos que seria no início da tarde, talvez pelo fato dos clientes estarem se deslocando para seus trabalhos e também por ser após o almoço. Com base nesta questão, os horários mais propícios para a fabricação dos bolos seriam pela manhã e no meio da tarde, assim os desperdícios seriam menores.

Ao serem questionados sobre fatores que os fazem frequentar estes estabelecimentos, a maioria dos respondentes ressaltou o atendimento e variedade de produtos como itens de grande importância. Dando sequência, a localização, e assim, notamos que a junção desses três itens gera o conforto e bem-estar, fatores esses que proporcionam satisfação ao cliente.

Sobre os possíveis concorrentes diretos, como não há conhecimento pela autora sobre outra empresa especializada em bolos na cidade de Garibaldi, a questão foi levada aos entrevistados, onde ficou comprovado pela maioria que as cidades-alvo da pesquisa não possuem lojas especializada em bolos. Como notamos na Figura 16, apenas uma minoria confirmou que as cidades as possuem, o que nos faz concluir

que se realmente existem essas empresas a divulgação é restrita, evidenciando a importância de um plano de marketing para a empresa proposta.

A ideia inicial da autora era possuir a loja física para receber os clientes e oferecer o serviço de entrega, ficando comprovado essa questão na Figura 17, onde a grande maioria deseja ter um espaço para desfrutar com amigos um café com bolo ou optar pelo serviço de entrega, gerando assim comodidade e sobra de tempo para desempenhar suas funções particulares.

Como a empresa até então não possui concorrentes diretos, como vimos anteriormente, os concorrentes indiretos são as padarias e confeitarias e os supermercados, relatado pelos respondentes conforme a Figura 18. Os fatores os quais levam os clientes a escolherem os bolos são o sabor e o preço a pagar, ao analisarmos a Figura 19, podemos concluir que a Divino Bolos deve dispor de variedade de sabores, e o preço deve acompanhar esses sabores, oferecendo ao cliente o custo-benefício ao comprá-lo.

A questão dos sabores foi questionada, como demonstra a Figura 20, deixando claro que os sabores tradicionais como: chocolate, cenoura e formigueiro devem estar fixados no cardápio, pois são os preferidos pela maioria. Além do mais, bolos com sabores e ingredientes mais refinados devem ser servidos diariamente, inclusive os bolos sem glúten e sem lactose, para os intolerantes a certos ingredientes, como podemos perceber na Figura 21, onde cerca de  $\frac{1}{4}$  dos entrevistados afirmam sofrer com alguma intolerância alimentar. Esse é um dado muito importante da pesquisa, pois conforme observamos na Figura 22, apenas pouco mais de  $\frac{1}{5}$  encontram bolos nas quais podem ingerir. Evidenciando a importância de dar atenção especial a estes clientes, fazer com que eles se tornem clientes assíduos, proporcionando ganhos para ambos os lados.

O preço o qual os clientes estão dispostos a pagar pelos produtos é uma questão que a empresa proposta deve analisar com muita cautela. Como demonstra a Figura 23, onde o cliente é questionado com base na Figura 24, podemos concluir que o resultado é otimista, devido ao fato de produtos como este gerarem desejo de consumo, os clientes se dispõem a pagar um valor mais elevado. Não podemos dizer o mesmo sobre a Figura 25, na qual a questão é embasada na Figura 26. Analisando os resultados, os valores que os clientes se dispõem a pagar são relativamente baixos em comparação com a elaboração e a apresentação do produto, uma conclusão que

podemos ter é que este seria um produto onde a margem de lucro não seria tão expressiva, e nos faz analisar melhor a proposta que o Bolo de Pote quer oferecer. Uma das alternativas é oferecer estes produtos, porém em alguns sabores específicos e apenas algumas vezes na semana, como um diferencial.

A Divino Bolos quer manter um contato assíduo com seus clientes e, para isso, realizará promoções, lançamento de novos sabores, sorteios, etc. Ao serem questionados sobre os meios de comunicação preferidos para esse contato, a maioria dos entrevistados opta pelo aplicativo *WhatsApp* e, como uma segunda opção, através do *Facebook*. Quanto ao serviço de entrega, como um dos objetivos da empresa é proporcionar ao seu cliente comodidade, conforme a Figura 28, os respondentes optam por receber seus produtos via carro da empresa ou por *Motoboy*.

Para receber os seus clientes, a ideia inicial da Divino Bolos era oferecer além dos bolos, cafés, chás, sucos, e outras bebidas como uma segunda opção. Mas para a definição desta ideia a autora questionou os entrevistados sobre o que eles achavam sobre isto e, como observamos na Figura 29, a grande maioria deseja consumir estes produtos. Os questionados puderam dar sugestões de outros produtos que a empresa deve comercializar, e foi sugerido outros tipos de doces e *Cupcakes*. Em relação a este último, possivelmente ele entrará no cardápio pois é caracterizado como um mini bolo. A venda de outros doces poderá ser averiguada pela autora, conforme o andamento da empresa através da realização de testes para analisar a demanda destes produtos.

Neste questionário, os respondentes puderam analisar a Divino Bolos, avaliando os serviços a serem prestados. Como pudemos concluir ao observarmos a Figura 30, todos os itens a serem avaliados são de grande importância para os entrevistados. Além do mais, se todos os fatores são importantes para os clientes, fica evidente que é o que eles desejam que a empresa proponha.

Por fim, concluiu-se através desta pesquisa que a proposta da autora de implementação de uma Loja especializada em bolos na cidade de Garibaldi, a qual pretende atender cidades vizinhas como Carlos Barbosa e Bento Gonçalves, tem fundamento perante ao mercado, pois através dela identificamos as necessidades e desejos dos clientes, bem como o que eles esperam da empresa.

### 5.5.3 Análise dos dados secundários da pesquisa

Conforme Mattar (2001 p. 48), os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de *marketing*.

Ainda segundo o autor, as vantagens da utilização desses dados são a economia de tempo, dinheiro e esforços. Porém, é muito raro que somente essa pesquisa seja suficiente para atender às necessidades totais da pesquisa (MATTAR, 2001 P. 49).

Segundo Malhotra (2005 p. 72), os dados secundários podem fornecer informações valiosas na situação do problema e levam à identificação de cursos inovadores de ação. Esses dados contribuem para:

- a) Identificar o problema;
- b) Entender melhor e definir o problema;
- c) Desenvolver uma abordagem para o problema;
- d) Formular um modelo de pesquisa apropriado (identificando as variáveis-chave);
- e) Responder a certas perguntas de pesquisa e testar algumas hipóteses;
- f) Interpretar os dados primários com maior clareza.

#### 5.5.3.1 Empresas do ramo X habitantes

Conforme já citado no capítulo 2, um levantamento realizado junto à Prefeitura de Garibaldi, identificou que a cidade possui 17 empresas registradas no ramo de padarias e confeitarias. (Anexo)

Segundo dados do IBGE (2018) - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a população de Garibaldi em 2018 chegou a 34.684/mil habitantes. Se levarmos em conta o número de empresas do trabalho proposto, temos 1 padaria/confeitaria para 2.040/mil habitantes.

Quadro 8 - Padarias/confeitarias por habitante

$$\div \frac{34.684}{17} = 2.040 \text{ habitantes por padaria/confeitaria}$$

Fonte: a própria autora (2018)

### 5.5.3.2 Índices de intolerantes

Entre os alimentos que mais causam intolerância e alergias estão os que possuem glúten e lactose em sua composição. A intolerância à lactose é uma condição caracterizada pela dificuldade ou incapacidade do indivíduo de digerir (quebrar) a lactose, o principal açúcar do leite. Já a doença celíaca é uma reação do sistema imunológico ao glúten, caracterizada pela não digestão e pela hipersensibilidade da proteína, pode ser caracterizada como uma alergia alimentar (REVISTA CLÁUDIA, 2017).

Conforme o Portal Drauzio Varella (2018), pesquisas apontam que cerca de 40% da população brasileira relata algum tipo de desconforto digestivo após o consumo de derivados do leite. Se levarmos em conta essa porcentagem de intolerantes e aplicarmos sobre a população de Garibaldi o resultado é o seguinte:

Quadro 9 - Índice de pessoas com possível intolerância a lactose em Garibaldi/RS

$$34.684 * 40\% = 13.874 \text{ pessoas com possível intolerância}$$

Fonte: a própria autora (2018)

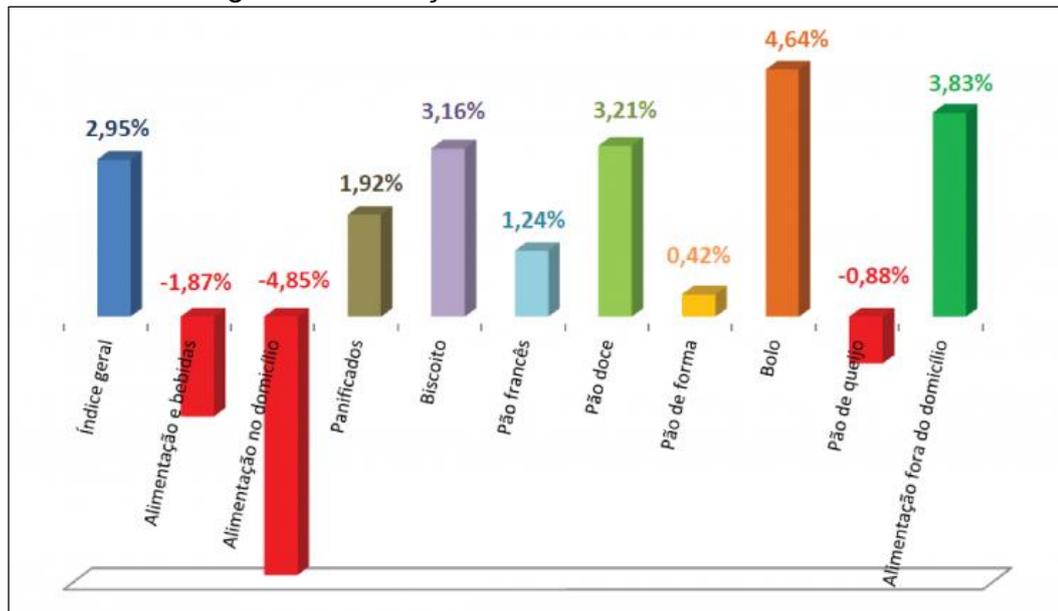
Já sobre o glúten, segundo o site da *Allergy Test* (2018), no Brasil, cerca de 2 milhões de pessoas têm doença celíaca (intolerância ao glúten), no entanto, o número pode ser ainda maior porque o diagnóstico de doença ainda é difícil, de acordo com a Fenacelbra (Federação Nacional de Associações de Celíacos do Brasil).

### 5.5.3.3 Inflação do segmento

Inflação é um termo utilizado na área da Economia que representa um índice que mede a variação dos preços de todos os produtos ofertados no mercado. Esta variação costuma referir-se a um aumento contínuo e generalizado dos preços de bens e serviços em um sistema econômico, representada normalmente através de uma porcentagem (O ECONOMISTA, 2009).

No ano de 2017 a inflação fechou o ano em 2,95% (IBGE, 2018). Paralelamente, na panificação em geral a inflação foi de 1,92%. Já para o segmento de bolos, o índice foi o mais alto - fechou o ano em 4,64% (ITPC, 2018) como veremos na figura a seguir:

Figura 32 - Inflação acumulada no ano de 2017



Fonte: ITPC (2018)

Esta inflação leva em conta o valor da farinha do trigo, principal ingrediente na fabricação do bolo. Segundo o Cepea (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada), o preço médio do trigo vem apresentando alta nos últimos meses (GARCIA, 2017). Esta alta é consequência da safra de 2017 do Rio Grande do Sul que foi 52% menor que a de 2016, em consequência do clima desfavorável que derrubou a produtividade que caiu 47%, o que resultou em uma colheita de 1,2 milhão de toneladas, ante 3,541 milhões de toneladas produzidas em 2016 (CANAL RURAL, 2017).

O diretor comercial da Nita Alimentos, Marcos Pereira, afirma que o repasse da valorização do trigo será "inevitável":

o impacto no pão eu acho que vai começar a ter a partir de agosto ou setembro, dependendo do que vai acontecer com o trigo nacional. [...] A safra gaúcha, que começava a ser colhida em agosto, vai ser explorada só em meados de setembro. Isso só vai começar a ter reflexo [no preço do pão e do bolo] do meio de agosto de 2017 para frente, mas, com certeza, vai ter (PEREIRA, apud GARCIA, 2017).

#### 5.5.3.4 Bolos industrializados X vendas

Uma estatística do ano de 2017 da APIMAPI (Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães & Bolos Industrializados) sobre Bolos industrializados, mostra que teve uma queda nas vendas em relação aos anos anteriores, como vemos na figura a seguir:

Quadro 10 - Estatísticas das vendas e produção de bolos industrializados no Brasil

<b>ABIMAPI</b>	<b>Bolos Industrializados</b>				
	<b>*2013</b>	<b>*2014</b>	<b>*2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Vendas (bilhões R\$)	0,718	0,82	0,786	0,868	0,840
Vendas (mil toneladas)	34,689	37,543	34,438	34,463	31,880
População Brasileira (milhões/ano)	201,0	202,7	204,4	206,6	207,6
Per Capita (kg/ano)	0,173	0,185	0,168	0,167	0,154
*Observação: a partir de 2016, as auditorias e base de dados Nielsen passaram por um processo de melhoria e ajustes, otimizando as informações que retratam o mercado brasileiro. (ABIMAPI, 2018)					

Fonte: ABIMAPI (2017)

Um dos fatores que nos levam a crer que os motivos pela queda nas vendas de bolos industrializados, além da alta do preço, é o fato de as pessoas preferirem adquirir um produto mais natural e caseiro, com ingredientes selecionados e de qualidade, ou seja, os clientes estão buscando as padarias e confeitarias que produzem seus próprios alimentos. A seguir, está um outro levantamento relacionado a isto.

#### 5.5.3.5 Produção própria X vendas

Segundo o ITPC (2018), no ano de 2017, uma pesquisa foi realizada com cerca de 400 empresas de 19 estados do país, todas no segmento de padarias e confeitarias de diferentes portes e modelos de atuação. O objetivo era levantar dados sobre aumento/queda nas vendas das empresas que possuem fabricação própria. Os resultados indicaram que 71% das empresas tiveram aumento nas vendas, enquanto 21% registraram queda. Conforme a Figura 33:

Figura 33 - Vendas na produção própria



Fonte: ITPC (2018)

Devemos levar em conta que após 4 anos de crise econômica o fluxo de consumidores voltou a crescer, isso também contribuiu para o aumento das vendas (BOUÇAS, 2018). O autor ainda acrescenta que a competitividade é um fator que todas as empresas devem ter atenção, os clientes compram não só nas padarias e confeitarias, mas também nos supermercados, atacarejos e mercadinhos, por isso a fidelização ao cliente deve ser um dos itens que deve ser considerado.

Analisando os dados acima, vemos que o mercado deste segmento está crescendo para as empresas que produzem seus próprios produtos, com base nisso a Divino Bolos atuará na produção própria remetendo ao bolo caseiro e não ao industrializado.

#### 5.5.4 Análise dos dados primários da pesquisa

Segundo Mattar (2001 p. 48), os dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes básicas de dados primários são: pesquisando, pessoas que tenham informações sobre o pesquisado e situações similares.

Por definição, são aqueles originados pelo pesquisador levando em conta o problema específico que está sendo estudado, como os dados de levantamentos (MALHOTRA, et al, 2005 p. 31).

Mattar (2001, p. 54) acrescenta que os dados primários geralmente coletados podem ser os seguintes tipos: características demográficas, socioeconômicas e de estilo de vida; atitudes e opiniões; conscientizações e conhecimento; motivações; comportamento passado e presente; e intenções.

#### 5.5.4.1 Canvas aprimorado

Após realizadas as pesquisas, foram identificadas opiniões e comportamentos dos clientes, identificou-se que não apenas o público que possui intolerância ao glúten e a lactose procura alimentos especiais, mas sim o público em geral. Através das informações obtidas após as pesquisas, foi realizada uma reanálise do Quadro 01 – Canvas da Divino Bolos, no capítulo 4 e chegou-se a um novo Canvas do negócio proposto:

Quadro 11 - Novo Canvas da Divino Bolos

COMO?		O QUE?	PRA QUEM?	
<b>Parcerias principais</b>	<b>Atividades principais</b>	<b>Proposta de valor</b>	<b>Relacionamento com clientes</b>	<b>Segmento de clientes</b>
 Fornecedores Colaboradores Moto Boy Nutricionistas	 Produção de bolos	 Qualidade Sabor e satisfação sem restrição. Personalização Facilidade na escolha do lanche Conveniência	 Marketing Assistência pessoal e dedicada	 Público em geral
	<b>Recursos principais</b>		<b>Canais</b>	
	 Equipe Conhecimento Equipamentos Matéria - prima Maquinário		 <i>Whatsapp</i> <i>Facebook e Instagram</i> Feiras Loja própria	
<b>Estrutura de custos</b>		<b>Fontes de receita</b>		
Matéria-prima Colaboradores Infraestrutura Marketing logistica		 Vendas de produtos		
<b>QUANTO?</b>				

Fonte: a própria autora (2018)

Este quadro Canvas é o definitivo, após a realização das pesquisas decidiu-se que a Divino Bolos deve atingir o público em geral.

## **6 ANÁLISE DO CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO**

Este capítulo busca analisar o ambiente de inserção da empresa no mercado, abordando elementos do microambiente e do macroambiente.

### **6.1 MICROAMBIENTE**

Por definição, o microambiente é: empresa, fornecedores, intermediários de mercado, clientes, concorrentes e públicos de relacionamento (SAMARA, BARROS, 2002 p. 05). Seu principal objetivo, segundo Kotler e Armstrong (2015 p. 73), é descrever as forças ambientais que afetam a capacidade da empresa de atender seus clientes.

#### **6.1.1 Clientes**

Pela necessidade de os varejistas se localizarem junto a seu mercado-alvo, a análise dos clientes é um dos primeiros passos. Para isso, é necessário o conhecimento dos princípios de segmentação: agrupar consumidores que tenham características homogêneas, principalmente quanto a seus desejos e necessidades. Segmentos são grupos formados com base nessas semelhanças. São várias as formas de se agrupar os consumidores (LAS CASAS, 2013 p. 88).

A compreensão da empresa perante os desejos e necessidades dos seus clientes é essencial para o seu crescimento. Afinal, a base da empresa são seus clientes.

Para tal compreensão, uma das técnicas utilizada é a diferenciação desses clientes. Primeiramente, deve-se analisar esse cliente de forma individual, conhecendo seus hábitos, suas necessidades e atuais tendências. O segundo passo é diferenciar os clientes. Essa diferença pode ser feita por valor, atual e potencial, e também pelas necessidades dos clientes. “A ideia é criar uma mensuração de valor para cada cliente e priorizar o tratamento daqueles que são estratégicos para a empresa”, conta O consultor Alexandre Vianna (apud PERFEITO, 2008). O autor complementa dizendo que o próximo passo é interagir com esse cliente, seguido da atenção à personalização dos produtos ou serviços.

A Divino Bolos deve atender todos os tipos de clientes, porém estes são segmentados entre intolerantes a certos ingredientes e não intolerantes. O relacionamento entre a empresa e o cliente deve ser embasado nisso, direcionando os produtos específicos para os clientes-alvo.

### **6.1.2 Fornecedores**

A preocupação maior dos compradores é a de obter mercadorias de vendedores honestos de forma regular. Há vários fornecedores de varejistas. Deve-se selecionar aqueles que tenham melhores condições de fornecimento a um custo reduzido, considerando-se também as seguintes condições: reputação; localização; serviços; políticas de trabalho; disponibilidade; termos de compra; vendas e experiência (LAS CASAS, 2013, p. 119).

A escolha dos fornecedores para o projeto em questão é de extrema importância, pois se trata do momento de fechar parcerias com empresas que atendam nossas necessidades, devendo existir uma relação de confiança entre ambas as partes.

Por se tratar de um comércio de alimentos, devemos buscar empresas que forneçam produtos de extrema qualidade e com entregas rápidas, por se tratar de produtos perecíveis, exige que tenhamos matéria-prima sempre fresca. Mediante a isso, devemos uma maior atenção aos fornecedores que consigam entregar seus produtos de maneira ágil, para entregarmos ao cliente final o produto que ele espera.

### **6.1.3 Concorrentes**

Segundo Kotler (2000 p. 340), assim que a empresa identifica seus principais concorrentes, ela deve descobrir suas características, especificamente suas estratégias, seus objetivos, suas forças e fraquezas e seus padrões de reação. Em relação às estratégias, é preciso monitorar continuamente as estratégias dos concorrentes, pois eles mesmos reveem constantemente as suas. Quanto aos objetivos, é preciso saber o que cada concorrente está buscando no mercado (maximizar lucros, por exemplo). As forças e as fraquezas podem estar nos recursos e nas capacidades que os concorrentes têm que os levarão a atingir ou não seus objetivos.

Os concorrentes devem ser monitorados constantemente, pois são elementos importantíssimos que auxiliam na melhoria de produtos e serviços oferecidos, porém, vale destacar que não será a cópia dos processos que garantirá o sucesso da organização e, sim, a diferenciação, por meio de planejamento, organização e estratégias que nos coloquem sempre um passo à frente de nossos concorrentes. Uma maneira de se diferenciar é estarmos atentos aos desejos e necessidades dos nossos clientes, utilizando estas informações em prol da empresa, visando melhorar o relacionamento com os consumidores.

Em relação a cidade de Garibaldi, como vimos anteriormente nas pesquisas, a cidade não possui nenhuma empresa especializada em bolos, ou seja, a empresa proposta não possui nenhum concorrente direto.

#### **6.1.4 Entidades regulamentadoras**

As Entidades Regulamentadoras são as que estabelecem as leis e regulamentos. A simples existência destas faz com que muitas empresas aceitem essas influências como um aspecto predeterminado de planejamento de mercado (FERREL, 2016 p. 83).

Para a abertura de uma empresa, independente do ramo de atuação, é preciso se adequar conforme as leis, abaixo estão alguns documentos na qual a abertura e funcionamento da empresa proposta dependem. Como a Divino Bolos se enquadra no setor alimentício, alvarás como o de Funcionamento e da Vigilância sanitária são a base para o início do negócio.

##### **6.1.4.1 Licença de funcionamento**

Esse documento deve ser obtido ao iniciar o seu negócio. Ele é o responsável por permitir e legalizar a operação de uma empresa. O alvará de funcionamento é um documento que funciona como uma autorização para que a empresa possa exercer suas atividades. Todos os tipos de empresas, como estabelecimentos comerciais, indústrias ou prestadores de serviços, necessitam de um alvará para atuar (CINQUINI, 2017).

Primeiramente, para validar o alvará de funcionamento, é necessário obter uma série de licenças. Essas licenças podem envolver a Prefeitura, Corpo de bombeiros, Vigilância Sanitária entre outras. Tudo depende do grau de complexidade do seu negócio (CINQUINI, 2017).

#### 6.1.4.2 Vigilância sanitária

Entende-se como um conjunto de ações capazes de eliminar, diminuir ou prevenir riscos à saúde e de intervir nos problemas sanitários decorrentes do meio ambiente, da produção e da circulação de bens e da prestação de serviços de interesse da saúde, abrangendo:

- a) O controle de bens de consumo que, direta ou indiretamente, se relacionem com a saúde, compreendidas todas as etapas de processo, da produção ao consumo;
- b) O controle da prestação de serviços que se relacionam direta ou indiretamente com a saúde (ANVISA, 2002 p. 10).

Para a obtenção deste alvará, é preciso seguir algumas regras, conforme Quadro 12:

Quadro 12 - Regras da Vigilância Sanitária no comércio de alimentos

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pé direito livre de 3 metros</li> <li>- Um vestiário no mínimo</li> <li>- Dois sanitários</li> <li>- Piso cerâmico total</li> <li>- Paredes revestidas até dois metros</li> <li>- Medidas para as cozinhas: 10m<sup>2</sup> (dez metros quadrados)</li> <li>- Medidas para lanchonetes e lancherias: 4m<sup>2</sup> (quatro metros quadrados)</li> <li>- Dispor de caixa d'água com capacidade de 1.000 litros</li> <li>- Janelas e aberturas compatíveis com a área construída, para assegurar boa oferta na renovação de ar circulante e área com iluminação de acordo com os códigos vigentes da ABNT e Vigilância Sanitária da Secretaria Estadual da Saúde.</li> </ul> |
|--|

Fonte: Prefeitura de Garibaldi (2018).

Além disso, conforme a atuação da empresa, há um Grau de risco de agravos ao consumidor, onde cada Grau é exigido documentações e instalações específicas (PREFEITURA DE GARIBALDI, 2018).

- a) Grau I – Alto Risco;
- b) Grau II – Médio Risco;
- c) Grau III – Rico baixo.

A Divino Bolos se enquadra como Grau II - Comércio de produtos de panificação. Além do mais, no caso da empresa proposta, serão necessários dois alvarás da Vigilância Sanitária:

#### 6.1.4.3 Anvisa

Aplica autuações aos estabelecimentos que não seguem às normas de higiene estabelecidas pela vigilância sanitária. As autuações são punições aplicadas aos estabelecimentos que infringem a legislação (SEBRAE, 2015).

#### 6.1.4.4 Projeto de Prevenção ao Incêndio (PPCI)

O Plano de Prevenção e Proteção Contra Incêndio é um processo que todo responsável por prédios com instalações comerciais, industriais, de diversões públicas e edifícios residenciais com mais de uma economia e mais de um pavimento, deverá possuir. Através da elaboração desse Plano se consegue o Alvará dos Bombeiros. O alvará de prevenção de incêndio é um dos principais requisitos para obtenção de outras licenças, como Licença de Operação, habite-se, meio ambiente, financiamentos, entre outros (BRIGADA MILITAR, 2018).

Entre as instalações de segurança existentes, é possível citar: Os extintores de incêndio, hidrantes, lâmpadas de emergência, placas de sinalização, portas contrafogo, saídas de emergência e sprinklers (BLOG SEGURANÇA DO TRABALHO, 2018). Essas instalações variam conforme o ano de construção do prédio, tamanho e tipo de construção.

No caso do local onde a empresa proposta será implantada, por ser prédio térreo (dois pavimentos, o térreo mais um andar), e neste segundo andar residir apenas uma família onde os acessos são independentes, conforme estabelece a Lei não é exigido o Alvará para todo prédio, somente para a sala.

#### 6.1.4.5 Regras para a fabricação produtos para intolerantes

Para a fabricação de alimentos sem glúten as empresas devem cumprir a Lei nº10.674/2003, que diz:

os fabricantes da indústria alimentícia devem escrever se contém ou não contém glúten nas embalagens de todos os alimentos industrializados. As únicas exceções dessa lei são alimentos que sejam fracionados e usados em receitas dentro de estabelecimentos comerciais, ou seja, restaurantes, ou embalados diretamente em um ponto de venda a pedido do consumidor (ANVISA, 2018).

No caso da Divino Bolos, os bolos inteiros serão embalados e rotulados conforme estabelece a Lei, no caso de o cliente adquirir apenas uma fatia esta será embalada na hora da compra.

Conforme Rodrigues (2015), para não haver a contaminação a empresa deve seguir algumas regras. Este tipo de contaminação é conhecida como Contaminação cruzada, e acontece com muita facilidade, pois o glúten se dispersa no ar de forma muito rápida, permitindo que ele caia nos alimentos que em teoria, não deveriam conter glúten.

Por esse motivo, Rodrigues (2015) alerta que uma das primeiras ações que a empresa deve tomar é possuir um ambiente isolado para a produção de seus alimentos sem glúten, diferente do com glúten.

Analisando o local onde a empresa proposta será implantada, a questão de ter ambientes de fabricação isolados não será um empecilho, pois o local é composto pela sala principal (onde serão comercializados os produtos), banheiro e cozinha, como a cozinha é ampla e tem a possibilidade de utilizar duas portas de acesso, pode assim ser dividida para não haver contaminação. O maquinário e utensílios também serão divididos. Além disso, as gondolas onde ficarão expostos esses alimentos serão separados.

A empresa deve também fiscalizar seus fornecedores para garantir que seus produtos atendam a legislação não contenha nenhum traço de glúten, pois caso isso aconteça a responsabilidade é sempre de quem produz e comercializa.

## 6.2 MACROAMBIENTE

Para Kotler (2000, p. 76), “a empresa, bem como outros agentes, opera em um macroambiente mais amplo de forças que oferecem oportunidades e impõe ameaças a ela.” O macroambiente é constituído por seis componentes: ambiente demográfico, econômico, sociocultural, natural, tecnológico e político-legal.

### 6.2.1 Fatores econômicos

Para que existam mercados, é preciso que haja pessoas e poder de compra. O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito (KOTLER, 2000 p. 84).

A atual crise econômica no Brasil, que iniciou em meados de 2014, gerou uma recessão econômica, levando a um recuo no produto interno bruto (PIB) por dois anos consecutivos, onde a economia encolheu cerca de 3,8 em 2015 e 3,6% em 2016. A crise também gerou desemprego, que atingiu seu auge em março de 2017 com uma taxa de 13,7%, o que representava mais de 14 milhões de brasileiros desempregados. Essa mudança de rota atingiu em cheio o bolso da população e fez muitos brasileiros mudarem de vida (G1, 2017).

A inflação acumulada no primeiro quadrimestre de 2018 ficou em 0,92% conforme o ITPC, sendo um sinal de que a atividade econômica do Brasil ainda não se recuperou. O professor de economia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) Flávio Fligenspan complementa que a inflação baixa tem as vantagens de não comprometer o poder de compra e nem o achatamento do salário. Porém, sendo reflexo da lentidão da economia no país, esses benefícios ficam comprometidos (GAUCHAZH, 2018).

Segundo o Índice de Desenvolvimento Socioeconômico (IDESE), que avalia a situação socioeconômica dos municípios gaúchos quanto à educação, à renda e à saúde, considerando aspectos quantitativos e qualitativos do processo de desenvolvimento, o estado do Rio Grande do Sul atingiu a marca de 0,751 em 2015. Houve, portanto, uma queda de 0,8% no Índice em relação ao ano anterior, conforme a série histórica (0,757 em 2014) (FEE, 2015).

Conforme dados divulgados pelo site da FEE (Fundação de Economia e Estatística), Garibaldi obteve o IDESE de 0,838 ficando em 8º no *ranking* das cidades

brasileiras no ano de 2015. No quesito Renda da População, a cidade obteve o 9º lugar no ranking com o índice em 0,874 ficando entre as 10 melhores do país. (FEE, 2015).

O empreendimento norteado pelo estudo desta pesquisa poderá sofrer algumas dificuldades mediante esta crise, pois neste momento qualquer tentativa de conseguir crédito por meio das entidades financeiras se tornará mais burocrático, porém percebemos que a cidade de Garibaldi está muito bem no quesito Renda da População, aliviando assim os efeitos da crise para o negócio proposto.

### **6.2.2 Fatores políticos-legais**

Esses fatores são formados por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos (KOTLER, 2000 p. 92). Dizem respeito à observância das leis, inclusive as que regem o setor em que atua, como impostos, Código de Defesa do Consumidor, Código Civil, entre outros.

A legislação que regulariza os negócios tem três propósitos centrais: proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócios desleais e proteger os interesses da sociedade do comportamento desenfreado das empresas. Um importante objetivo dessa legislação é cobrar das empresas os custos sociais gerados por seus produtos ou processos de produção (KOTLER, 2000 p. 92).

As pessoas jurídicas e equiparadas, perante a Legislação Comercial, Fisco Federal, Ministério do Trabalho e Previdência Social, independentemente do seu enquadramento jurídico ou da forma de tributação perante o Imposto de Renda, estão obrigadas a cumprir com várias obrigações ou normas legais. Entre essas obrigações estão: as declarações mensais e anuais à Receita Federal, as contribuições a sindicatos, informar rendimentos, cumprir com suas obrigações tributárias e trabalhistas, entre outros (PORTAL DE CONTABILIDADE, 2016).

Na análise da dimensão política, deve-se considerar, por exemplo, até que ponto uma mudança abrupta no cenário político nacional (mudança de governo, de partidos ou alterações na legislação) pode afetar a organização. A partir de 01 de janeiro de 2019, o Presidente eleito Jair Bolsonaro assume a presidência, após 16 anos a país será governado por um partido “desconhecido” até então, o PSL (Partido Social Liberal), um de seus projetos de governo é adotar O Liberalismo, na qual

defende a não-intervenção do Estado na economia, a livre-concorrência, do câmbio-livre e da propriedade privada. Através dele, buscar a redução da inflação, a baixa dos juros, elevar a confiança e os investimentos, gerar crescimento, emprego e oportunidades (PLANO DE GOVERNO JAIR BOLSONARO, 2018).

A empresa proposta deve obedecer à todas as legislações fiscais, trabalhistas e tributárias para seu melhor funcionamento. Quanto ao novo projeto político, não teremos certeza se vai funcionar como o esperado, porém grande parte dos empresários entendem a necessidade de mudança para haver a retomada da economia.

### **6.2.3 Fatores tecnológicos**

O momento atual em que vivemos é marcado pelas inovações tecnológicas constantes em todas as áreas, pois trazem consigo melhorias para serem incorporadas na sociedade. As empresas têm na tecnologia a oportunidade de oferecer um produto/serviço de qualidade com produtividade.

Oliveira (2003, p.170) destaca que:

são constantes as transformações decorrentes da utilização de novas tecnologias, de automação, robotização e informatização. Essas transformações afetam diretamente as empresas pois aumentam sua produtividade e eficiência, características, aliás, fundamentais para o seu desempenho e permanência em um mercado cada vez mais globalizado e altamente competitivo.

A tecnologia não veio para substituir o fator humano, mas sim contribuir para que o trabalho desenvolvido seja cada vez melhor. Ela não só ajuda a otimizar a administração do negócio, como gerir as informações obtidas externamente para desenvolver soluções ainda melhores aos consumidores e aos próprios colaboradores.

No caso da empresa proposta a tecnologia contribui para o relacionamento entre a empresa e seus clientes, através dela é possível manter o contato direto com o cliente por meio das redes sociais onde são lançadas diariamente os produtos produzidos no dia, promoções, etc. Propõe também informações necessárias para o

melhoramento e inovações para a empresa e seus colaboradores, e assim fornecer ao consumidor final produtos de alta qualidade.

O maquinário para a empresa também é cada vez mais tecnológico, permite que o serviço seja mais eficaz, minimizando os erros de produção, aumentando a produtividade e resultando em redução de tempo e custos.

#### **6.2.4 Fatores sociais**

Para Kotler (1993, p. 209), as características culturais, sociais, pessoais e psicológicas de cada indivíduo influenciam diretamente a empresa, elas determinam o que, onde, como e quando os clientes compram produtos.

Os fatores culturais são os que “exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor” (KOTLER, 1993, p.209). A cultura é aprendida por meio de um processo de sociabilização com a família e com outras instituições básicas (amigos, escola, televisão etc.) e, por isso, uma determinada sociedade pressiona o indivíduo consciente ou inconscientemente a comportar-se de uma maneira relativamente padrão.

Já os fatores sociais compreendem as influências de terceiros indivíduos no processo de compra do consumidor. As influências podem ser diversas: como conversas, elogios, críticas, exemplos, convites, entre outros. A família compreende outro núcleo dentro dos fatores sociais, podendo ser considerado o de maior influência no processo de construção do comportamento do consumidor e das decisões de compra (HONORATO, 2004, p. 130).

Levando isso em consideração, é possível atentar-se que a influência sobre a decisão de compra dos clientes está diretamente relacionada aos seus hábitos de consumo e ao que gira ao seu redor. A de muita importância a empresa compreender os fatores sociais e culturais que fazem parte do universo do seu consumidor, pois trará respostas claras sobre a melhor forma de conduzir ações, criar estratégias e ofertar bens, aumentando sua assertividade e interação com os consumidores.

### 6.3 OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 50), a administração da empresa precisa identificar as oportunidades e ameaças associadas a cada tendência ou acontecimento. Os autores defendem que uma oportunidade de *marketing* existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de determinado segmento. Existem três fontes principais de oportunidade de mercado:

- a) Oferecer algo cuja a oferta seja escassa;
- b) Oferecer um produto ou existente de uma maneira nova ou superior;
- c) Oferecer um produto ou serviço totalmente novo.

No empreendimento em questão as oportunidades de mercado percebidas se encaixa nos itens a) e b). As oportunidades vistas são:

- a) Oferecer aos clientes produtos na qual a oferta é escassa, como os bolos sem glúten e sem lactose;
- b) Atender um amplo número de clientes que buscam um produto personalizado;
- c) Proporcionar comodidade;
- d) Atender um nicho de mercado específico: clientes com intolerâncias alimentares

Já as ameaças são desafios impostos por uma tendência ou evento desfavorável que acarretaria a deterioração das vendas ou dos lucros. A não ser que a empresa conte com uma ação de *marketing*. Mediante a isso, devem ser realizadas reuniões periódicas para que o planejamento estratégico da empresa seja revisado, buscando antecipadamente planos de ações que permitam prever um esboço de ameaças e de oportunidades, fazendo com que as atitudes escolhidas sejam mais assertivas.

Podemos relacionar as seguintes ameaças:

- a) Concorrentes consolidados;
- b) Crise econômica e política;
- c) Aumento dos impostos e tributos;

- d) Entidades Reguladoras – podemos citar estas pelo fato do alto investimento que deve ser feito para enquadrar a empresa conforme as leis estabelecem.

#### 6.4 ANÁLISE SWOT

Um planejador de marketing deve verificar todas as forças e fraquezas de uma empresa em relação ao ambiente de atuação para combinar com oportunidades e ameaças. Ao analisar conjuntamente será possível avaliar os possíveis movimentos no mercado para defender-se ou atacar certo segmento (LAS CASAS, 2011 p.154).

A análise da situação dos fatores externos e internos levará à construção de uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* – Pontos fortes, Pontos fracos, Oportunidades e Ameaças), cujos elementos devem ser analisados em relação à situação atual da empresa e as necessidades do mercado (MALHOTRA [et. al] 2005 p. 08).

Para Casarotto (2018), a análise SWOT, que em português pode ser chamada de matriz FOFA é uma das ferramentas de planejamento mais usadas no mundo empresarial pois serve para embasar a tomada de decisão, ela pode ajudar o negócio das seguintes formas:

- a) Dar mais segurança para a tomada de decisão;
- b) Conhecer profundamente o cenário;
- c) Compreender a posição em relação aos concorrentes;
- d) Antecipar-se a movimentos externos;
- e) Indicar alternativas de ação.

Desta maneira apresenta-se no Quadro 13, a análise da matriz SWOT para à empresa proposta. Os pontos em vermelho representam fatores críticos para a organização, são elementos que precisam de atenção. Os amarelos refletem a necessidade de um acompanhamento e os verdes condizem aos que estão sob controle.

Quadro 13 - Matriz SWOT

FATORES CRÍTICOS		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO							
		PONTOS FRACOS			PONTOS FORTES				
		FALTA DE EXPERIÊNCIA	RECURSOS FINANCEIROS LIMITADOS	MARCA NOVA	LOCALIZAÇÃO	ATENDIMENTO PERSONALIZADO	MOTIVAÇÃO	TRABALHAR COM PRODUTOS DIFERENCIADOS	
ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	CONCORRENTES CONSOLIDADOS	CRÍTICO	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	ATENÇÃO
		CRISE ECONÔMICA E POLÍTICA	CRÍTICO	CRÍTICO	CRÍTICO	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
		AUMENTO DE IMPOSTOS E TRIBUTOS	ATENÇÃO	CRÍTICO	SOB CONTROLE	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	ATENÇÃO
		ENTIDADES REGULAMENTADORAS	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	ATENÇÃO
	OPORTUNIDADES	POUCOS CONCORRENTES DIRETOS	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	SEM RELAÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	ATENÇÃO
		CLIENTES COM INTOLERÂNCIA ALIMENTAR	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	ATENÇÃO
		OFERECER PRODUTOS EM ESCASSES	SOB CONTROLE	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE
		EXIGÊNCIA DOS CLIENTES	ATENÇÃO	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE	ATENÇÃO	SOB CONTROLE	SOB CONTROLE

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

Fonte: a própria autora (2018)

Através da matriz SWOT é possível observar os fatores críticos do ambiente interno e externo. Ao analisarmos o Quadro 14 na análise horizontal os pontos que mais necessitam ação imediata são os concorrentes consolidados – padarias e supermercados – ligados a falta de experiência para o empresário do negócio proposto. Outra ameaça desta necessidade é a crise econômica e política na qual o Brasil está enfrentando, fazendo com que muitas empresas não consigam se manter e acabam fechando, relacionado com os pontos fracos na vertical: recursos financeiros limitados, a falta de experiência e por ser uma marca nova no mercado, esses fatores devem ter muita atenção do empresário pois eles são primordiais para o desenvolvimento da empresa. Por ser uma marca nova, a empresa deve adquirir a confiança dos seus clientes, este é um fator que merece muita atenção. Na horizontal

também caracterizado como crítico, está o aumento de impostos e tributos, relacionado com os recursos financeiros limitados, fatores que merecem ação imediata caso ocorra, deve ser feito um estudo para analisar a necessidade de repasse ou não aos produtos à venda.

