



**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**VICTOR KOCH BUENO**

**ESTUDO DE VIABILIDADE E IMPLANTAÇÃO DE UMA PADARIA E  
CONFEITARIA NA CIDADE DE SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ – RS**

**SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ**

**2019**

VICTOR KOCH BUENO

**ESTUDO DE VIABILIDADE E IMPLANTAÇÃO DE UMA PADARIA E  
CONFEITARIA NA CIDADE DE SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ – RS**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado à Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para a obtenção de grau em Bacharel em Administração.

Orientador do TCC I e TCC II: Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger

SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ

2019

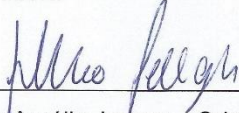
VICTOR KOCH BUENO


**ESTUDO DE VIABILIDADE E IMPLANTAÇÃO DE UMA PADARIA E  
CONFEITARIA NA CIDADE DE SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ – RS**

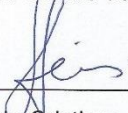
Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado à Universidade de Caxias do Sul, no Campus Universitário do Vale do Caí, como requisito parcial para a obtenção de grau em Bacharel em Administração. Área de concentração: Novos Negócios.

Aprovado em: 07/07/2019

Banca Examinadora

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger – Orientador  
Universidade de Caxias do Sul

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Me. Claudia Felipe Ramos  
Universidade de Caxias do Sul

  
\_\_\_\_\_  
Prof.<sup>a</sup> Dra. Zaida Cristiane dos Reis  
Universidade de Caxias do Sul

SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ

2019

*Dedico o presente trabalho à minha família, que sempre esteve presente em todos os momentos da minha vida. Em especial, a meu pai Vilmar e minha tia Janete, que sempre estão próximos a mim.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida, sabedoria, força e por me acompanhar e me iluminar durante todos esses anos.

Agradeço ao meu pai, Vilmar, que me proporcionou a melhor educação e que sempre lutou por todas as etapas de minha vida. À minha tia, Janete, que sempre esteve me acompanhando, juntamente com meu pai, em todas as minhas conquistas, sei o quanto vocês são importantes para mim e o quanto se doaram para a realização desse sonho.

Agradeço à Universidade de Caxias do Sul, pela oportunidade de cursar Administração no Campus Universitário Vale do Caí e, em especial, ao meu orientador, professor Silvio Aurélio Jaeger, por me auxiliar ao longo do semestre e por transmitir seu conhecimento. Sou grato, também, por me fazer acreditar e por me direcionar esse trabalho.

À minha grande amiga Cíntia, que sempre esteve disposta a transmitir seu conhecimento e por acreditar em meu potencial. E, por fim, agradeço a todos meus colegas, amigos, familiares e todos que, de alguma forma, contribuíram para minha formação profissional, seja transmitindo conhecimento ou, também, por me apoiar nos momentos que estive ausente.

*“Cada pessoa que passa pela nossa vida é única. Sempre ‘deixa um pouco de si e leva um pouco de nós’. Há os que levaram muito, mas há os que não deixaram nada. Esta é a prova evidente de que duas almas não se encontram por casualidade. A verdade é que ninguém passa por nossa vida em vão. A diferença é que algumas pessoas são possibilidades de felicidade, outras de lições”.*

*(Jorge Luís Borges)*

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade de implantação de uma padaria e confeitaria na cidade de São Sebastião do Caí (RS). Visando um conceito inovador de padaria e confeitaria, o presente estudo realizou, em um primeiro momento, o desenvolvimento do tema, os objetivos, que se dividem em geral e específicos, e os possíveis problemas que o novo negócio apresenta. Abordaram-se também as noções de empreendedorismo, possibilitando o conhecimento das teorias, em diferentes pontos de vista de autores, e conhecendo o empreendedorismo de forma mundial e regional. Em seguida, foi realizada a pesquisa de marketing, proporcionando o conhecimento do público-alvo para, então, efetuar a análise ambiental. O presente estudo possui o plano de negócio para verificar se é viável. O trabalho também possui o planejamento de marketing, planejamento com organização e recursos humanos, operações e as projeções econômicas, que foram analisadas através de três cenários: realista, otimista e conservador. Por fim, foi elaborado o plano de contingência e a análise de riscos, que tem o objetivo da empresa se prevenir quanto às situações inesperadas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Padaria. Confeitaria. Inovação. Negócio.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Inovação .....	29
Figura 2 – Número de população e amostras.....	37
Figura 3 – Fatores analisados no macroambiente.....	61
Figura 4 – Fatores analisados no microambiente .....	65
Figura 5 – Análise SWOT (variáveis internas e externas) .....	68
Figura 6 – Análise SWOT da padaria e confeitaria.....	69
Figura 7 – Planejamento estratégico .....	71
Figura 8 – Mix de marketing .....	78
Figura 9 – Logomarca da empresa .....	79
Figura 10 – Exemplo da <i>fanpage</i> no Facebook .....	84
Figura 11 – Cartão de visita da empresa .....	85
Figura 12 – Outdoor da empresa.....	85
Figura 13 – Camisa da empresa.....	86
Figura 14 – Sacola da empresa .....	86
Figura 15 – Panfleto da empresa.....	87
Figura 16 – Mapa de localização da empresa .....	89
Figura 17 – Fachada do estabelecimento.....	93
Figura 18 – Layout do estabelecimento.....	94
Figura 19 – Fluxograma do processo de produção .....	103
Figura 20 – Fluxograma do processo de venda.....	104
Figura 21 – Organograma estrutural organizacional.....	106
Figura 22 – Alíquotas do Simples Nacional – Comércio.....	125
Figura 23 – Cálculo do retorno sobre o investimento .....	132
Figura 24 – Fórmula do ponto de equilíbrio .....	135
Figura 25 – Cálculo do ponto de equilíbrio do cenário realista .....	135