Para o bom andamento do negócio primeiramente são ajustados os pontos críticos, porém como percebemos na matriz, os pontos na qual necessitam de atenção, estes merecem um acompanhamento do empresário em questão para o bom funcionamento da empresa.

Segundo Kotler e Armstrong (2015, p.59), uma melhor descrição dos itens que compõe a análise SWOT é:

- a) Pontos fortes incluem competências internas, recursos e fatores situacionais positivos que podem ajudar a empresa a atender a seus clientes e atingir seus objetivos;
- b) Pontos fracos incluem limitações internas e fatores situacionais negativos que podem afetar o desempenho da empresa;
- c) Oportunidades são fatores ou tendências favoráveis no ambiente externo que a empresa pode conseguir explorar a seu favor;
- d) Ameaças são fatores ou tendências externas desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho.

No Quadro 14 está uma análise SWOT, destacando os pontos fracos, fortes, ameaças e oportunidades:

Quadro 14 - Análise SWOT

<b>Ambiente interno</b>	
<b>PONTOS FRACOS</b>	<b>PONTOS FORTES</b>
Falta de experiência Recursos financeiros limitados Marca nova	Localização Atendimento personalizado Motivação Trabalhar com produtos diferenciados
<b>Ambiente externo</b>	
<b>AMEAÇAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Concorrentes consolidados Crise econômica e política Aumento dos impostos e tributos Entidades regulamentadores	Poucos concorrentes diretos Clientes com intolerância alimentar Oferecer produtos em escassez Exigência dos clientes

Fonte: a própria autora (2018)

As ameaças e oportunidades sempre irão existir em uma organização, por isso é importante que um planejamento estratégico seja realizado constantemente, só assim a empresa estará preparada para lidar com as dificuldades e problemas que surgirão, bem como aproveitar as oportunidades que esse mercado proporciona.

## 7 PROPOSTA DE VALOR

O dever de qualquer negócio é fornecer valor ao cliente mediante lucro. Em uma economia extremamente competitiva uma empresa só pode vencer ajustando o processo de entrega de valor e selecionando, proporcionando e comunicando um valor superior (KOTLER e KELLER, 2006 p. 34).

A proposta de valor é construída com base na identificação dos pilares da marca, apontando como ela deve ser percebida pelo mercado. É uma promessa do valor a ser entregue, por isso, é a principal razão que indica porque um cliente deveria comprar o seu produto e não o dos seus concorrentes (PRADO, 2016).

Os autores Kotler e Keller (2006 p. 35) sugerem que o processo da criação e entrega de valor consiste em três partes:

- a) Selecionar o valor: a equipe de marketing deve segmentar o mercado, selecionar o mercado alvo e desenvolver o posicionamento do valor da oferta;
- b) Fornecer valor: o marketing deve determinar a características específicas, o preço e a distribuição do produto;
- c) Comunicar o valor: feito por meio da força de vendas, da promoção de vendas, da propaganda e de outras ferramentas para informar o mercado sobre o produto.

Fornecer produtos adequados aos clientes, a facilidade de comunicação com a empresa e comodidade são algumas das propostas da empresa. Abaixo estão relacionadas as principais dificuldades dos clientes e como a empresa pretende resolve-las com a proposta de valor.

Quadro 15 - Problemas e soluções

<b>Problemas dos clientes</b>	<b>Soluções propostas</b>
Dificuldade de encontrar bolos para intolerantes à lactose e ao glúten	Através da fabricação de produtos sem lactose, sem glúten e vegano, a Divino Bolos irá proporcionar ao seu cliente o prazer de consumir um alimento de sabor e qualidade, sem se preocupar com os possíveis efeitos colaterais que outro alimento lhe poderia causar, devido à intolerância.
Falta de tempo	Praticidade e comodidade para quem não tem tempo para preparar um bolo ou, até mesmo, se deslocar até a loja para comprar oferecendo o serviço de entrega.
Dificuldade de encontrar uma empresa na qual produz bolos personalizados à gosto do cliente	Através deste serviço de personalização, o cliente poderá escolher o seu bolo do jeito que desejar, desde o sabor até a decoração.
Falta de um estabelecimento especializado em bolos	O empreendimento deve ser o único na cidade especializado em bolos

Fonte: a própria autora (2019)

A Divino Bolos quer ser vista pelo mercado como uma empresa que proporciona ao seu cliente bem-estar e comodidade, esta é a principal proposta de valor da empresa. Este bem-estar é a junção dos desejos que os clientes querem alcançar: a satisfação, mais tempo para o lazer, um bolo personalizado com o sabor e decoração que deseja para um evento especial. Já a comodidade engloba a localização, o serviço de tele entrega e encomenda via aplicativos.

## 7.1 PRODUTO OU SERVIÇO

Dando continuidade à proposta de valor, relata-se a seguir informações referentes aos produtos e acompanhamentos na qual serão comercializados.

Conforme Gobe et. al (2004 p. 64) produto “é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis, que proporciona benefícios reais ou percebidos, com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor”.

Ao falar em produto como objeto de comercialização, as empresas e as pessoas trocam características e benefícios na forma de produtos, serviços, pessoas, lugares, ideias e religiões. A quantidade de benefícios agregados a uma oferta para troca depende da situação de concorrência e das exigências do mercado. Por isso, muitas ofertas apresentam-se em diferentes níveis com relação a esses benefícios agregados: esses diferentes níveis relacionam-se aos conceitos de produto básico, produto ampliado, esperado e diferenciado (LAS CASAS, 2006, p. 256).

### 7.1.2 Bolos

O produto o qual tem mais destaque na empresa proposta é o Bolo de Chocolate, preferido pelos questionados, conforme resultado da pesquisa quantitativa realizada e demonstrada na Figura 20. A receita deste bolo é personalizada pela fabricante e será conhecido como o “Divino Bolo” sendo assim o “carro-chefe” da empresa e terá as versões sem glúten e sem lactose. A escolha deste bolo representar a empresa é simples, pois é o sabor preferido pela maioria e é elaborado com receita familiar.

Figura 34 - O Divino Bolo



Fonte: a própria autora (2019)

Outros produtos que a Divino Bolos fabricará estão expostos nas Figuras abaixo:

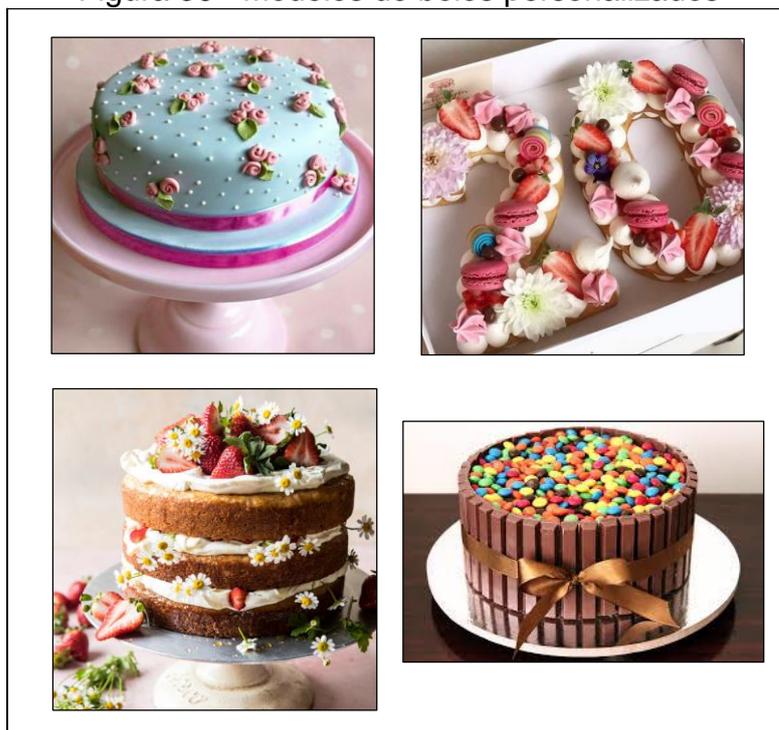
Figura 35 – Bolos diversos



Fonte: Google Imagens (2019)

Na Figura 35 estão alguns sabores que a empresa fabricará, entre eles: Bolo de cenoura, maçã, chocolate, entre outros.

Figura 36 - Modelos de bolos personalizados



Fonte: Google imagens (2019)

Estes bolos são personalizados a gosto do cliente, ele poderá escolher os sabores e decoração. Este serviço é realizado sob encomenda e entregue no local que indicar. Serão fabricados bolos para casamentos, aniversários e eventos em geral.

Figura 37 - Modelos de bolo de pote



Fonte: Google Imagens (2019)

Os bolos de pote são uma ótima opção para lembrança de eventos e datas especiais como casamentos, aniversários, páscoa, natal, etc. Além de serem práticos para levar de lanche para o trabalho e para os filhos levarem à escola.

Figura 38 - Modelo de bolo integral, vegano e sem glúten



Fonte: Google Imagens (2019)

Os bolos integrais, veganos e sem glúten serão o diferencial da empresa pois, conforme visto nas pesquisas qualitativa e quantitativa as empresas já existentes na cidade de Garibaldi fabricam pouco ou nada desses produtos, resultando na dificuldade dos clientes de encontrarem estes produtos.

Quanto ao serviço pelo qual o empreendimento irá oferecer será a entrega dos produtos, o cliente encomenda o seu bolo e através de um acordo entre as partes a encomenda é entregue no local e hora que desejar.

### 7.1.3 Acompanhamentos

Na pesquisa quantitativa do capítulo 5, cerca de 94% dos respondentes sugeriram que a empresa comercializasse bebidas e outros tipos de produtos. Com base nisto, definiu-se que serão comercializados água com e sem gás, sucos naturais, cafés, chocolate quente, e chás. Os sucos serão preparados na hora e os sabores serão conforme as frutas da estação. A loja possuirá uma máquina de café profissional, assim, será servido na hora do pedido, bem como as outras bebidas. Além dessas bebidas, serão comercializadas saladas de frutas e *fondue* de chocolate e frutas.

Figura 39 - Bebidas



Fonte: Google imagens (2019)

Todas as bebidas que possuem leite em sua composição terão a opção sem lactose. Estima-se que, no verão, as bebidas mais comercializadas serão os sucos naturais e chás gelados, já, no inverno, os chocolates quentes e cafés.

Figura 40 - Demais produtos



Fonte: Google imagens (2019)

As saladas de frutas serão servidas no verão, o cliente pode adicionar iogurte (opção sem lactose), granola e também pode optar por sorvete de creme (opção sem lactose). Já no inverno, será servido *fondue* de chocolate com frutas. Quanto ao chocolate, o cliente pode optar por: ao leite, meio amargo, 70% cacau, bem como sem lactose. Todas as frutas terão disponibilidade conforme a época.

## 7.2 A MARCA

A marca é a identificação do produto. Assim como uma pessoa identifica-se pelo nome, sua aparência, sua personalidade, um produto identifica-se pela sua marca, sua embalagem e seu posicionamento (LAS CASAS, 2013 p. 261).

Para Cobra (2017 p. 154), a marca é a soma intangível dos atributos do produto, de seu nome, seu preço, sua embalagem, sua história, sua fama e a forma como é feita sua publicidade. Uma marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre pessoas que a usam, tanto quanto pela sua própria experiência

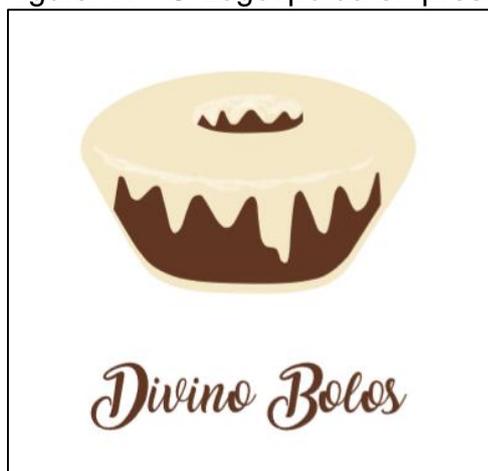
Portanto, a identificação da marca é mais abrangente do que apenas um nome, uma vez que pode ser representada por um símbolo, desenho ou termo denominado logotipo.

### 7.2.1 Nome e logotipo

Conforme o Dicionário (2019): Divino é um nome masculino comum na onomástica da língua portuguesa. Surge do latim *divinus*, que significa literalmente “aquilo que tem natureza divinal” ou “proveniente de Deus”. A escolha deste nome se deve pelo fato de seu significado ser forte, a Divino Bolos quer passar bem-estar aos clientes que consomem seus produtos.

Quanto ao logo, trata-se de um desenho, símbolo ou outra representação qualquer de uma marca. Esta parte do símbolo de uma marca não pode ser expressa em palavras, mas pode ser rapidamente reconhecida. (LAS CASAS, 2013 p. 262)

Figura 41 - O Logotipo da empresa



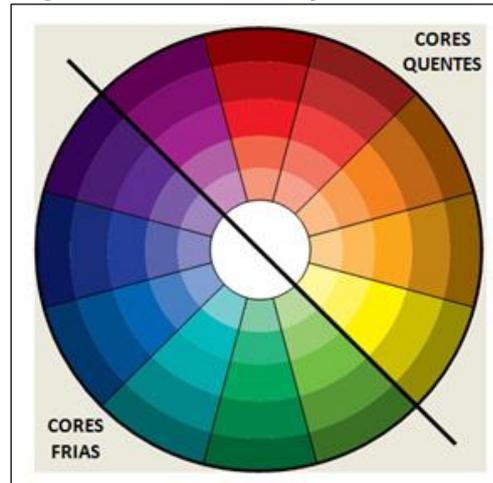
Fonte: a própria autora (2018)

Em relação as cores utilizadas, Gurgel (2014 p. 119) argumenta:

a cor é uma realidade sensorial que atua sobre a emotividade humana. As cores são reconhecidamente classificáveis em quentes e frias. As quentes nos passam sensações de proximidade, calor, densidade e são estimulantes. As frias parecem distantes, leves, transparentes, úmidas e calmantes.

Na Figura 40 podemos ver como são classificadas as cores quentes e frias.

Figura 42 - Combinação das cores



Fonte: Google imagens (2019)

As cores utilizadas no logo são: marrom e bege, simbolizando um bolo de chocolate e cobertura de creme. Quanto ao significado delas:

Quadro 16 - Significado das cores

**Marrom:** é associado à terra, madeira e pedra. É uma cor quente e neutra sendo também completamente natural. Marrom pode ser associado à segurança, confiança, firmeza e praticidade. No design, o marrom é usado como cor de fundo, em texturas de madeira e pedra. Ele ajuda a trazer um sentimento de afeto e salubridade.

**Bege:** é uma cor única no espectro, ela pode ter tons frios e também tons quentes, dependendo apenas das cores que estão a sua volta. O calor do marrom e a frieza do branco dão a essa cor tal propriedade. O bege pode estar associado à elegância, piedade, tédio.

Fonte: Blogdamarco (2010)

A combinação dessas cores é caracterizada como harmonia monocromática, como mostra a Figura 43, é a harmonia resultante de uma mesma cor da roda das cores. As tonalidades podem mudar, mas todas ficam no mesmo matiz da roda das cores. O esquema utiliza variações de luminosidade e saturação de uma mesma cor. Estas harmonias são simples e elegantes e de fácil percepção ao observador. (*Design Culture*, 2015)

Figura 43 - Harmonia monocromática



Fonte: *Design Culture* (2015)

Como podemos observar no Quadro 43 a junção destas cores transforma o logo em cores quentes, além de simbolizarem uma das principais propostas de valor da empresa, a praticidade.

## 7.2.2 Embalagens

Segundo Las Casas (2006 p. 263) a embalagem é o invólucro protetor do produto. Além de protegê-lo contra os danos materiais que o ambiente pode proporcionar, é uma poderosa ferramenta de comunicação.

Cobra (2017 p. 139) estabelece as seguintes funções da embalagem: facilitar a armazenagem, proteger e conservar o produto, posicionar e facilitar o seu uso e ajudar a vendê-lo.

Quanto à sua classificação, Gurgel (2014 p. 14) podem ser classificadas em: *Embalagem de contenção*, *Embalagem de apresentação*, *Embalagem de comercialização* e *Embalagem de movimentação*.

Figura 44 - Modelos de embalagens de contenção



Fonte: Google Imagens (2019) adaptado pela autora

Os modelos de embalagens da Figura 44 são denominados *Embalagens de contenção*: embalagem em contato direto com o produto e, portanto, que exige compatibilidade entre os componentes do produto, os materiais da embalagem e a atmosfera existente dentro dela. Como esta embalagem pode receber um rótulo pode também ser denominada *Embalagem de apresentação*. (GURGEL, 2014 p. 05)

Ao observar as imagens da Figura 44, vê-se um modelo de pote o qual será utilizado para o bolo de pote. Esta embalagem é feita de plástico e com tampa de rosca para facilitar o armazenamento, a colher também é do mesmo material (imitando inox), assim o custo deste produto será menor. Porém, o cliente pode optar pela embalagem de vidro, sofisticando o produto, bem como personalizá-lo como mostra a Figura 37. Já na última imagem, estão modelos de formas para os bolos. Temos, também, as embalagens para o bolo inteiro e fatia de bolo. Como a Divino Bolos comercializará acompanhamentos, notamos nas imagens os modelos de copos de cafés e sucos para levar, bem como um pote que pode ser usado para colocar salada de frutas, por exemplo.

Figura 45 - Modelo embalagens de apresentação



Fonte: Google Imagens (2019) adaptado pela autora

Na Figura 45 observamos as embalagens de apresentação - embalagem que envolve a embalagem de contenção - e com a qual o produto se apresenta ao consumidor no ponto de venda. Deverá receber uma decoração primorosa e expressiva. A primeira imagem é uma caixa para bolos, personalizada e com a finalidade para entregar um bolo para um evento especial. As demais embalagens são para bolos conforme o tamanho e forma.

Gobe et.al. (2004 p. 102) destacam:

a embalagem é um elemento fundamental da estratégia de produto na maioria das empresas, já que quase todos os bens comercializados devem ser embalados. Em alguns poucos casos, a embalagem ainda é vista somente como um envoltório, mas na maioria deles, é tratada como uma poderosa ferramenta de marketing, capaz de criar valor para clientes.

Para Las Casas (2013 p. 268) as embalagens têm cinco considerações principais:

**Identificação:** o conjunto de fatores de identificação de uma empresa, como a marca, o logotipo e a embalagem, constituem uma diferenciação importante, bem como identificam a empresa de forma mais fácil.

**Conteúdo e proteção:** uma das principais funções da embalagem, além de ser uma ferramenta de comunicação, é a de proteger o produto e torná-lo fácil de usar.

**Conveniência:** os produtos devem ter facilidade para serem armazenados nos depósitos tanto de atacadistas como de varejistas. Elas também são desenhadas em vários tamanhos de acordo com as necessidades dos clientes.

**Apelo ao consumidor:** o apelo ao consumidor na embalagem ocorre de diferentes formas, mas principalmente interfere no tamanho, nas cores, nos materiais e nas formas.

**Economia:** as embalagens devem proporcionar economia tanto para os consumidores, como para os fabricantes. As embalagens devem ser, além de econômicas, para não agravar os custos de produtos, socialmente adaptadas. Deve-se evitar poluir o ambiente, uma vez que os consumidores hoje estão conscientes da qualidade de vida.

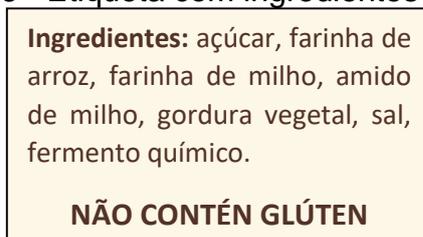
### 7.2.3 Garantia do produto

A qualidade do produto é requisito necessário à satisfação do consumidor, mas isso não é condição suficiente. Assim como o vendedor não admitiria receber dinheiro falso em pagamento dos bens fornecidos ao comprador, este não admite receber um produto defeituoso ou que não corresponda às especificações. Uma compra e venda implica direitos e obrigações mútuas, e a garantia é uma obrigação do fornecedor (COBRA, 2017 p. 149).

Para proteger os consumidores contra os efeitos adversos à saúde, a legislação de alimentos - constituída por textos legais (leis, regulamentações e padrões) - atribui aos fornecedores e fabricantes a responsabilidade de garantir que eles são seguros. Alguns exemplos são: controles de higiene da produção e distribuição, os limites dos níveis de compostos químicos adicionado aos alimentos e especificações para os materiais das embalagens (CAMPBELL-PLATT, 2015 p. 396).

Conforme já citado no capítulo 6 (item 6.5.4.5), a Anvisa estabelece regras para fabricantes de alimentos para intolerantes e celíacos. Para garantir que estes alimentos sejam seguros para o consumo, a Divino Bolos deverá seguir todos os padrões de fabricação individualizada dos alimentos, como também é de suma importância destacar em sua embalagem os ingredientes utilizados, como mostra a figura abaixo:

Figura 46 - Etiqueta com ingredientes utilizados



Fonte: a própria autora (2019)

Além disso, o cliente que visitar a Divino Bolos, terá a oportunidade de enxergar o interior da loja, como a cozinha, no próprio salão de vendas, através de uma divisória de vidro transparente que divide a cozinha com o restante da loja. Assim, o cliente poderá ver a preparação dos alimentos e averiguar as condições de higiene do local, com isso o cliente sente mais confiança e credibilidade perante aos produtos e a marca.

## 7.3 MISSÃO E OBJETIVOS

Toda empresa em processo de inserção, como a Divino Bolos ou já estruturada no mercado, deve, dentro do planejamento estratégico, elaborar sua missão e seus objetivos.

### 7.3.1 Missão

A missão significa a razão de ser do próprio negócio. Por que ele foi criado. Para que ele existe. Para Chiavenato (2012 p. 164):

o empreendedor pode abrir um negócio por muitas razões diferentes. Algumas dessas razões são positivas e construtivas: prestar um novo e diferente serviço à sociedade, satisfazer novas expectativas dos consumidores, aproveitar e incrementar novas tecnologias, ajudar a comunidade em determinados setores mais carentes, expressar criatividade e inovação ou investir a poupança em um negócio rentável [...].

A missão da empresa sempre está centrada na sociedade. Em síntese, a missão da empresa define os produtos/serviços, os mercados e a tecnologia, refletindo os valores e as prioridades do negócio.

Para Las Casas (2011 p. 75), todo o empresário deve preocupar-se em determinar qual a missão antes de estabelecer seus objetivos. Portanto, uma missão é o primeiro passo para conduzir negócios, até mesmo antes da determinação dos objetivos. Uma missão é geralmente determinada pela administração ou pelos proprietários. Apesar de aparentemente fácil, é difícil pensar no que uma empresa se propõe fazer. Por isso, o mais indicado é que a missão seja estabelecida passo a passo.

Através da análise destes e outros conceitos, a missão da Divino Bolos foi definida como:

*“Proporcionar aos seus clientes a união da praticidade e comodidade com produtos saudáveis e saborosos, atender os desejos e necessidades dos clientes, permitindo-nos melhorar a sua qualidade de vida, visando sempre o bem estar a fim de desenvolver o negócio de forma lucrativa e satisfatória.”*

Para Filion e Dolabela et. al. (2000) é essencial que todos os colaboradores da empresa tenham ciência da importância do seu trabalho para o alcance da missão da empresa. Quanto maior a equipe, maior a necessidade do detalhamento da missão.

### 7.3.2 Objetivos

Como passo seguinte, definem-se os objetivos de sua empresa. Como mencionados, os objetivos determinam onde a empresa quer chegar. Deve estar em coerência com a missão.

Os objetivos devem ser determinados depois de um diagnóstico - conforme realizado no capítulo 6 e na análise dos pontos fortes e fracos, como demonstra o item 6.8 deste mesmo capítulo. Para Las Casas (2011 p. 74) planejador deve estabelecer os objetivos:

os objetivos representam tudo o que se quer atingir. É possível atingir os objetivos por meio de táticas e estratégias incluídas no plano. Os objetivos representam onde se quer chegar e as estratégias orientam como chegar. Os dois conceitos, de objetivos e estratégias, estão intimamente ligados, porque os objetivos são situações idealizadas. Por isso, necessita-se de estratégias que significam o que se deve fazer para “chegar lá” (LAS CASAS, 2011 p. 74).

Para Chiavenato (2012 p. 171), os objetivos básicos de um negócio podem ser assim expressos:

- a) O lucro é a força motivadora do empreendedor;
- b) O serviço ao cliente e a oferta de valores econômicos desejados (bens ou serviços) justificam a existência do negócio;
- c) Há a responsabilidade social de acordo com os códigos éticos e morais estabelecidos pela sociedade na qual a empresa opera.

Objetivos são os resultados operacionais, financeiros ou qualquer outro que a empresa almeje atingir em determinado período com seu plano estratégico, podendo ser quantitativos (na qual expressam quantidades) ou qualitativos (melhoramento de imagem, capacitação), determinados a curto, médio e longo prazo (LAS CASAS, 2011 p. 78).

Como corrobora Chiavenato, 2012 p. 171:

[...] enquanto o objetivo não é alcançado, constitui um alvo, uma meta; quando é atingido, deixa de ser algo desejável para se tornar uma realidade e, então, deve-se definir outro objetivo provavelmente mais desafiador e complexo que o anterior.

Com base nos autores citados, podemos estabelecer os objetivos da empresa proposta:

- a) Obter o retorno do capital investido em até três anos com o acompanhamento de resultados mensalmente, buscando a maximização do lucro ao longo de cada mês, e criando um plano de ação que possa reverter a situação em caso de resultados abaixo do esperado;
- b) Ser conhecida na cidade e região como uma Loja de bolos com alto padrão de qualidade e opções para intolerantes alimentares e bolos para quem quer aderir a uma alimentação mais saudável;
- c) Ser uma referência de personalização de bolos;
- d) Garantir a maioria dos clientes satisfeitos com o serviço, através de pesquisa de satisfação, e oferecendo *feedback* constante para buscar a correção de falhas expostas pelos clientes;
- e) Elaborar um trabalho de marketing através de redes sociais a fim de divulgar a empresa ao maior número de pessoas.
- f) Aumentar o faturamento ano após ano.

A compreensão nítida destes objetivos proporciona à empresa uma ferramenta importante para o alcance dos mesmos. Eles representam metas e desafios que causarão desperdícios de tempo e dinheiro caso não se tenha total ciência do que a empresa almeja.

## 8 SEGMENTOS DE CLIENTES

As empresas não podem atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados. Mas podem dividir tais mercados em grupos de consumidores ou segmentos com diferentes necessidades e desejos. Uma empresa precisa, então, identificar os segmentos de mercado em que poderá atender com eficácia (KOTLER, 2012 p. 227).

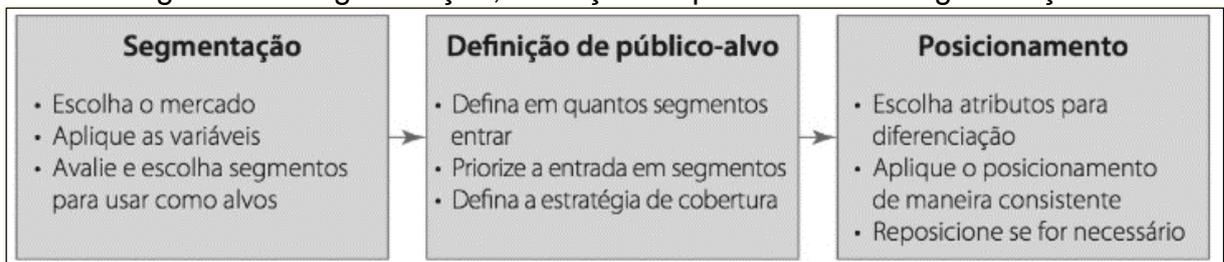
Para Las Casas, 2006 p. 227, segmentação pode ser definida como:

“o processo de divisão de um mercado em subconjuntos distintos de consumidores, com necessidades ou características comuns e de seleção de um ou mais segmentos, aos quais se pode dirigir com um *mix* ou composto de marketing distinto” [...]

Weinstein (1995, p. 25) cita como objetivos específicos da segmentação: incremento nas vendas, aumento da participação de mercado e melhoria da imagem/reputação da empresa. Porém o autor destaca que a segmentação pode ter suas limitações: aumento de custos, requer maior comprometimento corporativo, provê perfis genéricos e não individuais.

Para Wood (2015 p. 85) segmentação é a base para decisões sobre definição de públicos-alvo e para a estratégia de cobertura, e mercado-alvo é o segmento do mercado total que você escolhe para trabalhar. Com essas decisões, você está pronto para o posicionamento. Conforme demonstra a Figura:

Figura 47 - Segmentação, definição de público-alvo e segmentação



Fonte: Wood (2015 p. 85)

Há muitas formas de se segmentar clientes, sendo que as principais variáveis são descritas como: segmentação demográfica, geográfica, psicográfica e comportamental.

#### a) Segmentação demográfica

Nesta segmentação o mercado é dividido por variáveis como idade, tamanho da família, ciclo de vida da família, sexo, renda, ocupação, grau de instrução, religião, raça, geração, nacionalidade e classe social (KOTLER, 2015 p. 231). Elas costumam estar associadas às necessidades e aos desejos dos consumidores, por isso são tão populares entre os profissionais de marketing.

Para a empresa proposta este tipo de segmentação não será relevante.

#### b) Segmentação geográfica

É comum empresas usarem a geografia para segmentar seus mercados de consumidores. A decisão de usar variáveis geográficas pode basear-se na habilidade da empresa de vender produtos e de prestar serviços em certas áreas ou climas, em seu interesse em entrar em mercados promissores ou em sua relutância em vender em certas áreas por conta de ameaças ambientais ou de clima desfavorável. (WOOD, 2015 p. 90)

Para definir estes consumidores Weinstein (1995, p. 115) afirma que é preciso seguir os passos a seguir: 1º definir a área de comercialização ou de serviço; 2º especificar bases demográficas e socioeconômicas pertinentes a analisar; 3º determinar onde obter os dados demográficos; 4º Analisar e avaliar informações de marketing.

Quanto à esta segmentação, a empresa atenderá além do público de Garibaldi, as cidades vizinhas, como Carlos Barbosa, Bento Gonçalves, Boa Vista do Sul, entre outras. Não descartando clientes de outras cidades desde que este se responsabilize pelo transporte de sua encomenda.

#### c) Segmentação psicográfica

Psicografia é a ciência que utiliza a psicologia e a demografia para entender melhor os consumidores. Kotler (2015 p. 240) argumenta que na segmentação psicográfica os consumidores são divididos em diversos grupos com base em traços psicológicos/ de personalidade, estilos de vida ou valores. Pessoas do mesmo grupo demográfico podem exibir diferentes perfis psicográficos.

Para Wood (2015 p. 91) segmentar com base em variáveis psicográficas, como estilo de vida, atividades e interesses, pode ajudar as empresas a ter uma compreensão mais profunda sobre o que os consumidores querem comprar e por quê. Algumas vezes, a segmentação psicográfica é a única maneira de identificar um grupo de consumidores para receber atenção especial do marketing, já que as atividades e interesses tendem a atravessar divisões demográficas e geográficas.

Esta segmentação é a mais importante para a empresa, conhecer o estilo de vida dos clientes é a chave para desenvolver um produto específico para cada segmento. Através das pesquisas identificamos diferentes perfis psicológicos: os intolerantes à lactose e glúten, os clientes que seguem uma dieta mais regrada com ingredientes mais saudáveis, aqueles que compram para o café da manhã/lanche e também os que gostam dos bolos com sabores mais elaborados e decorados.

#### d) Segmentação comportamental

Na segmentação comportamental, os consumidores são divididos em grupos segundo seu conhecimento, atitude, uso ou reação a um produto (KOTLER, 2015 p. 241). Fazer segmentação de acordo com comportamento ou atitude (como por meio de padrões de compra, status do usuário, atitude com relação à tecnologia, fidelidade, sensibilidade ao preço, tamanho e frequência dos pedidos, atitudes ou benefícios esperados) é eficaz porque ajuda as empresas a entender o que segmentos específicos do mercado querem e valorizam, assim como a entender como eles compram, quando e por quê (WOOD, 2015 p. 92).

Nesta segmentação, a empresa deve levar em conta as características do cliente: os que compram para levar de lanche, os que consomem no próprio estabelecimento, os que compram somente por encomenda, como também os que não seguem um padrão, se encaixam em ambas variáveis.

A seguir está o Quadro 17, resumindo as variáveis formas de segmentação descritas anteriormente.

Quadro 17 - Variáveis de segmentação para mercados de consumidores

Tipo de variável	Exemplos
Comportamental e de atitude	Benefícios percebidos/esperados, ocasiões/taxa de uso, <i>status</i> do usuário, fidelidade, atitude com relação ao produto, uso, familiaridade com a tecnologia, sensibilidade ao preço.
Demográfica	Idade, gênero, estado civil, tamanho do domicílio, renda, ocupação, educação, raça, nacionalidade, religião, classe social.
Geográfica	Localização (por país, região, estado, cidade, bairro, CEP), distância, clima.
Psicográfica	Estilo de vida, atividades, interesses.

Fonte: Wood (2015 p. 87)

A segmentação de mercado permite reconhecer com mais facilidade as necessidades heterogêneas do mercado. Deste modo os autores Kotler e Keller (2006 p. 236) descrevem que há:

- a) *Marketing* de massa: o vendedor se dedica a produção, distribuição e promoção em massa de um produto para todos os compradores.
- b) *Marketing* de segmento: consiste em um grande grupo de consumidores que possuem as mesmas preferências.
- c) *Marketing* de nicho: para um grupo definido mais estritamente que procura um *mix* de benefícios distinto.
- d) *Marketing* individual: quando se oferta um produto personalizado para cada cliente.

A Divino Bolos atenderá o: *marketing* de segmento - pois a empresa deve fabricar bolos para todos os gosto -, o *marketing* de nicho, - para o público que possui intolerâncias alimentares ou mesmo para os que desejam uma alimentação mais saudável -, e, também, o *marketing* individual, para clientes que procuram bolos personalizados para eventos.

## 8.1 ANÁLISE DE MERCADO

O mercado deve ser definido a partir da existência de uma necessidade. Onde não há necessidade, não há mercado. É essa a condição básica para que haja uma

oportunidade, atual ou futura, para a empresa. No entanto, para que se concretize, de fato, a oportunidade, não basta a existência de uma necessidade: é preciso que a necessidade seja percebida pelo comprador, e que o comprador tenha condições de adquirir o produto que atende à mesma (ROCHA, FERREIRA E SILVA, 2013 p. 20).

Conforme o Sebrae (2018) o mercado de bolos e tortas busca atender o maior público consumidor possível. Além do comércio de varejo, pode-se optar pelo fornecimento para casas de festas, padarias, lanchonetes, confeitarias e restaurantes. O pico de vendas acontece nas festividades de natal, ano novo, dia das mães, dias dos pais, dia dos namorados, etc.

Dornelas (2016 p. 55) explica que para fazer uma análise do mercado é preciso dar atenção para as seguintes características: o número de competidores; o alcance (capilaridade) dos canais de distribuição desses mesmos competidores; os tipos de produtos e serviços que se encontram no mercado; o potencial de compradores, as políticas de preços dos concorrentes etc.

Com base nas informações, fizemos a seguinte análise de mercado:

### **8.1.1 Potencial de mercado**

O potencial de mercado mostra ao empreendedor até onde ele pode chegar, que limite pode atingir, à medida que agregue mais e mais esforço, sem desconsiderar as variáveis do ambiente (BIAGIO, 2012 p. 88).

Portanto, nesta etapa estão mais informações sobre o mercado de produtos para intolerante a lactose e a glúten a também as tendências da alimentação.

#### **a) O mercado de produtos para intolerantes e seu crescimento**

Segundo um estudo sobre alimentação saudável realizado pela consultoria internacional Euromonitor e apresentado na feira de produtos orgânicos *Bio Brazil Fair*, realizada em 8 de junho de 2018, o interesse de brasileiros por produtos sem glúten e sem lactose vem aumentando cada vez mais, entre 2012 e 2017 o crescimento foi de 8% na América Latina, aponta a Euromonitor (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2018).

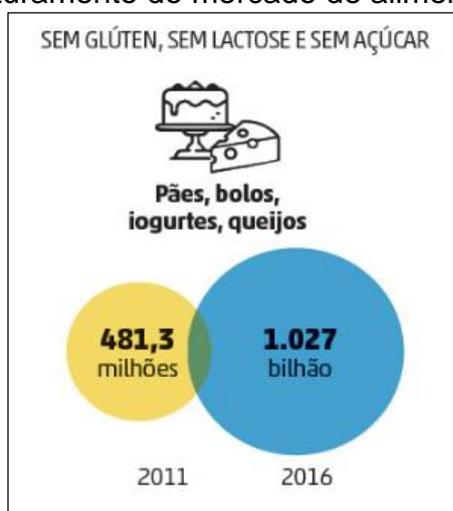
Para Carreiro (2017), jornalista do Jornal Estadão de São Paulo, o setor dos produtos alimentícios isentos de glúten parece estar bem distante de uma crise econômica. Ela afirma que marcas de produtos sem glúten chegam a crescer até 200% por ano, no Brasil.

A pesquisa da Euromonitor ainda mostra que entre todas as categorias de alimentos funcionais, naturais ou de perfil saudável, como os orgânicos, diet e light, os produtos sem glúten têm a maior previsão de crescimento no país até 2022, com aumento nas vendas estimado entre 35% e 40% ao ano (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2018). Este crescimento, segundo o Sebrae (2019), é pelo fato deste mercado atender a pelo menos dois tipos de público: pessoas que sofrem da doença celíaca e os que seguem dietas que restringem o consumo da proteína.

Outra pesquisa que comprova o crescimento do setor é a da Jornalista Juliana Gomes do Diário Catarinense (2017). Ela relata o otimismo dos empreendedores que já atuam no mercado com produtos sem açúcar refinado, glúten, lactose ou aditivos químicos. Na sua reportagem, ela cita o relatório Tendências Mundiais de Alimentação e Bebidas 2017, que mostra que quatro em cada cinco brasileiros estão dispostos a gastar mais se o alimento tiver maior valor nutricional. O documento revela ainda que 79% dos entrevistados já substituem produtos convencionais por outros mais saudáveis.

Abaixo está demonstrado o faturamento em do mercado de alimentação saudável no Brasil em reais, em comparação aos anos de 2011 e 2016. Na Figura 48 estão os protagonistas do objetivo da nossa pesquisa: glúten e lactose.

Figura 48 - Faturamento do mercado de alimentação saudável



Fonte: Diário Catarinense (2017)

A jornalista afirma que a previsão é que o mercado brasileiro de produtos saudáveis cresça anualmente 4,4% até 2021 – números que comprovam que a crise passa longe deste setor (DIÁRIO CATARINENSE, 2017).

a) As tendências da alimentação

Para Biagio (2012 p. 90) as tendências são correntezas que podem impulsionar o navio com tamanha força que acabam determinando novos rumos de navegação, ou mudanças mercadológicas a partir de novos padrões para os comportamentos sociais, culturais e de consumo.

Segundo a matéria publicada no Portal do Governo SP (2010) nesta década o consumidor buscará comida que traga os mais amplos benefícios a preço mais acessível. Haverá maior complexidade no rol de produtos para se alinhar às cinco macrotendências globais da alimentação: Sensorialidade e Prazer, Saudabilidade e Bem-Estar, Conveniência e Praticidade, Confiabilidade e Qualidade e Sustentabilidade e Ética.

Outra tendência segundo a APIB (2019) são os lanches e sobremesas saudáveis. Os lanches veganos se destacaram com força crescente em confeitarias e doces caseiros. A utilização de produtos menos processados em sobremesas será mais valorizada do que nunca. Assim, substituir o açúcar por adoçantes naturais é uma tendência forte, bem como a substituição de corantes por cores naturais, utilizando frutas, verduras e outros extratos vegetais. Na mesma linha, adicionar legumes e ingredientes naturais aos doces serão ótimas opções para melhorar textura e sabor de lanches e sobremesas.