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Empreendedores por faixa etária (em milhões) .....	25
Gráfico 2 – Motivação empreendedora .....	27
Gráfico 3 – Gênero dos entrevistados.....	41
Gráfico 4 – Faixa etária dos entrevistados .....	42
Gráfico 5 – Estado civil dos entrevistados.....	43
Gráfico 6 – Quantas vezes por semana você frequenta a padaria e confeitaria? .....	45
Gráfico 7 – Quais os dias da semana você normalmente costuma ir?.....	47
Gráfico 8 – Em qual parte do dia você costuma ir? .....	48
Gráfico 9 – Em média, quanto você gasta semanalmente em uma padaria e confeitaria?.....	49
Gráfico 10 – Você gostaria de receber promoções da padaria e confeitaria? .....	50
Gráfico 11 – Quais meios você considera importante para a divulgação da empresa? .....	51
Gráfico 12 – Você gostaria de realizar encomendas para eventos? .....	52
Gráfico 13 – Quanto você está disposto a gastar em um evento? .....	53
Gráfico 14 – Qual o grau de importância na hora de escolher uma padaria e confeitaria?.....	55
Gráfico 15 – Como você prefere receber suas encomendas para eventos?.....	57
Gráfico 16 – Qual forma de pagamento se enquadraria melhor?.....	57
Gráfico 17 – Como você avalia a implantação de uma padaria e confeitaria no centro de São Sebastião do Caí (RS)? .....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Países com empreendedores mais determinados .....	24
Quadro 2 – Taxas de empreendedores no Brasil – 2017 .....	25
Quadro 3 – Maiores empreendedores do Brasil .....	26
Quadro 4 – Cálculo do tamanho da amostra (população finita).....	37
Quadro 5 – Cálculo do tamanho da amostra na cidade de São Sebastião do Caí (RS).....	38
Quadro 6 – Escolaridade dos entrevistados .....	44
Quadro 7 – Renda dos entrevistados .....	45
Quadro 8 – Tipos de produtos para um evento .....	52
Quadro 9 – Qual o grau de importância que esses produtos têm na hora de frequentar uma padaria/confeitaria? .....	56
Quadro 10 – Espaço destinado às críticas e sugestões do negócio proposto.....	59
Quadro 11 – Principais fornecedores .....	66
Quadro 12 – Estratégias competitivas .....	75
Quadro 13 – Mix de produtos da padaria e confeitaria .....	80
Quadro 14 – Preços da empresa e dos concorrentes .....	81
Quadro 15 – Investimento em marketing e propaganda.....	88
Quadro 16 – Despesas com marketing.....	88
Quadro 17 – Custo com infraestrutura.....	92
Quadro 18 – Investimento com móveis.....	95
Quadro 19 – Máquinas, equipamentos e ferramentas.....	96
Quadro 20 – Investimento em insumos .....	97
Quadro 21 – Investimento em materiais de consumo.....	99
Quadro 22 – Investimento em embalagens .....	100
Quadro 23 – Serviços terceirizados.....	101
Quadro 24 – Custos com manutenção .....	102
Quadro 25 – Investimento com equipamento de proteção individual (EPI) .....	105
Quadro 26 – Descrição de cargos .....	107
Quadro 27 – Custos com treinamentos .....	109
Quadro 28 – Remuneração mensal e anual .....	110
Quadro 29 – Custo com salários e benefícios dos colaboradores.....	111
Quadro 30 – Plano de investimento inicial.....	113

Quadro 31 – Investimentos iniciais.....	114
Quadro 32 – Estrutura de capital.....	115
Quadro 33 – Previsão de vendas para o ano I (realista) .....	117
Quadro 34 – Previsão de vendas para o ano II (realista) .....	120
Quadro 35 – Previsão de faturamento do cenário realista anual e de 5 anos .....	123
Quadro 36 – Despesas fixas .....	124
Quadro 37 – Fluxo de caixa para o ano I (realista) .....	127
Quadro 38 – Fluxo de caixa para o ano II (realista) .....	128
Quadro 39 – Fluxo de caixa do cenário realista (5 anos) .....	129
Quadro 40 – Demonstração de resultados do exercício (realista).....	130
Quadro 41 – Retorno sobre as Vendas – ROS (realista) .....	131
Quadro 42 – Retorno sobre o Investimento – RSI (realista).....	132
Quadro 43 – Valor Presente Líquido – VPL (realista) .....	133
Quadro 44 – Taxa Interna de Retorno – TIR (realista).....	133
Quadro 45 – Período de retorno do investimento – <i>Payback</i> (realista) .....	134
Quadro 46 – Previsão do faturamento para os próximos 5 anos (otimista)) .....	134
Quadro 47 – Fluxo de caixa do cenário otimista (5 anos) .....	136
Quadro 48 – Demonstração do resultado do exercício (otimista).....	138
Quadro 49 – Retorno sobre as vendas (otimista).....	139
Quadro 50 – Retorno sobre o investimento (otimista) .....	139
Quadro 51 – Valor presente líquido (otimista) .....	140
Quadro 52 – Taxa interna de retorno (otimista).....	140
Quadro 53 – <i>Payback</i> (otimista).....	141
Quadro 54 – Ponto de equilíbrio (otimista).....	141
Quadro 55 – Previsão do faturamento para os próximos 5 anos (conservador) .....	141
Quadro 56 – Fluxo de caixa do cenário conservador (5 anos).....	143
Quadro 57 – Demonstração de resultado do exercício (conservador) .....	144
Quadro 58 – Retorno sobre as vendas (conservador) .....	145
Quadro 59 – Retorno sobre o investimento (conservador).....	145
Quadro 60 – Valor presente líquido (conservador).....	146
Quadro 61 – Taxa interna de retorno (conservador) .....	147
Quadro 62 – <i>Payback</i> (conservador).....	147
Quadro 63 – Ponto de equilíbrio (conservador).....	148

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS .....</b>	<b>19</b>
2.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	19
2.2	OBJETIVOS.....	20
<b>2.2.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>21</b>
2.3	JUSTIFICATIVA.....	21
<b>3</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>23</b>
3.1	NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO .....	23
<b>3.1.1</b>	<b>Empreendedorismo no Brasil .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Empreendedorismo no Rio Grande do Sul.....</b>	<b>26</b>
3.2	LITERATURA DO NEGÓCIO PROPOSTO .....	27
3.3	EMPREENDEDORISMO DO NEGÓCIO PROPOSTO.....	30
<b>4</b>	<b>PESQUISA DE MARKETING.....</b>	<b>34</b>
4.1	OBJETIVOS DA PESQUISA DE MARKETING .....	34
<b>4.1.1</b>	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>34</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Objetivos específicos .....</b>	<b>34</b>
4.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	35
4.3	AMOSTRAGEM .....	36
4.4	PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	38
4.5	PRÉ-TESTE.....	39
4.6	COLETA DE DADOS.....	39
4.7	RESULTADOS DA PESQUISA .....	39
4.8	ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS .....	40
<b>4.8.1</b>	<b>Análise de dados primários da pesquisa qualitativa.....</b>	<b>40</b>
<b>4.8.2</b>	<b>Análise de dados primários da pesquisa quantitativa .....</b>	<b>41</b>
<b>4.8.3</b>	<b>Análise de dados da etapa quantitativa .....</b>	<b>41</b>
4.8.3.1	Gênero.....	41
4.8.3.2	Faixa etária .....	42