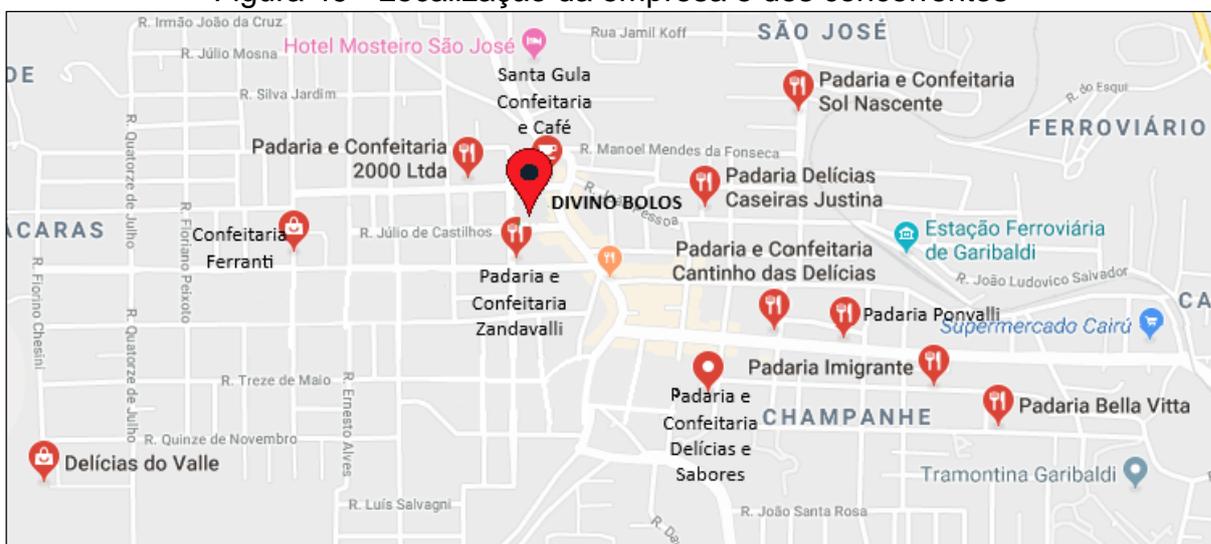
Analisando as pesquisas realizadas no capítulo 5, as quais demonstraram pouca oferta de produtos para intolerantes na cidade de Garibaldi e região em relação ao alto índice de pessoas com intolerância, junto com o crescimento do mercado neste setor e, considerando que este ramo está se tornando tendência, decidiu-se que a empresa deve focar nesses produtos, bem como na utilização de ingredientes mais saudáveis para todos os tipos de bolos.

### 8.1.2 Concorrentes

Para o negócio em questão primeiramente pesquisou-se na Prefeitura Municipal de Garibaldi se houve alguma alteração do ano de 2018 para 2019 no número de empresas deste segmento (conforme Anexo C), em comparação com o ano de 2018 06 empresas deste ramo encerraram suas atividades, ou seja, de 17 empresas cadastradas no ano anterior reduziu para 11 empresas, sendo 05 MEI e 01 Microempresa. A justificativa dada pela prefeitura foi que essas empresas já estavam sem movimentação há algum tempo e este ano por conta dos custos para manter um CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) ativo, decidiram encerrar as atividades. Todas empresas encerradas não eram localizadas no centro da cidade.

Na Figura 49 podemos observar o local onde a Divino Bolos será implantada, bem como a localização de seus possíveis concorrentes.

Figura 49 - Localização da empresa e dos concorrentes



Fonte: Google maps (2019) adaptado pela autora

Ao observarmos a localização dos possíveis concorrentes e compararmos com o relatório disponibilizado pela prefeitura de Garibaldi, percebemos que nem todas as empresas informadas aparecem no mapa e vice-versa, ou seja, as empresas *Delícias do Valle*, *Confeitaria Ferranti*, *Padaria e Confeitaria Delícias e Sabores* não estão listadas no relatório. As empresas *Padaria e Confeitaria Cantinho das Delícias* e *Santa Gula Confeitaria e Café* são registradas no segmento de lanchonetes - conforme pesquisa do CNPJ no site da Receita Federal -. Já a empresa *Le Petit Sable*

– ME não está mais oferecendo o atendimento ao público, os produtos são somente sobre encomenda.

Temos também as listadas que não aparecem na Figura 49: *Padaria e Confeitaria 2000* (onde possui dois estabelecimentos na cidade), e *Antonio Eccker & Cia Ltda*, ambas localizadas no centro da cidade e também a empresa *Cettolin Fábrica de pães e biscoitos Ltda*, localizada no bairro Guarani.

Porém, para o trabalho em questão, vamos utilizar todas as empresas demonstradas no mapa e também as empresas as quais não aparecem: *Padaria e Confeitaria 2000* e *Antonio Eccker & Cia Ltda*, totalizando 14 empresas. Mas, não podemos esquecer os fabricantes desses alimentos que não tem empresa registrada e mercados e supermercados que possuem padarias.

Portanto, atualizamos o cálculo realizado no capítulo 5, o qual demonstra a média de habitantes por padaria/confeitaria:

Quadro 18 - Padarias/confeitarias por habitante atualizado

$$\div \frac{34.684}{14} = 2.477 \text{ habitantes por padaria/confeitaria}$$

Fonte: a própria autora (2019)

O resultado desta média passou de 2.040 em 2018 para 2.477 habitantes por padaria/confeitaria em 2019.

Como a empresa proposta deseja atender não só os moradores de Garibaldi, pesquisou-se as cidades das quais fazem divisa, como Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Monte Belo do Sul, Coronel Pilar e Boa Vista do Sul, e também o número de habitantes dessas cidades, então calculou-se a média por estabelecimento. Conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1 - Empresas desse ramo e habitantes: cidades vizinhas

<b>Município</b>	<b>Nº de habitantes</b>	<b>Nº de padarias/ confeitarias</b>	<b>Média de habitantes por padaria/confeitaria</b>
Bento Gonçalves	119.049	34	3501
Boa Vista do Sul	2.788	2	1394
Carlos Barbosa	29.409	6	4902
Coronel Pilar	1.641	0	0
Garibaldi	34.684	14	2.477
Monte Belo do Sul	2.564	3	855
<b>Média total:</b>	<b>190.135</b>	<b>59</b>	<b>3.223</b>

Fonte: Prefeituras/entidades dos respectivos municípios e IBGE (2019)

Analisando a média de 3.223 habitantes perante a média somente de Garibaldi, percebe-se um aumento de 30,12% na demanda. Os dados da tabela acima foram retirados de suas respectivas prefeituras através de e-mail e ligação telefônica, o dado sobre a quantidade de padarias em Carlos Barbosa foi fornecido pela Associação do Comércio, Indústria e Serviços (ACI), a prefeitura alegou que era inviável fornecer esta informação pois todas as empresas do ramo alimentício da cidade têm um cadastro conjunto. Em Coronel Pilar a prefeitura informou que a cidade não possui empresas específicas nesse ramo, apenas os mercados que possuem padarias comercializam estes produtos. Quanto aos números de habitantes das cidades estão informados do site do IBGE (2019).

### 8.1.3 Potencial de consumidores

Como já percebemos nas pesquisas realizadas, um fator potencial para a empresa proposta são os consumidores que possuem alguma intolerância alimentar. Então aplicou-se sobre o número total de habitantes = 190.135, Tabela 1, o percentual de 40% da população brasileira que possui algum tipo de intolerância - conforme pesquisado no capítulo 5, item 5.5.3.2 - resultando em 76.054 pessoas, bem como obteve-se a média de pessoas por padaria/confeitaria, demonstrado no quadro abaixo:

### Quadro 19 - Número de intolerantes nas cidades alvo

$$190.135 * 40\% = \mathbf{76.054} \text{ pessoas com possível intolerância}$$

$$\frac{76.054}{59} = \mathbf{1.289} \text{ pessoas com possível intolerância por padaria/confeitaria na região}$$

Fonte: a própria autora (2019)

Considerando que na pesquisa quantitativa do capítulo 5 não se teve a certeza se nas cidades citadas há alguma padaria ou confeitaria especializada na produção de alimentos para intolerantes como os sem glúten e sem lactose, concluímos que grande parte desses 1.289 possíveis clientes não têm acesso aos produtos que necessitam.

Para dar andamento nesta análise e, posteriormente, planejar a previsão de vendas, é preciso pesquisar dados sobre o consumo, bem como os custos para fabricação dos bolos.

#### 8.1.4. Consumo de bolos

Os dados sobre o consumo dos alimentos foram obtidos a partir da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF) realizada pelo IBGE (2011). A POF foi feita com 34.003 pessoas com idade igual ou superior a 10 anos. Cada pessoa informou os alimentos consumidos durante dois dias não consecutivos. No total, os participantes mencionaram 1.121 itens alimentares, incluindo massas, bolo e biscoitos (IBGE, 2011). O resultado da pesquisa em relação ao bolo foi o seguinte:

a) consumo médio per capita:

$$\mathbf{13,9 \text{ g/dia} = 5,07 \text{ kg/ano.}}$$

Aplicou-se este resultado sobre o número de habitantes de Garibaldi e cidades vizinhas, assim demonstrados:

Quadro 20 - Consumo de bolos anual e mensal: Garibaldi e cidades vizinhas

<i>GARIBALDI</i>
$34.684 * 5,07 \text{ kg/ano} = \approx \mathbf{175.848} \text{ kg/ano}$
$175.848 / 12 \text{ meses} = \approx \mathbf{14.654} \text{ kg/mês}$
<i>GARIBALDI E CIDADES VIZINHAS</i>
$190.135 * 5,07 \text{ kg/ano} = \approx \mathbf{963.984} \text{ kg/ano}$
$963.984 / 12 \text{ meses} = \approx \mathbf{80.332} \text{ kg/mês}$

Fonte: a própria autora (2019)

Nestes resultados estão incluídos todos os tipos de bolos, industrializados e artesanais. Então pesquisou-se o índice de pessoas que estão em busca de produtos com ingredientes mais saudáveis, assim podemos ter uma base da quantidade de bolos que a empresa deve fabricar por dia para atingir este público.

Segundo o Sebrae (2019) a mesma pesquisa da Euromonitor citada anteriormente no item 8.1.1, apontou os seguintes índices:

- a) para 28% dos brasileiros, consumir alimentos nutricionalmente ricos é muito importante.
- b) e 22% da população opta por comprar alimentos mais naturais e sem conservantes.

Optou-se, então, por utilizar o percentual de 22% para o nosso cálculo da quantidade, pois este público já compra estes tipos de alimentos, utilizou-se assim os resultados do quadro 20 resultando em um possível consumo desse público para a cidade de Garibaldi e demais cidades:

Quadro 21 – Estimativa de consumo de produtos mais naturais e sem conservantes

<i>GARIBALDI</i>
$14.654 * 22\% = \approx \mathbf{3.224} \text{ kg/mês}$
<i>GARIBALDI E CIDADES VIZINHAS</i>
$80.332 * 22\% = \approx \mathbf{17.673} \text{ kg/mês}$

Fonte: a própria autora (2019)

Para uma definição melhor de quantos kg são consumidos destes produtos mensalmente realizou-se uma entrevista via e-mail no dia 28/04/2019 com uma empresa do mesmo ramo localizada na cidade de Lajeado/RS, distante cerca de 63 km do local da empresa proposta.

Nome da empresa: Vovó faz Bolo

Proprietária: Bianca Trevisol

A empresa teve início no ano de 2012 e conta hoje com 8 funcionários. Quanto à fabricação dos bolos, o cardápio possui 30 sabores que são fabricados diariamente, resultando em média de 70 kg por dia, incluindo bolos sem lactose. A empresa não fabrica bolos sem glúten devido à falta de espaço para colocação de cozinha separada para não haver contaminação cruzada. Todos os bolos são comercializados apenas na loja.

Em relação com o número de habitantes da cidade de Lajeado 82.951 habitantes (IBGE, 2019), o cálculo para o consumo per capita ficou o seguinte:

$$70 \text{ kg/dia} / 82.951 \text{ habitantes} = \approx \mathbf{0,84 \text{ g/dia}}$$
 por habitante

Porém, no ano de sua inauguração a produção média diária era de 45 kg/dia, podemos concluir que o consumo per capita referente a esta quantidade ficaria em:

$$45 \text{ kg/dia} / 82.951 \text{ habitantes} = \approx \mathbf{0,54 \text{ g/dia}}$$
 por habitante - LAJEADO

Aplicando este último resultado à população da cidade de Garibaldi, obtemos ao seguinte resultado para o consumo médio diário:

$$0,54\text{g} * 34.684 \text{ habitantes} = \approx \mathbf{18,73 \text{ kg/dia}}$$
 por habitante - GARIBALDI

Considerando o percentual de 40% da população brasileira que possui algum tipo de intolerância alimentar, devemos destinar 40% da fabricação para esse público, então aplicou-se sobre a média de consumo de bolos per capita obtida – 18,73 kg/dia:

$$18,73 * 40\% = \approx \mathbf{7,49 \text{ kg/dia}}$$
 bolos para intolerantes

Portanto, definimos o consumo para o público da Divino Bolos em Garibaldi:

( + ) Consumo intolerantes: 7,49 kg/dia

( + ) Consumo bolos diversos: 11,24 kg/dia

**( = ) Consumo total: 18,73 kg/dia**

Este resultado nos auxiliará no cálculo para da quantidade que devemos fabricar diariamente destes produtos. Para isso é preciso estipular a fabricação dentro de nossa capacidade de produção, só assim poderemos ter uma definição melhor para a provisão de vendas da empresa.

8.1.4.1 Consumo dos demais produtos

Como este consumo não é relevante para a empresa como o consumo dos bolos, pesquisou-se em padarias de Garibaldi que também comercializam estes produtos, aplicando-os assim na empresa proposta. A média em unidades foi elaborada a partir de uma estimativa que a empresa deve comercializar por mês, cada produto tem sua média levando em conta a estação do ano na qual a demanda é maior, observamos no Quadro 22:

Quadro 22 – Estimativa de consumo dos demais produtos

<b>Produto</b>	<b>Média a ser vendida/mês(uni)</b>
Água mineral – 500ml	190
Água mineral com gás – 500ml	140
Suco natural – 250ml	170
Limonada suíça – 250ml	48
Vitaminas – 250ml	50
Chás gelado – 240ml	45
Chás – 240ml	100
Café expresso e com leite – 90ml	250
Chocolate quente – 240ml	60
Capuccino – 240ml	60
Salada de fruta	60
Salada de fruta com adicionais	45
<i>Fondue</i> de chocolate	50

Fonte: a própria autora (2019)

Devemos levar em conta que a demanda de bebidas frias será maior no verão, bem como ao contrário no inverno. As saladas de frutas serão comercializadas o ano inteiro, porém nos meses de novembro a março serão produzidas quantidades maiores. Já a fondue de chocolate será servida nos meses maio a setembro, por conta de ser geralmente servida no inverno.

O cliente poderá consumir esses produtos na loja, mas também poderá levar em uma embalagem descartável, as bebidas quentes serão colocadas em copo descartável térmico.

### **8.1.5 Capacidade de produção**

Nesta etapa definimos o quanto a empresa consegue produzir, para isso, precisamos levar em conta alguns fatores como o tempo, infraestrutura, mão de obra, entre outros.

Laugeni e Martins (2014 p. 36) define: capacidade é a máxima produção (ou saída) de um empreendimento, é o nível máximo de atividade de valor adicionado que pode ser conseguido em condições normais de operação e por determinado período de tempo.

Segundo Ritzman e Krajewski (2009 p. 120), a capacidade interfere em inúmeros fatores dentro da empresa, são eles: contabilidade, finanças, recursos humanos, *marketing*, compras, etc. Por isso, após definir os produtos a serem produzidos a gerencia da empresa deve planejar os processos, só assim ele será capaz de atender a demanda atual e futura, caso contrário a organização perderá oportunidades de crescimento e lucro.

A capacidade relaciona-se à dimensão tempo, e pode ser medida, por exemplo, como toneladas de alumínio por dia ou ano, número de veículos/dia ou ano, clientes atendidos/mês. A definição do que deve ser tomado por base para a medida da capacidade depende, portanto, se o foco é uma empresa de produtos ou de serviços (LAUGENI E MARTINS, 2014 p. 37). No caso da empresa proposta a medida de capacidade será a quantidade de bolos capaz de produzir.

#### **a) Horário de produção**

Para fornecer um produto fresco ao cliente, a Divino Bolos deve iniciar a produção de seus bolos logo cedo, ou seja, a empresa deve atuar no horário de funcionamento demonstrado na Tabela 2, porém ao abrir as portas os produtos já devem ter saído do forno e expostos no balcão.

A proprietária e um funcionário serão os responsáveis pela fabricação dos bolos, que serão feitos na seguinte ordem: os bolos sem glúten devem ser fabricados separadamente, como não pode haver contaminação de glúten a empresa terá duas cozinhas, uma para a fabricação desses bolos e outra para os bolos em geral, sendo assim cada cozinha com seu forno, este processo será realizado pela proprietária. Assim, não corre o risco de acontecer uma contaminação cruzada.

Para agilizar o processo de fabricação e não ocorrer atrasos, a empresa deve seguir um roteiro dos processos a serem realizados, estabeleceu-se então que será da seguinte maneira:

Os ingredientes secos dos bolos serão misturados no dia anterior, no turno da tarde, bem como os recheios e coberturas serão preparados, assim agiliza a produção na manhã seguinte, onde são acrescentados os ingredientes que faltam e o fermento. Em seguida, as massas serão colocadas nas formas já organizadas e, enfim, vão para o forno por 40 minutos (média) considerando que os fornos (2 em cada cozinha) suportam 9 formas de 20 cm de diâmetro. O tempo estimado para a preparação até a colocação no forno é de no máximo 20 minutos para ambas as cozinhas. O quadro a seguir mostra como será este processo:

Quadro 23 - Processo de fabricação

<i>Processos de fabricação da Divino Bolos:</i>	
<b><i>Bolos sem glúten - proprietária</i></b>	
<b><i>05h:30min</i></b>	<b><i>1° Realiza-se a mistura dos demais ingredientes com mistura pré-pronta no dia anterior 2° Preparação das massas na batedeira 3° Colocação da massa nas formas</i></b>
<b><i>05h:50min</i></b>	<b><i>Colocação das formas no forno Fabricação das coberturas</i></b>
<b><i>06h:30min</i></b>	<b><i>Retirada das formas do forno Inicia o processo de recheio e cobertura</i></b>
<b><i>Bolos diversos – funcionário</i></b>	
<b><i>05h:30min</i></b>	<b><i>Mesma sequência dos bolos sem glúten</i></b>
<b><i>05h:50min</i></b>	<b><i>Colocação das formas no forno</i></b>
<b><i>06h:30min</i></b>	<b><i>Retirada dos demais bolos do forno Inicia o processo de recheio e cobertura</i></b>
<b><i>06h:50min</i></b>	<b><i>BOLOS PRONTOS E EXPOSTOS NO BALCÃO</i></b>



Para que o processo de fabricação seja bem-sucedido, deve iniciar-se as 05:30 horas da manhã. Realizando os devidos processos os bolos estarão expostos para os clientes antes das 07:00 horas, horário da abertura.

Neste processo poderão ser produzidos até 18 bolos, divididos em até 6 sabores entre os sem glúten e sem lactose. Porém não necessariamente todos deverão estar prontos logo pela manhã. A produção poderá se estender durante o dia conforme a demanda.

As encomendas que requeem mais tempo serão preparadas durante a manhã ou no turno da tarde, dependendo do horário combinado entre as partes.

Então podemos resumir que os processos da empresa serão assim, conforme Quadro 24:

Quadro 24 - Cronograma dos processos

<b>05:30h</b>	Início da fabricação dos bolos
<b>07:00h</b>	Bolos prontos e abertura da loja
<b>08:00h</b>	Organização da cozinha
<b>09:00h</b>	Elaboração do cardápio do dia seguinte Organização das encomendas e início da preparação
<b>11:00h</b>	Fechamento da loja
<b>13:00h</b>	Abertura da loja Finalização das encomendas e entregas
<b>15:00h</b>	Preparação das misturas, recheios e coberturas Organização da cozinha para produção na manhã seguinte
<b>18:00h</b>	Fechamento da loja

Fonte: a própria autora (2019)

Este cronograma aplica-se de terça-feira à sábado. Pois na segunda-feira a loja estará fechada na parte da manhã, neste dia o início da fabricação dos bolos e organização das encomendas neste dia será a partir das 10:00h da manhã.

Após a definição do horário de produção, visto a capacidade de produzir tal quantidade de bolos nesse tempo concluiu-se que a capacidade diária de produção da Divino Bolos poderá ser de até 20 bolos por dia, divididos em bolos diversos e os bolos sem glúten e sem lactose, esses bolos se transformarão em: bolos de pote, fatias individuais, etc. Em relação ao peso total, considerando os bolos finalizados com recheio e cobertura, ficamos entre 18 a 20kg/dia para o início das atividades, o

que fica de acordo com o resultado sobre o consumo deste público na cidade. Assim explicados:

- a) **20 kg/dia** (bolos diversos e bolos sem glúten e lactose)
- b) **480 kg/mês** (considerando 24 dias trabalhados)
- c) **5.760 kg/ano**

Contudo, não podemos esquecer que por ser uma empresa nova no mercado, pode ocorrer que nem todos os bolos sejam vendidos durante o dia, isto resultaria em prejuízos. Portanto, os bolos que sobrem no final do expediente serão comercializados por um preço menor. Como também pode acontecer o contrário, vender toda produção em poucas horas, para isso deve-se prever a quantidade em estoque e repor conforme a necessidade. Com o passar do tempo, a empresa se ajustará conforme a demanda do mercado, assim, os possíveis prejuízos serão minimizados.

#### b) Horário de funcionamento

O horário de funcionamento da empresa deve estar atento aos horários quando a movimentação de clientes será maior, por exemplo, às 7 horas da manhã, horário que as pessoas costumam tomar o café da manhã, bem como comprar lanche para levar ao trabalho e escola. Já na parte da tarde, também para lanche, as horas nas quais devem ter mais movimentação são no início da tarde e no final, conforme a pesquisa do capítulo 5, onde a maioria dos respondentes alega frequentar este tipo de estabelecimentos nestes horários.

A empresa estará aberta ao público nos horários abaixo:

Tabela 2 - Horário de funcionamento

Dia da semana	Turno			
	Manhã		Tarde	
Segunda-feira	-	-	13:00:00	18:00:00
Terça-feira	07:00:00	11:00:00	13:00:00	18:00:00
Quarta-feira	07:00:00	11:00:00	13:00:00	18:00:00
Quinta-feira	07:00:00	11:00:00	13:00:00	18:00:00
Sexta-feira	07:00:00	11:00:00	13:00:00	18:00:00
Sábado	07:00:00	11:00:00	14:00:00	18:00:00
<b>Total de horas semanais:</b>			<b>49:00:00</b>	

Fonte: a própria autora (2019)

Consideramos uma média de 24 dia trabalhados no mês.

### c) Infraestrutura

A empresa contará com duas cozinhas, uma para a produção dos bolos sem glúten – para não ocorrer a contaminação cruzada – e outra cozinha para os bolos em geral. Ambas possuirão maquinário adequado para a fabricação de bolos, incluindo utensílios de cozinha, panelas, batedeira profissional, liquidificador, formas, geladeiras, pias e fornos industriais.

### 8.1.6 Provisão de vendas

Para poder vender seu produto/serviço e produzi-lo na quantidade adequada às necessidades do mercado, a empresa precisa prever as suas vendas, para planejar suas atividades de produção e de comercialização.

Chiavenatto (2015) p. 144 define:

A previsão de vendas é a base para o planejamento de toda a sua produção e comercialização. Saber qual a quantidade semanal, mensal ou anual de produtos/serviços a serem produzidos, e como tudo isso será vendido, é algo que depende da previsão de vendas [...].

Portanto, os resultados obtidos nas pesquisas dos itens 8.1.4 ajustados a capacidade de produção foram utilizadas para preencher as planilhas com fins de análise financeira do negócio, planilhas estas, elaboradas pelo prof. Dr. Fabiano Larentis, da Universidade de Caxias do Sul.

As quantidades vendidas foram relacionadas conforme os meses do ano (mês 1 [janeiro]; mês 2 [fevereiro]; mês 3 [março]; ...). Assim, percebemos que nos meses em que possuem datas comemorativas como páscoa e natal a demanda de certos produtos será maior.

Sobre as planilhas, é necessário expor que foram alimentadas sob duas perspectivas, o cenário realista e o pessimista com queda de 30% nas vendas. Sendo que, a efetivação do cenário otimista não foi necessária devido ao fato do realista apontar viabilidade. O objetivo é examinar os diferentes contextos que o negócio pode se defrontar, fazendo com que estejam mais preparados para encarar diversas situações de mercado.

A Tabela 3 esclarece a previsão de vendas estabelecida para os doze meses do primeiro ano do empreendimento.

Tabela 3 - Quantidade vendida em unidades nos primeiros 12 meses – **Cenário realista**

Quantidade vendida nos primeiros 12 meses												
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Fatia de bolo - 80g	270	280	280	300	300	310	320	290	290	290	300	300
Bolo inteiro - 1kg	170	180	190	200	190	185	190	190	190	200	210	220
Fatia de bolo sabor especial - 80g	260	270	270	290	290	290	290	280	280	280	290	290
Bolo inteiro sabor especial - 1kg	140	140	145	170	155	155	160	155	155	160	160	180
Bolo personalizado - 1kg	7	7	8	14	11	11	11	11	11	14	11	24
Bolo de pote - 80g	150	150	150	170	160	150	150	150	145	160	160	190
Bolo de pote personalizado - 80g	15	15	20	40	20	20	15	20	15	25	30	55
Água mineral - 50 ml	200	200	190	180	180	170	170	170	180	190	190	200
Água mineral com gás - 500ml	145	145	140	130	130	120	120	120	130	140	140	150
Suco natural - 250ml	185	185	185	170	160	135	135	145	155	175	190	200
Limonada suíça - 250ml	45	45	35	25	20	10	10	10	25	30	40	45
Vitaminas - 250ml	60	60	60	55	40	40	40	40	45	50	55	60
Chás gelado - 240ml	50	50	45	45	30	10	10	10	10	20	30	50
Chás - 240ml	45	45	50	55	75	100	120	120	100	75	50	40
Café expresso e com leite - 90ml	220	220	240	240	260	280	280	280	260	240	220	230
Chocolate quente - 240ml	0	0	0	0	40	70	80	80	20	0	0	0
Cappuccino - 240ml	0	0	0	0	40	70	80	80	20	0	0	0
Salada de fruta - 300g	70	70	70	50	40	30	30	30	40	60	70	70
Salada de fruta com adicionais - 300g	50	50	50	40	30	10	10	10	20	40	50	50
Fondue de chocolate - 300g	0	0	0	0	40	60	60	60	40	0	0	0

Fonte: a própria autora (2019)

Neste cenário, a estimativa para o mês de maior venda será em dezembro por conta do natal e ano novo, com média de 491 kg, já para o mês de menor venda pressupõem-se que será em janeiro devido a ser o primeiro mês de atuação.

Na Tabela 4 é possível identificar as quantidades previstas para um cenário pessimista com queda de 30% nas vendas num mesmo período.

Tabela 4 - Quantidade vendida nos primeiros 12 meses – **Cenário pessimista**

Quantidade vendida nos primeiros 12 meses												
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Fatia de bolo - 80g	189	196	196	210	210	217	224	203	203	203	210	210
Bolo inteiro - 1kg	119	126	133	140	133	130	133	133	133	140	147	154
Fatia de bolo sabor especial - 80g	182	189	189	203	203	203	203	196	196	196	203	203
Bolo inteiro sabor especial - 1kg	98	98	102	119	109	109	112	109	109	112	112	126
Bolo personalizado - 1kg	5	5	6	10	8	8	8	8	8	10	8	17
Bolo de pote - 80g	105	105	105	119	112	105	105	105	102	112	112	133
Bolo de pote personalizado - 80g	11	11	14	28	14	14	11	14	11	18	21	39
Água mineral - 50 ml	140	140	133	126	126	119	119	119	126	133	133	140
Água mineral com gás - 500ml	102	102	98	91	91	84	84	84	91	98	98	105
Suco natural - 250ml	130	130	130	119	112	95	95	102	109	123	133	140
Limonada suíça - 250ml	32	32	25	18	14	7	7	7	18	21	28	32
Vitaminas - 250ml	42	42	42	39	28	28	28	28	32	35	39	42
Chás gelado - 240ml	35	35	32	32	21	7	7	7	7	14	21	35
Chás - 240ml	32	32	35	39	53	70	84	84	70	53	35	28
Café expresso e com leite - 90ml	154	154	168	168	182	196	196	196	182	168	154	161
Chocolate quente - 240ml	0	0	0	0	28	49	56	56	14	0	0	0
Cappuccino - 240ml	0	0	0	0	28	49	56	56	14	0	0	0
Salada de fruta - 300g	49	49	49	35	28	21	21	21	28	42	49	49
Salada de fruta com adicionais - 300g	35	35	35	28	21	7	7	7	14	28	35	35
Fondue de chocolate - 300g	0	0	0	0	28	42	42	42	28	0	0	0

Fonte: a própria autora (2019)

Já as Tabelas 5 e 6, especificam as quantidades vendidas anuais, deste modo, foram considerados 10% de crescimento sobre o segundo e terceiro ano, 15% sobre o quarto e quinto ano de funcionamento da empresa.

Tabela 5 - Quantidade vendida nos primeiros cinco anos – **Cenário realista**

Quantidade vendida nos primeiros 5 anos					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Fatia de bolo - 80g	3.530	3.883	4.271	4.912	5.649
Bolo inteiro - 1kg	2.315	2.547	2.801	3.221	3.705
Fatia de bolo sabor especial - 80g	3.380	3.718	4.090	4.703	5.409
Bolo inteiro sabor especial - 1kg	1.875	2.063	2.269	2.609	3.000
Bolo personalizado - 1kg	140	154	169	195	224
Bolo de pote - 80g	1.885	2.074	2.281	2.623	3.016
Bolo de pote personalizado - 80g	290	319	351	404	464
Água mineral - 50 ml	2.220	2.442	2.686	3.089	3.552
Água mineral com gás - 500ml	1.610	1.771	1.948	2.240	2.576
Suco natural - 250ml	2.020	2.222	2.444	2.811	3.232
Limonada suíça - 250ml	340	374	411	473	544
Vitaminas - 250ml	605	666	732	842	968
Chás gelado - 240ml	360	396	436	501	576
Chás - 240ml	875	963	1.059	1.218	1.400
Café expresso e com leite - 90ml	2.970	3.267	3.594	4.133	4.753
Chocolate quente - 240ml	290	319	351	404	464
Cappuccino - 240ml	290	319	351	404	464
Salada de fruta - 300g	630	693	762	877	1.008
Salada de fruta com adicionais - 300g	410	451	496	571	656
Fondue de chocolate - 300g	260	286	315	362	416

Fonte: a própria autora (2019)

A justificativa sobre este crescimento é atribuída à pesquisa da Euromonitor sobre os alimentos funcionais, naturais ou de perfil saudável, incluindo os sem glúten e suas estimativas de crescimento das vendas. A pesquisa está descrita no capítulo 8, (item 8.1.1), juntamente com o trabalho de fidelização ao cliente, o qual a empresa pretende desenvolver aos poucos, conhecendo as necessidades e desejos dos mesmos, bem como a busca constante por produtos e sabores novos, objetivando sempre atender o maior número de pessoas possíveis, resultando, assim, no crescimento da empresa.

No final do 5º ano o crescimento em comparação ao primeiro será de 60%, equivalente ao conquistado pela empresa Vovó faz Bolo que foi de 55% no seu 6º ano

de funcionamento, contudo, a Divino Bolos produzirá os bolos sem glúten na qual o segmento é promissor.

Neste cenário, a empresa atingirá a sua capacidade de produção de 5.760kg/ano, como previsto, ou no 1º ano de funcionamento para o cenário realista, para os demais. Caso isto se concretize, será necessária a manutenção de alguns fatores como o horário de produção dos produtos, contratação de mais funcionários e, se necessário, a compra de mais maquinários como fornos.

Tabela 6 - Quantidade vendida nos 5 primeiros anos– **Cenário pessimista**

<b>Quantidade vendida nos primeiros 5 anos</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Fatia de bolo - 80g	2.471	2.718	2.990	3.438	3.954
Bolo inteiro - 1kg	1.621	1.783	1.961	2.255	2.593
Fatia de bolo sabor especial - 80g	2.366	2.603	2.863	3.292	3.786
Bolo inteiro sabor especial - 1kg	1.313	1.444	1.588	1.826	2.100
Bolo personalizado - 1kg	98	108	119	136	157
Bolo de pote - 80g	1.320	1.451	1.597	1.836	2.111
Bolo de pote personalizado - 80g	203	223	246	282	325
Água mineral - 50 ml	1.554	1.709	1.880	2.162	2.487
Água mineral com gás - 500ml	1.127	1.240	1.364	1.568	1.803
Suco natural - 250ml	1.414	1.555	1.711	1.968	2.263
Limonada suíça - 250ml	238	262	288	331	381
Vitaminas - 250ml	424	466	512	589	678
Chás gelado - 240ml	252	277	305	351	403
Chás - 240ml	613	674	741	852	980
Café expresso e com leite - 90ml	2.079	2.287	2.516	2.893	3.327
Chocolate quente - 240ml	203	223	246	282	325
Cappuccino - 240ml	203	223	246	282	325
Salada de fruta - 300g	441	485	534	614	706
Salada de fruta com adicionais - 300g	287	316	347	399	459
Fondue de chocolate - 300g	182	200	220	253	291

Fonte: a própria autora (2019)

Para o cenário anual pessimista os percentuais foram os mesmos, porém aplicados sobre a Tabela 5. Neste a capacidade inicial de produção anual da empresa será atingida no 3º ano de funcionamento.

## 9 CANAIS E RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Na elaboração do Canvas da empresa, conforme vimos no quadro 11, destacamos os meios de relacionamento com o cliente e os canais de venda e *marketing*. Portanto, neste capítulo, será detalhado como os segmentos de clientes serão contatados, como será feito para que eles sejam alcançados, quais canais utilizados bem como os custos para isso.

Para Zenone (2012 p. 131), ao escolher um canal de venda, primeiramente, é necessário entender as características do consumidor que a empresa deseja atender e o ambiente em que ele está envolvido. Além disso, a empresa deve observar a característica do produto e da marca, e cruzar com os indicadores do macro e microambiente, verificando as ameaças e oportunidades. Entre os principais tipos de canais, temos: direto e indireto.

A empresa proposta utilizará o canal de venda direto, pois a Divino Bolos fabricará seus próprios produtos e comercializará através de sua loja própria e participações em feiras. Este canal tem como base o contato pessoal entre um vendedor e um comprador, e tem como características (e vantagens) principais a possibilidade de estabelecer uma relação próxima e mais acesso a cada cliente, oferecer conveniência e acessibilidade de compra e recompra, cobertura de mercado, entre outros fatores (TELLES, 2006 p. 29).

A venda direta será realizada por meio de canais de comunicação: ligações e plataformas de marketing como *WhatsApp*, SMS, página do *Facebook*, *Messenger*, *Instagram*, e *e-mail* onde o cliente faz seu pedido/encomenda e retira na loja, e, também, à venda na própria loja ou em feiras.

Além disso, a empresa deve focar na assistência pessoal dedicada, ou seja, cada cliente terá uma ficha de cadastro no sistema, demonstrada na figura 50.

Figura 50 – Modelo de ficha cadastral

<b>FICHA CADASTRAL</b>	
<i><b>DIVINO BOLOS</b></i>	
Nome:	_____
Endereço:	_____
Telefone:	_____
Data de nascimento:	_____
E-mail:	_____
Facebook:	_____
Instagram:	_____
Você possui alguma intolerância alimentar? ( ) Sim ( ) Não	
Qual? _____	
Teve alguma indicação da loja? _____	
Obs:	_____
_____	
Sabores preferidos:	
_____	
_____	
Histórico de pedidos:	
_____	
_____	

Fonte: a própria autora (2019)

Nela, constará os dados do cliente, como e-mail, sua página no *Facebook* e *Instagram* e histórico de compras, além de dados sobre seu tipo de alimentação e preferências, buscando sempre conhecer o cliente e suprir suas necessidades.

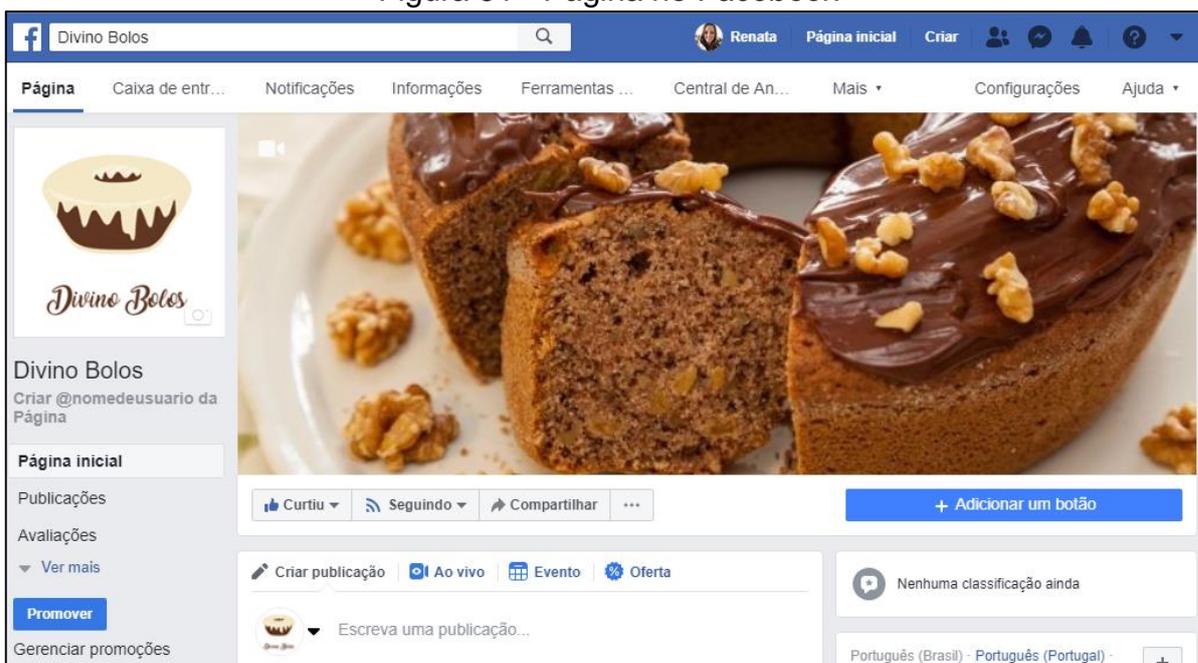
### 9.1 PROMOÇÃO

As organizações necessitam de um meio para alcançar, convencer e lembrar seus clientes sobre os produtos e serviços que oferecem. É para isso que a comunicação de *marketing* existe e é composta por: propaganda, promoção de vendas, eventos, publicidade, *marketing* direto, *marketing* interativo, *marketing* boca a boca e vendas pessoais (GIORGIO, 2015 p. 29).

A promoção pode ser entendida como um sistema de gerenciamento e integração dos vários elementos da comunicação em *marketing*, cujo resultado deve ser a comunicação de uma mesma mensagem ao consumidor (TELLES, 2006 p. 13).

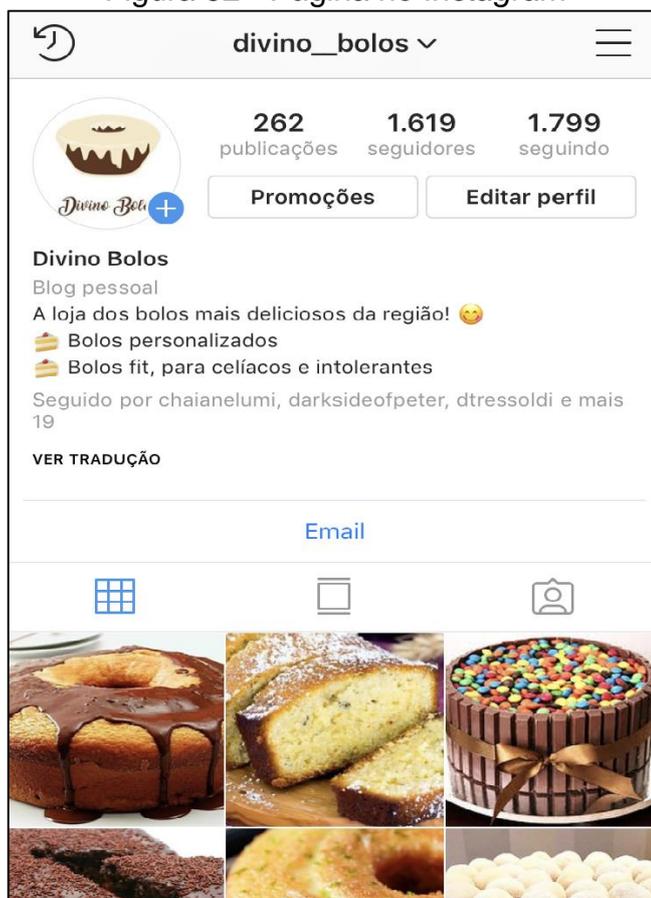
Para promover a marca Divino Bolos a empresa proposta terá suas páginas no *Facebook*, (Figura 51) e *Instagram* (Figura 52). Através delas os clientes ficarão informado sobre os produtos, promoções, lançamento de novos sabores, tendências, curiosidades, eventos na qual a Divino Bolos participará, etc.

Figura 51 - Página no *Facebook*



Fonte: a própria autora (2019)

Tanto a página do *Facebook* como a do *Instagram* serão um ótimo meio de promoção da empresa, pois, diariamente, os clientes poderão acompanhar as novidades, promoções, bem como se comunicar com a empresa.