4.8.3.3	Estado civil .....	43
4.8.3.4	Escolaridade.....	43
4.8.3.5	Renda.....	44
4.8.3.6	Quantas vezes por semana frequenta a padaria e confeitaria? .....	45
4.8.3.7	Quais dias da semana costuma ir? .....	46
4.8.3.8	Em qual parte do dia costuma ir? .....	47
4.8.3.9	Em média, quanto você gasta semanalmente em uma padaria e confeitaria?.....	48
4.8.3.10	Você gostaria de receber promoções?.....	49
4.8.3.11	Meios de divulgação.....	50
4.8.3.12	Você gostaria de realizar encomendas para eventos?.....	51
4.8.3.13	Tipos de produtos para um evento .....	52
4.8.3.14	Quanto está disposto a gastar em um evento? .....	53
4.8.3.15	Importância da escolha de uma padaria e confeitaria .....	54
4.8.3.16	Importância dos produtos .....	55
4.8.3.17	Forma de receber encomendas.....	56
4.8.3.18	Forma de pagamento .....	57
4.8.3.19	Avaliação do negócio proposto .....	58
4.8.3.20	Críticas e sugestões .....	58
<b>5</b>	<b>CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO E ANÁLISE AMBIENTAL.....</b>	<b>60</b>
5.1	ANÁLISE DO MACROAMBIENTE .....	61
5.1.1	<b>Ambiente demográfico.....</b>	<b>62</b>
5.1.2	<b>Ambiente econômico .....</b>	<b>62</b>
5.1.3	<b>Ambiente natural .....</b>	<b>63</b>
5.1.4	<b>Ambiente tecnológico .....</b>	<b>63</b>
5.1.5	<b>Ambiente político-legal .....</b>	<b>64</b>
5.1.6	<b>Ambiente sociocultural .....</b>	<b>64</b>
5.2	ANÁLISE DO MICROAMBIENTE .....	65
5.2.1	<b>Fornecedores.....</b>	<b>66</b>
5.2.2	<b>Clientes .....</b>	<b>67</b>
5.2.3	<b>Intermediários.....</b>	<b>67</b>
5.2.4	<b>Concorrentes .....</b>	<b>67</b>
5.2.5	<b>Públicos .....</b>	<b>68</b>

5.3	ANÁLISE SWOT .....	68
<b>6</b>	<b>PLANO DE NEGÓCIO .....</b>	<b>71</b>
6.1	ASPECTOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE NEGÓCIO .....	71
6.1.1	<b>Negócio.....</b>	<b>72</b>
6.1.2	<b>Missão.....</b>	<b>72</b>
6.1.3	<b>Princípios.....</b>	<b>73</b>
6.1.4	<b>Análise do ambiente .....</b>	<b>73</b>
6.1.5	<b>Visão .....</b>	<b>74</b>
6.1.6	<b>Objetivos.....</b>	<b>74</b>
6.1.7	<b>Estratégia competitiva.....</b>	<b>75</b>
<b>7</b>	<b>MARKETING .....</b>	<b>76</b>
7.1	TIPO DE MERCADO .....	76
7.2	SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO.....	76
7.3	COMPOSTO MERCADOLÓGICO.....	78
7.3.1	<b>Produto .....</b>	<b>78</b>
7.3.2	<b>Preço.....</b>	<b>80</b>
7.3.3	<b>Promoção .....</b>	<b>84</b>
7.3.4	<b>Praça (Distribuição) .....</b>	<b>89</b>
7.4	RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES .....	90
7.4.1	<b>Satisfação dos clientes .....</b>	<b>90</b>
7.4.2	<b>Fidelidade .....</b>	<b>90</b>
<b>8</b>	<b>OPERAÇÃO .....</b>	<b>92</b>
8.1	INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA .....	92
8.2	MOBILIÁRIO (LAYOUT) .....	93
8.3	MÁQUINAS EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS.....	95
8.4	ESTOQUE .....	97
8.5	TERCEIRIZADOS.....	101
8.6	MANUTENÇÃO .....	101
8.7	PROCESSOS .....	102
8.8	HIGIENE E SEGURANÇA .....	104

<b>9</b>	<b>ORGANIZAÇÃO E RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>106</b>
9.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	106
9.2	DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	107
9.3	PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....	108
9.4	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO .....	109
9.5	REMUNERAÇÃO .....	109
9.6	RELAÇÕES TRABALHISTAS .....	110
9.7	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	111
<b>10</b>	<b>PROJEÇÕES FINANCEIRAS.....</b>	<b>113</b>
10.1	PLANO DE INVESTIMENTOS .....	113
10.2	FONTES DE FINANCIAMENTO .....	114
10.3	PROJEÇÕES ECONÔMICAS .....	115
10.4	PREVISÕES DE VENDAS .....	116
10.5	CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS E FIXOS .....	124
10.6	AVALIAÇÃO ECONÔMICA – FINANCIAMENTO DO NEGÓCIO .....	126
10.7	FLUXO DE CAIXA (REALISTA) .....	126
10.8	DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (REALISTA) ...	130
10.9	ÍNDICES ECONÔMICOS .....	130
<b>10.9.1</b>	<b>ROS – Retorno sobre as Vendas (RSV) – Realista .....</b>	<b>131</b>
<b>10.9.2</b>	<b>ROI – Retorno sobre o Investimento (RSI) – Realista .....</b>	<b>131</b>
<b>10.9.3</b>	<b>Valor Presente Líquido (VPL) – Realista .....</b>	<b>132</b>
<b>10.9.4</b>	<b>Taxa Interna de Retorno (TIR) – Realista.....</b>	<b>133</b>
<b>10.9.5</b>	<b>Período de retorno do investimento (Payback) – Realista .....</b>	<b>134</b>
<b>10.9.6</b>	<b>Ponto de equilíbrio – Realista .....</b>	<b>134</b>
10.10	CENÁRIO OTIMISTA .....	135
<b>10.10.1</b>	<b>Fluxo de caixa (otimista).....</b>	<b>136</b>
<b>10.10.2</b>	<b>Demonstração de resultado do exercício (otimista) .....</b>	<b>138</b>
<b>10.10.3</b>	<b>ROS – Retorno sobre as Vendas (otimista).....</b>	<b>138</b>
<b>10.10.4</b>	<b>ROI – Retorno sobre o Investimento (otimista) .....</b>	<b>139</b>
<b>10.10.5</b>	<b>VPL – Valor Presente Líquido (otimista) .....</b>	<b>140</b>
<b>10.10.6</b>	<b>TIR – Taxa Interna de Retorno (otimista).....</b>	<b>140</b>
<b>10.10.7</b>	<b>Payback – Período de retorno do investimento (otimista) .....</b>	<b>141</b>
<b>10.10.8</b>	<b>Ponto de equilíbrio (otimista).....</b>	<b>141</b>



10.11	CENÁRIO CONSERVADOR.....	142
10.11.1	Fluxo de caixa (conservador) .....	143
10.11.2	Demonstração de resultado do exercício (conservador) .....	144
10.11.3	ROS – Retorno sobre as Vendas (conservador) .....	145
10.11.4	ROI – Retorno sobre o Investimento (conservador) .....	145
10.11.5	VPL – Valor Presente Líquido (conservador) .....	146
10.11.6	TIR – Taxa Interna de Retorno (conservador) .....	146
10.11.7	Payback – Período de retorno do investimento (conservador) .....	147
10.11.8	Ponto de equilíbrio (conservador).....	148
11	PLANOS DE CONTINGÊNCIAS E ANÁLISE DE RISCOS .....	149
12	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	151
13	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	152
	REFERÊNCIAS .....	154
	APÊNDICES.....	158
	APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DA PESQUISA QUALITATIVA.....	159
	APÊNDICE B – ROTEIRO DA PESQUISA QUANTITATIVA .....	160

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão do curso de Administração aborda a questão da viabilidade de implantação de uma padaria e confeitaria na cidade de São Sebastião do Caí (RS). No primeiro capítulo, encontra-se a escolha do tema, a definição do problema, os objetivos, que são divididos em geral e específicos, e a justificativa de escolha do tema. Neste capítulo, estará abordado todo o fundamento da pesquisa.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão de literatura, onde são abordadas todas as noções básicas sobre empreendedorismo. Passando a ter maiores conhecimentos de como empreender e algumas principais ideias de autores, seguimos para a literatura do negócio e o empreendedorismo do negócio proposto, onde tem um grande enfoque nas características que uma padaria e confeitaria apresenta.

No terceiro capítulo, se encontra a pesquisa de marketing, que foi realizada no presente ambiente que se pretende atuar. A pesquisa apresenta todo o delineamento, a amostragem aleatória simples, o processo de coleta e análise das pesquisas qualitativas e quantitativas, que contribuiram para definir o público-alvo e suas características. Também neste capítulo, foram analisadas as fontes de dados primários da pesquisa qualitativa exploratória, por meio de conteúdo e da pesquisa quantitativa descritiva, que foi realizada a análise estatística.

E, no quinto capítulo, apresenta-se o contexto do trabalho, onde foram apresentadas, de forma detalhada, as informações que serão exercidas no novo negócio. No mesmo capítulo, foram realizadas as análises do macroambiente, sobre os fatores que foram analisados: demográfico, econômico, meio ambiente, tecnológico, político-legal e sociocultural. E, no microambiente, foram analisados os seguintes fatores: clientes, fornecedores, concorrentes, público e intermediários. Após, foi realizada a análise SWOT, apresentando as principais oportunidades, ameaças, pontos fracos e pontos fortes.

No sexto capítulo, é apresentado o plano de negócio da empresa, onde abrange os conceitos de negócio, missão, princípios, análise do ambiente, visão, objetivos e a estratégia competitiva da empresa. Após, contém a segmentação que a empresa atuará, juntamente com a demonstração do produto, preço (analisando os demais concorrentes), promoções e praça.

Dando continuidade, para planejar o novo negócio é necessário que se tenha um conhecimento melhor das operações, onde foram analisados os investimentos necessários para que a empresa possa exercer suas atividades, como as reformas no prédio, os estoques e os investimentos com máquinas e equipamentos.

O capítulo nove apresenta o processo de organização de cargos, salários e a forma de recrutamento e seleção dos colaboradores, onde também são demonstrados os treinamentos que a empresa oferece para os seus funcionários.

Dando sequência ao estudo, o capítulo dez visa as projeções financeiras do novo negócio, onde é elaborado o plano de investimento que a empresa arcará para iniciar as atividades e, para isto, são demonstradas as fontes de financiamentos da empresa. Também no mesmo capítulo, a empresa conhecerá o fluxo de caixa, retorno sobre as vendas, retorno sobre o investimento, valor presente líquido, taxa interna de retorno, *payback* e ponto de equilíbrio dos três cenários que serão analisados (realista, otimista e conservador).

Ao final, foi realizado o plano de contingência, a análise de riscos e as limitações de estudo.

## 2 TEMA, PROBLEMA E OBJETIVOS

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017), as mudanças na sociedade afetaram o consumo de alimentos. E, devido a fatores como o curto tempo disponível e a busca pela praticidade, o mercado deve estipular tendências para favorecer o seu crescimento econômico e atender as necessidades do cliente.

Com a falta de padarias e confeitarias no centro da cidade de São Sebastião do Caí (RS), o consumidor da região acaba tendo que se direcionar a um supermercado para buscar o produto que deseja, onde, muitas vezes, a variedade de mercadorias que lhe são oferecidas são insuficientes para atender a demanda, justamente pelo fato do supermercado não trabalhar somente nesse ramo.

Então, nesse capítulo será desenvolvida a delimitação do tema, a definição para o problema e a justificativa para a realização do estudo.

### 2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Segundo Marconi e Lakatos (2017), “o processo de delimitação do tema só é dado por concluído quando se faz a limitação geográfica (espacial) e temporal dele, com vistas na realização da pesquisa”.

O tema apresentado é um estudo que analisa a viabilidade e implantação de uma padaria e confeitaria na cidade de São Sebastião do Caí, município situado no interior do Rio Grande do Sul.

A sociedade muda constantemente, e os hábitos de cada consumidor é diferente um do outro, um exemplo de mudança é que antigamente o consumidor frequentava a padaria do próprio bairro para realizar compras “tradicionais”, como o pão para seu café da manhã, e hoje já buscam adquirir novos sabores ou, até mesmo, alimentos mais saudáveis. Então, nesse novo negócio, pode-se destacar a palavra “inovação” como meta principal, que dará forma à viabilidade deste projeto, onde a palavra tem como significado a criação de algo novo, ou seja, procurar inovar nos produtos e fazer com que o cliente se conduza novamente ao estabelecimento, não só pelo negócio estar localizado próximo, mas também por trazer qualidade e novidades em todos os produtos.