Figura 52 - Página no *Instagram*

Fonte: a própria autora (2019)

Algumas promoções da Divino Bolos:

- a) Desconto especial na compra do seu bolo de aniversário;
- b) Bolo do dia: todos os dias será promovido um sabor de bolo, na qual terá um preço especial;
- c) Durante um dia no mês na compra de uma fatia de bolo ganhe uma xícara de café – consumo na loja.
- d) Promoção em datas comemorativas como Natal, dia das mães, etc.: A Divino Bolos sorteará um bolo personalizado para os clientes que participarem da seguinte promoção: Na página do *Instagram* será postada uma foto falando sobre o sorteio, na qual o cliente deve seguir as seguintes regras: 1º Curtir a página da Divino Bolos; 2º Marcar três amigos na publicação. Já na página do *Facebook* a promoção terá as seguintes regras: 1º Marcar três amigos na publicação; 2º Compartilhar a foto em modo público. Assim serão sorteados dois bolos por promoção.

Essas promoções nas redes sociais são um ótimo meio para divulgar a marca, pois o próprio cliente faz a propaganda, por ser sem custo gera economia para a empresa e atrai clientes.

Outra promoção na qual a Divino Bolos pretende realizar é um evento realizado na própria loja, uma vez ao mês, após às 19:00 horas, onde um nutricionista, ou outro profissional, irá interagir e explicar aos clientes sobre vários assuntos: alimentação saudável, intolerância alimentar, assuntos em geral na qual relacionam o cliente e a loja. Nesse encontro os clientes poderão experimentar sabores de bolos conforme o assunto abordado. Esse convite será realizado via *Facebook*, *Instagram* e *WhatsApp*. Estima-se que o custo para este tipo de evento ficará em média de R\$ 250,00.

Em relação aos custos para manter esse Marketing, ambas as plataformas são gratuitas, porém, podem ser patrocinadas, ou seja, através de um pagamento, a página é promovida, ficando aparente no *feed* (barra de rolagem infinita) de pessoas que ainda não são seguidores. Abaixo está a Tabela 7 na qual demonstra os custos mensais para isto e a quantidade de pessoas que pode alcançar se a empresa investisse por 07 dias por mês em cada.

Tabela 7 - Investimentos com marketing digital e seu alcance

Plataforma	Quant. dias	Valor por dia	Total mês	Alcance/raio	Nº de pessoas alcançadas/ dia	Nº de pessoas alcançadas/ mês
<i>Facebook</i>	7 dias	U\$\$ 1,00	U\$\$7,00	10 km	290 – 1.080	2.030 – 7.560
<i>Instagram</i>	7 dias	U\$\$ 1,00	U\$\$7,00	10 km	–	880 – 2.300

Fonte: *Facebook* e *Instagram* (2019)

Os dados demonstrados foram retirados do *Facebook* e *Instagram*, onde o usuário seleciona quantos dias quer patrocinar, o valor na qual deseja investir, o alcance da publicação em quilômetros e as próprias plataformas estabelecem o número de possíveis visualizadores da publicação. Quanto maior o investimento, maior o alcance de pessoas. Então decidiu-se que inicialmente os gastos com esse tipo de marketing ficará em até R\$ 100,00 mensais.

Através do patrocínio da página, essas plataformas fornecem tabelas, gráficos, números de visualizações das publicações e demais números que venham a ser importantes para se ter conhecimento do alcance que a página está tendo, e, assim, possibilitar a formulação de melhores estratégias nas redes de relacionamento.

### 9.1.1 Parcerias

Para auxiliar a divulgação da empresa a Divino Bolos criará uma parceria com clínicas de nutrição da cidade de Garibaldi. Esta parceria funcionará de modo a promover a empresa proposta e ao mesmo tempo o trabalho dessas nutricionistas.

Essa divulgação será realizada através das páginas do *Facebook* e *Instagram* demonstradas acima e por meio de panfletos, visto a Figura 53, os quais serão deixados nos consultórios de profissionais de nutrição. A promoção de ambos funcionará de modo a trazer clientes para a Divino Bolos, em contrapartida, a empresa indicará esses nutricionistas aos seus clientes.

A aliança entre empresa-nutricionista proporcionará benefícios para ambas as partes, o cliente ganhará descontos, a Divino Bolos ganhará clientes e a nutricionista, por sua vez, também. Isso funcionará da seguinte maneira:

O profissional de nutrição que indicar seu paciente à Divino Bolos ganhará 20% de desconto se o cliente efetivar alguma compra, basta na hora do pagamento informar que foi indicado por tal nutricionista e ter em mãos o *flyer* entregue e carimbado por ele, assim o cliente também ganhará o desconto de 20% na primeira compra. Esses dados ficarão registrados na Ficha Cadastral demonstrada na figura 50. Já o cliente que frequentar a Divino Bolos será informado sobre esta parceria, se houver interesse ele ganhará um desconto na primeira consulta com o nutricionista.

O custo para elaboração e impressão do *flyer* ficará em torno de R\$ 70,00 um total de 1000 unidades.

Figura 53 - Flyer para divulgação



Fonte: 3 em 1 Comunicação (2019)

Um cartão de visitas também será confeccionado e utilizado como uma forma de divulgação, a Figura 54 representa a frente e o verso deste cartão. Os custos para impressão de 500 cartões ficam em R\$ 40,00.

Figura 54 - Cartão de visitas



Fonte: a própria autora (2019)

Através destes canais de *marketing*, a Divino Bolos se relacionará com seus clientes, buscando sempre manter um contato para identificar as necessidades do mercado, agregando, assim, melhoria aos produtos e valorização à marca.

## 9.2 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

O marketing de relacionamento é composto por diversas engrenagens, como: foco em estratégias empresariais para a longevidade da relação com clientes, comunicação personalizada bidirecional, múltiplos pontos de contato, novas formas de segmentação de mercado, estrutura organizacional descentralizada e mensuração em tempo real da satisfação dos clientes (MADRUGA, 2012 p. 21).

Para administrar este *marketing* de relacionamento, Las Casas (2006 p. 28) define:

“administrar o relacionamento com os clientes consiste em conservá-los através de uma série de táticas mercadológicas que permitem conquistar e manter clientes, isto é definido como CRM (*Customer Relationship Management*): **Gerenciamento da relação com o cliente**, é uma combinação de marketing com tecnologia, além de incorporar a filosofia de outras atividades ligadas ao relacionamento, objetivando a criação de valor.” [...].

Kotler e Keller (2006 p. 40) afirmam que o CRM permite à empresa descobrir quem são seus clientes, como se comportam e do que precisam ou desejam. Também possibilita que ela responda de forma apropriada, coerente e rápida a diferentes oportunidades de atrair clientes.

Segundo Kotler (2012 p. 143), as empresas reconhecem a importância dos seus funcionários em criar laços com os clientes ao individualizar e personalizar relacionamentos. Ou seja, transformar consumidores em clientes:

“[...] os consumidores podem ser anônimos para a instituição, mas o cliente não. Os consumidores são atendidos como parte da massa ou como parte de segmentos maiores, enquanto os clientes são atendidos em bases individuais. Os consumidores são atendidos por qualquer um que esteja disponível, já os clientes têm um profissional especialmente designado para atendê-los.”

Para manter um bom relacionamento com os clientes é preciso que os mesmos estejam satisfeitos com os serviços prestados pela empresa, por isso a

importância de manter um pós-venda, não basta vender um produto, é preciso saber o retorno que ele proporcionou ao cliente, se lhe satisfez ou não. Só assim a empresa conhecerá seus erros e acertos, e quais as medidas que deve tomar para não errar novamente.

## 10 ATIVIDADES CHAVE E PRINCIPAIS PARCERIAS

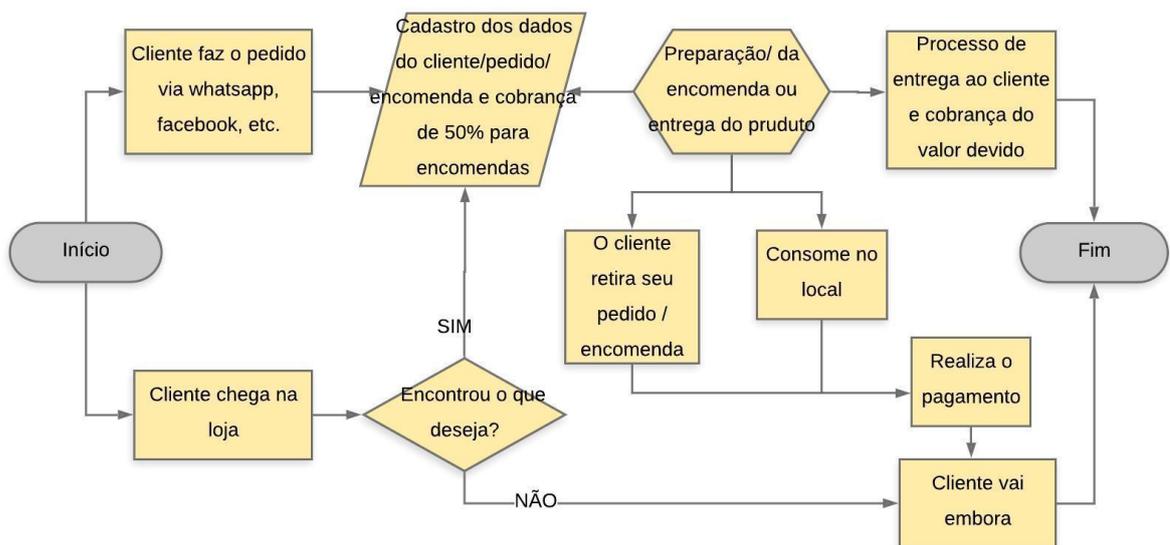
O negócio proposto será sustentado pela fabricação de bolos de diversos sabores, incluindo os bolos para o público que possui intolerância alimentar e aos que não querem sair da dieta. Isto alinhado à administração da empresa, proposta de valor e o relacionamento com o cliente levará ao sucesso da empresa.

### 10.1 FLUXOGRAMA

O fluxograma é um gráfico universal que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento. (LOBO, 2010 p. 54) Ele tem o objetivo de tornar as coisas mais claras, demonstrar graficamente como funciona o fluxo de tarefas, visualizar a responsabilidade de cada um e sua importância no processo. (HEFLO, 2018)

Para um melhor entendimento de como serão os processos da empresa proposta foi criado um fluxograma demonstrando como as tarefas serão realizadas.

Figura 55 - Fluxograma dos processos da empresa



Fonte: a própria autora (2019)

O processo pode iniciar de duas formas, a primeira o cliente chega na loja, a segunda o cliente faz seu pedido pelos meios de comunicação. Na loja, se não

encontrou o que deseja o processo termina, ao contrário, ele faz o seu pedido, onde o mesmo é cadastrado no computador, bem como os dados do cliente caso o mesmo autorize, após o pedido vai para preparação. Se o pedido for consumido no local prepara-se e o mesmo é entregue na mesa, antes de sair o cliente paga. Se o cliente quiser levar o processo é praticamente o mesmo. Caso seja uma encomenda, cobra-se um sinal de ao menos 50% sobre o valor estimado, em seguida é realizado o processo de entrega que pode ser realizado pela Loja ou o cliente pode retirar em um dia combinado entre as partes finalizando com o pagamento faltante.

## 10.2 PARCERIAS

De acordo com Biagio (2012) Quando se desenvolve uma relação de parceria e amizade com os fornecedores e outras empresas, pode haver uma troca de experiências, sugestões, além de tudo, cria-se um certo entusiasmo entre as partes que consolida melhores negociações.

Nessas relações de parceria, ambos os lados trabalham em conjunto, como se ambos fizessem parte da mesma companhia, da mesma sociedade, predominando, portanto, a cooperação e o compartilhamento. Esse é um relacionamento planejado e contínuo, baseado na confiança mútua (NETO, 2014 p. 103)

Portanto, para a empresa atingir seus objetivos ela precisa criar parcerias. Na elaboração do Canvas demonstrado no capítulo 4, estão listadas as seguintes parcerias:

### a) Fornecedores

A relação entre a empresa e seus fornecedores deve ser de total confiança, pois são eles que fornecem a base para elaboração dos produtos.

Gurgel e Francischini (2012 p. 21) sugerem:

desde que um fornecedor passe a suprir normalmente a empresa, o serviço de compras deverá manter uma documentação informativa sobre o comportamento desse fornecedor. Tal documento deverá permitir uma consulta rápida e objetiva pelos administradores da empresa.

Ainda sobre os autores, Gurgel e Francischini (2012 p. 39), este documento deve conter aspectos da empresa como: os prazos de entrega, a administração da empresa, a manufatura, o sistema de qualidade. Manter um acompanhamento desses é a garantia para o bom funcionamento de ambos os lados.

Outros fatores que devem ser considerados, segundo Neto (2014, p. 98), são: o preço, a competência e reputação, o tempo de atendimento, a segurança que o fornecedor passa e a flexibilidade.

Podemos citar que os fornecedores da empresa proposta, num primeiro momento, serão os atacadões que fornecerão os insumos para elaboração dos bolos; as fruteiras; gráficas que fornecerão as embalagens de apresentação, *flyer* e cartão de visitas e lojas de embalagens de contenção para os bolos.

Uma estratégia a qual deve ser utilizada pela empresa é a cotação de preços. A pesquisa por fornecedores é de suma importância para a redução de custos, bem como para encontrar produtos de melhor qualidade.

#### b) Colaboradores

Podemos caracterizar como colaboradores da empresa os funcionários, *motoboy* e todos aqueles que auxiliam no seu crescimento junto à empresa.

De início a empresa proposta terá um funcionário na qual auxiliará na fabricação dos produtos e auxiliará no controle de estoque, e outro para atendimento ao público e promoção da loja. As jornadas de trabalho serão de segunda-feira à sábado, totalizando 44 horas semanais. Portanto, o empreendimento deve respeitar as leis trabalhistas para um bom andamento da empresa, bem como garantir os direitos de seu funcionário.

#### c) Nutricionistas

Esta parceria será muito importante para a empresa proposta, pois muitas pessoas só aderem a uma dieta mais saudável após consultar um nutricionista. Criar aliança com estes profissionais resultará em uma abrangência maior de clientes.

Neto (2014 p. 111) complementa que a ideia fundamental é a de que empresas/organizações concentrem cada vez mais seus esforços, recursos e

investimentos no seu negócio e competência central e busquem estabelecer alianças com outras empresas que possam trazer benefícios complementares.

Ao longo do tempo a Divino Bolos poderá criar parcerias com outras empresas, como supermercados, outras padarias, etc. tudo dependendo de como será o andamento financeiro da empresa e a viabilidade para isso.

### 10.3 ATIVIDADES TERCEIRIZADAS

Para Neto (2014 p. 49) A terceirização é uma técnica administrativa que possibilita o estabelecimento de um processo gerenciado de transferência, a terceiros, das atividades acessórias e de apoio ao escopo da empresa, permitindo a esta (chamada empresa- mãe) concentrar-se no seu negócio principal.

As atividades terceirizadas serão a contabilidade da empresa, o serviço de entregas por *motoboy* e a limpeza da loja. Opta-se por não possuir contador próprio devido à elevação dos custos e pelo fato da empresa ser pequena. Então, entrou-se em contato com o Contec Escritório Contábil de Garibaldi que orçou o serviço em R\$200,00 mensais para a empresa.

O serviço de entrega será realizado por *motoboy*, porém é preciso levar em conta o produto a ser entregue. Bolos maiores, decorados, os quais requerem mais cuidado no transporte, serão entregues por carro pela proprietária da empresa. Já as para as demais entregas, contratou-se um *motoboy* e os custos deste serviço ficarão entre R\$ 2,00 a R\$ 10,00 a entrega, dependendo da distância a ser percorrida. Os custos para a entrega ficarão por conta do cliente. Este serviço será terceirizado devido a entrega ser mais ágil e pela redução de custos da empresa com combustível.

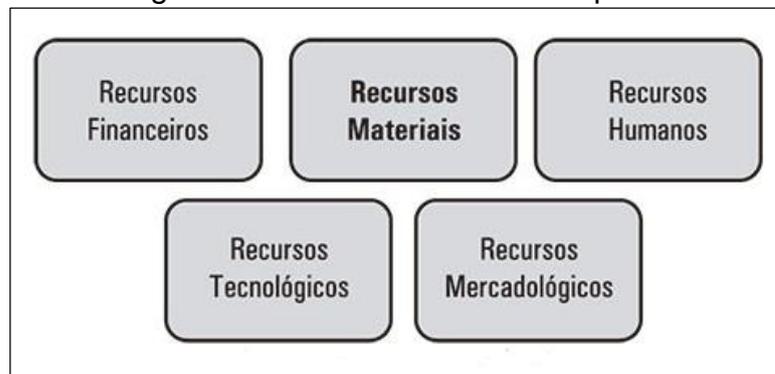
A limpeza da loja será realizada diariamente pela proprietária e pelo funcionário, porém duas vezes por semana será contratado um profissional de limpeza para a limpeza mais pesada, como vidros, piso, etc. este custo será de R\$ 25,00/hora, estima-se que serão necessárias até 4 horas por semana para isto, gerando um custo mensal de R\$ 400,00.

## 11 RECURSOS PRINCIPAIS

Os recursos fazem parte dos ativos tangíveis da organização. Chiavenato (2015 p. 11) garante que o maior segredo do administrador é saber lidar com recursos e competências de sua organização.

Castro (2014) estabelece diversos tipos de recursos, como: recursos financeiros, recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos operacionais, etc. Dentre os principais recursos das organizações, podemos citar os seguintes:

Figura 56 - Recursos de uma empresa



Fonte: Castro (2014)

Em resumo, o processo de sondagem de recursos viabiliza os custos que o empreendedor terá com investimento em recursos principais para a operacionalização do negócio.

### 11.1 INFRAESTRUTURA E *LAYOUT*

Segundo o Sebrae (2017) por várias razões, a localização da loja é, muitas vezes, a decisão mais importante tomada por um varejista. A decisão sobre o local tem importância estratégica, pois ele pode ser usado para criar uma vantagem competitiva sustentável.

Longenecker [et al.] (2018 p. 180) definem que:

A escolha de um local para uma instalação física é, muitas vezes, uma decisão única, mas o proprietário de uma pequena empresa pode, mais tarde, deslocar um empreendimento para reduzir os custos de operação, ficar mais próximo de clientes ou aproveitar outras vantagens [...].

O empreendimento será localizado na esquina da Rua Júlio de Castilhos com a Rua Dante Grossi, nº 112 no bairro Centro, sendo propriedade da família Dal Bó. O local fica próximo de comércios, bancos, hospital e a poucos metros da Igreja Matriz, a qual é visitada diariamente por turistas. A localização facilita a entrega e retirada das encomendas, além disso, é uma rua com grande fluxo de pessoas, o que permite grande visibilidade pelo público.

Figura 57 - Local do empreendimento



Fonte: a própria autora (2019)

Segundo a Prefeitura de Garibaldi (2019) a casa Dal Bó (assim denominada) foi construída no ano de 1895 e foi o segundo prédio em alvenaria da cidade. Construído por Miguel Nejar, abrigou as irmãs de São José de *Chambéry*, vindas da França e que aqui começaram a lecionar em 1899. Funcionou também como farmácia e hospital. Após, foi comprado por Vicente Dal Bó – prefeito de 1935 a 1949 - e abrigou a prefeitura, delegacia e cadeia, até 1939.

A história deste prédio agrega valor para o empreendimento, pois faz parte da rota turística da cidade, onde os turistas passeiam de Tim-Tim - O passeio é feito com acompanhamento de um condutor de turismo local com um caminhão de guerra adaptado para o transporte de turistas.

A seguir estão fotos do projeto arquitetônico realizado pela estudante do 8º semestre de arquitetura da Universidade do Vale dos Sinos – Unisinos, Amanda Schellert Trevisol. Para que o local seja um atrativo para os clientes, projetamos um ambiente aconchegante que proporcionasse momentos de conforto e bem-estar ao estarem em seu interior.

Figura 58 - Vista frontal



Fonte: Amanda Schellert Trevisol (2019)

Será realizada a pintura do prédio em parceria com o proprietário, utilizando cores neutras e mantendo os detalhes originais. Serão removidas as portas do lado esquerdo e a primeira localizada à direita e substituídas por janelas. A loja ocupará apenas a parte térrea, medindo 113,30 m<sup>2</sup>. O andar superior é residencial.

Uma pequena placa de identificação será anexada sob a porta de acesso do estabelecimento e outra na lateral da loja, assim ficará visível em ambas as ruas. Conforme a prefeitura de Garibaldi estabelece, a identificação deve ser de forma discreta por se tratar de um prédio histórico.

Figura 59 - Fachada da Loja



Fonte: Amanda Schellert Trevisol (2019)

Na Figura 60 observamos como será a divisão do espaço físico interno: duas cozinhas, lavabo, balcão de atendimento e o salão onde os clientes com uma pequena brinquedoteca no canto superior esquerdo.

Figura 60 - Disposição da Loja



Fonte: Amanda Schellert Trevisol (2019)

Nada melhor do que encontrar com amigos para tomar um café, comer um bolo fresquinho e ficar jogando conversa fora, o ambiente será projetado para essa finalidade, bem como marcar uma reunião informal de trabalho.

Figura 61 - *Layout* interno



Fonte: Amanda Schellert Trevisol (2019)

Para as crianças foi projetado uma brinquedoteca, assim os pais poderão consumir seus produtos e utilizar o *wifi* para entretenimento, enquanto seus filhos se distraem com livros e jogos. Além disso o ambiente será todo climatizado.

Um lavabo estará à disposição dos clientes, onde terá os itens de higiene necessários, como sabonete líquido, toalhas de papel para as mãos, álcool gel, etc. Devido ao espaço sem restrito, a proprietária e funcionário utilizará o mesmo lavabo.

Figura 62 - Espaço



Fonte: Amanda Schellert Trevisol (2019)

O espaço interno será adaptado para uma capacidade de 20 pessoas sentadas, divididas em 4 mesas e um balcão que ficará junto às janelas.

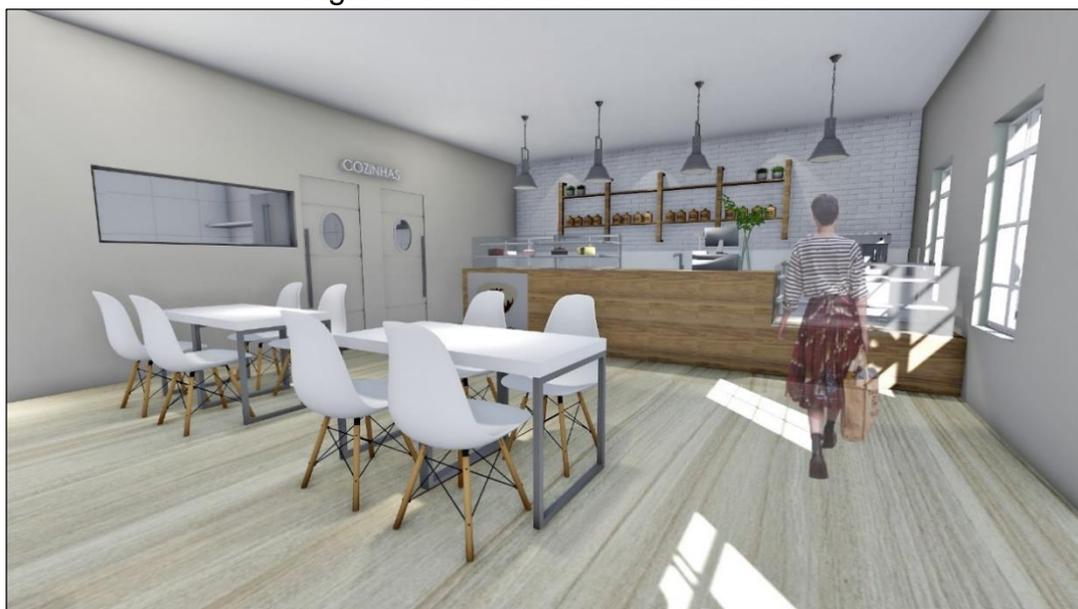
Figura 63 - Cores do ambiente



Fonte: Amanda Schellert Trevisol (2019)

A cores das paredes e móveis serão claras para deixar o ambiente ainda mais acolhedor.

Figura 64 - Balcão de atendimento



Fonte: Amanda Schellert Trevisol (2019)

No balcão de atendimento estarão expostos os produtos da Loja, em gôndolas separadas para não ocorrer a contaminação com o glúten. Uma delas será resfriada para armazenar as saladas de frutas e produtos que necessitam de menor temperatura.

Nele, também ficará um computador para a realização de pedidos, cadastro do cliente, emissão de notas fiscais, etc. uma máquina de cartão, e tudo que se fizer necessário para o atendimento. Logo atrás, ficará um segundo balcão com a máquina de café e uma cuba - no seu interior ficarão as embalagens e sacolas e os utensílios de cozinha utilizados para servir os clientes, como xícaras, copos, pratos, talheres, etc.

Figura 65 - Cozinha



Fonte: Amanda Schellert Trevisol (2019)

As duas cozinhas serão iguais, possuirão armários para armazenamentos dos insumos, cuba, bancada, mesa no centro, geladeira, coifa, um fogão com forno com capacidade para 3 formas redondas de 20 cm de diâmetro cada e um segundo forno com dois andares, tornando a capacidade para até 6 formas. Além dos móveis e eletrodomésticos, a cozinha terá uma linha completa para a fabricação dos bolos, como formas, panelas, bandejas, refratários, enfim, utensílios de cozinha em geral, listados na Tabela 9 a seguir.

Para o Sebrae (2019) a fachada da loja e a recepção podem auxiliar no processo de atração de clientes e transmissão do conceito do empreendimento. Uma decoração interna alegre, aconchegante e leve, com temas específicos, pode criar uma atmosfera lúdica ao ambiente e encantar todos os tipos de clientes.

### 11.1.1 Investimentos

Para Wernke (2005, p. 03) classificam-se como Investimentos os gastos efetuados na aquisição de ativos (bens e direitos registrados em conta do Ativo no Balanço Patrimonial).

Nesta etapa estão descritos todos os investimentos necessários para a concretização do projeto arquitetônico, bem com todos os itens na qual serão utilizados.

Tabela 8 - Investimentos com reforma e móveis

Reforma e móveis			
Produto	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Iluminação em geral	-	-	R\$ 4.000,00
Pintura interna e externa	-	-	R\$ 4.000,00
Janelas 200x95 cm	2	R\$ 400,00	R\$ 800,00
Material e mão de obra de substituição de portas por janelas	-	-	R\$ 500,00
Lavabo completo	1	R\$ 800,00	R\$ 800,00
Divisórias internas com mão de obra	-	-	R\$ 1.500,00
Divisória ripada	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Piso laminado	85,70 m <sup>2</sup>	R\$ 38,14 m <sup>2</sup>	R\$ 3.824,24
Piso porcelanato	27,60 m <sup>2</sup>	R\$ 37,90 m <sup>2</sup>	R\$ 1.046,04
Móvel atendimento	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Expositor em vidro	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
Cadeiras e banqueta para funcionário	22	R\$ 89,00	R\$ 1.958,00
Mesas	7	R\$ 200,00	R\$ 1.400,00
Brinquedoteca completa	1	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Armários da cozinha	-	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
Torneira de cozinha inox	3	R\$ 180,00	R\$ 540,00
Cuba	3	R\$ 445,00	R\$ 1.335,00
Mesa para cozinha	2	R\$ 150,00	R\$ 300,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 26.253,28</b>

Fonte: a própria autora (2019)

De acordo com a Tabela 8 os gastos com as reformas somam R\$ 15.670,28 (59,69%), já os móveis somam R\$ R\$ 10.583,00 (40,31%).

Tabela 9 - Investimentos com eletrodoméstico e utensílios de cozinha

(Continua)

Eletrodomésticos e utensílios de cozinha			
Produto	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Geladeira	2	R\$ 1.000,00	R\$ 2.000,00
Fogão 6 bocas com forno	2	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00
Forno	2	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Coifa	2	R\$ 500,00	R\$ 1.000,00
Expositor em vidro com controle de temperatura	2	R\$ 600,00	R\$ 1.200,00
Liquidificador profissional	2	R\$ 340,00	R\$ 680,00
Batedeira profissional	2	R\$ 750,00	R\$ 1.500,00

(Conclusão)

<b>Eletrodomésticos e utensílios de cozinha</b>			
<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário</b>	<b>Valor total</b>
Jarra elétrica	2	R\$ 70,00	R\$ 140,00
Micro-ondas - 20l	2	R\$ 320,00	R\$ 640,00
Processador de alimentos	2	R\$ 105,00	R\$ 210,00
Formas antiaderentes - diversos tamanhos	20	-	R\$ 500,00
Panelas - diversos tamanhos	14	-	R\$ 500,00
Xícaras de café - 90 ml	30	R\$ 4,50	R\$ 135,00
Xícaras de chá - 240 ml	20	R\$ 5,00	R\$ 100,00
Taças - 240 ml	20	R\$ 8,00	R\$ 160,00
Copos - 250 ml	30	R\$ 4,00	R\$ 120,00
Pratos para sobremesa	25	R\$ 4,00	R\$ 100,00
Tigela de porcelana - 300 ml	20	R\$ 7,00	R\$ 140,00
Potes de plástico diversos para armazenamento	20	-	R\$ 100,00
Bandejas de inox redondas	3	R\$ 24,00	R\$ 72,00
Bandejas para colocação dos bolos	10	R\$ 24,00	R\$ 240,00
Maçarico culinário	1	R\$ 60,00	R\$ 60,00
Talheres em geral	-	-	R\$ 200,00
Açucareiro	8	R\$ 10,00	R\$ 80,00
Porta guardanapos	8	R\$ 15,00	R\$ 120,00
Lixeira para banheiro	1	R\$ 30,00	R\$ 30,00
Lixeira para cozinha	4	R\$ 30,00	R\$ 120,00
Lixeira para salão de vendas	2	R\$ 30,00	R\$ 60,00
Escorredor de louça	2	R\$ 35,00	R\$ 70,00
Balança de precisão	1	R\$ 490,00	R\$ 490,000
<b>Total</b>			<b>R\$ 12.837,00</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Os investimentos com eletrodomésticos somam R\$ 9.860,00 (76,81%), quanto aos utensílios de cozinha os custos ficam em R\$ 2.977,00 (23,19%). Para baratear os custos, serão realizadas pesquisas entre lojas e fornecedores.

Tabela 10 - Investimentos com eletrônicos

<b>Eletrônicos</b>			
<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário</b>	<b>Valor total</b>
Notebook	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Impressora cupom fiscal	1	R\$ 1.160,00	R\$ 1.160,00
Roteador <i>Wireless</i>	1	R\$ 70,00	R\$ 70,00
Ar condicionado 12000 BTUs	2	R\$ 1.700,00	R\$ 3.400,00
Máquina de cartão Cielo- taxa de adesão	1	R\$ 79,90	R\$ 79,90
<i>Smart TV LED 32" Samsung</i>	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
<i>Smartphone Samsung Galaxy</i>	1	R\$ 600,00	R\$ 600,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 7.809,90</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Estes investimentos são de grande importância para a organização, pois agregam valor ao negócio, um ambiente climatizado e com acesso à internet deixaram de ser um diferencial para se tornarem básicos em um ambiente.

Tabela 11 - Materiais de expediente e limpeza

<b>Materiais de expediente e limpeza</b>			
<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário</b>	<b>Valor total</b>
Material de escritório	3	R\$ 1,50	R\$ 60,00
Material de limpeza	2	R\$ 14,90	R\$ 150,00
Produtos de limpeza	4	R\$ 0,40	R\$ 80,00
Guardanapos	20	R\$ 1,70	R\$ 34,00
Uniformes (touca e avental)	-	-	R\$ 180,00
Luvas térmicas	2	R\$ 20,00	R\$ 40,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 514,00</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Quanto a estes recursos, uniformes (conforme Anexo D) e luvas, na qual representam R\$ 220,00 (42,80%) deverão ser substituídos conforme o tempo de uso. Já os demais produtos devem ser repostos todos os meses ou conforme a necessidade.

Tabela 12 - Materiais de divulgação e embalagens

<b>Materiais de divulgação e embalagens</b>			
<b>Produto</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Valor unitário</b>	<b>Valor total</b>
Sacola grande	100	R\$ 1,14	R\$ 114,00
Sacola média	100	R\$ 0,87	R\$ 87,00
Embalagem presente grande	50	R\$ 3,50	R\$ 175,00
Embalagem presente média	50	R\$ 2,20	R\$ 110,00
Saco de papel	100	R\$ 0,25	R\$ 25,00
Panfletos ( <i>flyer</i> )	1.000	R\$ 0,07	R\$ 70,00
Cartões de visita	500	R\$ 0,08	R\$ 40,00
Adesivo com o logo da loja	1.000	R\$ 0,05	R\$ 50,00
Embalagem plástica para fatia de bolo	100	R\$ 0,29	R\$ 29,00
Embalagem plástica para bolo inteiro	50	R\$ 1,00	R\$ 50,00
Pote plástico para salada de frutas	50	R\$ 0,29	R\$ 14,50
Copo plástico	150	R\$ 0,20	R\$ 30,00
Copo plástico térmico	100	R\$ 0,30	R\$ 30,00
Pote para bolo de pote	50	R\$ 1,00	R\$ 50,00
Pote para bolo de pote de vidro	20	R\$ 2,80	R\$ 56,00
Colher de plástico	50	R\$ 0,15	R\$ 7,50
Decoração e produtos diversos	-	-	R\$ 300,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 1.238,00</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Os custos para as embalagens de apresentação somam R\$ 511,00 (41,28%), demais embalagens de contenção somam R\$ 267,00 (21,27%). Para a divulgação da loja os investimentos ficarão em R\$ 160,00 (12,92%). Estima-se que para a decoração e demais produtos não listados devem ser gastos R\$ 300,00 (24,23%).

Estes serão os investimentos iniciais, todos os produtos listados devem ser repostos conforme o uso, apenas com a empresa atuando será possível saber o tempo de reposição dos mesmos.

Então, somando-se todos os investimentos listados nas tabelas chegamos ao valor de R\$ R\$ 48.652,18.

Tabela 13 - Custo total com investimentos

Investimentos		
	Custo	%
Reforma e móveis	R\$ 26.253,28	53,96%
Eletrodomésticos e utensílios de cozinha	R\$ 12.837,00	26,39%
Eletrônicos	R\$ 7.809,90	16,05%
Materiais de expediente e limpeza	R\$ 514,00	1,06%
Materiais de divulgação e embalagens	R\$ 1.238,00	2,54%
<b>Total com investimentos</b>	<b>R\$ 48.652,18</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Ao analisarmos a tabela 13 concluímos que os primeiros três itens, na qual somam 96,4% serão gastos para a montagem da empresa, portanto este custo será apenas uma vez ou se caso precisar repor algum produto.

Além desses investimentos o carro da proprietária será usado para entregas e compras, podemos computar o valor de R\$ 16.000,00 deste bem nos investimentos, resultando em um total de R\$ 64.652,18.

## 11.2 GESTÃO DOS ESTOQUES

Segundo Castro (2014) um estoque pode ser definido como o conjunto de materiais que temos reservado para uma utilização futura, é conceituado como:

materiais, mercadorias ou produtos acumulados para utilização posterior, de modo a permitir o atendimento regular das necessidades dos usuários para a continuidade da empresa, sendo o estoque gerado, consequentemente, pela impossibilidade de prever-se a demanda com exatidão [...].

Gurgel (2012 p. 81) defende que os estoques podem ser, basicamente, de quatro tipos:

- a) Estoques de matérias-primas: materiais e componentes comprados de fornecedores, armazenados na empresa compradora e que não sofreram nenhum tipo de processamento.
- b) Estoques de materiais em processo: materiais e componentes que sofreram pelo menos um processamento no processo produtivo da empresa compradora e aguardam utilização posterior.
- c) Estoque de produtos auxiliares: peças de reposição, materiais de limpeza, materiais de escritório, etc.
- d) Estoque de produtos acabados: produtos prontos para comercialização.

A empresa trabalhará com os todos os seguintes estoques citados pelo autor:

- a) Estoques de matérias-primas: este será o estoque mais completo da empresa, pois são os insumos que serão utilizados na fabricação dos bolos diariamente, podemos citar: farinhas, fermento, açúcar, chocolate em pó, aveia, enfim, praticamente todos os ingredientes que a empresa irá precisar.
- b) Estoque de produtos auxiliares: materiais de limpeza e material de escritório;
- c) Estoque de produtos acabados: as garrafas de água mineral e podemos citar também os produtos expostos no balcão para venda, pois enquanto estão em posse da loja o produto é caracterizado como estoque.

Dias (2009 p. 51) afirma que estoque mínimo é a quantidade mínima que deve existir em estoque, objetivando a garantia do funcionamento ininterrupto e eficiente do processo produtivo, sem o risco de faltas. A determinação do estoque mínimo é uma das mais importantes informações para a administração.

O autor complementa que se pode determinar o estoque mínimo através de:

- a) fixação de determinada projeção mínima (projeção estimada do consumo);
- b) cálculos com base estatística.

Portanto, para a definição o estoque mínimo podemos utilizar como base os dados obtidos no capítulo 8, sobre a previsão do consumo diário alinhado à capacidade de produção da empresa: até 20 kg/dia.

Para a elaboração deste estoque, calculou-se a quantidade necessária de cada insumo para a elaboração dos produtos. Como o espaço para o estoque é restrito e levando em conta que o acesso a estes ingredientes é fácil, estabeleceu-se que o estoque demonstrado na Tabela 14 será para duas semanas de expediente, ou seja, uma média de 12 dias de fabricação.

Tabela 14 - Estoque mínimo de matéria-prima

Estoque mínimo			
	Quant.	Custo Unitário	Custo total
Farinha	10 kg	R\$ 2,45	R\$ 24,50
Farinha integral	10 kg	R\$ 4,39	R\$ 43,90
Açúcar cristal	5 kg	R\$ 1,80	R\$ 9,00
Açúcar mascavo	5 kg	R\$ 11,85	R\$ 59,25
Ovos	8 duz	R\$ 9,00	R\$ 72,00
Óleo	10 L	R\$ 6,50	R\$ 65,00
Fermento	1,5 kg	R\$ 23,90	R\$ 35,85
Leite	20 L	R\$ 1,99	R\$ 39,80
Leite sem lactose	20 L	R\$ 2,29	R\$ 45,80
Chocolate em pó	5 kg	R\$ 30,00	R\$ 150,00
Aveia	10 kg	R\$ 6,90	R\$ 69,00
Manteiga	3 kg	R\$ 40,00	R\$ 120,00
Manteiga sem lactose	3 kg	R\$ 65,00	R\$ 195,00
Café em grãos	2 kg	R\$ 30,00	R\$ 60,00
Cacau em pó	4 kg	R\$ 18,00	R\$ 72,00
Chocolate em barra	4 kg	R\$ 35,00	R\$ 140,00
Chocolate em barra s/ lactose	4 kg	R\$ 70,00	R\$ 280,00
Granola	3 kg	R\$ 13,00	R\$ 39,00
Grãos diversos (nozes, castanhas, etc.)	3 kg	R\$ 23,00	R\$ 69,00
Creme de leite	3 kg	R\$ 11,90	R\$ 35,70
Creme de leite s/ lactose	3 kg	R\$ 17,90	R\$ 53,70
Leite condensado	3 kg	R\$ 12,60	R\$ 37,80
Leite condensado s/ lactose	3 kg	R\$ 15,40	R\$ 46,20
Água mineral	100	R\$ 0,70	R\$ 70,00
Água mineral com gás	75	R\$ 0,70	R\$ 52,50
Alimentos perecíveis (frutas, etc.)	-	-	R\$ 350,00
Insumos variados	-	-	R\$ 300,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 2.535,00</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Nem todos os ingredientes serão utilizados nas receitas, no caso dos açúcares, farinhas, leites, aveia e chocolates reduziu-se os estes estoques. Portanto, o investimento com estoque inicial será de R\$ 2.535,00 totalizando num mês um custo de aproximadamente R\$ 5.070,00.

Esses resultados são apenas um demonstrativo de estoque mínimo para usarmos como base, somente teremos uma previsão mais certa após a iniciação das vendas e conforme a demanda.

Gurgel (2012 p. 159) estabelece que o controle deste estoque deve manter às atenções às suas quantidades que quando diminuem, devem acionar um novo processo de compra ou fabricação, isto é chamado de ponto de pedido.

Para manter este controle do ponto de pedido, a proprietária ficará responsável pela organização do estoque com a utilização de planilhas, onde diariamente serão controlados os insumos que foram utilizados e, posteriormente, a reposição deve ser feita. As compras serão realizadas duas vezes por mês, assim, a empresa conseguirá controlar seu estoque, deixando-o sempre abastecido.

Para os insumos perecíveis, ou seja, que possuem vida útil curta, como as frutas, o estoque será reabastecido todos os dias, conforme as frutas da estação e encomendas que necessitam destes ingredientes. A compra desses produtos será realizada em feiras, mercados ou até mesmo direto com os produtores.

Os materiais de limpeza, já listados anteriormente, também serão abastecidos uma vez por mês. Este controle será realizado pela proprietária junto ao funcionário e o profissional responsável pela limpeza.

Todos os estoques serão armazenados conforme o tipo de conservação que requerem: as frutas na geladeira e insumos secos no depósito localizado na cozinha.