Segundo matéria apresentada pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC, 2018), as padarias e confeitarias já passaram por momentos de expansões, onde em 2010 apresentou um aumento de 13,7% de crescimento, e atualmente possui o menor índice de crescimento desde os últimos anos, chegando a crescer apenas 3,2% em 2017, esses números tem decaído por apresentarem diversas ameaças de mercado. Nos dias de hoje, os supermercados têm investido constantemente em produtos congelados e industrializados (pães, salgados, doces) e, devido a essas diversificações de produtos oferecidos ao consumidor, é necessário realizar uma estratégia de negócio e efetuar pesquisas para analisar as tendências de mercado e coloca-las em prática para, então, ganhar a fidelidade do cliente.

Empreender um negócio é algo que requer dedicação, embora existam entidades privadas de auxílio ao empreendedor, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), é preciso analisar aspectos que são importantes para estabelecer a possível criação de um empreendimento novo, como os investimentos de maquinários, despesas com fornecedores, a quantidade que é demandada, a projeção de vendas e o preço de venda do produto.

Através dos dados apresentados anteriormente, tem-se o seguinte problema da pesquisa: “É viável a abertura de uma padaria e confeitaria na cidade de São Sebastião do Caí?”.

## 2.2 OBJETIVOS

Conforme Dornelas (2008, p. 148), “os objetivos podem ter várias metas específicas que, em conjunto, cumprem o objetivo estipulado”. Então, como propósito para realização deste trabalho, os objetivos serão distribuídos em gerais e específicos.

### 2.2.1 Objetivo geral

De acordo com Chiavenato (2012), “o objetivo de um negócio é produzir e vender com lucro produtos/serviços que satisfaçam necessidades e desejos da sociedade, os quais podem ser do mercado em geral, ou, mais especificamente, de um nicho específico de clientes”.

Dessa forma, analisa-se a viabilidade e implantação de uma padaria e confeitaria na cidade de São Sebastião do Caí (RS).

### 2.2.2 Objetivos específicos

Para Samara e Barros (2007, p. 25), os objetivos específicos são as informações mais detalhadas que favorecerá a realização do objetivo geral.

Os objetivos específicos presentes neste trabalho são:

- a) realizar pesquisa bibliográfica;
- b) identificar o público-alvo do negócio;
- c) verificar a demanda do negócio proposto;
- d) identificar qual é o diferencial esperado pelo cliente;
- e) desenvolver o plano de negócio.

Após contextualizar os objetivos específicos, pretende-se deixar claro todas as informações coletadas para, então, agregar ao objetivo geral, dessa forma, o desenvolvimento do tema se concretizará com maior clareza.

### 2.3 JUSTIFICATIVA

Ao realizar a justificativa, será exposto de forma clara e objetiva ao leitor o principal propósito para realização deste projeto, do mesmo modo que será desenvolvido o porquê da ideia do negócio proposto. Sendo assim, o presente trabalho apresentará de forma abrangente os principais motivos para que exista a possibilidade de implantação deste empreendimento, bem como as vantagens, as desvantagens e seus benefícios.

O novo negócio pretendido é a abertura de uma padaria e confeitaria na cidade de São Sebastião do Caí, e a razão do presente projeto baseia-se no desejo do autor em ter um negócio próprio, e como a município não apresenta nenhum comércio nesse ramo, acredita-se que os consumidores iriam aderir com maior frequência o estabelecimento. Uma das vantagens que favorecerá a procura do negócio é pelo simples fato de haver, em sua localidade, diversos comércios, escolas e centros de lazer, o que acaba atraindo um grande número de pessoas em busca de um produto diferenciado.

Também, tem como base para realização deste projeto o crescimento profissional, ou seja, buscar aderir conhecimentos novos para colocar em execução no ambiente de trabalho. E, para que o projeto tenha um crescimento financeiro para se manter na cidade, o empreendedor, além de assumir riscos para a criação de algo

inovador, deve também cativar as pessoas de alguma maneira, para que as mesmas procurem retornar ao estabelecimento.

A sociedade está mudando em um ritmo acelerado e, com isso, a falta de tempo é algo que faz com que os consumidores se tornem críticos ao dirigir-se a um estabelecimento para realizarem suas compras e pensando nesses fatores, a importância de implantação deste projeto está caracterizada em atender a sociedade, de acordo com o que lhe é exigido.

### 3 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo tem como propósito a transmissão de informações que descreve o empreendedorismo no ponto de vista de diferentes autores. Também serão apontadas as principais características do empreendedor e *cases* de sucesso do empreendedorismo no ramo alimentício. Segundo relatório apresentado pelo Sebrae (2017), a principal pesquisa de empreendedorismo realizada no mundo é a *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), e a mesma apresenta dados onde demonstra que no Brasil, cerca de 36% dos adultos buscam ou já possuem algum relacionamento com uma atividade empreendedora.

#### 3.1 NOÇÕES SOBRE EMPREENDEDORISMO

Conforme Dolabela (2008, p. 59), empreendedorismo é a tradução de *entrepreneurship*, que é um termo utilizado para denominar estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação. Dessa forma, o autor denomina a palavra empreendedor como algo que caracteriza atividades de quem “designa à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio conhecimento ou na inovação em áreas como o marketing, produção, organização, etc.”. E continua a afirmar com o tema empreendedor que:

Um dos principais atributos do empreendedor é identificar oportunidades, agarrá-las e buscar os recursos para transformá-las em negócio lucrativo. Não é indispensável que ele possui os meios necessários à criação de sua empresa. Mas deve ser capaz de atrair tais recursos, demonstrando o valor de seu projeto e comprovando que tem condições de torná-lo realidade (DOLABELA, 2008, p. 61).

De acordo com Maximiano (2006, p. 4), “o empreendedor tem um compromisso com sua prosperidade. Ele que sabe a sobrevivência da persistência de seu esforço para enfrentar riscos e dificuldades”. E, diante de seus compromissos, o empreendedor encontrará algumas vantagens e desvantagens ao exercer seu negócio. Dentre as vantagens citadas por Maximiano, está o desafio, onde o empreendedor para ter sucesso deve ter iniciativa de começar a exercer algo novo, e uma das desvantagens é a sobrecarga de responsabilidades, para essa explicação,



Maximiano (2006, p. 6) cita que “o empreendedor sabe que está sozinho no topo”, ou seja, o empreendedor assume sozinho todas as responsabilidades da empresa.

Diante dos conceitos citados anteriormente, sobre o ponto de vista de Dolabela (2008) e Maximiano (2006), pode-se afirmar que o empreendedor é alguém capaz de buscar solucionar problemas, através de sua criatividade e inovação, trazendo oportunidades para seu projeto, ou seja, o empreendedor não pode ter medo de assumir riscos, já que através deles surge a possibilidade de descobertas que favorecerão o seu crescimento. De tal forma, o empreendedor tem como características colocar em ação todos seus pensamentos, bem como se manter comprometido.

### 3.1.1 Empreendedorismo no Brasil

Segundo Dolabela (2008, p. 39), “no Brasil, pode-se dizer que o empreendedorismo está apenas começando, mas os resultados já alcançados no ensino indicam que estamos no início de uma revolução silenciosa”.

De acordo com a pesquisa realizada pela *Fast Company*, o Brasil tem se apresentado entre os cinco países com maiores empreendimentos, os dados da pesquisa foram coletados através do Banco Mundial, onde foi analisado fatores que definem a dificuldade de iniciar um empreendimento (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017).

Segue o ranking dos países mais empreendedores, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Países com empreendedores mais determinados

Classificação	País
1	Botsuana
2	Malta
3	Timor-Leste
4	Gabão
5	Brasil

Fonte: adaptado de Época Negócios (2017)

A revista *Época Negócios* (2017), através dos dados da pesquisa realizada pela *Fast Company*, destaca:

O Brasil vem logo depois, figurando em 5º lugar. Em uma escala de 1 (mais fácil abrir um negócio) até 130 (mais difícil), o Brasil ganha pontuação 125.

Ao mesmo tempo, na escala que mede a abertura de negócios e que varia de 1 (maior número de negócios criados) até 130 (mínimo de negócios criados), o Brasil ganha pontuação 48. Isso demonstra os dois lados da moeda: a dificuldade em abrir um negócio comparada ao alto número de negócios criados, definindo, assim, que o país tem um grande número de empreendedores dispostos a empreender (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2017).

Conforme a pesquisa apresentada pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), a taxa de empreendedores foi de 36,4%, o que indica que a cada 100 brasileiros adultos, 35 deles acabam estando envolvidos a alguma atividade empreendedora (Quadro 2).

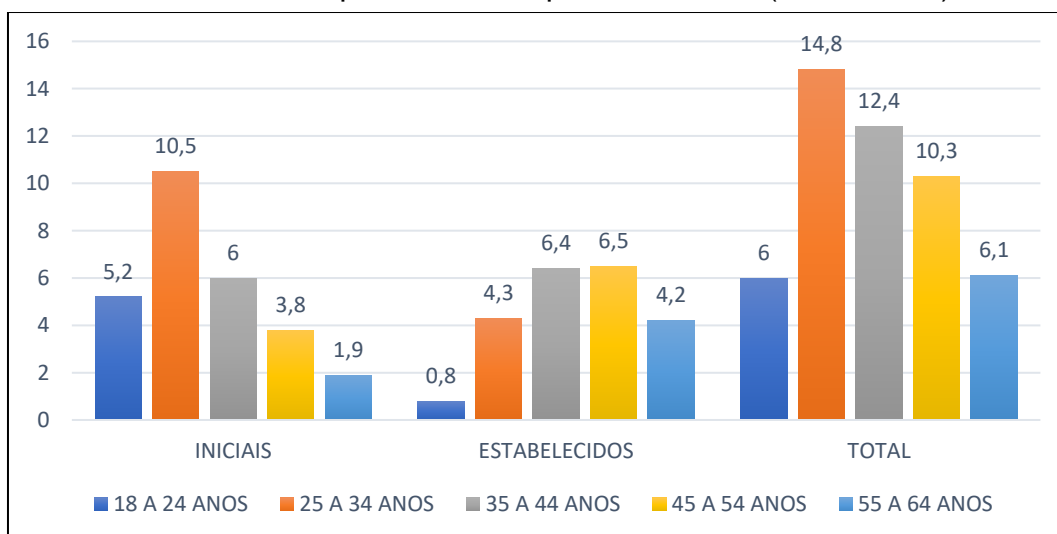
Quadro 2 – Taxas de empreendedores no Brasil – 2017

Estágio	Taxas (%)	Estimativas
Total de empreendedores	36,4	49.332.360
Iniciais	20,3	27.482.078
Novos	16,3	22.093.966
Nascentes	4,4	6.010.858
Estabelecidos	16,5	22.337.649

Fonte: GEM Brasil (2017)

O público empreendedor tem passado por modificações nos últimos anos, onde os jovens pensam em ter seu próprio negócio ou alguma participação envolvida ao empreendedorismo. Os jovens que tem se destacado em atividades empreendedoras tem de 24 a 34 anos, conforme o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Empreendedores por faixa etária (em milhões)



Fonte: GEM Brasil (2017)

Em entrevista à revista Isto É (2018), o presidente do Sebrae, Guilherme Afif Domingos, destaca:

O jovem brasileiro já entendeu que para ter trabalho a melhor alternativa é criar o próprio emprego, é empreender, inovar e gerar novas vagas. E eles não empreendem por necessidade, estão de olho nas oportunidades do mercado, estão atendendo demandas sociais e movimentando a economia. Aliás, este resultado é um reflexo também do início da recuperação da nossa economia (ISTO É, 2008).

O brasileiro não tem um cenário acolhedor quando se trata de empreendedorismo, onde os novos negócios, muitas vezes, não têm alguma iniciativa do país para manter seu empreendimento e, por apresentar altos juros, tributos e obrigações, o sonho desejado acaba sendo um obstáculo a ser superado.

O Brasil possui um cenário de empreendedores e negócios de sucesso, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Maiores empreendedores do Brasil

Flávio Augusto	Fundador da Wise Up
Alexandre Costa	Fundador da Cacau Show
Robinson Shibba	Fundador da China in Box
Abílio Diniz	Fundador do Pão de Açúcar
Silvio Santos	Fundador do SBT e outras empresas

Fonte: adaptado de Hisao (2018)

Dentre os maiores empreendedores no Brasil, o fundador da China in Box, Robinson Shibba se destaca por oferecer a seus clientes uma inovação que na época que foi fundada não existia, onde foi criação dos restaurantes *delivery*, que hoje conta com centenas de franquias em todo o país. Em entrevista à revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, Shibba ao ser questionado sobre o que não pode faltar num negócio, destaca que não pode faltar “a alegria de tocar o negócio e de se relacionar com as pessoas. Se não houver felicidade dentro do negócio, a rotina se torna uma tortura” (IWAKURA, 2016).