### 11.3 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O que antigamente se chamava recursos humanos, hoje são tratados de maneira diferente e altamente privilegiada. Pessoas não são mais consideradas como um recurso – algo estático, inerte e passivo e que precisa ser administrado –, mas como parceiros do negócio. São os colaboradores que cuidam dos recursos da organização, tomam decisões, atendem o cliente, dão vida, dinamismo e emoção ao negócio (CHIAVENATO, 2015 p. 11)

Este planejamento será organizado pela proprietária juntamente com o escritório de contabilidade contratado. A proprietária da empresa terá a função de administrar a empresa tanto na parte contábil como nas encomendas e estoque, além de produzir os produtos a serem comercializados.

Sua remuneração será o *pró-labore* (representa o valor que a empresa remunera os acionistas quando estes exercem atividades nela. (WERNKE, 2005 p. 10) que inicialmente será de R\$ 1.350,00 mensais, com o desconto referente a contribuição para o instituto nacional do seguro social (INSS) de 11% fica com valor líquido de R\$1.201,50. O horário de trabalho da proprietária será:

Tabela 15 - Horário de trabalho - Proprietária

Dia da semana	Turno			
	Manhã		Tarde	
Segunda-feira	-	10:00:00		16:00:00
Terça-feira	05:30:00	10:30:00	13:00:00	16:00:00
Quarta-feira	05:30:00	10:30:00	13:00:00	16:00:00
Quinta-feira	05:30:00	10:30:00	13:00:00	16:00:00
Sexta-feira	05:30:00	10:30:00	13:00:00	16:00:00
Sábado	05:30:00	10:30:00	14:00:00	16:00:00
<b>Total de horas semanais:</b>				<b>46:00:00</b>

Fonte: a própria autora (2019)

A necessidade de pessoal, tal qual o tamanho da infraestrutura, depende diretamente do porte do negócio. Geralmente é baseado no volume de produtos ou de serviços oferecidos. (SEBRAE, 2017)

Portanto, para o porte do negócio proposto será preciso contratar dois funcionários. Quanto ao cargo e remuneração conforme o CBO (Código Brasileiro da Ocupação), segundo a Secretaria da Previdência e Trabalho do Ministério da Economia, a Tabela 16 demonstra suas características: (SALÁRIO.COM.BR, 2019)

Tabela 16 - Características dos cargos

<b>CBO</b>	<b>Cargo</b>	<b>Jornada</b>	<b>Piso salarial</b>	<b>Média salarial</b>	<b>Maior Salário</b>
521140	<b>Balconista</b>	44h/semana	998,00	1230,30	1.859,27

**Funções:** Profissional responsável para atuar com atendimento e venda de mercadorias a partir de um balcão de atendimento é ele quem vai informar o dono dos estabelecimentos quais produtos e serviços são mais vendidos, os que o consumidor pede como novidade ou não, a percepção do cliente quanto ao preço do produto ou serviço oferecido, a ocorrência de problemas numa venda mal sucedida, a qualidade dos produtos e serviços e a limpeza das mesas e balcões. (INFOJOBS, 2019)

Para que o profissional tenha um bom desempenho como Balconista é essencial ter uma boa comunicação e ser prestativo.

**Salário:** R\$ 998,00 – 11 % INSS = R\$ 888,22 salário líquido.

848310	<b>Confeiteiro</b>	43h/semana	1.112,38	1.488,50	2.367,69
--------	--------------------	------------	----------	----------	----------

**Funções:** Profissional responsável por elaborar produtos de confeitaria, fazendo uso de normas de higiene e segurança no desenvolvimento do seu trabalho. Um Confeiteiro cria e recria receitas de bolos e doces confeitados convertendo-as em obras sem igual saborosas e inusitadas, zelando pela qualidade dos produtos e sua validade. Experimentar constantemente novas receitas, visando assim distinguir as que produzem melhores resultados e quais ingredientes são mais agradáveis para os consumidores. (INFOJOBS, 2019)

Para que o profissional tenha um bom desempenho como Confeiteiro é essencial gostar de criar novas receitas, ser criativo, paciente e muitas vezes ser perfeccionista.

**Salário:** R\$ 1.112,38 – 11 % INSS = R\$ 990,02 salário líquido.

Fonte: Salário.com.br (2019) adaptado pela autora

Inicialmente será pago o piso salarial para cada funcionário. Para que o desenvolvimento do funcionário e da empresa funcione de maneira igual é necessário a realização de treinamentos.

Segundo o Sebrae (2019) o treinamento dos colaboradores deve desenvolver as seguintes competências:

- Capacidade de percepção para entender e atender as expectativas dos clientes;
- Agilidade e presteza no atendimento;
- Capacidade de apresentar e vender os serviços da empresa;

Esta relação do vendedor com o cliente pode significar um grande diferencial. Para isso os funcionários deverão sempre passar por treinamento específico em excelência no atendimento

### 11.3.1 Direitos e deveres trabalhistas

Para manter as pessoas alinhadas ao objetivo de uma organização e ter um clima organizacional favorável, é primordial cuidar bem das relações trabalhistas e sindicais. Esta função compreende gerir as questões que envolvem o direito trabalhista, em especial os conflitos decorrentes da relação capital x trabalho. (SILVA, 2015 p. 24)

Portanto, estabeleceu-se que a jornada de trabalho dos funcionários será nos seguintes horários:

Tabela 17 - Horário de trabalho do funcionário - Balconista

Dia da semana	Turno			
	Manhã		Tarde	
Segunda-feira	-	-	14:00:00	18:00:00
Terça-feira	07:00:00	11:00:00	14:00:00	18:00:00
Quarta-feira	07:00:00	11:00:00	14:00:00	18:00:00
Quinta-feira	07:00:00	11:00:00	14:00:00	18:00:00
Sexta-feira	07:00:00	11:00:00	14:00:00	18:00:00
Sábado	07:00:00	11:00:00	14:00:00	18:00:00
<b>Total de horas semanais:</b>			<b>44:00:00</b>	

Fonte: a própria autora (2019)

O horário do confeitiro será diferente devido ao processo de fabricação dos bolos.

Tabela 18 - Horário de trabalho do funcionário - Confeitiro

Dia da semana	Turno			
	Manhã		Tarde	
Segunda-feira	-	-	13:00:00	17:00:00
Terça-feira	05:30:00	09:30:00	13:00:00	17:00:00
Quarta-feira	05:30:00	09:30:00	13:00:00	17:00:00
Quinta-feira	05:30:00	09:30:00	13:00:00	17:00:00
Sexta-feira	05:30:00	09:30:00	13:00:00	17:00:00
Sábado	05:30:00	09:30:00	14:00:00	17:00:00
<b>Total de horas semanais:</b>			<b>43:00:00</b>	

Fonte: a própria autora (2019)

Respeitando assim os horários de descanso e as leis trabalhistas, a seguir estão os artigos que o constituem e são direitos do funcionário conforme a CLT - Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 2019).

**Art. 58** - A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de 8 (oito) horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite.

§ 3º As horas suplementares à duração do trabalho semanal normal serão pagas com o acréscimo de 50% (cinquenta por cento) sobre o salário-hora normal.

**Art. 74** - O horário do trabalho constará de quadro (conforme Anexo E), organizado conforme modelo expedido pelo Ministro do Trabalho, Indústria e Comércio, e afixado em lugar bem visível, esse quadro será discriminativo no caso de não ser o horário único para todos os empregados de uma mesma seção ou turma.

§ 1º - O horário de trabalho será anotado em registro de empregados com a indicação de acordos ou contratos coletivos porventura celebrados.

**Art. 134** - As férias serão concedidas por ato do empregador, em um só período, nos 12 (doze) meses subsequentes à data em que o empregado tiver adquirido o direito.

§ 1º - Desde que haja concordância do empregado, as férias poderão ser usufruídas em até três períodos, sendo que um deles não poderá ser inferior a quatorze dias corridos e os demais não poderão ser inferiores a cinco dias corridos, cada um.

Sobre os deveres, podemos resumir desta forma: respeitar os horários de trabalho, procurar não faltar e, se caso acontecer, sempre justificar, usar o uniforme de maneira adequada e sempre limpo, comunicar-se, demonstrar competências pessoais, vender produtos, expor mercadorias, promover a venda de produtos, atender clientes com simpatia, preparar mercadorias para venda, trabalhar com segurança, controlar entrada e saída de mercadorias.

### **11.3.2 Trabalho temporário**

Como o negócio de bolos e tortas é altamente influenciado por datas comemorativas especiais, o empreendedor poderá decidir por contratação temporária

para esses períodos de maior demanda (SEBRAE, 2017). Portanto, além deste funcionário, a empresa poderá contratar um trabalhador temporário para suprir os meses de novembro, dezembro e no mês de janeiro para substituir as férias dos funcionários. Este teria mesma remuneração do funcionário registrado.

Trabalhador temporário - É a pessoa física contratada por empresa de trabalho temporário para prestação de serviço destinado a atender à necessidade transitória de substituição de pessoal regular e permanente ou a acréscimo extraordinário de tarefas de outras empresas (SILVA, 2015 p. 31).

Conforme a Lei 6.019/74, é elaborado um contrato de prestação de serviços entre as partes. O contrato será por escrito e conterá: qualificação das partes; motivo justificador da demanda; prazo da prestação de serviços; valor da prestação de serviços; disposições sobre a segurança e a saúde do trabalhador. Quanto ao prazo poderá ser de até 180 dias, consecutivos ou não (PLANALTO, 2019).

Qualquer que seja o ramo da empresa tomadora de serviços, não existe vínculo de emprego entre ela e o trabalhador contratado pela empresa. Porém, a empresa contratante é subsidiariamente responsável pelas obrigações trabalhistas referentes ao período em que ocorrer a prestação de serviços, e o recolhimento das contribuições previdenciária (BRASIL, 2019).

#### 11.4 RECURSOS FINANCEIROS

Estima-se que o investimento inicial para que o empreendimento esteja apto para funcionamento seja em torno de R\$ 80.000,00, contabilizando-se nesse valor inclusive uma quantia para iniciar caixa e bancos. O capital será formalizado pela aplicação de recursos financeiros próprios.

## 12 FONTES DE RECEITA

As receitas representam o aumento dos benefícios econômicos durante o período contábil, sob a forma de entrada de recursos, acréscimo de ativos ou diminuição de passivos que resultam em ampliação do patrimônio líquido da entidade (SOUZA, 2015 p. 27).

Conforme estabelecido na elaboração do Canvas da empresa a venda de recursos será a fonte de receita da empresa. Esses recursos serão os bolos fabricados e os acompanhamentos, como as bebidas, na qual serão revendidos.

Para a total compreensão da receita da empresa, devemos estar atentos aos custos e preços praticados. A adequada determinação dos preços de venda cada vez mais é questão fundamental para sobrevivência e crescimento das empresas, independentemente do porte ou área de atuação (WERNKE, 2005 p. 147).

A definição dos preços foi elaborada a partir do cálculo com os custos dos produtos, juntamente com uma pesquisa sobre os preços praticados em padarias de Garibaldi.

### 12.1 CUSTO X PREÇO DOS PRODUTOS

Para determinar o preço de um produto é preciso analisar os custos para o mesmo, Kotler (2012 p. 421) afirma que os custos de uma empresa assumem duas formas:

- a) **Custos fixos:** são aqueles que não variam segundo a produção ou a receita de vendas. Ex: aluguel, energia, folha de pagamento, etc.;
- b) **Custos variáveis:** oscilam em proporção direta ao nível de produção. Esses custos variam conforme o número de unidades produzidas.

Os **custos totais** consistem na soma dos custos fixos e variáveis para qualquer nível de produção dado. E o custo médio é o custo por unidade naquele nível de produção (KOTLER, 2012 p. 421).

A decisão sobre o preço deve considerar, por um lado, o equilíbrio entre necessidades, benefícios e percepção dos consumidores, incluindo as diversas

opções de mercado e, por outro, aspectos organizacionais como cobrir custos e despesas e remunerar adequadamente o capital investido (TELLES, 2006 p. 09).

Chiavenato (2012 p. 244) define que de um lado, existe o preço que o empreendedor pede por seu produto/serviço; de outro, o preço que o cliente se dispõe a pagar. E ainda existe o preço com que o mercado opera normalmente.

### 12.1.1 Custo x preço dos bolos

Portanto, para determinar o custo e preço do produto usamos como referência a receita de um bolo integral, demonstrada no Quadro 25 a seguir, onde pesquisou-se o custo dos ingredientes e converteu-se na quantidade da receita, resultando no custo do bolo, levando em conta somente os ingredientes.

Para fazer o cálculo do rendimento do bolo usamos como base a Figura 66 onde podemos analisar as medidas das formas geralmente usadas e seus respectivos rendimentos.

Figura 66 - Medidas das formas e rendimentos

Redondas	Retangulares	Quadradas
15 cm de diâmetro = 10 fatias	35 cm x 25 cm = 40 fatias	15 cm x 15 cm = 12 fatias
20 cm de diâmetro = 18 fatias	30 cm x 35 cm = 50 fatias	20 cm x 20 cm = 25 fatias
23 cm de diâmetro = 25 fatias	40 cm x 30 cm = 60 fatias	25 cm x 25 cm = 30 fatias
25 cm de diâmetro = 30 fatias	45 cm x 30 cm = 70 fatias	30 cm x 30 cm = 50 fatias
28 cm de diâmetro = 36 fatias	30 cm x 50 cm = 100 fatias	35 cm x 35 cm = 70 fatias
30 cm de diâmetro = 40 fatias	45 cm x 35 cm = 100 fatias	40 cm x 40 cm = 90 fatias
33 cm de diâmetro = 50 fatias	50 cm x 40 cm = 110 fatias	45 cm x 45 cm = 110 fatias
35 cm de diâmetro = 60 fatias	55 cm x 45 cm = 130 fatias	50 cm x 50 cm = 150 fatias
40 cm de diâmetro = 70 fatias	40 cm x 60 cm = 150 fatias	
45 cm de diâmetro = 80 fatias	75 cm x 45 cm = 180 fatias	
50 cm de diâmetro = 100 fatias	75 cm x 45 cm = 200 fatias	

(Doces Regionais, 2017)

A forma utilizada no exemplo foi a redonda de 20 cm de diâmetro na qual rende até 18 fatias, cada fatia pode pesar de 80g a 100g.

Quadro 25 - Demonstrativo dos custos da fabricação do bolo

Ingredientes:		Custo proporcional a quantidade	Produto	custo médio do produto
100 g	1 xícara de cacau sem açúcar	R\$ 1,80	Cacau em pó - 1 kg	R\$ 18,00
uni	3 ovos	R\$ 1,37	Ovos - 1 dz	R\$ 5,50
240 ml	1 xícara de chá de leite sem lactose	R\$ 0,55	Leite - 1 l	R\$ 2,29
120 ml	1/2 xícara de chá de óleo de canola	R\$ 0,89	Óleo de canola - 900 ml	R\$ 6,65
150 g	1 e 1/2 xícara de chá de farinha integral s/ glúten	R\$ 0,66	Farinha integral - 1 kg	R\$ 4,39
150 g	1 e 1/2 xícara de chá de aveia em flocos finos	R\$ 1,04	Aveia em flocos finos - 1 kg	R\$ 6,90
65 g	½ xícara de açúcar mascavo	R\$ 0,88	Açúcar mascavo - 1 kg	R\$ 11,85
5 g	1 colher de sopa de fermento em pó	R\$ 0,14	Fermento em pó - 100 g	R\$ 2,79
<b>TOTAL CUSTO DO BOLO</b>		<b>R\$ 7,33</b>		

Foto ilustrativa



Bolo com 20 cm de diâmetro  
 Peso do bolo - 1,45 kg  
 Rendimento - 18 fatias  
 Peso por fatia - 80 g

Custo\*:  
 Bolo inteiro - R\$ 7,33  
 Fatia - R\$ 0,41

Custo estimado:  
 Bolo inteiro - R\$ 23,10  
 Fatia - R\$ 1,28

\* Levando em conta somente os ingredientes

Fonte: Google imagens (2019)

Fonte: a própria autora (2019)

Esta receita é um exemplo de um bolo sem glúten e sem lactose, celíacos e adeptos a dietas poderão consumir este bolo sem preocupação.

#### a) Justificativa do custo estimado

Após a realização dos cálculos chegamos num custo de R\$ 7,33 para o bolo. Porém também é necessário cobrar luz, gás, água que foram utilizados, então realizou-se uma pesquisa no site Cursos da Eduk (2017) onde sugerem acrescentar a este custo uma margem de 5% para cobrir os gastos citados (despesas fixas), então o valor passou a ser R\$ 7,70 resultando no valor de produção. Lembramos que ao iniciar o cozimento este é feito com três formas de 20 cm de diâmetro ao mesmo tempo e não individualmente, motivo pelo qual o custo fica neste percentual baixo.

Ainda sobre o valor de R\$ 7,70 é preciso acrescentar a mão de obra, bem como o tempo gasto para a produção, então a sugestão do mesmo site é considerar a margem de 200% (despesas variáveis), resultando no valor de R\$ 23,10. Quanto ao valor cobrado por fatia, R\$ 1,28 na qual dividiu-se o valor do bolo inteiro R\$ 23,10 pelo rendimento conforme a forma: 18.

Ao compararmos com a questão da pesquisa quantitativa realizada no capítulo 5, Figura nº 23. Onde a maioria dos entrevistados respondeu que estaria disposto a pagar por um bolo de 2kg acima de R\$ 35,00, podemos concluir que a margem de lucro sobre o custo tende a ser maior.

Sabemos que este valor pode variar conforme as características do bolo: sabor, tamanho, ingredientes utilizados, decoração, tempo para preparo, impostos, despesas fixas (aluguel, funcionários), despesas variáveis (quantidade produzida), entre outros. Portanto, ao estabelecer o preço de venda deve-se levar em conta esses fatores, só assim o preço a ser cobrado será justo para a empresa.

Para uma melhor compreensão de como calcular o preço de venda dos produtos elaborou-se uma tabela com os produtos que serão comercializados, para as fatias de bolo e bolos de pote usamos o peso de 80g, já para os bolos o peso para o cálculo foi de 1 kg.

Fórmula do cálculo utilizada:

$$\begin{array}{ccccccc} \text{Preço médio de} & & & & & & \\ \text{custo} & (+) & \text{Despesas} & (+) & \text{Mão de obra e} & (=) & \text{Custo} \\ \text{(ingredientes)} & & \text{fixas: 5\%} & & \text{despesas} & & \text{estimado} \\ & & & & \text{variáveis: 200\%} & & \end{array}$$

Tabela 19 - Preço médio de custo e venda - Bolos

Descrição do produto	Peso	Preço médio de custo (ingred.)	Despesas fixas: 5%	Mão de obra e despesas variáveis: 200%	Custo estimado	Preço praticado pelo mercado
Fatia de bolo	80g	R\$ 0,42	R\$ 0,02	R\$ 0,88	R\$ 1,30	R\$ 3,50
Bolo inteiro	1 kg	R\$ 5,06	R\$ 0,25	R\$ 10,63	R\$ 15,69	R\$ 26,00
Fatia de bolo sabor especial	80g	R\$ 0,73	R\$ 0,04	R\$ 1,53	R\$ 2,26	R\$ 4,50
Bolo inteiro sabor especial	1 kg	R\$ 8,79	R\$ 0,44	R\$ 18,46	R\$ 27,25	R\$ 35,00
Bolo personalizado	1 kg	R\$ 12,95	R\$ 0,65	R\$ 27,20	R\$ 40,15	R\$ 55,00
Bolo de pote	80g	R\$ 1,93	R\$ 0,10	R\$ 4,06	R\$ 6,09	R\$ 10,00
Bolo de pote personalizado	80g	R\$ 2,43	R\$ 0,12	R\$ 5,10	R\$ 7,65	R\$ 12,00

Fonte: a própria autora (2019)

A base utilizada para gerar os valores de todos os tipos de bolos foi a da receita do Quadro 25, porém converteu-se o peso para 1 kg, o que resultou em um custo de R\$ 5,06/kg para o bolo inteiro. Já a quantidade de fatias para este ficou em 12, totalizando um custo de R\$ 0,42 /fatia.

Quanto ao bolo inteiro sabor especial, acrescentou-se recheio e frutas, pois a proposta desses bolos é ter esse diferencial. Os custos para um recheio de 250 g de doce de leite sem lactose ficou em R\$ 4,30 mais 100g de morango custando R\$ 1,20. Como o peso final do bolo deve ser 1 kg diminuiu-se a quantidade de massa para 650g resultando no custo de massa de R\$ 3,29 então acrescentou-se os valores dos recheios, totalizando R\$ 8,79/kg. Já a quantidade de fatias para este ficou em 12, totalizando um custo de R\$ 0,73/fatia.

Como um bolo personalizado requer ingredientes mais elaborados, utilizamos como exemplo o bolo de 1 kg de sabor especial (com doce de leite e morangos) e acrescentamos por exemplo pasta americana (composta por água, açúcar e gelatina) que é utilizada para cobrir os bolos, bem como aplicar decorações. O custo de 300g de pasta fica em aproximadamente R\$ 5,78. Então diminuiu-se a quantidade de massa para 500g = R\$ 2,53 mais 200g doce de leite e morangos = R\$ 4,64, totalizando um custo de aproximadamente R\$ 12,95/kg.

Para o cálculo do custo do bolo de pote utilizamos como base o valor da fatia de 80g do bolo sabor especial R\$ 0,73 e acrescentamos o custo da embalagem (pote, colher e adesivo da loja) R\$ 1,20 resultando em um custo de R\$ 1,93/uni. Caso o cliente queira personalizar para um evento, o pote será decorado com tecido na tampa e fita acetinada para prender a colher, agregando mais R\$ 0,50 assim o bolo de pote personalizado custaria em média R\$ 2,43 para a empresa.

Por último a tabela foi preenchida com um suposto valor de venda conforme pesquisas de valores das padarias de Garibaldi. Onde concluímos que a venda de fatias de bolo trata maior lucro perante ao bolo inteiro, por exemplo a fatia de bolo que custa para o consumidor R\$ 4,50 se vendermos as 12 fatias o resultado será de R\$ 54,00 reais, porém se o cliente comprar o bolo inteiro a empresa fatura somente R\$ 35,00 reais, ou seja, uma diferença de R\$ 19,00 = 54,29%.

Para Thelma Tomb (2013), empresária e proprietária do site Escola de Bolo estabelecer um percentual ajuda na hora de estabelecer um valor, porém:

o custo dos ingredientes não reflete em nada o custo da mão de obra, que no caso de bolos decorados, é muito maior do que o valor dos ingredientes, por melhor e mais caro que sejam. Ou seja, o custo do bolo não tem nada a ver com os ingredientes utilizados mas com a mão de obra especializada e o tempo gasto para fazer a decoração. Portanto economizar nos ingredientes também não é nada aconselhável pois irá perder na qualidade do produto. Cobrar um valor que seja justo e te permita utilizar os melhores ingredientes possíveis para não comprometer a qualidade do produto [...].

Portanto, os preços dos bolos serão fixos, onde será cobrado o preço por kg, então converte-se a quantidade pelo valor por kg, resultando no valor final do produto. Com execução dos bolos personalizados, geralmente o preço usado como base será o demonstrado na Tabela 19, porém, para estes devem ser observadas as variáveis que interferem no valor, como: o peso, o sabor, o modelo, a decoração, o prazo de entrega, entre outros.

Tomb (2013) garante que é importante conhecer o mercado, até mesmo para, na hora de vender o seu produto, poder justificar o valor cobrado, não desmerecendo o trabalho alheio, mas simplesmente mostrando o diferencial do seu.

### 12.1.2 Custo x preço dos acompanhamentos

Como os acompanhamentos não são o foco da empresa, pesquisou-se com uma padaria da cidade que nos forneceu informações sobre o preço médio de custo e preço de venda, demonstrados na Tabela 20 abaixo:

Tabela 20 - Preço médio de custo e venda – Acompanhamentos

Descrição do produto	Peso (aprox.)	Preço médio de custo	Preço médio de venda
Água mineral	500ml	R\$ 0,90	R\$ 2,00
Água mineral com gás	500ml	R\$ 0,90	R\$ 2,00
Suco natural	250ml	R\$ 1,50	R\$ 4,00
Limonada suíça	250ml	R\$ 1,50	R\$ 5,00
Vitaminas	250ml	R\$ 2,00	R\$ 4,00
Chás gelado	240ml	R\$ 1,00	R\$ 3,00
Chás	240ml	R\$ 1,00	R\$ 3,00
Café expresso e com leite	90ml	R\$ 0,80	R\$ 3,00
Chocolate quente	240ml	R\$ 2,80	R\$ 7,00
Capuccino	240ml	R\$ 2,50	R\$ 6,00
Mocaccino	240ml	R\$ 2,50	R\$ 6,00
Salada de fruta	300g	R\$ 4,00	R\$ 7,00
Salada de fruta com adicionais	300g	R\$ 5,00	R\$ 9,00

Fonte: a própria autora (2019)

Os preços destes produtos também serão fixos, o reliste será aplicado anualmente conforme a inflação.

## 12.2 PREVISÃO DE AUMENTO NO CUSTO E PREÇO PARA OS PRÓXIMOS ANOS

A seguir estão duas tabelas, a primeira demonstrando o custo médio para os produtos nos primeiros 5 anos da empresa, nestes custos já estão anexados as despesas fixas, mão de obra e despesas variáveis. Levou-se em consideração uma margem de 5% de aumento dos custos para todos os anos.

Tabela 21 - Custo médio dos produtos para os primeiro 5 anos

Custo médio para os 5 primeiros anos					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Fatia de bolo	R\$ 1,30	R\$ 1,37	R\$ 1,43	R\$ 1,50	R\$ 1,58
Bolo inteiro	R\$ 15,69	R\$ 16,47	R\$ 17,30	R\$ 18,16	R\$ 19,07
Fatia de bolo sabor especial	R\$ 2,26	R\$ 2,37	R\$ 2,49	R\$ 2,62	R\$ 2,75
Bolo inteiro sabor especial	R\$ 27,25	R\$ 28,61	R\$ 30,04	R\$ 31,55	R\$ 33,12
Bolo personalizado	R\$ 40,15	R\$ 42,16	R\$ 44,27	R\$ 46,48	R\$ 48,80
Bolo de pote	R\$ 6,09	R\$ 6,39	R\$ 6,71	R\$ 7,05	R\$ 7,40
Bolo de pote personalizado	R\$ 7,65	R\$ 8,03	R\$ 8,43	R\$ 8,86	R\$ 9,30
Água mineral	R\$ 0,60	R\$ 0,63	R\$ 0,66	R\$ 0,69	R\$ 0,73
Água mineral com gás	R\$ 0,60	R\$ 0,63	R\$ 0,66	R\$ 0,69	R\$ 0,73
Suco natural	R\$ 1,00	R\$ 1,05	R\$ 1,10	R\$ 1,16	R\$ 1,22
Limonada suíça	R\$ 1,00	R\$ 1,05	R\$ 1,10	R\$ 1,16	R\$ 1,22
Vitaminas	R\$ 1,50	R\$ 1,58	R\$ 1,65	R\$ 1,74	R\$ 1,82
Chás gelado	R\$ 1,00	R\$ 1,05	R\$ 1,10	R\$ 1,16	R\$ 1,22
Chás	R\$ 1,00	R\$ 1,05	R\$ 1,10	R\$ 1,16	R\$ 1,22
Café expresso e com leite	R\$ 0,80	R\$ 0,84	R\$ 0,88	R\$ 0,93	R\$ 0,97
Chocolate quente	R\$ 2,80	R\$ 2,94	R\$ 3,09	R\$ 3,24	R\$ 3,40
Cappuccino	R\$ 2,50	R\$ 2,63	R\$ 2,76	R\$ 2,89	R\$ 3,04
Salada de fruta	R\$ 2,80	R\$ 2,94	R\$ 3,09	R\$ 3,24	R\$ 3,40
Salada de fruta com adicionais	R\$ 3,50	R\$ 3,68	R\$ 3,86	R\$ 4,05	R\$ 4,25
Fondue de chocolate	R\$ 6,00	R\$ 6,30	R\$ 6,62	R\$ 6,95	R\$ 7,29

Fonte: a própria autora (2019)

Este percentual é apenas uma estimativa do aumento da inflação neste período. Segundo os economistas do mercado financeiro a meta central deste ano é de 4,25%, e o intervalo de tolerância do sistema de metas varia de 2,75% a 5,75%. (IPEA, 2019).

Na Tabela 22 também considerou-se um aumento de 5% sobre o preço do produto ano a ano.

Tabela 22 - Preço médio de venda para os primeiro 5 anos

<b>Preço médio de venda para os 5 primeiros anos</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Fatia de bolo	R\$ 3,50	R\$ 3,68	R\$ 3,86	R\$ 4,05	R\$ 4,25
Bolo inteiro	R\$ 26,00	R\$ 27,30	R\$ 28,67	R\$ 30,10	R\$ 31,60
Fatia de bolo sabor especial	R\$ 4,50	R\$ 4,73	R\$ 4,96	R\$ 5,21	R\$ 5,47
Bolo inteiro sabor especial	R\$ 35,00	R\$ 36,75	R\$ 38,59	R\$ 40,52	R\$ 42,54
Bolo personalizado	R\$ 55,00	R\$ 57,75	R\$ 60,64	R\$ 63,67	R\$ 66,85
Bolo de pote	R\$ 10,00	R\$ 10,50	R\$ 11,03	R\$ 11,58	R\$ 12,16
Bolo de pote personalizado	R\$ 12,00	R\$ 12,60	R\$ 13,23	R\$ 13,89	R\$ 14,59
Água mineral	R\$ 2,00	R\$ 2,10	R\$ 2,21	R\$ 2,32	R\$ 2,43
Água mineral com gás	R\$ 2,00	R\$ 2,10	R\$ 2,21	R\$ 2,32	R\$ 2,43
Suco natural	R\$ 4,00	R\$ 4,20	R\$ 4,41	R\$ 4,63	R\$ 4,86
Limonada suíça	R\$ 5,00	R\$ 5,25	R\$ 5,51	R\$ 5,79	R\$ 6,08
Vitaminas	R\$ 4,00	R\$ 4,20	R\$ 4,41	R\$ 4,63	R\$ 4,86
Chás gelado	R\$ 3,00	R\$ 3,15	R\$ 3,31	R\$ 3,47	R\$ 3,65
Chás	R\$ 3,00	R\$ 3,15	R\$ 3,31	R\$ 3,47	R\$ 3,65
Café expresso e com leite	R\$ 3,00	R\$ 3,15	R\$ 3,31	R\$ 3,47	R\$ 3,65
Chocolate quente	R\$ 6,00	R\$ 6,30	R\$ 6,62	R\$ 6,95	R\$ 7,29
Cappuccino	R\$ 6,00	R\$ 6,30	R\$ 6,62	R\$ 6,95	R\$ 7,29
Salada de fruta	R\$ 7,00	R\$ 7,35	R\$ 7,72	R\$ 8,10	R\$ 8,51
Salada de fruta com adicionais	R\$ 9,00	R\$ 9,45	R\$ 9,92	R\$ 10,42	R\$ 10,94
Fondue de chocolate	R\$ 10,00	R\$ 10,50	R\$ 11,03	R\$ 11,58	R\$ 12,16

Fonte: a própria autora (2019)

Contudo, é importante considerar que estes são apenas um demonstrativos dos aumentos perante ao cenário estabelecido, somente após o andamento da empresa e conforme a situação econômica do país estes custos e preços terão uma definição mais concreta.

### 12.3 LUCRO E LUCRATIVIDADE

Depois de elaborar os cálculos dos custos e preços de venda, é hora de saber qual é o ganho que se consegue gerar por meio dos produtos a serem comercializados.

Para Wernke (2005, p. 09) o lucro líquido deve ser o resultado positivo, depois de deduzidos os custos e as despesas, consiste em um número absoluto. Já a

lucratividade é um indicador de eficiência operacional obtido sob a forma de valor percentual, que indica o ganho que a empresa consegue gerar sobre o trabalho que desenvolve. (Sebrae, 2019)

A Tabela 23 esclarece quanto será o lucro e a lucratividade de cada produtos assim listados, utilizando as fórmulas abaixo:

Quadro 26 - Fórmulas

$$\text{Lucro Líquido} = (\text{Preço} - \text{Custo})$$

$$\text{Lucratividade} = (\text{Lucro Líquido} / \text{Preço de venda}) \times 100$$

Wernke ( 2005 p. 09)

Tabela 23 - Lucro Líquido e lucratividade

Lucro e Lucratividade				
	Custo médio	Preço de venda	Lucro	Lucratividade
Fatia de bolo	R\$ 1,30	R\$ 3,50	R\$ 2,20	62,86%
Bolo inteiro	R\$ 15,69	R\$ 26,00	R\$ 10,31	39,65%
Fatia de bolo sabor especial	R\$ 2,26	R\$ 4,50	R\$ 2,24	49,78%
Bolo inteiro sabor especial	R\$ 27,25	R\$ 35,00	R\$ 7,75	22,14%
Bolo personalizado	R\$ 40,15	R\$ 55,00	R\$ 14,85	27,00%
Bolo de pote	R\$ 6,09	R\$ 10,00	R\$ 3,91	39,10%
Bolo de pote personalizado	R\$ 8,46	R\$ 12,00	R\$ 3,54	29,50%
Água mineral	R\$ 0,60	R\$ 2,00	R\$ 1,40	70,00%
Água mineral com gás	R\$ 0,60	R\$ 2,00	R\$ 1,40	70,00%
Suco natural	R\$ 1,00	R\$ 4,00	R\$ 3,00	75,00%
Limonada suíça	R\$ 1,00	R\$ 5,00	R\$ 4,00	80,00%
Vitaminas	R\$ 1,50	R\$ 4,00	R\$ 2,50	62,50%
Chás gelado	R\$ 1,00	R\$ 3,00	R\$ 2,00	66,67%
Chás	R\$ 1,00	R\$ 3,00	R\$ 2,00	66,67%
Café expresso e com leite	R\$ 0,80	R\$ 3,00	R\$ 2,20	73,33%
Chocolate quente	R\$ 2,80	R\$ 6,00	R\$ 3,20	53,33%
Cappuccino	R\$ 2,50	R\$ 6,00	R\$ 3,50	58,33%
Salada de fruta	R\$ 2,80	R\$ 7,00	R\$ 4,20	60,00%
Salada de fruta com adicionais	R\$ 3,50	R\$ 9,00	R\$ 5,50	61,11%
Fondue de chocolate	R\$ 6,00	R\$ 10,00	R\$ 4,00	40,00%

Fonte: a própria autora (2019)

Ao analisarmos os resultados primeiramente levando em conta os alimentos produzidos na qual terão um lucro e conseqüentemente uma lucratividade maior são as fatias de bolos e saladas de frutas. Em relação às bebidas, os sucos e cafés lideram.

## 12.4 CONDIÇÕES DE PAGAMENTO

### a) Clientes

O cliente não receberá descontos pelo pagamento à vista, independente se for realizado em dinheiro ou cartão, exceto para as encomendas de bolos personalizados decorados cujo valor supere R\$ 100,00 e bolos de pote com compra mínima de 20 unidades. Para estes casos o desconto será de 5% à vista.

Os produtos poderão ser pagos no cartão de crédito em 1 vez, para compras acima de R\$ 100,00 o cliente poderá parcelar em 2 vezes. A loja não aceitará cheques de terceiros.

### b) Fornecedores

Quanto ao pagamento aos fornecedores é importante que sempre haja negociação em busca de descontos, já os prazos, preferencialmente devem ser realizados à vista ou em um prazo de 30 e 60 dias.

## 13 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Podemos considerar como uma das mais importantes tarefas da área de finanças da empresa o planejamento financeiro. Bazzi (2016 p. 76) define:

é por meio dele que podemos avaliar as reais necessidades de recursos financeiros, tanto no presente como no futuro, buscando sempre gerar novas entradas de recursos, de capital e de custos, além de outras alternativas externas para levantar fundos externos e resolver outros problemas que ainda possam surgir [...].

Hong (2003 p. 191) complementa, este plano indica a estratégia financeira da empresa quanto à gestão dos ativos, à gestão dos riscos, ao grau de endividamento, e à política de distribuição de dividendos e à captação de recursos. A função principal deste plano é transformar todas as decisões tomadas nos diversos planos departamentais no denominador monetário.

Portanto, neste capítulo serão os custos necessários para o dia a dia do negócio e sua abertura, considerando um período de cinco anos para as projeções. Assim como estabelecer o setor de atividade da empresa, visualizar resultados de demais projeções como fluxo de caixa, demonstração de resultado de exercício e seus indicadores de viabilidade financeira.

### 13.1 ESTRUTURA LEGAL

Nesta etapa definimos a estrutura legal da empresa, o setor de atividade e enquadramento tributário e também a forma jurídica do negócio, conforme Quadro 27:

Quadro 27 - Setor de atividade e regime de tributação

<p><b>Segmento:</b> de CASA DE BOLOS E TORTAS, assim entendido pela CNAE/IBGE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) 1091-1/02.</p>
<p><b>Atividade:</b> comércio varejista de bolos, tortas e outros produtos de padaria com venda predominante de produtos produzidos no próprio estabelecimento.</p>
<p><b>Regime de tributação:</b> poderá optar pelo SIMPLES Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições, instituído pela Lei Complementar nº 123/2006, desde que a receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) para microempresa.</p>

Fonte: Sebrae (2019)

Com base nesses dados a empresa optará pelo regime do Simples nacional. Este regime que unifica 8 impostos municipais, estaduais e federais em uma só guia com vencimento mensal, nele está incluso: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Contribuição para o PIS/Pasep, Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) e Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS). (RECEITA FEDERAL, 2019)

Na Tabela 24, encontram-se os valores para o regime tributário do simples conforme o faturamento anual bruto da empresa.

Tabela 24 - Tabela de impostos do simples nacional

Receita bruta total em 12 meses	Alíquota	Parcela a deduzir
Até R\$180.000,00	4,00%	0
De R\$180.000,01 a 360.000,00	7,3%	R\$5.940,00
De R\$180.000,01 a 720.000,00	9,5%	R\$13.860,00
De R\$720.000,01 a 1.800.000,00	10,7%	R\$22.500,00
De R\$1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,3%	R\$87.300,00
De R\$3.600.000,01 a 4.800.000,00	19%	R\$378.000,00

Fonte: Sebrae (2018)

O prazo para recolhimento do DAS (Documento de arrecadação do simples) é até o dia 20 do mês subsequente àquele em que houver sido auferida a receita bruta.

Em relação aos aspectos jurídicos, segundo Filion e Dolabela (2000):

uma empresa pode ser montada sob diferentes formas jurídicas, conforme as leis do país. Para fins de sistematização, podemos dizer que todas elas podem ser classificadas em três categorias básicas: empresas individuais, sociedade de pessoas, sociedade de capitais (ou por ações) [...].

Então, quanto aos aspectos jurídicos da empresa, após pesquisa realizada junto ao escritório contábil Contec, definiu-se que será Sociedade Limitada, cujo conceito é:

“Sociedade em que a responsabilidade dos sócios é limitada ao montante das quotas subscritas por cada um. A legislação brasileira fixou a responsabilidade dos sócios ao valor total do capital social, ou seja, os sócios são responsáveis solidariamente pelas quotas subscritas pelos outros sócios, quando não integralizadas. Dessa forma, por exemplo, em caso de falência, os sócios respondem solidariamente pela parte do capital não integralizada. É a formação preferida de sociedades, devido a sua característica da responsabilidade limitada e pela facilidade de constituição do contrato” (PORTAL CONTÁBEIS, 2019).

A sociedade da empresa será composta por duas pessoas, onde suas cotas serão divididas em 99% para a proprietária na qual trabalhará na empresa e 1% pertencente a sua mãe que não trabalhará ativamente na empresa.

### 13.2 BALANÇO INICIAL

O primeiro e mais básico relatório da Contabilidade preocupa-se em apresentar, de forma distinta, bens e direitos separados das obrigações e patrimônio líquido. Por sempre representar uma situação de equilíbrio, recebe o nome de Balanço Patrimonial (BRUNI, 2014 p. 02).

Souza (2015 p. 17) garante que este balanço é a principal demonstração financeira obrigatória por Lei, uma vez que mostra como está o patrimônio da organização. É constituído de duas colunas: do lado direito é a do passivo; do lado esquerdo, a do ativo. No passivo, são discriminadas as obrigações (dívidas) da empresa para com terceiros e, no ativo, compreendidos os bens e direitos.

Chiavenato (2012, p. 282) define a estrutura do balanço patrimonial, assim apresentada:

Quadro 28 - Estrutura balanço patrimonial

<p><b>Ativo:</b> o lado esquerdo do balanço é composto de bens e direitos pertencentes à empresa, ou seja, as aplicações de recursos em bens e direitos; o ativo mostra a natureza dos valores nos quais a empresa aplicou seus recursos, como dinheiro, estoques, créditos, valores mobiliários, bens em uso, etc.</p>	<p><b>Passivo:</b> o lado direito do balanço é composto de obrigações com credores e terceiros, ou seja, as várias fontes de recursos que permitem as aplicações no ativo; o passivo mostra a origem dos recursos da empresa, como capital, lucros, fornecedores, bancos, etc.</p>
---	--

Fonte: Chiavenato (2012 p. 282)

A partir desta estrutura elaborou-se o balanço inicial da empresa:

Tabela 25 - Balanço Inicial da empresa

Balanço Inicial				
Ativo	Ano 0		Passivo	Ano 0
<b>Ativo Circulante</b>			<b>Passivo Circulante</b>	
Caixa / Bancos	R\$	15.837,82	Fornecedores	R\$ -
Contas a receber	R\$	-	Custos fixos a pagar	R\$ -
Estoques	R\$	-	Impostos a pagar	R\$ -
Aplicações financeiras	R\$	-	Empréstimos de curto prazo	R\$ -
<b>Ativo Circulante Total</b>	<b>R\$</b>	<b>15.837,82</b>	Outras contas a pagar	R\$ -
<b>Ativo Não Circulante</b>			Outros	R\$ -
<b>Ativo Realizável a Longo Prazo</b>			<b>Passivo Circulante Total</b>	<b>R\$ -</b>
Contas a receber (LP)	R\$	-	<b>Exigível a Longo Prazo</b>	
Investimentos de longo prazo	R\$	-	Financiamentos	R\$ -
<b>Imobilizado</b>			Leasings	R\$ -
Imóveis	R\$	-	Outros	R\$ -
Veículos	R\$	16.000,00	<b>Passivo Não Circulante Total</b>	<b>R\$ -</b>
Máquinas e Equipamentos	R\$	21.394,90	<b>Patrimônio Líquido</b>	
Móveis e Utensílios	R\$	11.097,00	Capital social	R\$ 80.000,00
Outros	R\$	15.670,28	Lucros acumulados	R\$ -
<b>Ativo Não Circulante Total</b>	<b>R\$</b>	<b>64.162,18</b>	<b>Patrimônio Líquido Total</b>	<b>R\$ 80.000,00</b>
<b>Ativo Total</b>	<b>R\$</b>	<b>80.000,00</b>	<b>Passivo Total</b>	<b>R\$ 80.000,00</b>

Fonte: a própria autora (2019)

No ativo circulante estão contabilizados o estoque inicial e saldo de banco. Na conta Outros, do imobilizado estão lançados os investimentos com reforma do local.

A análise da conjuntura financeira de uma empresa é determinada conforme os dados presentes no balanço patrimonial, por meio dele é cabível identificar receitas e despesas atuais e futuras da organização, permitindo uma visão sistêmica do nível de endividamento da mesma.

### 13.3 CUSTOS E DESPESAS

Souza (2015 p. 29) considera uma definição clássica, o custo é a soma dos gastos com bens e serviços para a produção de outros bens e serviços. Exemplos: matéria-prima, energia aplicada na produção de bens, salários e encargos do pessoal da produção.

Para Gomes (2013 p. 21) temos basicamente dois tipos de custos: **custos fixos**: são independentes do volume de bens e serviços produzidos e **custos variáveis**: diretamente relacionados à produção dos bens ou serviços da empresa.

Com base nessas definições, os custos fixos e variáveis da empresa foram relacionados e assim demonstrados. Por serem custos fixos, os mesmos são equivalentes para ambos os cenários.

Tabela 26 - Custos fixos - ano 1

Descrição	Custos Fixos					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Salários + Encargos	R\$ 3.516,06					
Gasolina	R\$ 300,00					
Produtos de limpeza	R\$ 100,00					
Material de escritório	R\$ 15,00					
<b>Total</b>	<b>R\$ 3.931,06</b>					
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Salários + Encargos	R\$ 3.516,06					
Gasolina	R\$ 300,00					
Produtos de limpeza	R\$ 100,00					
Material de escritório	R\$ 15,00					
<b>Total</b>	<b>R\$ 3.931,06</b>					

Fonte: a própria autora (2019)

Após a exibição dos custos fixos para os primeiros doze meses, apresenta-se na Tabela 27, os custos fixos para os primeiros cinco anos da empresa no cenário realista e pessimista, projetando-se um aumento de 5% ao ano.

Tabela 27 - Custos fixos anuais - 5 anos

Descrição	Custos Fixos				
	Total Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Salários + Encargos	R\$ 42.192,72	R\$ 44.724,28	R\$ 47.407,74	R\$ 50.252,20	R\$ 53.267,34
Gasolina	R\$ 3.600,00	R\$ 3.780,00	R\$ 3.969,00	R\$ 4.167,45	R\$ 4.375,82
Produtos de limpeza	R\$ 1.200,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.323,00	R\$ 1.389,15	R\$ 1.458,61
Material de escritório	R\$ 180,00	R\$ 189,00	R\$ 198,45	R\$ 208,37	R\$ 218,79
<b>Total</b>	<b>R\$ 47.172,72</b>	<b>R\$ 49.953,28</b>	<b>R\$ 52.898,19</b>	<b>R\$ 56.017,18</b>	<b>R\$ 59.320,56</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Na Tabela 28 seguir estão listados os custos variáveis para os primeiros 5 anos de atuação da empresa, onde, em ambos os cenários são equivalentes. Estes

custos correspondem a aquisição dos insumos para a produção dos produtos, considerando um aumento de 5% ao ano.

Tabela 28 - Custos variáveis individuais anuais – 5 anos

Produto / Serviço	Custos variáveis (CMV/CPV)				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Fatía de bolo	R\$ 0,42	R\$ 0,44	R\$ 0,46	R\$ 0,49	R\$ 0,51
Bolo inteiro	R\$ 5,06	R\$ 5,31	R\$ 5,58	R\$ 5,86	R\$ 6,15
Fatía de bolo sabor especial	R\$ 0,73	R\$ 0,77	R\$ 0,80	R\$ 0,85	R\$ 0,89
Bolo inteiro sabor especial	R\$ 8,79	R\$ 9,23	R\$ 9,69	R\$ 10,18	R\$ 10,68
Bolo personalizado	R\$ 12,95	R\$ 13,60	R\$ 14,28	R\$ 14,99	R\$ 15,74
Bolo de pote	R\$ 2,23	R\$ 2,34	R\$ 2,46	R\$ 2,58	R\$ 2,71
Bolo de pote personalizado	R\$ 2,73	R\$ 2,87	R\$ 3,01	R\$ 3,16	R\$ 3,32
Água mineral	R\$ 0,60	R\$ 0,63	R\$ 0,66	R\$ 0,69	R\$ 0,73
Água mineral com gás	R\$ 0,60	R\$ 0,63	R\$ 0,66	R\$ 0,69	R\$ 0,73
Suco natural	R\$ 1,00	R\$ 1,05	R\$ 1,10	R\$ 1,16	R\$ 1,22
Limonada suíça	R\$ 1,00	R\$ 1,05	R\$ 1,10	R\$ 1,16	R\$ 1,22
Vitaminas	R\$ 1,50	R\$ 1,58	R\$ 1,65	R\$ 1,74	R\$ 1,82
Chás gelado	R\$ 1,00	R\$ 1,05	R\$ 1,10	R\$ 1,16	R\$ 1,22
Chás	R\$ 1,00	R\$ 1,05	R\$ 1,10	R\$ 1,16	R\$ 1,22
Café expresso e com leite	R\$ 0,80	R\$ 0,84	R\$ 0,88	R\$ 0,93	R\$ 0,97
Chocolate quente	R\$ 2,80	R\$ 2,94	R\$ 3,09	R\$ 3,24	R\$ 3,40
Capuccino	R\$ 2,50	R\$ 2,63	R\$ 2,76	R\$ 2,89	R\$ 3,04
Salada de fruta	R\$ 2,80	R\$ 2,94	R\$ 3,09	R\$ 3,24	R\$ 3,40
Salada de fruta com adicionais	R\$ 3,50	R\$ 3,68	R\$ 3,86	R\$ 4,05	R\$ 4,25
Fondue de chocolate	R\$ 6,00	R\$ 6,30	R\$ 6,62	R\$ 6,95	R\$ 7,29

Fonte: a própria autora (2019)

Em relação as despesas, podem ser definidas como: custos e pagamentos efetuados ou compromissados relacionados as vendas ocorridas (GOMES p. 21).

Conforme Souza (2015 p. 29) uma despesa é reconhecida imediatamente na demonstração do resultado quando um gasto não produz benefícios econômicos futuros ou no caso de eles não se qualificarem ou deixarem de se qualificar, para reconhecimento no balanço patrimonial como um ativo.

A seguir estão as despesas administrativas equivalentes em ambos os cenários demonstrados mês a mês. Estas despesas englobam aluguel, imposto predial e territorial urbano (IPTU), seguros, água, energia elétrica, entre outras, conforme esclarece a Tabela 29.

Tabela 29 - Despesas administrativas - ano 1

Descrição	Despesas Administrativas					
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Aluguel e IPTU	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Água, Luz, Telefone e Internet	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Seguros	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Pró-labore c/encargos	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Honorários do Contador	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Manutenção e Conservação	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Mensalidade máquina de cartão	R\$ 109,90	R\$ 109,90	R\$ 109,90	R\$ 109,90	R\$ 109,90	R\$ 109,90
<b>Total</b>	<b>R\$ 4.609,90</b>	<b>R\$ 4.609,90</b>	<b>R\$ 4.609,90</b>	<b>R\$ 4.609,90</b>	<b>R\$ 4.609,90</b>	<b>R\$ 4.609,90</b>
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Aluguel e IPTU	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00
Água, Luz, Telefone e Internet	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Seguros	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Pró-labore c/encargos	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Honorários do Contador	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00
Manutenção e Conservação	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 400,00
Mensalidade máquina de cartão	R\$ 109,90	R\$ 109,90	R\$ 109,90	R\$ 109,90	R\$ 109,90	R\$ 109,90
<b>Total</b>	<b>R\$ 4.609,90</b>	<b>R\$ 4.609,90</b>	<b>R\$ 4.609,90</b>	<b>R\$ 4.609,90</b>	<b>R\$ 4.609,90</b>	<b>R\$ 4.609,90</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Em uma projeção de despesas administrativas para cinco anos, têm-se os valores descritos na Tabela 30. Como taxa de crescimento, estabeleceu-se da mesma forma um percentual de 5% ao ano e prazo de pagamento para 30 dias.

Tabela 30 - Despesas administrativas anuais - 5 anos

Descrição	Despesas Administrativas				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Aluguel e IPTU	R\$ 24.000,00	R\$ 25.200,00	R\$ 26.460,00	R\$ 27.783,00	R\$ 29.172,15
Água, Luz, Telefone e Internet	R\$ 3.600,00	R\$ 3.780,00	R\$ 3.969,00	R\$ 4.167,45	R\$ 4.375,82
Seguros	R\$ 600,00	R\$ 630,00	R\$ 661,50	R\$ 694,58	R\$ 729,30
Pró-labore c/encargos	R\$ 18.000,00	R\$ 18.900,00	R\$ 19.845,00	R\$ 20.837,25	R\$ 21.879,11
Honorários do Contador	R\$ 3.000,00	R\$ 3.150,00	R\$ 3.307,50	R\$ 3.472,88	R\$ 3.646,52
Manutenção e Conservação	R\$ 4.800,00	R\$ 5.040,00	R\$ 5.292,00	R\$ 5.556,60	R\$ 5.834,43
Mensalidade máquina de cartão	R\$ 1.318,80	R\$ 1.384,74	R\$ 1.453,98	R\$ 1.526,68	R\$ 1.603,01
<b>Total</b>	<b>R\$ 55.318,80</b>	<b>R\$ 58.084,74</b>	<b>R\$ 60.988,98</b>	<b>R\$ 64.038,43</b>	<b>R\$ 67.240,35</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Como nas tabelas anteriores, diante dos cenários realista e pessimista, foram calculados para um período de 5 anos as projeções de despesas de marketing e vendas, onde em ambos os cenários equivale. Utilizou-se igualmente um percentual de 5% ao ano. Estas despesas serão pagas num prazo de 30 dias.

Tabela 31 - Despesas com marketing e vendas - 5 anos

Descrição	Marketing e vendas				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Mídia	R\$ 1.200,00	R\$ 1.320,00	R\$ 1.452,00	R\$ 1.669,80	R\$ 1.920,27
Eventos	R\$ 3.000,00	R\$ 3.300,00	R\$ 3.630,00	R\$ 4.174,50	R\$ 4.800,68
Flyer	R\$ 240,00	R\$ 264,00	R\$ 290,40	R\$ 333,96	R\$ 384,05
Cartão de vistas	R\$ 120,00	R\$ 132,00	R\$ 145,20	R\$ 166,98	R\$ 192,03
Embalagens/sacolas	R\$ 4.200,00	R\$ 4.620,00	R\$ 5.082,00	R\$ 5.844,30	R\$ 6.720,95
<b>Total</b>	<b>R\$ 8.760,00</b>	<b>R\$ 9.636,00</b>	<b>R\$ 10.599,60</b>	<b>R\$ 12.189,54</b>	<b>R\$ 14.017,97</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Na Tabela 32 listamos outras despesas na qual a empresa precisará para iniciar, visto que ambas serão somente no primeiro ano.

Tabela 32 - Outras despesas operacionais – 5 anos

Descrição	Outras Despesas Operacionais				
	Total Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Despesas de abertura	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Arquitetos	R\$ 1.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Total</b>	<b>R\$ 2.500,00</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Portanto, estes são os custos fixos, variáveis e as despesas de responsabilidade da empresa.

#### 13.4 ANALISE DA DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

Segundo Longenecker et.al. (2018 p. 203) a demonstração de resultados do exercício (DRE) indica o montante de lucros ou prejuízos gerados por uma empresa durante determinado período, geralmente mensal, trimestral ou anual. Simplificando, a demonstração de resultados pode ser representada pela equação:

#### Quadro 29 – Equação

$\text{Vendas (receitas)} - \text{Despesas} = \text{Lucros}$
--

Fonte: Longenecker et.al. (2018 p. 203)

Importante salientar que a DRE, para a maioria das empresas caracterizadas judicialmente como sociedades limitadas, ainda é o principal demonstrativo utilizado para apuração e distribuições de seus resultados positivos. (SOUZA, 2015 p. 24)

Após a projeção das vendas (conforme Apêndice A) (mensal para o primeiro ano e anual do 2º ao 5º ano) e apuração das despesas chegamos à demonstração dos resultados da empresa proposta. Abaixo estão as Tabelas 33 e 34 – cenário realista.

Tabela 33 - Demonstração do resultado do exercício - **cenário realista** – ano 1  
(Continua)

DRE - cenário realista - MENSAL						
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Receita Bruta	R\$ 17.280,00	R\$ 17.620,00	R\$ 18.150,00	R\$ 19.830,00	R\$ 19.210,00	R\$ 19.210,00
Deduções	R\$ -					
Impostos	R\$ 945,22	R\$ 963,81	R\$ 992,81	R\$ 1.084,70	R\$ 1.050,79	R\$ 1.050,79
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 16.334,78</b>	<b>R\$ 16.656,19</b>	<b>R\$ 17.157,20</b>	<b>R\$ 18.745,30</b>	<b>R\$ 18.159,21</b>	<b>R\$ 18.159,21</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$ 4.236,46	R\$ 4.302,64	R\$ 4.427,15	R\$ 4.787,06	R\$ 4.853,92	R\$ 4.965,52
Custos Fixos	R\$ 3.931,06					
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 8.167,26</b>	<b>R\$ 8.422,49</b>	<b>R\$ 8.798,99</b>	<b>R\$ 10.027,18</b>	<b>R\$ 9.374,23</b>	<b>R\$ 9.262,63</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 730,00					
Desp. Administrativas	R\$ 4.609,90					
Desp. Financeiras	R\$ -					
Receitas Financeiras	R\$ 119,75	R\$ 123,54	R\$ 139,77	R\$ 162,00	R\$ 184,86	R\$ 205,24
Depreciação	R\$ 846,31					
Outras Despesas Operacionais	R\$ 2.500,00	R\$ -				
Outras Receitas Operacionais	R\$ -					
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ (399,20)</b>	<b>R\$ 2.359,81</b>	<b>R\$ 2.752,55</b>	<b>R\$ 4.002,97</b>	<b>R\$ 3.372,89</b>	<b>R\$ 3.281,66</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -					
Receitas Não Operacionais	R\$ -					
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$ (399,20)</b>	<b>R\$ 2.359,81</b>	<b>R\$ 2.752,55</b>	<b>R\$ 4.002,97</b>	<b>R\$ 3.372,89</b>	<b>R\$ 3.281,66</b>
Imposto de Renda	R\$ -					
Contribuição Social	R\$ -					
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$ (399,20)</b>	<b>R\$ 2.359,81</b>	<b>R\$ 2.752,55</b>	<b>R\$ 4.002,97</b>	<b>R\$ 3.372,89</b>	<b>R\$ 3.281,66</b>
Dividendos	R\$ -					
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ (399,20)</b>	<b>R\$ 2.359,81</b>	<b>R\$ 2.752,55</b>	<b>R\$ 4.002,97</b>	<b>R\$ 3.372,89</b>	<b>R\$ 3.281,66</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Tabela 34 - Demonstração do resultado do exercício - **cenário realista** - ano 1  
(Conclusão)

DRE - cenário realista - MENSAL						
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Receita Bruta	R\$ 19.670,00	R\$ 19.445,00	R\$ 18.630,00	R\$ 19.240,00	R\$ 19.660,00	R\$ 22.120,00
Deduções	R\$ -					
Impostos	R\$ 1.075,95	R\$ 1.063,64	R\$ 1.019,06	R\$ 1.052,43	R\$ 1.075,40	R\$ 1.209,96
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 18.594,05</b>	<b>R\$ 18.381,36</b>	<b>R\$ 17.610,94</b>	<b>R\$ 18.187,57</b>	<b>R\$ 18.584,60</b>	<b>R\$ 20.910,04</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$ 5.103,84	R\$ 5.060,94	R\$ 4.659,86	R\$ 4.654,83	R\$ 4.761,27	R\$ 5.373,19
Custos Fixos	R\$ 3.931,06					
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 9.559,15</b>	<b>R\$ 9.389,36</b>	<b>R\$ 9.020,02</b>	<b>R\$ 9.601,68</b>	<b>R\$ 9.892,27</b>	<b>R\$ 11.605,79</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 730,00					
Desp. Administrativas	R\$ 4.609,90					
Desp. Financeiras	R\$ -					
Receitas Financeiras	R\$ 225,78	R\$ 246,84	R\$ 268,84	R\$ 290,78	R\$ 313,54	R\$ 344,01
Depreciação	R\$ 846,31					
Outras Despesas Operacionais	R\$ -					
Outras Receitas Operacionais	R\$ -					
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ 3.598,72</b>	<b>R\$ 3.449,99</b>	<b>R\$ 3.102,65</b>	<b>R\$ 3.706,25</b>	<b>R\$ 4.019,60</b>	<b>R\$ 5.763,58</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -					
Receitas Não Operacionais	R\$ -					
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$ 3.598,72</b>	<b>R\$ 3.449,99</b>	<b>R\$ 3.102,65</b>	<b>R\$ 3.706,25</b>	<b>R\$ 4.019,60</b>	<b>R\$ 5.763,58</b>
Imposto de Renda	R\$ -					
Contribuição Social	R\$ -					
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$ 3.598,72</b>	<b>R\$ 3.449,99</b>	<b>R\$ 3.102,65</b>	<b>R\$ 3.706,25</b>	<b>R\$ 4.019,60</b>	<b>R\$ 5.763,58</b>
Dividendos	R\$ -					
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 3.598,72</b>	<b>R\$ 3.449,99</b>	<b>R\$ 3.102,65</b>	<b>R\$ 3.706,25</b>	<b>R\$ 4.019,60</b>	<b>R\$ 5.763,58</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Analisando o DRE do cenário realista, notamos que apenas no primeiro mês de atuação da empresa terá um prejuízo de R\$399,20, um dos motivos se deve aos gastos com despesas operacionais, sendo estes apenas no primeiro mês. Contudo, a partir do mês 2 o lucro será positivo, chegando a R\$ 2.359,81, o que nos deixa muito otimistas em relação aos resultados esperados. Os meses em que o lucro líquido será maior são: abril – devido à alta demanda relacionada à Páscoa, e novembro e dezembro – graças as datas comemorativas como Natal e Ano Novo, como também pelas confraternizações empresariais, entre amigos, etc. Ao compararmos o menor lucro líquido positivo – Mês 2 ao maior – Mês 12, temos um percentual de aumento de 144,24%.

Para a provisão de 5 anos de funcionamento da empresa, consideramos um percentual de crescimento de 10% para o 2º e 3º ano e 15% para o 4º e 5º em relação ao ano anterior. A justificativa para estes percentuais descrevemos capítulo 8, item 8.1.6.

Como anteriormente as receitas e as despesas foram apuradas para uma previsão de 5 anos, o mesmo se fez para o DRE, na tabela 35 analisamos este resultado.

Tabela 35 - Demonstração do resultado do exercício - **cenário realista** - ano 1 ao 5

DRE - cenário realista - ANUAL					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$ 230.065,00	R\$ 265.725,08	R\$ 306.912,46	R\$ 370.596,80	R\$ 447.495,63
Deduções	R\$ -				
Impostos	R\$ 12.584,56	R\$ 14.535,16	R\$ 16.788,11	R\$ 20.271,64	R\$ 24.478,01
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 217.480,44</b>	<b>R\$ 251.189,91</b>	<b>R\$ 290.124,35</b>	<b>R\$ 350.325,15</b>	<b>R\$ 423.017,62</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$ 57.186,68	R\$ 66.050,62	R\$ 76.288,46	R\$ 92.118,32	R\$ 111.232,87
Custos Fixos	R\$ 47.172,72	R\$ 49.953,28	R\$ 52.898,19	R\$ 56.017,18	R\$ 59.320,56
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 113.121,04</b>	<b>R\$ 135.186,01</b>	<b>R\$ 160.937,70</b>	<b>R\$ 202.189,66</b>	<b>R\$ 252.464,20</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 8.760,00	R\$ 9.636,00	R\$ 10.599,60	R\$ 12.189,54	R\$ 14.017,97
Desp. Administrativas	R\$ 55.318,80	R\$ 58.084,74	R\$ 60.988,98	R\$ 64.038,43	R\$ 67.240,35
Desp. Financeiras	R\$ -				
Receitas Financeiras	R\$ 2.624,94	R\$ 4.535,70	R\$ 7.630,20	R\$ 12.024,17	R\$ 18.052,60
Depreciação	R\$ 10.155,71				
Outras Despesas Operacionais	R\$ 2.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -				
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ 39.011,48</b>	<b>R\$ 61.845,26</b>	<b>R\$ 86.823,62</b>	<b>R\$ 127.830,16</b>	<b>R\$ 179.102,77</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -				
Receitas Não Operacionais	R\$ -				
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$ 39.011,48</b>	<b>R\$ 61.845,26</b>	<b>R\$ 86.823,62</b>	<b>R\$ 127.830,16</b>	<b>R\$ 179.102,77</b>
Imposto de Renda	R\$ -				
Contribuição Social	R\$ -				
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$ 39.011,48</b>	<b>R\$ 61.845,26</b>	<b>R\$ 86.823,62</b>	<b>R\$ 127.830,16</b>	<b>R\$ 179.102,77</b>
Dividendos	R\$ -				
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ 39.011,48</b>	<b>R\$ 61.845,26</b>	<b>R\$ 86.823,62</b>	<b>R\$ 127.830,16</b>	<b>R\$ 179.102,77</b>

Fonte: a própria autora (2019)

No DRE anual o aumento do lucro líquido no decorrer dos 5 anos foi de 359,10% do 5º ano em relação ao 1º, podemos concluir que este lucro líquido de R\$ 179.102,77 no 5º ano representaria uma média de aproximadamente R\$ 14.925,00 ao mês para este ano. As despesas com *marketing*, administrativas, depreciação, custo fixo e variável e impostos representam 64% da receita bruta.

Contudo, salientamos que este aumento se deve as condições propostas a este cenário, portanto, devemos analisar o cenário pessimista, com queda de 30% nas vendas (conforme Apêndice B) assim podemos dar continuidade na análise da viabilidade da empresa para ambos os cenários.

Nas Tabelas 36 está o DRE mensal e na Tabela 37 o anual, assim demonstrados:

Tabela 36 - Demonstração do resultado do exercício - cenário pessimista – ano 1

DRE - cenário pessimista - MENSAL						
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
Receita Bruta	R\$ 12.114,50	R\$ 12.352,50	R\$ 12.750,50	R\$ 13.899,50	R\$ 13.482,50	R\$ 13.496,00
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 662,66	R\$ 675,68	R\$ 697,45	R\$ 760,30	R\$ 737,49	R\$ 738,23
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 11.451,84</b>	<b>R\$ 11.676,82</b>	<b>R\$ 12.053,05</b>	<b>R\$ 13.139,20</b>	<b>R\$ 12.745,01</b>	<b>R\$ 12.757,77</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$ 2.970,20	R\$ 3.016,53	R\$ 3.110,63	R\$ 3.356,00	R\$ 3.406,95	R\$ 3.487,76
Custos Fixos	R\$ 3.931,06	R\$ 3.931,06	R\$ 3.931,06	R\$ 3.931,06	R\$ 3.931,06	R\$ 3.931,06
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 4.550,57</b>	<b>R\$ 4.729,23</b>	<b>R\$ 5.011,36</b>	<b>R\$ 5.852,13</b>	<b>R\$ 5.407,00</b>	<b>R\$ 5.338,95</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 730,00	R\$ 730,00	R\$ 730,00	R\$ 730,00	R\$ 730,00	R\$ 730,00
Desp. Administrativas	R\$ 4.609,90	R\$ 4.609,90	R\$ 4.609,90	R\$ 4.609,90	R\$ 4.609,90	R\$ 4.609,90
Desp. Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ 101,67	R\$ 82,20	R\$ 73,21	R\$ 68,08	R\$ 63,64	R\$ 56,68
Depreciação	R\$ 846,31	R\$ 846,31	R\$ 846,31	R\$ 846,31	R\$ 846,31	R\$ 846,31
Outras Despesas Operacionais	R\$ 2.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ (4.033,97)</b>	<b>R\$ (1.374,78)</b>	<b>R\$ (1.101,64)</b>	<b>R\$ (265,99)</b>	<b>R\$ (715,57)</b>	<b>R\$ (790,58)</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$ (4.033,97)</b>	<b>R\$ (1.374,78)</b>	<b>R\$ (1.101,64)</b>	<b>R\$ (265,99)</b>	<b>R\$ (715,57)</b>	<b>R\$ (790,58)</b>
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$ (4.033,97)</b>	<b>R\$ (1.374,78)</b>	<b>R\$ (1.101,64)</b>	<b>R\$ (265,99)</b>	<b>R\$ (715,57)</b>	<b>R\$ (790,58)</b>
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ (4.033,97)</b>	<b>R\$ (1.374,78)</b>	<b>R\$ (1.101,64)</b>	<b>R\$ (265,99)</b>	<b>R\$ (715,57)</b>	<b>R\$ (790,58)</b>
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Receita Bruta	R\$ 13.793,50	R\$ 13.647,50	R\$ 13.092,50	R\$ 13.488,50	R\$ 13.780,50	R\$ 15.503,50
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 754,50	R\$ 746,52	R\$ 716,16	R\$ 737,82	R\$ 753,79	R\$ 848,04
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 13.039,00</b>	<b>R\$ 12.900,98</b>	<b>R\$ 12.376,34</b>	<b>R\$ 12.750,68</b>	<b>R\$ 13.026,71</b>	<b>R\$ 14.655,46</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$ 3.578,73	R\$ 3.551,87	R\$ 3.275,03	R\$ 3.263,58	R\$ 3.337,75	R\$ 3.765,92
Custos Fixos	R\$ 3.931,06	R\$ 3.931,06	R\$ 3.931,06	R\$ 3.931,06	R\$ 3.931,06	R\$ 3.931,06
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 5.529,20</b>	<b>R\$ 5.418,05</b>	<b>R\$ 5.170,25</b>	<b>R\$ 5.556,04</b>	<b>R\$ 5.757,90</b>	<b>R\$ 6.958,48</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 730,00	R\$ 730,00	R\$ 730,00	R\$ 730,00	R\$ 730,00	R\$ 730,00
Desp. Administrativas	R\$ 4.609,90	R\$ 4.609,90	R\$ 4.609,90	R\$ 4.609,90	R\$ 4.609,90	R\$ 4.609,90
Desp. Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ 49,24	R\$ 42,31	R\$ 37,13	R\$ 31,25	R\$ 25,48	R\$ 24,53
Depreciação	R\$ 846,31	R\$ 846,31	R\$ 846,31	R\$ 846,31	R\$ 846,31	R\$ 846,31
Outras Despesas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ (607,76)</b>	<b>R\$ (725,84)</b>	<b>R\$ (978,83)</b>	<b>R\$ (598,92)</b>	<b>R\$ (402,83)</b>	<b>R\$ 796,79</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$ (607,76)</b>	<b>R\$ (725,84)</b>	<b>R\$ (978,83)</b>	<b>R\$ (598,92)</b>	<b>R\$ (402,83)</b>	<b>R\$ 796,79</b>
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$ (607,76)</b>	<b>R\$ (725,84)</b>	<b>R\$ (978,83)</b>	<b>R\$ (598,92)</b>	<b>R\$ (402,83)</b>	<b>R\$ 796,79</b>
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ (607,76)</b>	<b>R\$ (725,84)</b>	<b>R\$ (978,83)</b>	<b>R\$ (598,92)</b>	<b>R\$ (402,83)</b>	<b>R\$ 796,79</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Na análise do cenário pessimista, a empresa só terá lucro líquido positivo apenas no 12º mês de atuação, nos primeiros meses o prejuízo será maior, chegando a R\$ 4.033,97 no primeiro mês devido as despesas operacionais, após este prejuízo vai diminuindo mês a mês. Contudo, devemos analisar a Tabela 37 na qual demonstra o DRE por 5 anos, no primeiro ano a empresa terá prejuízo, porém a partir do segundo ano apresenta lucro. O aumento em percentual do 5º ano em relação ao 2º corresponde a 2.700%.

Tabela 37 - Demonstração do resultado do exercício - **cenário pessimista** – ano 1 ao 5

DRE - cenário pessimista - ANUAL					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita Bruta	R\$ 161.401,50	R\$ 186.418,73	R\$ 215.313,64	R\$ 259.991,22	R\$ 313.939,39
Deduções	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos	R\$ 8.828,66	R\$ 10.197,10	R\$ 11.777,66	R\$ 14.221,52	R\$ 17.172,48
<b>Receita Líquida</b>	<b>R\$ 152.572,84</b>	<b>R\$ 176.221,63</b>	<b>R\$ 203.535,98</b>	<b>R\$ 245.769,70</b>	<b>R\$ 296.766,91</b>
Custos Variáveis e comissões	R\$ 40.120,96	R\$ 46.339,71	R\$ 53.522,36	R\$ 64.628,25	R\$ 78.038,61
Custos Fixos	R\$ 47.172,72	R\$ 49.953,28	R\$ 52.898,19	R\$ 56.017,18	R\$ 59.320,56
<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 65.279,16</b>	<b>R\$ 79.928,64</b>	<b>R\$ 97.115,43</b>	<b>R\$ 125.124,27</b>	<b>R\$ 159.407,74</b>
Desp. Mkt e Vendas	R\$ 8.760,00	R\$ 9.636,00	R\$ 10.599,60	R\$ 12.189,54	R\$ 14.017,97
Desp. Administrativas	R\$ 55.318,80	R\$ 58.084,74	R\$ 60.988,98	R\$ 64.038,43	R\$ 67.240,35
Desp. Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Financeiras	R\$ 655,43	R\$ 581,89	R\$ 1.442,39	R\$ 3.095,25	R\$ 5.765,55
Depreciação	R\$ 10.155,71	R\$ 10.155,71	R\$ 10.155,71	R\$ 10.155,71	R\$ 10.155,71
Outras Despesas Operacionais	R\$ 2.500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Outras Receitas Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Operacional</b>	<b>R\$ (10.799,92)</b>	<b>R\$ 2.634,08</b>	<b>R\$ 16.813,53</b>	<b>R\$ 41.835,85</b>	<b>R\$ 73.759,26</b>
Despesas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Receitas Não Operacionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Antes do Imposto</b>	<b>R\$ (10.799,92)</b>	<b>R\$ 2.634,08</b>	<b>R\$ 16.813,53</b>	<b>R\$ 41.835,85</b>	<b>R\$ 73.759,26</b>
Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Contribuição Social	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Depois do Imposto</b>	<b>R\$ (10.799,92)</b>	<b>R\$ 2.634,08</b>	<b>R\$ 16.813,53</b>	<b>R\$ 41.835,85</b>	<b>R\$ 73.759,26</b>
Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>Lucro Líquido</b>	<b>R\$ (10.799,92)</b>	<b>R\$ 2.634,08</b>	<b>R\$ 16.813,53</b>	<b>R\$ 41.835,85</b>	<b>R\$ 73.759,26</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Para o ano 5 o lucro líquido de R\$ 73.759,26 representaria uma média de aproximadamente R\$ 6.146,60 ao mês. As despesas com *marketing*, administrativas, depreciação, custo fixo e variável e impostos representam 78,34% da receita bruta.

Após a análise dos DREs concluímos que a empresa teria condições de atuar em ambos os cenários, indicando que o projeto em questão até então é viável.

Chiavenato (2012 p. 285) salienta que é importante monitorar o desempenho do negócio a partir de todas essas ferramentas financeiras para poder comparar não somente o histórico dos resultados, como também utilizar os índices financeiros como métricas comparativas em relação aos concorrentes.

### 13.5 PROJEÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Para Gomes (2013 p. 39) o conceito do Fluxo de Caixa, em si, é muito simples: confrontação de entradas e saídas de caixa num cronograma do tempo. O autor afirma que manter a administração dos fluxos de caixa é fundamental para os proprietários de pequenas empresas.

Silva (2018 p. 193) complementa que se deve fazer uma projeção por períodos curtos de seis meses a um ano, podendo ser de períodos menores. Entretanto, quando pensamos em administração, não podemos apenas trabalhar com o fluxo de caixa já realizado, e sim projetar o fluxo de caixa durante um certo período, o que proporcionará maior segurança em termos de reserva de caixa e liquidez (CAMLOFFSKI, 2014 p. 51).

Para a empresa proposta planejamos mês a mês fechando assim um ano, e posteriormente anual até o quinto ano. Analisou-se os cenários realista e pessimista.

As Tabelas 38 e 39 expressam o fluxo de caixa para o primeiro ano da Divino Bolos em um cenário realista. É possível averiguar que o saldo de caixa exhibe números positivos para todos os meses, o que significa que o capital da organização é capaz de cobrir todos os gastos e resultar em um fluxo de caixa favorável e satisfatório.

Tabela 38 - Fluxo de caixa - cenário realista – ano 1

(Continua)

Fluxo de Caixa - cenário realista - MENSAL						
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
<b>Entradas</b>						
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$ 80.000,00					
Recebimentos de Vendas	R\$ 12.096,00	R\$ 16.654,00	R\$ 17.974,00	R\$ 19.299,50	R\$ 19.312,00	R\$ 19.241,00
Outras Receitas	R\$ 0,00					
Empréstimos	R\$ 0,00					
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ 92.096,00</b>	<b>R\$ 16.654,00</b>	<b>R\$ 17.974,00</b>	<b>R\$ 19.299,50</b>	<b>R\$ 19.312,00</b>	<b>R\$ 19.241,00</b>
<b>Saídas</b>						
Impostos	R\$ 0,00	R\$ 945,22	R\$ 963,81	R\$ 992,81	R\$ 1.084,70	R\$ 1.050,79
Deduções	R\$ 0,00					
Fornecedores	R\$ 2.983,86	R\$ 4.092,99	R\$ 4.404,35	R\$ 4.511,33	R\$ 4.308,38	R\$ 4.798,19
Comissões	R\$ 0,00	R\$ 207,36	R\$ 211,44	R\$ 217,80	R\$ 237,96	R\$ 230,52
Salários e encargos	R\$ 0,00	R\$ 3.516,06				
Outros custos fixos	R\$ 0,00	R\$ 415,00				
Despesas de marketing e vendas	R\$ 0,00	R\$ 730,00				
Despesas administrativas	R\$ 0,00	R\$ 4.609,90				
Despesas financeiras	R\$ 0,00					
Outras despesas fixas	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Dividendos	R\$ 0,00					
Amortizações	R\$ 0,00					
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 64.162,18	R\$ 0,00				
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$ 68.146,04</b>	<b>R\$ 16.016,52</b>	<b>R\$ 14.850,56</b>	<b>R\$ 14.992,90</b>	<b>R\$ 14.902,00</b>	<b>R\$ 15.350,46</b>
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>R\$ 23.949,97</b>	<b>R\$ 637,48</b>	<b>R\$ 3.123,44</b>	<b>R\$ 4.306,60</b>	<b>R\$ 4.410,00</b>	<b>R\$ 3.890,54</b>
<b>Fluxo de Caixa Acumulado</b>	<b>R\$ 23.949,97</b>	<b>R\$ 24.707,19</b>	<b>R\$ 27.954,16</b>	<b>R\$ 32.400,54</b>	<b>R\$ 36.972,54</b>	<b>R\$ 41.047,94</b>
Rendim. aplicações financeiras	R\$ 119,75	R\$ 123,54	R\$ 139,77	R\$ 162,00	R\$ 184,86	R\$ 205,24
<b>Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras</b>	<b>R\$ 24.069,71</b>	<b>R\$ 24.830,73</b>	<b>R\$ 28.093,93</b>	<b>R\$ 32.562,54</b>	<b>R\$ 37.157,40</b>	<b>R\$ 41.253,18</b>
<b>Despesas não desembolsáveis</b>						
Depreciação	R\$ 846,31					
Reservas de capital	R\$ 0,00					
<b>Total despesas não desembolsáveis</b>	<b>R\$ 846,31</b>					
<b>Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.</b>	<b>R\$ 23.223,41</b>	<b>R\$ 23.984,42</b>	<b>R\$ 27.247,63</b>	<b>R\$ 31.716,23</b>	<b>R\$ 36.311,09</b>	<b>R\$ 40.406,87</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Tabela 39 - Fluxo de caixa - cenário realista- ano 1

(Conclusão)

Fluxo de Caixa - cenário realista - MENSAL						
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>Entradas</b>						
Investimento Inicial (Capital Próprio)						
Recebimentos de Vendas	R\$ 19.532,00	R\$ 19.489,50	R\$ 18.885,75	R\$ 19.097,75	R\$ 19.503,50	R\$ 21.361,00
Outras Receitas	R\$ 0,00					
Empréstimos	R\$ 0,00					
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ 19.532,00</b>	<b>R\$ 19.489,50</b>	<b>R\$ 18.885,75</b>	<b>R\$ 19.097,75</b>	<b>R\$ 19.503,50</b>	<b>R\$ 21.361,00</b>
<b>Saídas</b>						
Impostos	R\$ 1.050,79	R\$ 1.075,95	R\$ 1.063,64	R\$ 1.019,06	R\$ 1.052,43	R\$ 1.075,40
Deduções	R\$ 0,00					
Fornecedores	R\$ 5.077,40	R\$ 4.920,04	R\$ 4.164,13	R\$ 4.465,68	R\$ 4.688,42	R\$ 4.998,03
Comissões	R\$ 230,52	R\$ 236,04	R\$ 233,34	R\$ 223,56	R\$ 230,88	R\$ 235,92
Salários e encargos	R\$ 3.516,06					
Outros custos fixos	R\$ 415,00					
Despesas de marketing e vendas	R\$ 730,00					
Despesas administrativas	R\$ 4.609,90					
Despesas financeiras	R\$ 0,00					
Outras despesas fixas	R\$ 0,00					
Dividendos	R\$ 0,00					
Amortizações	R\$ 0,00					
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 0,00					
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$ 15.629,66</b>	<b>R\$ 15.502,98</b>	<b>R\$ 14.732,07</b>	<b>R\$ 14.979,26</b>	<b>R\$ 15.242,68</b>	<b>R\$ 15.580,31</b>
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>R\$ 3.902,34</b>	<b>R\$ 3.986,52</b>	<b>R\$ 4.153,68</b>	<b>R\$ 4.118,49</b>	<b>R\$ 4.260,82</b>	<b>R\$ 5.780,69</b>
<b>Fluxo de Caixa Acumulado</b>	<b>R\$ 45.155,52</b>	<b>R\$ 49.367,81</b>	<b>R\$ 53.768,33</b>	<b>R\$ 58.155,66</b>	<b>R\$ 62.707,25</b>	<b>R\$ 68.801,48</b>
Rendim. aplicações financeiras	R\$ 225,78	R\$ 246,84	R\$ 268,84	R\$ 290,78	R\$ 313,54	R\$ 344,01
<b>Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras</b>	<b>R\$ 45.381,30</b>	<b>R\$ 49.614,65</b>	<b>R\$ 54.037,17</b>	<b>R\$ 58.446,44</b>	<b>R\$ 63.020,79</b>	<b>R\$ 69.145,49</b>
<b>Despesas não desembolsáveis</b>						
Depreciação	R\$ 846,31					
Reservas de capital	R\$ 0,00					
<b>Total despesas não desembolsáveis</b>	<b>R\$ 846,31</b>					
<b>Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.</b>	<b>R\$ 44.534,99</b>	<b>R\$ 48.768,34</b>	<b>R\$ 53.190,86</b>	<b>R\$ 57.600,13</b>	<b>R\$ 62.174,48</b>	<b>R\$ 68.299,18</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Tabela 40 - Fluxo de caixa - cenário realista - ano 1 ao 5

Fluxo de Caixa - cenário realista - ANUAL					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Entradas</b>					
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$ 80.000,00				
Recebimentos de Vendas	R\$ 222.446,00	R\$ 265.593,76	R\$ 305.711,16	R\$ 368.739,34	R\$ 445.252,75
Outras Receitas	R\$ 0,00				
Empréstimos	R\$ 0,00				
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ 302.446,00</b>	<b>R\$ 265.593,76</b>	<b>R\$ 305.711,16</b>	<b>R\$ 368.739,34</b>	<b>R\$ 445.252,75</b>
<b>Saídas</b>					
Impostos	R\$ 11.374,59	R\$ 14.533,86	R\$ 16.600,37	R\$ 19.981,35	R\$ 24.127,48
Deduções	R\$ 0,00				
Fornecedores	R\$ 53.412,78	R\$ 62.861,91	R\$ 72.605,51	R\$ 87.671,15	R\$ 105.862,92
Comissões	R\$ 2.495,34	R\$ 3.188,42	R\$ 3.641,76	R\$ 4.383,48	R\$ 5.293,05
Salários e encargos	R\$ 38.676,66	R\$ 44.513,32	R\$ 47.184,12	R\$ 50.015,17	R\$ 53.016,08
Outros custos fixos	R\$ 4.565,00	R\$ 5.208,25	R\$ 5.468,66	R\$ 5.742,10	R\$ 6.029,20
Despesas de marketing e vendas	R\$ 8.030,00	R\$ 9.563,00	R\$ 10.519,30	R\$ 12.057,05	R\$ 13.865,60
Despesas administrativas	R\$ 50.708,90	R\$ 57.854,25	R\$ 60.746,96	R\$ 63.784,31	R\$ 66.973,52
Despesas financeiras	R\$ 0,00				
Outras despesas fixas	R\$ 2.500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Dividendos	R\$ 0,00				
Amortizações	R\$ 0,00				
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 64.162,18	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$ 235.925,45</b>	<b>R\$ 197.723,01</b>	<b>R\$ 216.766,68</b>	<b>R\$ 243.634,59</b>	<b>R\$ 275.167,85</b>
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>R\$ 66.520,55</b>	<b>R\$ 67.870,75</b>	<b>R\$ 88.944,49</b>	<b>R\$ 125.104,74</b>	<b>R\$ 170.084,90</b>
<b>Fluxo de Caixa Acumulado</b>	<b>R\$ 69.145,49</b>	<b>R\$ 137.016,24</b>	<b>R\$ 230.496,43</b>	<b>R\$ 363.231,37</b>	<b>R\$ 545.340,45</b>
Rendim. aplicações financeiras	R\$ 2.624,94	R\$ 4.535,70	R\$ 7.630,20	R\$ 12.024,17	R\$ 18.052,60
<b>Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras</b>	<b>R\$ 69.145,49</b>	<b>R\$ 141.551,94</b>	<b>R\$ 238.126,63</b>	<b>R\$ 375.255,55</b>	<b>R\$ 563.393,05</b>
<b>Despesas não desembolsáveis</b>					
Depreciação	R\$ 10.155,71				
Reservas de capital	R\$ 0,00				
<b>Total despesas não desembolsáveis</b>	<b>R\$ 10.155,71</b>				
<b>Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.</b>	<b>R\$ 58.989,78</b>	<b>R\$ 131.396,23</b>	<b>R\$ 227.970,92</b>	<b>R\$ 365.099,84</b>	<b>R\$ 553.237,34</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Como na análise do fluxo de caixa mensal os resultados foram positivos isso se manteve em relação à projeção de 5 anos para o cenário realista.