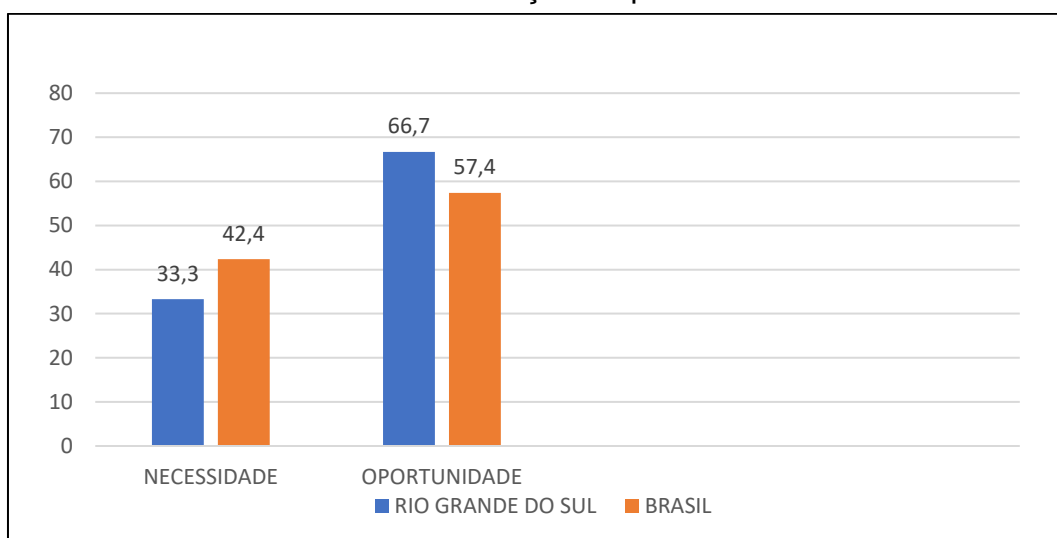
### 3.1.2 Empreendedorismo no Rio Grande do Sul

Segundo o Sebrae RS (2017), o Rio Grande do Sul apresenta um acréscimo em sua taxa de empreendedores, onde tem 26% da população empreendedora,

dentre eles 12,4% corresponde a taxa de empreendedorismo inicial e 13,7% é a taxa de empreendedorismo estabelecido.

A população gaúcha acredita que ter o próprio negócio é o quarto sonho, onde os sonhos iniciais da população são comprar a casa própria, viajar e comprar um automóvel. Em pesquisa realizada pela GEM, em parceria com o Sebrae RS, a população gaúcha empreende um negócio visando a oportunidade, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Motivação empreendedora



Fonte: Sebrae RS (2017)

Conforme a pesquisa da motivação empreendedora, grande parte da população gaúcha analisa iniciar um novo negócio, visando a oportunidade que lhe é oferecida, e o restante da população declara que iniciou um novo negócio como necessidade para sobreviver.

### 3.2 LITERATURA DO NEGÓCIO PROPOSTO

Segundo Dornelas (2018, p. 48), “talvez um dos maiores mitos a respeito de novas ideias de negócios seja de que devam ser únicas”. E, diante do presente momento, são diversas áreas que o empreendedor pode exercer sua função e, com isso, a criação de novas ideias surgem a cada momento, o que acaba acarretando novas oportunidades no mundo dos negócios.

Para que seja possível compreender o negócio proposto, é importante conhecer as origens desse empreendimento, que, por sua vez, são dois princípios

diferentes. Conforme a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2015), a padaria não tem uma data de surgimento específica, mas estima-se que seu surgimento ocorreu acerca de 3.000 a.C. e para confirmar essa informação, historiadores encontraram no Egito, a possível padaria mais antiga do mundo, situada em Oásis de El-Kharga. Acredita-se que no século II a.C. as padarias começaram a se aprimorar, na Roma, onde foram criadas as primeiras escolas de padeiro e dos primeiros comércios de pão, a associação complementa:

No mesmo período, surgiu a primeira associação de padarias e panificadores de que se tem notícia. Acredita-se que muito do que os romanos sabiam sobre a produção de pães tenha sido absorvido da cultura grega, já que muitas padarias eram pertencentes a imigrantes gregos que viviam em Roma (ABIP, 2015).

A confeitaria, embora hoje, atue juntamente com as padarias, nem sempre foi assim, mais precisamente no século XV, os confeitores da França se desvincularam dos padeiros, ocasionando o desenvolvimento de uma nova profissão, onde também foi um motivo da criação de diversos produtos. Gisslen (2011, p. 6) comenta que, naquela época, o mel era o adoçante mais utilizado, já que a cana-de-açúcar, fonte do açúcar, tinha que ser exportado da Ásia, e até ser levado para a Europa, o mesmo produto passava por diversas taxas de impostos devido aos países que tinha passagem até chegar no seu destino. Então, para os europeus, o açúcar era considerado um ingrediente de luxo, raro e com alto valor de aquisição. Sobre o início da revolução da confeitaria, o autor destaca:

A chegada dos europeus as Américas, em 1492, deram início à revolução na confeitaria. As Ilhas do Caribe eram propícias para o cultivo do açúcar, então aumentou a demanda e os preços caíram. O cacau e o chocolate, nativos do Novo Mundo, foram levados para o Velho Mundo pela primeira vez. Assim que os novos ingredientes se tornaram mais comuns, a confeitaria foi ficando cada vez mais sofisticada, e muitas receitas novas foram criadas (GISSLEN, 2011).

Segundo Dornelas (2014), “inovar é a premissa que permite a algumas empresas atingirem a longevidade”. Dessa forma, pensando na inovação, as padarias e confeitarias vem evoluindo e, para isso, o cliente sempre é o principal beneficiado, onde os benefícios são oferecidos aqueles que frequentam o ambiente. Para que se tenha uma inovação, é preciso oferecer ao mercado um produto/serviço que seja diferenciado no mercado, ou seja, deve-se ter uma ideia criativa, conforme a Figura 1.