Diante das Tabelas 41 e 42, analisa-se o fluxo de caixa pessimista para os doze primeiros meses. O saldo de caixa indica valores negativos a partir do segundo mês até o final do ano. Porém o fluxo de caixa acumulado apresenta-se positivo para todos os meses.

Já para um período de cinco anos em um cenário pessimista, é possível constatar pelos dados presentes na Tabela 43 que os resultados do fluxo de caixa acumulado apresentam-se negativo apenas no primeiro ano, a partir do ano 2 os resultados são positivos e satisfatórios, comprovando a viabilidade neste cenário.

Tabela 41- Fluxo de caixa - cenário pessimista – ano 1

(Continua)

Fluxo de Caixa - cenário pessimista - MENSAL						
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6
<b>Entradas</b>						
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$ 80.000,00					
Recebimentos de Vendas	R\$ 8.480,15	R\$ 11.675,38	R\$ 12.619,20	R\$ 13.534,90	R\$ 13.550,15	R\$ 13.512,80
Outras Receitas	R\$ 0,00					
Empréstimos	R\$ 0,00					
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ 88.480,15</b>	<b>R\$ 11.675,38</b>	<b>R\$ 12.619,20</b>	<b>R\$ 13.534,90</b>	<b>R\$ 13.550,15</b>	<b>R\$ 13.512,80</b>
<b>Saídas</b>						
Impostos	R\$ 0,00	R\$ 662,66	R\$ 675,68	R\$ 697,45	R\$ 760,30	R\$ 737,49
Deduções	R\$ 0,00					
Fornecedores	R\$ 2.983,86	R\$ 4.092,99	R\$ 4.404,35	R\$ 4.511,33	R\$ 4.308,38	R\$ 4.798,19
Comissões	R\$ 0,00	R\$ 145,37	R\$ 148,23	R\$ 153,01	R\$ 166,79	R\$ 161,79
Salários e encargos	R\$ 0,00	R\$ 3.516,06				
Outros custos fixos	R\$ 0,00	R\$ 415,00				
Despesas de marketing e vendas	R\$ 0,00	R\$ 730,00				
Despesas administrativas	R\$ 0,00	R\$ 4.609,90				
Despesas financeiras	R\$ 0,00					
Outras despesas fixas	R\$ 1.000,00	R\$ 1.500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Dividendos	R\$ 0,00					
Amortizações	R\$ 0,00					
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 64.162,18	R\$ 0,00				
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$ 68.146,04</b>	<b>R\$ 15.671,98</b>	<b>R\$ 14.499,22</b>	<b>R\$ 14.632,75</b>	<b>R\$ 14.506,44</b>	<b>R\$ 14.968,43</b>
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>R\$ 20.334,11</b>	<b>-R\$ 3.996,61</b>	<b>-R\$ 1.880,02</b>	<b>-R\$ 1.097,85</b>	<b>-R\$ 956,29</b>	<b>-R\$ 1.455,63</b>
<b>Fluxo de Caixa Acumulado</b>	<b>R\$ 20.334,11</b>	<b>R\$ 16.439,18</b>	<b>R\$ 14.641,35</b>	<b>R\$ 13.616,71</b>	<b>R\$ 12.728,50</b>	<b>R\$ 11.336,51</b>
Rendim. aplicações financeiras	R\$ 101,67	R\$ 82,20	R\$ 73,21	R\$ 68,08	R\$ 63,64	R\$ 56,68
<b>Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras</b>	<b>R\$ 20.435,79</b>	<b>R\$ 16.521,37</b>	<b>R\$ 14.714,56</b>	<b>R\$ 13.684,79</b>	<b>R\$ 12.792,15</b>	<b>R\$ 11.393,20</b>
<b>Despesas não desembolsáveis</b>						
Depreciação	R\$ 846,31					
Reservas de capital	R\$ 0,00					
<b>Total despesas não desembolsáveis</b>	<b>R\$ 846,31</b>					
<b>Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.</b>	<b>R\$ 19.589,48</b>	<b>R\$ 15.675,06</b>	<b>R\$ 13.868,25</b>	<b>R\$ 12.838,48</b>	<b>R\$ 11.945,84</b>	<b>R\$ 10.546,89</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Tabela 42 - Fluxo de caixa - cenário pessimista – ano 1

(Conclusão)

Fluxo de Caixa - cenário pessimista - MENSAL						
	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
<b>Entradas</b>						
Investimento Inicial (Capital Próprio)						
Recebimentos de Vendas	R\$ 13.703,58	R\$ 13.676,43	R\$ 13.266,30	R\$ 13.397,45	R\$ 13.673,10	R\$ 14.972,00
Outras Receitas	R\$ 0,00					
Empréstimos	R\$ 0,00					
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ 13.703,58</b>	<b>R\$ 13.676,43</b>	<b>R\$ 13.266,30</b>	<b>R\$ 13.397,45</b>	<b>R\$ 13.673,10</b>	<b>R\$ 14.972,00</b>
<b>Saídas</b>						
Impostos	R\$ 738,23	R\$ 754,50	R\$ 746,52	R\$ 716,16	R\$ 737,82	R\$ 753,79
Deduções	R\$ 0,00					
Fornecedores	R\$ 5.077,40	R\$ 4.920,04	R\$ 4.164,13	R\$ 4.465,68	R\$ 4.688,42	R\$ 4.998,03
Comissões	R\$ 161,95	R\$ 165,52	R\$ 163,77	R\$ 157,11	R\$ 161,86	R\$ 165,37
Salários e encargos	R\$ 3.516,06					
Outros custos fixos	R\$ 415,00					
Despesas de marketing e vendas	R\$ 730,00					
Despesas administrativas	R\$ 4.609,90					
Despesas financeiras	R\$ 0,00					
Outras despesas fixas	R\$ 0,00					
Dividendos	R\$ 0,00					
Amortizações	R\$ 0,00					
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 0,00					
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$ 15.248,54</b>	<b>R\$ 15.111,02</b>	<b>R\$ 14.345,38</b>	<b>R\$ 14.609,91</b>	<b>R\$ 14.859,06</b>	<b>R\$ 15.188,14</b>
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>-R\$ 1.544,97</b>	<b>-R\$ 1.434,60</b>	<b>-R\$ 1.079,08</b>	<b>-R\$ 1.212,46</b>	<b>-R\$ 1.185,96</b>	<b>-R\$ 216,14</b>
<b>Fluxo de Caixa Acumulado</b>	<b>R\$ 9.848,23</b>	<b>R\$ 8.462,87</b>	<b>R\$ 7.426,11</b>	<b>R\$ 6.250,78</b>	<b>R\$ 5.096,07</b>	<b>R\$ 4.905,41</b>
Rendim. aplicações financeiras	R\$ 49,24	R\$ 42,31	R\$ 37,13	R\$ 31,25	R\$ 25,48	R\$ 24,53
<b>Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras</b>	<b>R\$ 9.897,47</b>	<b>R\$ 8.505,19</b>	<b>R\$ 7.463,24</b>	<b>R\$ 6.282,03</b>	<b>R\$ 5.121,55</b>	<b>R\$ 4.929,94</b>
<b>Despesas não desembolsáveis</b>						
Depreciação	R\$ 846,31					
Reservas de capital	R\$ 0,00					
<b>Total despesas não desembolsáveis</b>	<b>R\$ 846,31</b>					
<b>Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.</b>	<b>R\$ 9.051,16</b>	<b>R\$ 7.658,88</b>	<b>R\$ 6.616,93</b>	<b>R\$ 5.435,72</b>	<b>R\$ 4.275,25</b>	<b>R\$ 4.083,63</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Tabela 43 - Fluxo de caixa - cenário pessimista - ano 1 ao 5

Fluxo de Caixa- cenário pessimista - ANUAL					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Entradas</b>					
Investimento Inicial (Capital Próprio)	R\$ 80.000,00				
Recebimentos de Vendas	R\$ 156.061,43	R\$ 186.321,59	R\$ 214.470,87	R\$ 258.688,12	R\$ 312.365,90
Outras Receitas	R\$ 0,00				
Empréstimos	R\$ 0,00				
<b>Total de Entradas</b>	<b>R\$ 236.061,43</b>	<b>R\$ 186.321,59</b>	<b>R\$ 214.470,87</b>	<b>R\$ 258.688,12</b>	<b>R\$ 312.365,90</b>
<b>Saídas</b>					
Impostos	R\$ 7.980,62	R\$ 10.195,39	R\$ 11.645,94	R\$ 14.017,86	R\$ 16.926,57
Deduções	R\$ 0,00				
Fornecedores	R\$ 53.412,78	R\$ 44.102,68	R\$ 50.938,60	R\$ 61.508,36	R\$ 74.271,34
Comissões	R\$ 1.750,78	R\$ 2.236,65	R\$ 2.554,87	R\$ 3.075,22	R\$ 3.713,32
Salários e encargos	R\$ 38.676,66	R\$ 44.513,32	R\$ 47.184,12	R\$ 50.015,17	R\$ 53.016,08
Outros custos fixos	R\$ 4.565,00	R\$ 5.208,25	R\$ 5.468,66	R\$ 5.742,10	R\$ 6.029,20
Despesas de marketing e vendas	R\$ 8.030,00	R\$ 9.563,00	R\$ 10.519,30	R\$ 12.057,05	R\$ 13.865,60
Despesas administrativas	R\$ 50.708,90	R\$ 57.854,25	R\$ 60.746,96	R\$ 63.784,31	R\$ 66.973,52
Despesas financeiras	R\$ 0,00				
Outras despesas fixas	R\$ 2.500,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Dividendos	R\$ 0,00				
Amortizações	R\$ 0,00				
Investimentos em ativo imobilizado	R\$ 64.162,18	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Total de saídas</b>	<b>R\$ 231.786,92</b>	<b>R\$ 173.673,53</b>	<b>R\$ 189.058,45</b>	<b>R\$ 210.200,05</b>	<b>R\$ 234.795,63</b>
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>R\$ 4.274,51</b>	<b>R\$ 12.648,06</b>	<b>R\$ 25.412,42</b>	<b>R\$ 48.488,07</b>	<b>R\$ 77.570,27</b>
<b>Fluxo de Caixa Acumulado</b>	<b>R\$ 4.929,94</b>	<b>R\$ 17.578,00</b>	<b>R\$ 43.572,31</b>	<b>R\$ 93.502,77</b>	<b>R\$ 174.168,30</b>
Rendim. aplicações financeiras	R\$ 655,43	R\$ 581,89	R\$ 1.442,39	R\$ 3.095,25	R\$ 5.765,55
<b>Fluxo de Caixa Acumulado com Aplicações Financeiras</b>	<b>R\$ 4.929,94</b>	<b>R\$ 18.159,89</b>	<b>R\$ 45.014,70</b>	<b>R\$ 96.598,03</b>	<b>R\$ 179.933,85</b>
<b>Despesas não desembolsáveis</b>					
Depreciação	R\$ 10.155,71				
Reservas de capital	R\$ 0,00				
<b>Total despesas não desembolsáveis</b>	<b>R\$ 10.155,71</b>				
<b>Fluxo de Caixa acum. c/ desp. não desemb.</b>	<b>-R\$ 5.225,77</b>	<b>R\$ 8.004,18</b>	<b>R\$ 34.858,99</b>	<b>R\$ 86.442,32</b>	<b>R\$ 169.778,14</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Para evitar surpresas desagradáveis, o caixa precisa ser devidamente planejado. Em geral, a previsão do fluxo de caixa é feita em uma planilha de computador que deve indicar o fluxo diário das entradas e saídas de recursos financeiros.

### 13.6 INDICADORES DE VIABILIDADE FINANCEIRA

Esta é a parte mais importante do plano de negócio, quando se conclui se o negócio é viável financeiramente e se vale a pena investir nele. Todo plano de negócio teve como objetivo dar credibilidade aos números para que a conclusão final, que é o estudo de viabilidade, esteja o mais próximo possível da realidade e permita uma decisão fortemente embasada e justificada.

Camloffsk (2014 p. 61) comenta que para a avaliação da viabilidade financeira, em primeiro lugar, é preciso estimar o fluxo de caixa projetado para a vida útil do projeto e, com base nessas informações, é possível efetuar o cálculo de algumas técnicas de análise de investimentos, as quais darão suporte para a aceitação ou rejeição do projeto em estudo por parte da empresa.

Com a projeção fluxo de caixa realizada anteriormente damos início a análise de viabilidade da empresa proposta, onde, serão verificados os índices de retorno sobre as vendas (RSV), Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR), período de retorno do investimento (*payback*), ponto de equilíbrio e análise de sensibilidade.

#### a) ROS – Retorno sobre as vendas (RSV)

O ROS (*return on sales*) ou retorno sobre as vendas (RSV), também conhecido como Margem líquida é a relação percentual entre o Lucro Líquido do Exercício em relação à Receita Operacional Líquida. Isto quer demonstrar qual a parcela percentual que o lucro líquido compõe da venda líquida.

Os índices da Tabela 44 denotam no cenário realista mostrando que para todos os anos os retornos sobre as vendas são positivos, com significativo crescimento ao longo do tempo, atingindo assim, ao final do quinto ano sobre as vendas brutas 40% e sobre as vendas líquidas 42,3%. Isto significa que para cada

R\$100,00 para vendas brutas e líquidas, o estabelecimento terá um ganho de R\$40,00 e R\$42,30 respectivamente.

Tabela 44 - Retorno sobre as vendas – **cenário realista**

<b>Retorno sobre as Vendas (RSV) - cenário realista</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas)	17,0%	23,3%	28,3%	34,5%	40,0%
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas)	17,9%	24,6%	29,9%	36,5%	42,3%

Fonte: a própria autora (2019)

Para o cenário pessimista, o retorno sobre as vendas se dá a partir do segundo ano com um crescimento gradativamente, chegando a 23,5% para as vendas brutas e 24,9% para as vendas líquidas no quinto ano. Ou seja, para cada R\$100,00 para vendas brutas e líquidas, o estabelecimento terá um ganho de R\$23,50 e R\$24,90 respectivamente.

Tabela 45 - Retorno sobre as vendas – **cenário pessimista**

<b>Retorno sobre as Vendas (RSV) - cenário pessimista</b>					
	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>	<b>Ano 4</b>	<b>Ano 5</b>
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Brutas)	-6,7%	1,4%	7,8%	16,1%	23,5%
Retorno sobre as Vendas (RSV - Receitas Líquidas)	-7,1%	1,5%	8,3%	17,0%	24,9%

Fonte: a própria autora (2019)

Após essa análise concluímos que para ambos os cenários o retorno é satisfatório.

#### b) Valor Presente Líquido (VPL)

Segundo Camloffsk, (2014 p. 75) o método de cálculo do valor presente líquido (VPL) apura, em valores atuais, o ganho financeiro previsto para o projeto. Logo, Hashimoto (2014 p. 216) complementa que o VPL é um parâmetro que mostra se o investimento é atrativo ou não, se desse um valor zero, seus objetivos teriam sido precisamente alcançados; se desse positivo, ainda melhor. Mas se desse negativo, significaria que você não iria receber o rendimento esperado.

A Tabela 46, mostra o VPL para a Divino Bolos nos cenários realista e pessimista, onde se verifica uma grande diferença de atratividade, porém ambos positivos. Para o cenário realista, o qual contabiliza o recebimento de R\$ 302.101,15 a mais que o esperado, já para o cenário pessimista o VPL é R\$ 34.132,41.

Tabela 46 - Valor presente líquido – cenário **realista e pessimista**

<b>Valor Presente Líquido (VPL)</b>	
Valor Presente Líquido (VPL) - Realista	<b>R\$ 302.101,15</b>
Valor Presente Líquido (VPL) - Pessimista	<b>R\$ 34.132,41</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Estes resultados comprovam que em ambos os cenários o projeto é viável, rendendo acima do esperado.

### c) Taxa Interna de Retorno (TIR)

Segundo HASTINGS (2013 p. 158) a Taxa Interna de Retorno (TIR) é uma das técnicas mais utilizadas, no mundo empresarial, para avaliar a conveniência financeira desse tipo de projeto de investimento. Costuma ser definida como:

“a taxa de custo de capital à qual o valor presente das entradas de caixa é exatamente igual ao valor presente das saídas de caixa” ou, alternativamente, “a taxa de custo de capital que leva o Valor Presente Líquido do investimento a apresentar-se nulo”.

Hashimoto (2014 p. 217) complementa, logo, a variável é a taxa, que, se for igual ou maior que a desejada pelo investidor, sinaliza um bom negócio; se for menor, sinaliza um negócio mal avaliado.

A análise do TIR demonstra mediante a Tabela 47 que em um cenário realista haverá 99,1% de retorno sobre o capital investido e no pessimista uma taxa de 22,7%.

Tabela 47 - Taxa interna de retorno – cenário **realista e pessimista**

<b>Taxa interna de retorno</b>	
Taxa Interna de Retorno (TIR) - Realista	<b>99,1%</b>
Taxa Interna de Retorno (TIR) - Pessimista	<b>22,7%</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Ambos os resultados evidenciam viabilidade, pois representam uma taxa acima da taxa mínima definida de atratividade de 12%, ou seja, para o cenário realista haverá um retorno de 87,1% a mais do desejado, para o cenário pessimista este retorno será de 10,7%.

d) Período de Retorno do Investimento (*Payback*)

O cálculo do *payback*, como o próprio nome sugere, demonstra em quanto tempo o investimento será recuperado. Quanto menor o *payback*, maior a liquidez do projeto e, portanto, menor o seu risco (CAMLOFFSK, 2014 p. 61)

Na Tabela 48 está o *payback* da Divino Bolos, notamos que para o cenário realista o tempo de retorno do investimento está entre o primeiro e segundo ano de atuação, mais precisamente em 1 ano, 3 meses e 25 dias, o que nos deixa satisfeitos perante ao objetivo de 3 anos proposto anteriormente.

Tabela 48 - *Payback* – cenário realista

<b>Payback - cenário realista</b>					
<b>Saldos de Caixa</b>		<b>VP</b>	<b>VP Acumulado</b>	<b>Período</b>	<b>Payback (anos)</b>
Investimento	-R\$ 80.000,00	-R\$ 80.000,00	0,00	0	1,30
Ano 1	R\$ 69.145,49	R\$ 61.737,05	61.737,05	1	1,32
Ano 2	R\$ 72.406,45	R\$ 57.721,98	119.459,02	2	1,43
Ano 3	R\$ 96.574,69	R\$ 68.739,96	188.198,98	3	1,76
Ano 4	R\$ 137.128,92	R\$ 87.147,91	275.346,89	4	2,17
Ano 5	R\$ 188.137,50	R\$ 106.754,27	382.101,15	5	5,79
<b>VPL</b>		<b>R\$ 302.101,15</b>			

Fonte: a própria autora (2019)

Já no cenário pessimista visto na Tabela 49, o retorno do investimento está entre o quarto e quinto ano, mais precisamente em 4 anos, 3 meses e 11 dias.

Tabela 49 - *Payback* – cenário pessimista

<b>Payback - cenário pessimista</b>					
<b>Saldos de Caixa</b>		<b>VP</b>	<b>VP Acumulado</b>	<b>Período</b>	<b>Payback (anos)</b>
Investimento	-R\$ 80.000,00	-R\$ 80.000,00	0,00	0	18,17
Ano 1	R\$ 4.929,94	R\$ 4.401,73	4.401,73	1	8,17
Ano 2	R\$ 13.229,95	R\$ 10.546,84	14.948,57	2	5,40
Ano 3	R\$ 26.854,81	R\$ 19.114,72	34.063,29	3	4,40
Ano 4	R\$ 51.583,33	R\$ 32.782,14	66.845,43	4	4,28
Ano 5	R\$ 83.335,82	R\$ 47.286,98	114.132,41	5	5,30
<b>VPL</b>		<b>R\$ 34.132,41</b>			

Fonte: a própria autora (2019)

Contudo, Hashimoto (2014 p. 216) afirma que este parâmetro não é muito preciso, pois no seu cálculo não são levados em consideração muitos dos eventos que podem ocorrer ao longo do tempo, mas é útil para prever se o negócio é bom ou

não, pois, afinal de contas, quanto mais tempo você levar para receber o seu dinheiro de volta mais risco você terá.

#### e) Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio pode ser definido como o valor e/ou a quantidade vendida que não apresenta nem lucro nem prejuízo para a empresa. É o patamar de operação da empresa em que as receitas se igualam às despesas, proporcionando um ponto de equilíbrio entre elas. (CHIAVENATO, 2012 p.98)

Nas tabelas 50 e 51 relaciona-se os valores que o empreendimento necessita vender para que assim atinja o ponto de equilíbrio em ambos os cenários. Com estes dados e a projeção de vendas é factível obter uma perspectiva de quando tempo será necessário para atingir tal ponto.

**Tabela 50 - Ponto de equilíbrio – cenário realista**

Ponto de Equilíbrio – cenário realista					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta)	177.840,46	183.470,31	193.248,45	204.383,82	216.344,99
Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida)	168.112,58	173.434,49	182.677,76	193.204,02	204.510,91
Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíbrio	9,3	8,3	7,6	6,6	5,8

Fonte: a própria autora (2019)

No cenário realista, para que a empresa atinja o ponto de equilíbrio no primeiro ano será necessário de vendas brutas no valor de R\$ 177.840,46 o que em valor mensal representaria aproximadamente R\$ 14.820,00, ao compararmos com o apêndice A fica claro que o ponto de equilíbrio será atingido no primeiro ano, mais precisamente em 9,3 meses. A partir do ano 2 até o ano 5 notamos que a tendência é a diminuição deste tempo.

**Tabela 51 - Ponto de equilíbrio – cenário pessimista**

Ponto de Equilíbrio – cenário pessimista					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ponto de Equilíbrio (para Receita Bruta)	177.843,29	183.473,24	193.251,53	204.387,08	216.348,43
Ponto de Equilíbrio (para Receita Líquida)	168.115,26	173.437,25	182.680,67	193.207,10	204.514,17
Quantidade de meses para atingir o ponto de equilíbrio	13,2	11,8	10,8	9,4	8,3

Fonte: a própria autora (2019)

Para o cenário pessimista aplicou-se a mesma forma de análise do cenário realista evidenciado na Tabela 50. Na comparação com o apêndice B concluímos que no primeiro ano de atuação a empresa não atingirá o ponto de equilíbrio, contudo, a partir do segundo ano será possível atingi-lo, comprovando assim que há viabilidade de atuação da empresa considerando este cenário.

#### f) Análise de sensibilidade

Através das planilhas disponibilizadas para análise econômica financeira pelo Prof. Dr. Fabiano Larentis, constatou-se, que mesmo com uma queda de 30% nas vendas em relação ao cenário realista tornaria o empreendimento viável, evidenciando que a queda pode ser maior.

Dessa forma, efetuou-se uma análise de sensibilidade, onde utilizando-se de uma taxa de queda na demanda de 33,5% e a mesma taxa mínima de atratividade de 12%, obteve-se os resultados descritos na Tabela 52.

Tabela 52 - Análise de sensibilidade

<b>Análise de sensibilidade</b>	
Valor Presente Líquido (VPL)	<b>R\$ 1.350,67</b>
Taxa Interna de Retorno (TIR)	<b>12,4%</b>

Fonte: a própria autora (2019)

Percebe-se que o negócio continua a ser viável até um ponto específico entre 33% e 34% de queda nas vendas, pois o valor presente líquido mantém-se positivo, apontando o recebimento de R\$1.350,67 a mais que o esperado. A taxa de retorno para cinco anos é de 12,4%, logo, é superior à taxa mínima de atratividade de 12%.

Esta é uma informação importante para a gestão quanto aos planos de contingência. Pois, tendo consciência deste ponto sabe-se até que ponto vale a pena investir em estratégias para buscar a recuperação da empresa sem que ela deixe de ser rentável.

## 14 PLANOS DE CONTINGÊNCIAS E ANÁLISE DE RISCOS

A análise pessimista elaborada pelo autor do projeto deste negócio tem como objetivo esclarecer como a empresa se comportará em situações diferentes da situação desejada, porém mesmo o cenário pessimista apresentar viabilidade surpresas podem acontecer no mercado e na economia, estabelecendo assim outro cenário não previsto, para tanto é preciso desenvolver Planos de Contingências, bem como analisar os riscos. Assim sabe-se quais medidas de prevenção devem ser adotadas.

Segundo Brigham (2016 p. 772) é preciso definir quais atitudes tomar perante aos riscos: identifique eventos que podem ter consequências adversas e, então, tome medidas para evitar ou minimizar os danos causados por esses eventos. No capítulo 6 relacionamos as ameaças na qual a empresa deve dar atenção, portanto os planos de contingências para um cenário não previsto englobam as seguintes medidas:

- a) deixar de ser uma loja física para se tornar apenas uma indústria de bolos em um local onde o aluguel não seja um custo fixo, por exemplo na própria casa da proprietária;
- b) criar parcerias com concorrentes: padarias, supermercados, armazéns, restaurantes, ou seja, outros estabelecimentos que comercializam alimentos e utilizá-los como um canal de venda;
- c) reduzir funcionários;
- d) focar a produção apenas em um segmento de mercado (deve-se fazer uma análise da demanda dos produtos, bem como identificar os que geram mais lucro e menos custo para a empresa)
- e) incluir ao cardápio outros alimentos (para isto deve-se realizar uma pesquisa quantitativa com o público – alvo)

Difícilmente a empresa eliminará todos os riscos relacionados a suas atividades, porém com um planejamento, conhecimento e preparação as consequências destes riscos podem ser minimizadas.

Ramos (2019) esclarece que os Planos de Contingência são mais frequentemente ligados a acontecimentos negativos, com grandes perdas e danos. Entretanto, é possível criá-los para fatores positivos também, como a possibilidade de um sucesso não previsto, se a demanda real for superior a previsão de vendas

estimada, para isto existe a possibilidade de aumento no quadro de funcionários, no horário de funcionamento da empresa e pensando na expansão da empresa estender a parceria com supermercados ou até mesmo uma filial em outra cidade.

Dessa forma, podemos dizer que um Plano de Contingência é algo feito para lidar com as consequências de um risco. Seja ele uma ameaça ou oportunidade!

## 15 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como finalidade avaliar a viabilidade de implantação de uma empresa especializada em bolos na cidade de Garibaldi. Para realizar esta análise, conceituou-se o negócio proposto, levantando dados e informações necessárias através de pesquisas de diversas formas, criando um embasamento teórico que pautasse a decisão.

A partir da criação do tema proposto, definiu-se quais seriam os objetivos da empresa perante ao mercado a ser inserido, para isto foram elaboradas pesquisas com possíveis concorrentes e público-alvo, assim identificou-se as necessidades e desejos dos mesmos. A ferramenta Canvas também nos auxiliou na estruturação da empresa, através dela foi possível organizar de maneira sucinta os fatores na qual merecem atenção: *como, pra quê, pra quem e quanto*. De forma simples é possível complementar estes itens, o que facilita muito a organização, bem como mostra os cominhos na qual a empresa deve seguir.

Realizados os levantamentos dos resultados obtidos projetamos o funcionamento da empresa, deste a sua infraestrutura até a capacidade de produção perante ao horário de funcionamento e o número de funcionários estabelecido. Para esta projeção buscou-se empresas deste ramo com o intuito de colher informações relevantes, dados sobre consumo e informações que agregassem conhecimento. Deixando claro assim como os processos de fabricação devem ser seguidos, bem como os canais de relacionamento com o cliente.

Após a definição da capacidade de produção, damos sequência na questão financeira, então, estimou-se a provisão de vendas em um cenário realista e um pessimista, este com queda de 30% nas vendas em relação ao primeiro. Posteriormente realizou-se os cálculos necessários na qual indicaram se o projeto em questão é viável ou não, através deles concluímos que o empreendimento é mercadologicamente, operacionalmente e financeiramente viável em ambos os cenários. Contudo, vale ressaltar, para que a empresa tenha êxito e alcance o sucesso em suas atividades, é necessário empenho e comprometimento das pessoas que fazem parte dela, principalmente de seus empreendedores, pois é deles a maior responsabilidade em tornar o empreendimento viável.

Para futuros estudos, recomenda-se o uso de uma pesquisa de mercado probabilista, para obter dados mais próximos da realidade e conhecer melhor o perfil da cidade e da região onde a empresa atuará. Além disso, a utilização deste método de pesquisa tornaria a previsão de vendas mais próxima da realidade, assim como a análise financeira no geral.

Os estudos realizados agregaram conhecimento e informações relevantes para a autora deste projeto, não só sobre o tema do trabalho em questão, mas em uma vasta área do empreendedorismo e novos negócios. Concluindo assim, que estas pesquisas são de grande importância não só para o negócio proposto, mas sim para qualquer empreendedor, seja ele já ativo no mercado ou não. Na atualidade, empresas que realizam periodicamente estudos e pesquisas de mercado são as que se destacam, ao contrário, podem se tornar insustentáveis, principalmente em épocas de crises.

Por fim, concluímos que os conhecimentos adquiridos durante a realização deste projeto somam-se aos já estudados nesses anos de graduação resultando em uma melhor qualidade na formação profissional do acadêmico de administração, deixando-o seguro e preparado para o mercado.

## REFERÊNCIAS

- ABIMAPI, **Estatísticas pães e bolos**.2017. Disponível em:  
<https://www.abimapi.com.br/estatistica-paes-bolos.php>. Acesso em: 27 out 2018.
- ABIP. **Indicadores 2016**: desempenho de empresas de panificação e confeitaria brasileiras em 2016. 2018. Disponível em: <http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2017/02/INDICADORES-2017-performance-2016.pdf>. Acesso em: 26 out 2018.
- ABIP. **Tendências de alimentação para 2019**. 2019. Disponível em:  
<http://www.abip.org.br/site/tendencias-de-alimentacao-para-2019/>. Acesso em: 16 abr de 2019
- ACI. **Associação de indústria e comércio**: associados. 2019. Disponível em:  
<http://www.acicb.com.br/associado/>. Acesso em: 29 mar 2019.
- ALLERGYTEST. **Intolerância ao glúten Brasil**. Disponível em:  
<https://www.allergytest.com.br/intolerancia-ao-gluten-brasil/>. Acesso em: 03 nov 2018.
- ANVISA. **Cartilha de vigilância sanitária**. 2 ed. Brasília, 2002.
- ANVISA. **Esclarecimento sobre rotulagens**. 2018. Disponível em:  
[http://portal.anvisa.gov.br/resultado-de-busca?p\\_p\\_id=101&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column1&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_101\\_struts\\_action=%2Fasset\\_publisher%2Fview\\_content&\\_101\\_assetEntryId=2867552&\\_101\\_type=content&\\_101\\_groupId=219201&\\_101\\_urlTitle=esclarecimentos-sobre-rotulagens&inheritRedirect=true](http://portal.anvisa.gov.br/resultado-de-busca?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column1&p_p_col_count=1&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=2867552&_101_type=content&_101_groupId=219201&_101_urlTitle=esclarecimentos-sobre-rotulagens&inheritRedirect=true). Acesso em 16 nov 2018.
- BAKER, Michael J. **Administração de marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BAZZI, Samir. **Elementos estruturais do planejamento financeiro**. Curitiba: Intersaberes, 2016.
- BIAGIO, Luiz Arnaldo. **Empreendedorismo**: construindo seu projeto de vida. São Paulo: Manole, 2012.
- BLOG SEGURANÇA DO TRABALHO.2018. **O que é PPCI?** Disponível em:  
<<https://www.blogsegurancadotrabalho.com.br/2016/01/o-que-e-ppci.html>.> Acesso em 15 nov 2018
- BLOGDAMARCO. **Direção de arte: O significado das cores no design**. 2010. Disponível em: <https://blogdamarco.wordpress.com/2010/02/18/direcao-de-arte-o-significado-das-cores-no-design-final/>. Acesso em 19 mar 2019
- BORGES, Fabio. **Canvas da proposta de valor**. 2015. Disponível em:  
<http://fabiorobertoborges.com/blog/canvas-de-proposta-de-valor/>. Acesso em: 25 set 2018.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. **Consolidação das Leis do Trabalho**. Diário Oficial [dos] Estados Unidos do Brasil, Poder Executivo, Rio de Janeiro, 9 ago. 1943. Seção 1, p. 11937-11984. Disponível em: <<http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/LEGIS/CLT/Clt.pdf>>. Acesso em 29 abr. 2019.

BRIGADA MILITAR. **Informativo PPCI**. 2018. Disponível em: [www.brigadamilitar.rs.gov.br/Multimidea/Internet/Banner/PPCI.pdf](http://www.brigadamilitar.rs.gov.br/Multimidea/Internet/Banner/PPCI.pdf). Acesso em 20 nov 2018

BRIGHAM, Eugene F. **Administração financeira: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BRUNI, Adriano Leal. **A análise contábil e financeira**, 3 ed. São Paulo Atlas: 2014

CAMARGO, Robson. **PM visual: Project Model Visual - Gestão de Projetos Simples e Eficaz**. 1 ed. São Paul: Saraiva, 2016.

CAMLOFFSKI, Rodrigo. **Análise de investimentos e viabilidade financeira das empresas**. 1 ed. São Paulo, Atlas: 2014

CAMPBELL-PLATT. Geoffrey. **Ciência e tecnologia de alimentos: Geoffrey Campbell-Platt**. Tradução Sueli Rodrigues Coelho e Soraya Imon de Oliveira. Barueri, SP : Manole, 2015.

CANAL RURAL. **Rio Grande do Sul perde mais da metade da safra de trigo**. 2017. Disponível em: <<https://canalrural.uol.com.br/noticias/rio-grande-sul-perde-mais-metade-safra-trigo-70329/>>. Acesso em: 02 de nov 2018.

CARREIRO, **Marcas de produtos sem glúten chegam a crescer até 200% por ano, no Brasil**. 2017. Disponível em: <<https://emails.estadao.com.br/blogs/comida-de-verdade/marcas-de-produtos-sem-gluten-chegam-a-crescer-ate-200-por-ano-no-brasil/>> Acesso em 04 abr 2019

CARTILHA SEBRAE. **O quadro de modelo de negócios**. 2013. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES\\_QUADROMODELODENEGOCIOS\\_16\\_PDF.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Anexos/ES_QUADROMODELODENEGOCIOS_16_PDF.pdf). Acesso em: 10 set 2018.

CASAROTTO, Camila. **Como Fazer Uma Análise Swot**. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em: 18 nov de 2018.

CASCUDO, Luís da Câmara. **A história da alimentação no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Global Editora, 2004.

CASTRO, Fátima A. Ferreira. **A história do bolo na alimentação humana**. Viçosa, 2010.

CASTRO, Rodrigo Renno Cunha de Magalhães. **Administração de recursos materiais para concursos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

- CASTRO, Rodrigo Renno Cunha de Magalhães. **Administração de recursos materiais para concursos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CERVO, Arnaldo Luis; BERVIAN, Pedro. Alcino. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores a gestão de negócios ao alcance de todos**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2015
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 4 ed. São Paulo: Manole, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de vendas**: uma abordagem introdutória. 3 ed. São Paulo: Manole, 2015
- CINQUINI, Rubens. **Saiba tudo sobre alvará de funcionamento!** 2017. Disponível em: <https://aberturasimples.com.br/alvara-de-funcionamento/>. Acesso em: 16 nov 2018.
- COBRA, Marcos. **Marketing básico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- CONFEITARIA CHRISTINA. **História da profissão do confeitiro**. 2010. Disponível em: [http://www.confeitariachristina.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72:historia-da-profissao-de-confeiteiro&catid=34:curiosidades&Itemid=67](http://www.confeitariachristina.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=72:historia-da-profissao-de-confeiteiro&catid=34:curiosidades&Itemid=67). Acesso em: 01 de setembro 2018
- CURSOS DA EDUK. **Saiba como calcular o preço de um bolo decorado**. (2017). Disponível em: [https://www.eduk.com.br/blog-confeitaria-e-ponto/como-calcular-o-preco-de-um-bolo-decorado/?a=eduk&campaign=googleadwords-catalogo-dsa&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=googleadwords-catalogo-dsa&tap\\_a=17788-198c35&tap\\_s=87028-dcbb1f&gclid=EAlalQobChMIxMev6s6s4QIVgg2RCh0\\_rAx-EAAYASAAEgIWJvD\\_BwE](https://www.eduk.com.br/blog-confeitaria-e-ponto/como-calcular-o-preco-de-um-bolo-decorado/?a=eduk&campaign=googleadwords-catalogo-dsa&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=googleadwords-catalogo-dsa&tap_a=17788-198c35&tap_s=87028-dcbb1f&gclid=EAlalQobChMIxMev6s6s4QIVgg2RCh0_rAx-EAAYASAAEgIWJvD_BwE). Acesso em: 31 mar 2019
- DANTAS, Tiago. **Aniversário**. 2018. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/curiosidades/aniversario.htm>. Acesso em 02 de setembro de 2018
- DESIGN CULTURE. **Harmonia das cores**. 2015. Disponível em: <https://designculture.com.br/harmonia-das-cores>. Acesso em: 26 mar 2019.
- DIÁRIO CARATINENSE. **Mercado de alimentação saudável deve crescer 4,41% ao ano até 2021**. 2017. Disponível em: <http://dc.clicrbs.com.br/sc/noticias/noticia/2017/04/mercado-de-alimentacao-saudavel-deve-crescer-4-41-ao-ano-ate-2021-9775279.html>. Acesso em 15 mar 2019
- DICIONÁRIO DE NOMES PRÓPRIOS. 2019. Disponível em: <https://www.dicionariodenomesproprios.com.br/divino/>. Acesso em: 16 de mar de 2019.

- DOCES REGIONAIS. Como calcular o peso e tamanho de um bolo. 2017. Disponível em: <http://www.docesregionais.com/calcular-o-peso-e-tamanho-de-um-bolo>. Acesso em: 30 mar 2019
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- Dornelas, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6 ed. São Paulo: Empreende/Atlas, 2016.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios com o modelo Canvas** : guia prático de avaliação de ideias de negócio a partir de exemplos. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.
- ELEUTÉRIO, Helio. Fundamentos de gastronomia. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.
- ÉPOCA NEGÓCIOS. **Brasileiro aumenta consumo de alimentos sem glúten e lactose**.2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Economia/noticia/2018/06/brasileiro-aumenta-consumo-de-alimentos-sem-gluten-e-lactose.html> Acesso em 20 mar 2019
- ESCOLA DE BOLO. **Quanto cobrar o bolo**.2013. Disponível em:<https://escoladebolo.com.br/quanto-cobrar-o-bolo/>. Acesso em 30 mar 2019
- FEE: Fundação de Economia e Estatística. **Indicadores de desenvolvimento socioeconômico**. 2015. Disponível em: <https://www.fee.rs.gov.br/indicadores/indice-de-desenvolvimento-socioeconomico/serie-historica-nova-metodologia/?ano=2015>.Acesso em: 29 de out 2018.
- FERNANDES, Miguel. **Propostas de valor visuais. 2017**. Disponível em: <https://medium.com/inventos-digitais/propostas-de-valor-visuais-b230c9ee4081>. Acesso em 03 de out 2018.
- FERRELL, O. C. **Estratégia de marketing** : teoria e casos – São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- FIESP. **Após crise, brasileiro volta para as padarias**. Boletim 1395/2018 – Ano X – 2018.
- FILHO, Nelson Casarotto, **Projeto de negócio**: estratégias e estudos de viabilidade. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FILION, Louis Jacques. DOLABELA, Fernando. **Boa ideia! E agora? Plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa**. 1. ed. São Paulo: Editora de cultura, 2000.
- FLEISCHMANN. **O hoje e o amanhã na história da confeitaria**. 2010. Disponível em:[http://www.falecomfleischmann.com.br/culinaria/default.asp?page=http://www.falecomfleischmann.com.br/culinaria/dicas\\_do\\_padeirito/curiosidades\\_interna.asp?id=363](http://www.falecomfleischmann.com.br/culinaria/default.asp?page=http://www.falecomfleischmann.com.br/culinaria/dicas_do_padeirito/curiosidades_interna.asp?id=363). Acesso em: 29 ago 2018.

**G1. Brasil enfrenta pior crise já registrada poucos anos após um boom econômico.** 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-enfrenta-pior-crise-ja-registrada-poucos-anos-apos-um-boom-economico.ghtml>. Acesso em 03 nov 2018

GARCIA, Alexandre. **Pãozinho francês deve refletir alta do trigo e ficar mais salgado para consumidor.** 2017. Disponível em: <https://noticias.r7.com/economia/paozinho-frances-deve-refletir-alta-do-trigo-e-ficar-mais-salgado-para-consumidor-17082017.>>. Acesso em 02 de nov 2018.

GAUCHAZH. **Recuperação lenta e baixo poder de compra: especialistas avaliam inflação no Brasil.** 2018. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2018/05/recuperacao-lenta-e-baixo-poder-de-compra-especialistas-avaliam-inflacao-no-brasil-cjh0x2d5b043101pad32mf7qe.html>>. Acesso em 03 nov 2018

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIORGIO, Alexandre Augusto. **Publicidade e Propaganda.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

GISSLEN, Wayne. **Panificação e confeitaria profissionais.** 1. ed. -- Barueri, SP : Manole, 2011.

Gobe [et al.] Antônio Carlos. **Gerência de produtos.** São Paulo: Saraiva, 2004

GOMES, José Maria. **Elaboração e análise de viabilidade econômica de projetos tópicos práticos de finanças para gestores não financeiros.** São Paulo: Atlas, 2013.

GOOGLE IMAGENS. **Imagens de Google.** 2019. Disponível em: <https://www.google.com/imghp?hl=pt-br>.

GOOGLE MAPS. **Localização dos concorrentes.** 2019. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps>>. Acesso em: 20 mar 2019.

GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio.** São Paulo: Cengage Learning, 2012

GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração da embalagem.** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

HASHIMOTO, Marcos. **Empreendedorismo: plano de negócios em 40 lições.** São Paulo: Saraiva, 2014.

HASTINGS, David F. **Análise financeira de projetos de investimento de capital.** São Paulo: Saraiva, 2013.

HEFLO. **Como criar um fluxograma.** 2018. Disponível em: <https://www.heflo.com/pt-br/modelagem-processos/como-fazer-um-fluxograma-de-processos/>>. Acesso em 22 mar 2019

HONG, Yuh Ching. **Contabilidade e finanças**: para não especialistas. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o marketing**. Barueri: Manole, 2004.

IBGE. **Estatísticas por cidade**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/por-cidade-estado-estatisticas.html?t=destaques&c=4308607>>. Acesso em 27 out 2018.

IBGE. **POF - Pesquisa de Orçamentos Familiares**. 2011. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008\\_2009](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/pof/2008_2009). Acesso em: 20 de mar de 2019.

INFOJOBS. **Balconista**. 2019. Disponível em: [https://www.infojobs.com.br/artigos/Balconista\\_\\_4006.aspx](https://www.infojobs.com.br/artigos/Balconista__4006.aspx). Acesso em: 22 abr 2019

IPEA. **Boletim de expectativas**. 2019. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/expectativa-de-inflacao/>. Acesso em 23 abr 2019

ITPC. **Projeção de desempenho das panificadoras e confeitarias brasileiras em 2017**. 2018. Disponível em: <http://institutoitpc.org.br/indicadores-do-setor/>. Acesso em: 18 de ago de 2018.

JAKITAS, Renato. **Padarias mudam para crescer**. 2011. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,padarias-mudam-para-crescer-imp-,804823>. Acesso em: 05 set. 2018.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 27. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing** : conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LAUGENI, Fernando P. MARTINS, Garcia. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da Qualidade**. 1. ed. -- São Paulo: Érica, 2010.

LONGENECKER, [et al.] **Administração de pequenas empresas: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras**. São Paulo: Cengage, 2018.

MALHOTRA, Naresh K. et al. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARQUES, José Roberto, **A importância do logotipo de uma empresa na criação de uma identidade visual**. (2018). Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/importancia-logotipo-de-empresa-na-criacao-de-identidade-visual/>. Acesso em 19 nov 2018

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEIRA, Silvio L. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2013.

MONTENEGRO, Matt. **Produto Viável Mínimo**. 2015. Disponível em: <http://vidadestartup.org/produto-viavel-minimo/>. Acesso em 26 set 2018.

NETO, João Amato. **Gestão estratégica de fornecedores e contratos uma visão integrada**. São Paulo: Saraiva, 2014

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Como fazer pesquisa de marketing: um guia prático para a realidade brasileira**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2017.

O ECONOMISTA. **Conceito de Inflação: O que é e como se forma**. 2009. Disponível em: <https://www.oeconomista.com.br/inflacao-o-que-e-e-como-se-forma/>. Acesso em 27 out 2018.

OLIVEIRA, Amanda. **Professora fatura r\$ 5 milhões com bolos caseiros**. 2018. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Alimentacao/noticia/2018/02/professora-fatura-r-5-milhoes-com-bolos-caseiros.html> - PROFESSORA FATURA R\$ 5 MILHÕES COM BOLOS CASEIROS. Acesso em 18 de ago de 2018.

OLIVEIRA, Otavio J. **Gestão da Qualidade: Tópicos avançados**. ed. Cengage Learning Editores, 2003

OSTERWALDER, Alexander, PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PERFEITO, Giovana. **Relacionamento com cliente é fundamental para crescimento da empresa.** 2018. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/relacionamento-com-cliente-e-fundamental-para-crescimento-da-empresa/17680/>. Acesso em 20 de nov. 2018.

PLANALTO. **LEI No 6.019, DE 3 DE JANEIRO DE 1974.** 2019. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6019.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6019.htm)> Acesso em 23 abr 2019

PLANO DE GOVERNO JAIR BOLSONARO. **Proposta de plano de governo.** 2018 Disponível em: [https://flaviobolsonaro.com/PLANO\\_DE\\_GOVERNO\\_JAIR\\_BOLSONARO\\_2018.pdf](https://flaviobolsonaro.com/PLANO_DE_GOVERNO_JAIR_BOLSONARO_2018.pdf). Acesso em 03 nov 2018

PORTAL CONTÁBIL. **Termos contábeis.** 2019. Disponível em: [https://www.contabeis.com.br/termos-contabeis/sociedade\\_limitada/](https://www.contabeis.com.br/termos-contabeis/sociedade_limitada/). Acesso em: 08 mai 2019

PORTAL DE CONTABILIDADE. **Obrigações perante a legislação comercial, fisco federal e ministério do trabalho e previdência social no brasil.** 2016. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/obrigacoes.htm>>. Acesso em 03 nov 2018.

PORTAL DO GOVERNO DE SP. **Pesquisa traça perfil do consumo de alimentos na próxima década.** 2019. Disponível em: <http://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/ultimas-noticias/pesquisa-traca-perfil-do-consumo-de-alimentos-na-proxima-decada/>. Acesso em: 16 abr 2019

PORTAL DRAUZIO VARELLA. **Quem é intolerante à lactose precisa cortar totalmente o leite?.** 2018. Disponível em: <<https://drauziovarella.uol.com.br/alimentacao/quem-e-intolerante-a-lactose-precisa-cortar-totalmente-o-leite/>>. Acesso em 03 nov 2018

PORTAL EDUCAÇÃO. **História da confeitaria.** 2015. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/culinaria/historia-da-confeitaria/59906>. Acesso 25 de ago 2018.

PRADO, Michele. **Proposta de valor: o que é e como criá-la para impulsionar seu negócio.** 2016. Disponível em: <https://www.mandae.com.br/blog/proposta-de-valor-o-que-e-e-como-cria-la-em-seu-negocio/>. Acesso em 18 mar de 2019

PREFEITURA MUNICIPAL DE GARIBALDI. **Informações sobre alvará de vigilância.** 2018. Disponível em: <http://www.garibaldi.rs.gov.br/secretarias-e-orgaos/fazenda/informacoes-sobre-alvara-de-vigilancia-sanitaria/>. Acesso em 05 de nov 2018.

RAMOS, Rafael. **História da Casa de Bolos. 2018.** Disponível em: <http://www.casadebolos.com.br>. Acesso em 18 de agosto de 2018.

RAMOS. Davidson. **O Plano de Contingência e a Gestão de Riscos.** 2019. Disponível em: <https://blogdaqualidade.com.br/plano-de-contingencia-gestao-de-riscos/>. Acesso em: 27 mai 2019.

RECEITA FEDERAL. **Simples nacional**. 2019. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>  
Acesso em 10 mai 2019

REVISTA CLAUDIA. **Mitos e verdades sobre intolerância ao glúten e à lactose**. 2017. Disponível em: <https://claudia.abril.com.br/saude/mitos-e-verdades-sobre-intolerancia-a-lactose-e-ao-gluten/>. Acesso em 03 nov 2018

RIBAS, Juliana. **Pesquisas de Marketing**: Como planejar, executar e gerar leads para sua empresa. 2016. Disponível em: <https://marketingdeconteudo.com/pesquisas-de-marketing/>. Acesso em 12 out 2018

RIES, Eric. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. 1. ed. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

RITZMAN, Larry P.; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pearson, 2004.

ROCHA, Ângela; FERREIRA, Jorge Brantes; SILVA, Jorge Ferreira. **Administração de marketing conceitos, estratégias, aplicações**. São Paulo: Atlas, 2013.

RODRIGUES, Ana Paula. **Como prevenir a contaminação cruzada numa cozinha compartilhada**. 2015 Disponível em: <http://meusegredinho.com/2015/06/como-prevenir-a-contaminacao-cruzada-numa-cozinha-compartilhada/>. Acesso em 16 nov 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSA, Cláudio Afrânio. **O guia essencial para novos empreendedores**: modelagem e proposta de valor. 2015. Minas Gerais: Sebrae.

SALÁRIO.COM.BR. **Tabela de Cargos e Salários de Todas as Profissões**. 2019. Disponível em: <https://www.salario.com.br/profissao/atendente-balconista-cbo-521140/> - 2019. Acesso em 22 abr 2019

SALVADOR Luci Maria; NEIS, Vanda Ramos. **A gastronomia como atrativo turístico em Bento Gonçalves**. 2010. Caxias do Sul: Gráfica da UCS.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SCHLUTER, Regina G. **Gastronomia e turismo**. São Paulo : Aleph, 2003.

SEBRAE. **Alimentação saudável cria ótimas oportunidades de negócio**. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmento-de-alimentacao-saudavel-apresenta-oportunidades-de->

negocio,f48da82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em 15 mar 2019

SEBRAE. **Casa de bolos e tortas**. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-casa-de-bolos-e-tortas,30687a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 28 abr 2019

SEBRAE. **Dicas de empreendedorismo**. 2018. Disponível em: [https://sebrae.ms/empreendedorismo/perfil-empendedor/Dicas de Empreendedorismo](https://sebrae.ms/empreendedorismo/perfil-empendedor/Dicas-de-Empreendedorismo) . Acesso em 18 de agosto de 2018

SEBRAE. **Fiscalização em estabelecimentos de panificação**. 2015. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fiscalizacao-em-estabelecimentos-de-panificacao,4dae438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em 05 nov 2018.

SILVA, Edson Cordeiro da, **Como administrar o fluxo de caixa das empresas**. 10 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

SILVA, Marilene Luzia da. **Administração de departamento de pessoal**. 14 ed. São Paulo: Erica 2015.

SOUZA, Ailton Fernando. **Análise financeira das demonstrações contábeis na prática**. São Paulo: Trevisan, 2015.

SOUZA, Kelly Ribeiro de; MOREIRA, Héber Lavor. **Índices de lucratividade e desempenho**: importantes ferramentas para análise financeira da empresa, 2015. Disponível em: <http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Kelly-Ribeiro-de-Souza-%C3%8Dndices-de-Lucratividade-e-Desempenho-Importantes-Ferramentas-para-An%C3%A1lise-Financeira-da-Empresa.pdf>. Acesso em: 02 set. 2018.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Empreendedorismo**: conceitos e práticas inovadoras. 1. ed. São Paulo: Erica, 2014

TELLES, Renato. **Canais de marketing & distribuição** : conceitos, estratégias, gestão, modelos de decisão. São Paulo: Saraiva, 2006

TOZONI-REIS, Maria Freias de Campos. **Metodologia da pesquisa científica**. 1. ed. Curitiba, PR: IESDE, 2009.

WEINSTEIN, Art. **Segmentação de mercado**. São Paulo: Atlas, 1995.

WERNKE, Rodney. **Análise de custos e preços de venda**: ênfase em aplicações e casos nacionais. São Paulo: Saraiva, 2005

WOOD, Marian Burk. **Planejamento de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2015.

ZANETTE, Franco. **MVP**: como usar esse conceito para validar uma ideia e crescer com o feedback do mercado. 2018. Disponível em:

<https://resultadosdigitais.com.br/blog/mvp-minimo-produto-viavel/>. Acesso em 26 set 2018.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing**: conceitos, ideias e tendências. São Paulo: Atlas, 2012

## APÊNDICE A - PROJEÇÃO DE VENDAS – CENÁRIO REALISTA – MENSAL (ANO 1) E ANUAL (5 ANOS)

Vendas Brutas - Cenário realista												
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Fatia de bolo - 80g	R\$ 945,00	R\$ 980,00	R\$ 980,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.085,00	R\$ 1.120,00	R\$ 1.015,00	R\$ 1.015,00	R\$ 1.015,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00
Bolo inteiro	R\$ 4.420,00	R\$ 4.680,00	R\$ 4.940,00	R\$ 5.200,00	R\$ 4.940,00	R\$ 4.810,00	R\$ 4.940,00	R\$ 4.940,00	R\$ 4.940,00	R\$ 4.940,00	R\$ 5.200,00	R\$ 5.720,00
Fatia de bolo sabor especial	R\$ 1.170,00	R\$ 1.215,00	R\$ 1.215,00	R\$ 1.305,00	R\$ 1.305,00	R\$ 1.305,00	R\$ 1.305,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.260,00	R\$ 1.305,00	R\$ 1.305,00
Bolo inteiro sabor especial	R\$ 4.900,00	R\$ 4.900,00	R\$ 5.075,00	R\$ 5.950,00	R\$ 5.425,00	R\$ 5.425,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.425,00	R\$ 5.425,00	R\$ 5.600,00	R\$ 5.600,00	R\$ 6.300,00
Bolo personalizado	R\$ 385,00	R\$ 385,00	R\$ 440,00	R\$ 770,00	R\$ 605,00	R\$ 770,00	R\$ 605,00	R\$ 1.320,00				
Bolo de pote	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.450,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.600,00	R\$ 1.900,00
Bolo de pote personalizado	R\$ 180,00	R\$ 180,00	R\$ 240,00	R\$ 480,00	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 180,00	R\$ 240,00	R\$ 180,00	R\$ 300,00	R\$ 360,00	R\$ 660,00
Água mineral	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ 380,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 340,00	R\$ 340,00	R\$ 340,00	R\$ 360,00	R\$ 380,00	R\$ 380,00	R\$ 400,00
Água mineral com gás	R\$ 290,00	R\$ 290,00	R\$ 280,00	R\$ 260,00	R\$ 260,00	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 260,00	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 300,00
Suco natural	R\$ 740,00	R\$ 740,00	R\$ 740,00	R\$ 680,00	R\$ 640,00	R\$ 540,00	R\$ 540,00	R\$ 580,00	R\$ 620,00	R\$ 700,00	R\$ 760,00	R\$ 800,00
Limonada suíça	R\$ 225,00	R\$ 225,00	R\$ 175,00	R\$ 125,00	R\$ 100,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 125,00	R\$ 150,00	R\$ 200,00	R\$ 225,00
Vitaminas	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 240,00	R\$ 220,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 180,00	R\$ 200,00	R\$ 220,00	R\$ 240,00
Chás gelado	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 90,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 30,00	R\$ 60,00	R\$ 90,00	R\$ 150,00
Chás	R\$ 135,00	R\$ 135,00	R\$ 150,00	R\$ 165,00	R\$ 225,00	R\$ 300,00	R\$ 360,00	R\$ 360,00	R\$ 300,00	R\$ 225,00	R\$ 150,00	R\$ 120,00
Café expresso e com leite	R\$ 660,00	R\$ 660,00	R\$ 720,00	R\$ 720,00	R\$ 780,00	R\$ 840,00	R\$ 840,00	R\$ 840,00	R\$ 780,00	R\$ 720,00	R\$ 660,00	R\$ 690,00
Chocolate quente	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 240,00	R\$ 420,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 120,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Cappuccino	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 240,00	R\$ 420,00	R\$ 480,00	R\$ 480,00	R\$ 120,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Salada de fruta	R\$ 490,00	R\$ 490,00	R\$ 490,00	R\$ 350,00	R\$ 280,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 210,00	R\$ 280,00	R\$ 420,00	R\$ 490,00	R\$ 490,00
Salada de fruta com adicionais	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 360,00	R\$ 270,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 90,00	R\$ 180,00	R\$ 360,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00
Fondue de chocolate	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 400,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 400,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 17.280,00</b>	<b>R\$ 17.620,00</b>	<b>R\$ 18.150,00</b>	<b>R\$ 19.830,00</b>	<b>R\$ 19.210,00</b>	<b>R\$ 19.210,00</b>	<b>R\$ 19.670,00</b>	<b>R\$ 19.445,00</b>	<b>R\$ 18.630,00</b>	<b>R\$ 19.240,00</b>	<b>R\$ 19.660,00</b>	<b>R\$ 22.120,00</b>

Vendas Brutas - Cenário realista					
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Fatia de bolo - 80g	R\$ 12.355,00	R\$ 14.270,03	R\$ 16.481,88	R\$ 19.901,87	R\$ 24.031,51
Bolo inteiro	R\$ 60.190,00	R\$ 69.519,45	R\$ 80.294,96	R\$ 96.956,17	R\$ 117.074,58
Fatia de bolo sabor especial	R\$ 15.210,00	R\$ 17.567,55	R\$ 20.290,52	R\$ 24.500,80	R\$ 29.584,72
Bolo inteiro sabor especial	R\$ 65.625,00	R\$ 75.796,88	R\$ 87.545,39	R\$ 105.711,06	R\$ 127.646,10
Bolo personalizado	R\$ 7.700,00	R\$ 8.893,50	R\$ 10.271,99	R\$ 12.403,43	R\$ 14.977,14
Bolo de pote	R\$ 18.850,00	R\$ 21.771,75	R\$ 25.146,37	R\$ 30.364,24	R\$ 36.664,82
Bolo de pote personalizado	R\$ 3.480,00	R\$ 4.019,40	R\$ 4.642,41	R\$ 5.605,71	R\$ 6.768,89
Água mineral	R\$ 4.440,00	R\$ 5.128,20	R\$ 5.923,07	R\$ 7.152,11	R\$ 8.636,17
Água mineral com gás	R\$ 3.220,00	R\$ 3.719,10	R\$ 4.295,56	R\$ 5.186,89	R\$ 6.263,17
Suco natural	R\$ 8.080,00	R\$ 9.332,40	R\$ 10.778,92	R\$ 13.015,55	R\$ 15.716,27
Limonada suíça	R\$ 1.700,00	R\$ 1.963,50	R\$ 2.267,84	R\$ 2.738,42	R\$ 3.306,64
Vitaminas	R\$ 2.420,00	R\$ 2.795,10	R\$ 3.228,34	R\$ 3.898,22	R\$ 4.707,10
Chás gelado	R\$ 1.080,00	R\$ 1.247,40	R\$ 1.440,75	R\$ 1.739,70	R\$ 2.100,69
Chás	R\$ 2.625,00	R\$ 3.031,88	R\$ 3.501,82	R\$ 4.228,44	R\$ 5.105,84
Café expresso e com leite	R\$ 8.910,00	R\$ 10.291,05	R\$ 11.886,16	R\$ 14.352,54	R\$ 17.330,69
Chocolate quente	R\$ 1.740,00	R\$ 2.009,70	R\$ 2.321,20	R\$ 2.802,85	R\$ 3.384,45
Cappuccino	R\$ 1.740,00	R\$ 2.009,70	R\$ 2.321,20	R\$ 2.802,85	R\$ 3.384,45
Salada de fruta	R\$ 4.410,00	R\$ 5.093,55	R\$ 5.883,05	R\$ 7.103,78	R\$ 8.577,82
Salada de fruta com adicionais	R\$ 3.690,00	R\$ 4.261,95	R\$ 4.922,55	R\$ 5.943,98	R\$ 7.177,36
Fondue de chocolate	R\$ 2.600,00	R\$ 3.003,00	R\$ 3.468,47	R\$ 4.188,17	R\$ 5.057,22
<b>Total</b>	<b>R\$ 230.065,00</b>	<b>R\$ 265.725,08</b>	<b>R\$ 306.912,46</b>	<b>R\$ 370.596,80</b>	<b>R\$ 447.495,63</b>

Fonte: a própria autora (2019)

## APÊNDICE B - PROJEÇÃO DE VENDAS – CENÁRIO PESSIMISTA – MENSAL (ANO 1) E ANUAL (5 ANOS)

Vendas Brutas - Cenário pessimista												
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Fatia de bolo - 80g	R\$ 661,50	R\$ 686,00	R\$ 686,00	R\$ 735,00	R\$ 735,00	R\$ 759,50	R\$ 784,00	R\$ 710,50	R\$ 710,50	R\$ 710,50	R\$ 735,00	R\$ 735,00
Bolo inteiro	R\$ 3.094,00	R\$ 3.276,00	R\$ 3.458,00	R\$ 3.640,00	R\$ 3.458,00	R\$ 3.380,00	R\$ 3.458,00	R\$ 3.458,00	R\$ 3.458,00	R\$ 3.640,00	R\$ 3.822,00	R\$ 4.004,00
Fatia de bolo sabor especial	R\$ 819,00	R\$ 850,50	R\$ 850,50	R\$ 913,50	R\$ 913,50	R\$ 913,50	R\$ 913,50	R\$ 882,00	R\$ 882,00	R\$ 882,00	R\$ 913,50	R\$ 913,50
Bolo inteiro sabor especial	R\$ 3.430,00	R\$ 3.430,00	R\$ 3.570,00	R\$ 4.165,00	R\$ 3.815,00	R\$ 3.815,00	R\$ 3.920,00	R\$ 3.815,00	R\$ 3.815,00	R\$ 3.920,00	R\$ 3.920,00	R\$ 4.410,00
Bolo personalizado	R\$ 275,00	R\$ 275,00	R\$ 330,00	R\$ 550,00	R\$ 440,00	R\$ 440,00	R\$ 440,00	R\$ 440,00	R\$ 440,00	R\$ 550,00	R\$ 440,00	R\$ 935,00
Bolo de pote	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.190,00	R\$ 1.120,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.050,00	R\$ 1.020,00	R\$ 1.120,00	R\$ 1.120,00	R\$ 1.330,00
Bolo de pote personalizado	R\$ 132,00	R\$ 132,00	R\$ 168,00	R\$ 336,00	R\$ 168,00	R\$ 168,00	R\$ 132,00	R\$ 168,00	R\$ 132,00	R\$ 216,00	R\$ 252,00	R\$ 468,00
Água mineral	R\$ 280,00	R\$ 280,00	R\$ 266,00	R\$ 252,00	R\$ 252,00	R\$ 238,00	R\$ 238,00	R\$ 238,00	R\$ 252,00	R\$ 266,00	R\$ 266,00	R\$ 280,00
Água mineral com gás	R\$ 204,00	R\$ 204,00	R\$ 196,00	R\$ 182,00	R\$ 182,00	R\$ 168,00	R\$ 168,00	R\$ 168,00	R\$ 182,00	R\$ 196,00	R\$ 196,00	R\$ 210,00
Suco natural	R\$ 520,00	R\$ 520,00	R\$ 520,00	R\$ 476,00	R\$ 448,00	R\$ 380,00	R\$ 380,00	R\$ 408,00	R\$ 436,00	R\$ 492,00	R\$ 532,00	R\$ 560,00
Limonada suíça	R\$ 160,00	R\$ 160,00	R\$ 125,00	R\$ 90,00	R\$ 70,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 90,00	R\$ 105,00	R\$ 140,00	R\$ 160,00
Vitaminas	R\$ 168,00	R\$ 168,00	R\$ 168,00	R\$ 156,00	R\$ 112,00	R\$ 112,00	R\$ 112,00	R\$ 112,00	R\$ 128,00	R\$ 140,00	R\$ 156,00	R\$ 168,00
Chás gelado	R\$ 105,00	R\$ 105,00	R\$ 96,00	R\$ 96,00	R\$ 63,00	R\$ 21,00	R\$ 21,00	R\$ 21,00	R\$ 21,00	R\$ 42,00	R\$ 63,00	R\$ 105,00
Chás	R\$ 96,00	R\$ 96,00	R\$ 105,00	R\$ 117,00	R\$ 159,00	R\$ 210,00	R\$ 252,00	R\$ 252,00	R\$ 210,00	R\$ 159,00	R\$ 105,00	R\$ 84,00
Café expresso e com leite	R\$ 462,00	R\$ 462,00	R\$ 504,00	R\$ 504,00	R\$ 546,00	R\$ 588,00	R\$ 588,00	R\$ 588,00	R\$ 546,00	R\$ 504,00	R\$ 462,00	R\$ 483,00
Chocolate quente	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 168,00	R\$ 294,00	R\$ 336,00	R\$ 336,00	R\$ 84,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Cappuccino	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 168,00	R\$ 294,00	R\$ 336,00	R\$ 336,00	R\$ 84,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Salada de fruta	R\$ 343,00	R\$ 343,00	R\$ 343,00	R\$ 245,00	R\$ 196,00	R\$ 147,00	R\$ 147,00	R\$ 147,00	R\$ 196,00	R\$ 294,00	R\$ 343,00	R\$ 343,00
Salada de fruta com adicionais	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ 252,00	R\$ 189,00	R\$ 63,00	R\$ 63,00	R\$ 63,00	R\$ 126,00	R\$ 252,00	R\$ 315,00	R\$ 315,00
Fondue de chocolate	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 280,00	R\$ 420,00	R\$ 420,00	R\$ 420,00	R\$ 280,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 12.114,50</b>	<b>R\$ 12.352,50</b>	<b>R\$ 12.750,50</b>	<b>R\$ 13.899,50</b>	<b>R\$ 13.482,50</b>	<b>R\$ 13.496,00</b>	<b>R\$ 13.793,50</b>	<b>R\$ 13.647,50</b>	<b>R\$ 13.092,50</b>	<b>R\$ 13.488,50</b>	<b>R\$ 13.780,50</b>	<b>R\$ 15.503,50</b>
Vendas Brutas - Cenário pessimista												
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5							
Fatia de bolo - 80g	R\$ 8.648,50	R\$ 9.989,02	R\$ 11.537,32	R\$ 13.931,31	R\$ 16.822,05							
Bolo inteiro	R\$ 42.146,00	R\$ 48.678,63	R\$ 56.223,82	R\$ 67.890,26	R\$ 81.977,49							
Fatia de bolo sabor especial	R\$ 10.647,00	R\$ 12.297,29	R\$ 14.203,36	R\$ 17.150,56	R\$ 20.709,30							
Bolo inteiro sabor especial	R\$ 46.025,00	R\$ 53.158,88	R\$ 61.398,50	R\$ 74.138,69	R\$ 89.522,47							
Bolo personalizado	R\$ 5.555,00	R\$ 6.416,03	R\$ 7.410,51	R\$ 8.948,19	R\$ 10.804,94							
Bolo de pote	R\$ 13.200,00	R\$ 15.246,00	R\$ 17.609,13	R\$ 21.263,02	R\$ 25.675,10							
Bolo de pote personalizado	R\$ 2.472,00	R\$ 2.855,16	R\$ 3.297,71	R\$ 3.981,98	R\$ 4.808,25							
Água mineral	R\$ 3.108,00	R\$ 3.589,74	R\$ 4.146,15	R\$ 5.006,48	R\$ 6.045,32							
Água mineral com gás	R\$ 2.256,00	R\$ 2.605,68	R\$ 3.009,56	R\$ 3.634,04	R\$ 4.388,11							
Suco natural	R\$ 5.672,00	R\$ 6.551,16	R\$ 7.566,59	R\$ 9.136,66	R\$ 11.032,51							
Limonada suíça	R\$ 1.205,00	R\$ 1.391,78	R\$ 1.607,50	R\$ 1.941,06	R\$ 2.343,83							
Vitaminas	R\$ 1.700,00	R\$ 1.963,50	R\$ 2.267,84	R\$ 2.738,42	R\$ 3.306,64							
Chás gelado	R\$ 759,00	R\$ 876,65	R\$ 1.012,52	R\$ 1.222,62	R\$ 1.476,32							
Chás	R\$ 1.845,00	R\$ 2.130,98	R\$ 2.461,28	R\$ 2.971,99	R\$ 3.588,68							
Café expresso e com leite	R\$ 6.237,00	R\$ 7.203,74	R\$ 8.320,31	R\$ 10.046,78	R\$ 12.131,49							
Chocolate quente	R\$ 1.218,00	R\$ 1.406,79	R\$ 1.624,84	R\$ 1.962,00	R\$ 2.369,11							
Cappuccino	R\$ 1.218,00	R\$ 1.406,79	R\$ 1.624,84	R\$ 1.962,00	R\$ 2.369,11							
Salada de fruta	R\$ 3.087,00	R\$ 3.565,49	R\$ 4.118,14	R\$ 4.972,65	R\$ 6.004,47							
Salada de fruta com adicionais	R\$ 2.583,00	R\$ 2.983,37	R\$ 3.445,79	R\$ 4.160,79	R\$ 5.024,15							
Fondue de chocolate	R\$ 1.820,00	R\$ 2.102,10	R\$ 2.427,93	R\$ 2.931,72	R\$ 3.540,05							
<b>Total</b>	<b>R\$ 161.401,50</b>	<b>R\$ 186.418,73</b>	<b>R\$ 215.313,64</b>	<b>R\$ 259.991,22</b>	<b>R\$ 313.939,39</b>							

Fonte: a própria autora (2019)

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA QUANTITATIVA

Olá, me chamo Renata Locatelli e sou acadêmica do curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul – UCS.

Esta pesquisa objetiva analisar o mercado de padarias e confeitarias para verificar a implantação de uma Loja especializada em bolos, a Divino Bolos. Onde serão produzidos bolos com sabores tradicionais, especiais, bolos de pote, grande variedade de sabores para intolerantes a lactose e glúten, sendo todos personalizados ao gosto do cliente. Através de uma loja física para comercialização dos produtos, sendo que os produtos serão comercializados também em eventos, feiras e sob encomenda, inclusive para festas.

OBS: A Loja caracteriza-se pela fabricação de bolos e não tortas, ao responder os questionários você deve levar em conta apenas o objetivo do negócio proposto. Ou seja, bolos.

A presente pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, da Universidade de Caxias do Sul. E é destinada para fins acadêmicos.

1. Você mora em alguma dessas cidades?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Garibaldi       | <input type="checkbox"/> Não (seu questionário termina aqui) |
| <input type="checkbox"/> Carlos Barbosa  |  |
| <input type="checkbox"/> Bento Gonçalves |  |

2. Você gosta de bolos?

- Sim  
 Não (se optar por esta opção seu questionário termina aqui)

3. Você costuma frequentar padarias/confeitarias para tomar café da manhã, fazer um lanche, ou apenas comprar algum produto?

- Sim  
 Não

4. Com que frequência você costuma ir a estes estabelecimentos?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Mensalmente        | <input type="checkbox"/> De 2 a 4 vezes por semana  |
| <input type="checkbox"/> Uma vez por semana | <input type="checkbox"/> Mais de 4 vezes por semana |

5. Que horário você costuma ir estes estabelecimentos?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Pela manhã         | <input type="checkbox"/> No início da noite |
| <input type="checkbox"/> No início da tarde | <input type="checkbox"/> Qualquer horário   |

6. Quais os motivos que levam a você frequentar este tipo de estabelecimento? Dê uma nota de 1 a 5. (1 para menos importante e 5 para mais importante).

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Localização           | <input type="checkbox"/> Preço                    |
| <input type="checkbox"/> Atendimento           | <input type="checkbox"/> Dispõe de produtos com   |
| <input type="checkbox"/> Variedade de produtos | <input type="checkbox"/> ingredientes específicos |

7. Na sua cidade há uma padaria/confeitaria com loja física especializada em bolos?  
 Sim  
 Não  
 Talvez
8. Você acha importante ter uma loja física deste segmento, ou apenas o serviço de tele entrega?  
 Loja física  
 Tele entrega  
 Ambos
9. Geralmente você compra bolos em qual estabelecimento? Assinale até 02 opções.  
 Padarias/confeitarias  Direto com o fabricante  
 Supermercado  Outro:  
 Feiras
10. O que você leva em consideração ao comprar um bolo. Selecione 02 opções.  
 Sabor  Preço  
 Decoração  Ingredientes Utilizados
11. Quais são os seus sabores de bolo preferidos? Selecione até 5 sabores.  
 Chocolate  Limão  
 Fubá  Aipim  
 Formigueiro  Banana  
 Cenoura  Nozes  
 Laranja  Outro:
12. Você tem alguma intolerância alimentar?  
 Sim  
 Não
13. Nas padarias/confeitarias de sua cidade, você encontra bolos para intolerantes a certos ingredientes, por exemplo: glúten e lactose?  
 Sim  
 Não  
 Talvez
14. Quanto você estaria disposto a gastar em um bolo personalizado? Bolo sabor chocolate com cobertura e recheio de brigadeiro e decoração com morangos. Peso do bolo: 2 kg. (foto ilustrativa)  
 R\$ 20,00 a R\$ 25,00;  R\$ 35,00 A R\$ 40,00;  
 R\$ 25,00 a R\$ 35,00;  Acima de R\$ 40,00;
15. Quanto você estaria disposto a gastar em um bolo de pote? Bolo sabor chocolate com cobertura e recheio de branquinho. Peso do bolo: 150 g. (foto ilustrativa)  
 R\$ 3,00 a R\$ 5,00;  R\$ 8,00 A R\$ 10,00;  
 R\$ 5,00 a R\$ 8,00;  Acima de R\$ 10,00;

16. Se a Divino Bolos fazer uma promoção, lançamento de um novo sabor, etc. você gostaria de ser avisado por qual meio de comunicação? Selecione até 2 opções

*Whatsapp*

*SMS*

*Facebook*

*Telefone*

*E-mail*

17. Se você optar pelo serviço de entrega, através de qual meio você gostaria de receber seu produto? (válido para moradores de Garibaldi, Carlos Barbosa e Bento Gonçalves) Selecione até 02 opções.

*Moto Boy*

*Carro (pela própria empresa)*

*Táxi / Uber*

18. O que você acha que a Loja de Bolos deste trabalho deve comercializar também cafés e chás, ou outro produto?

*Sim*

*Não*

*Outro:*

19. Sobre a Divino Bolos, atribua uma nota para cada item considerando a importância de cada um (1 para menos importante e 5 para mais importante)

*Variedade de sabores*

*Serviço de entrega*

*Comodidade*

*Opção*

*Personalização*

*de produtos para celíacos e intolerantes a lactose*

20. Dentro do exposto na introdução da pesquisa, você se tornaria um cliente da Divino Bolos?

*Sim*

*Não*

**ANEXO B – EMPRESAS DO RAMO EM GARIBALDI – ANO 2018**

PREFEITURA MUNICIPAL DE GARIBALDI

- Análise da seleção de contribuintes – Data 29/08/2018

Cadastro – Nome do contribuinte

12946 – PADARIA E CONFEITARIA PONVALLI LTDA

13006 – ANTONIO ECKER & CIA LTDA

17357 – C. ZANDAVALLI LTDA

18078 – PADARIA E CONFEITARIA SOL NASCENTE LTDA

18548 – JUSTINA G. MASCHIO

18572 – PADARIA IMIGRANTE LTDA

26696 – PADARIA E CONFEITARIA 2000 LTDA

27115 – PADARIA BELLA VITTA LTDA

29430 – PADARIA E CONFEITARIA 2000 LTDA ME

32373 – ROBERTO BONADIMAN

33415 – CETTOLIN-FABRICA DE PÃES E BISCOITOS COL. LTDA

35457 – LORENI DE FÁTIMA DE SPUZA KAPPEL – MEI

35512 – LE PETIT SABLE LTDA ME

35612 – MARIVONE CARNIEL FRITZEN – MEI

35613 – LUCIANE CARNIEL – MEI

36392 – INAEH BOENO VIEIRA – MEI

36402 – ANDREIA OLIVEIRA DA SILVA MARQUES – MEI

TOTAL DE CADASTRADOS: 17

**ANEXO C – EMPRESAS DO RAMO EM GARIBALDI – ANO 2019**

PREFEITURA MUNICIPAL DE GARIBALDI

- Análise da seleção de contribuintes – Data 22/03/2019

Cadastro – Nome do contribuinte

12946 – PADARIA E CONFEITARIA PONVALLI LTDA

13006 – ANTONIO ECKER & CIA LTDA

17357 – C. ZANDAVALLI LTDA

18078 – PADARIA E CONFEITARIA SOL NASCENTE LTDA

18548 – JUSTINA G. MASCHIO

18572 – PADARIA IMIGRANTE LTDA

26696 – PADARIA E CONFEITARIA 2000 LTDA

27115 – PADARIA BELLA VITTA LTDA

29430 – PADARIA E CONFEITARIA 2000 LTDA ME

33415 – CETTOLIN-FABRICA DE PÃES E BISCOITOS COL. LTDA

35512 – LE PETIT SABLE LTDA ME

TOTAL DE CADASTRADOS: 11

## ANEXO D – UNIFORMES

Avental



Touca



Fonte: Google imagens (2019)

## ANEXO E – QUADRO HORÁRIO DE TRABALHO

Divino Bolos Ltda										
Rua Júlio De Castilhos, nº 112 - Garibaldi/RS										
CNPJ: 01.234.567-0001-89										
Cartão de Ponto		Mês: Janeiro			Ano: 2020		Funcionário:			
Funcionário:							Cargo: Balconista			
Dia		1º Turno		Total 1º	2º Turno		Total 2º	Total 1º T.	Carga	Total Extras
		Entrada	Saída	Turno	Entrada	Saída	Turno	+ 2º T.	Horária	
01	seg									
02	ter									
03	qua									
04	qui									
05	sex									
06	sáb									
07	dom									
08	seg									
09	ter									
10	qua									
11	qui									
12	sex									
13	sáb									
14	dom									
15	seg									
16	ter									
17	qua									
18	qui									
19	sex									
20	sáb									
21	dom									
22	seg									
23	ter									
24	qua									
25	qui									
26	sex									
27	sáb									
28	dom									
29	sex									
30	sáb									
31	dom									
Obs.:							Total Horas Extras		0:00:00	
							Valor Hora Extra		R\$ 0,00	
							Total a Receber		R\$ 0,00	

Fonte: a própria autora (2019)