Figura 1 – Inovação



Fonte: Dornelas (2014)

Pensando na inovação, a empresa Motasa (2018), especialista em oferecer seus produtos e serviços à padarias e confeitarias, também oferece, a seus clientes, cursos que tem como iniciativa oferecer a inovação no segmento que atua. Com isso, a empresa destaca alguns pontos importantes para o segmento das padarias e confeitarias, analisados a seguir:

- a) produtos para pessoas com dietas a serem seguidas;
- b) loja adaptada para deficientes;
- c) ambiente acolhedor e confortável;
- d) valorização de produtos próprios;
- e) descontos nos horários de menor movimento.

Com um público diferenciado, as padarias e confeitarias precisam se adaptar aos hábitos alimentares dos clientes, com isso, a oferta de produtos especiais, tais como sem lactose, sem glúten, *light* e *diet*, é importante para que se conquistem novos clientes. Além dos produtos a serem ofertados, também é importante que o comércio traga acessibilidade a todos os clientes e, visando atrair o público deficiente, o negócio deve oferecer um cardápio ou lista de preços em braile, também ter rampas de acesso para os mesmos.

Visando um ambiente acolher e confortável, uma ideia inovadora muito atual, é oferecer ao cliente mesas reservadas, com tomadas para conexão de carregadores e, também, oferecer internet para quem frequenta o ambiente. Outro ponto bastante importante é a valorização de produtos próprios, onde alguns clientes buscam comprar aquele produto por não ser industrializado, ou seja, oferecer um produto fresco pode atrair cada vez mais os clientes.

Pensando em atrair clientes em horários que não tem movimentos, padarias tem oferecido descontos especiais para quem frequentar o estabelecimento nesses

horários, com isso aumenta o faturamento da empresa e mantém sempre os clientes na loja. A empresa Motasa afirma:

Principalmente para padarias e confeitaria que oferecem buffets de salgados/doces e almoço funciona muito bem. Algumas padarias dão desconto de até 20 até 50% no preço por Kg nos horários de menor movimento, com das 11:00 às 14:00. O importante é ter movimento o dia inteiro (MOTASA, 2018).

Dessa forma, deve-se definir o público-alvo para que a ideia do negócio proposto seja bem desenvolvida, oferecendo todos os recursos que o mesmo deseja receber ao frequentar o ambiente.

### 3.3 EMPREENDEDORISMO DO NEGÓCIO PROPOSTO

O negócio proposto tem o intuito de oferecer ao cliente produtos inovadores, aprimorando ao público, produtos e ideias em que o concorrente não teve o objetivo de alcançar. De acordo com Dornelas (2018, p. 49), “[...] o que conta não é ser o primeiro a pensar e ter uma ideia revolucionária, mas, sim, o primeiro a identificar uma necessidade de mercado e saber como atendê-la, antes que outros o façam”.

A proposta em ter uma padaria e confeitaria na cidade de São Sebastião do Caí, surgiu através do objetivo de atingir um público-alvo que procura frequentar esse tipo de ambiente para realizar suas compras diárias, já que a cidade não possui esse tipo de negócio localizado no centro da cidade. Os empreendedores do ramo da panificação e confeitaria da cidade, apostam nos negócios locais, ou seja, concentrar o empreendimento nos bairros da cidade, e pelo fato de se concentrarem nas comunidades, os supermercados acabam atraindo os clientes que estão à procura dos produtos.

O público-alvo que se pretende alcançar, é a população no geral, desde os mais jovens até os mais idosos. E, como a cidade possui muitas lojas e escolas próximas, tem a possibilidade de atrair os comerciantes, estudantes, professores e demais pessoas que frequentam a cidade durante o dia.

Analisando sobre os concorrentes locais, a revista Exame publicou um artigo, em 2015, sobre “como identificar os pontos fortes dos seus concorrentes”, explicitando sobre procurar entender as necessidades do cliente:

Antes de identificar os concorrentes, é preciso entender com clareza quais são as necessidades dos clientes que a empresa pretende atender. Esse é

um ponto crucial para descobrir quem serão os seus concorrentes diretos e indiretos. Por exemplo, existem diversas empresas que vendem alimentos, cada qual atendendo benefícios específicos do cliente e com mix de marketing diferente. Tanto a padaria, quanto o supermercado, vendem pães, mas a padaria atende a necessidade do cliente que procura praticidade e qualidade e não necessariamente preço (ZUINI, 2015).

Essa questão sobre identificar as necessidades dos clientes é fundamental para que o empreendimento seja frequentado por oferecer o que a concorrência deixa ofertar.

As novas tendências de mercado vêm agregando cada vez mais ao perfil do consumidor, onde atualmente vem se destacando as ideias de produtos saudáveis, onde cada consumidor possui uma diferente maneira de seguir suas refeições diárias. Os produtos *light*, *diet*, sem glúten e sem lactose, embora tenham um pequeno aumento, acabam se tornando obrigatórios na vida dos clientes, seja para realizar dietas ou, até mesmo, por possuir alguma restrição alimentar.

Outro ponto importante para o negócio se destacar na cidade, é oferecer no mesmo local, um ambiente agradável, que o consumidor possa realizar suas refeições no local. Em um artigo da revista Exame, do ano de 2017, o autor destaca o seguinte:

A padaria também é, muitas vezes, um local de trabalho para mim. Várias reflexões, ideias e soluções saíram de reuniões regadas a médias e pães na chapa, além do livro que escrevi, juntamente com o Leonardo Barci e o Marcelo Moreira (OLIVEIRA, 2017).

Dessa forma, o relacionamento com o cliente também é algo que agrega valor na hora do cliente escolher onde comprar. Um ótimo atendimento pode ser definido como uma estratégia de fidelização e um “cartão de visita” para futuros clientes.

Conforme Nique e Ladeira (2017):

A pesquisa qualitativa é uma técnica amplamente empregada, que não tem como finalidade essencial contar opiniões ou pessoas, mas, ao contrário, explorar o amplo espectro de opiniões existentes e as diferentes representações que as pessoas têm sobre o assunto em questão (NIQUE; LADEIRA, 2017, p. 68).

Dessa forma, o objetivo desta análise é buscar compreender alguns fatores, como o que leva determinado estabelecimento a se destacarem dos demais concorrentes, o que oferecer aos clientes, como a empresa se manter à frente dos demais e como superar momentos difíceis no país, como é o caso das crises e outras ocasiões.



A entrevista é de suma importância para analisar as respostas sobre o tema proposto e problemas que podem surgir. Para isto, foram realizadas perguntas básicas (conforme o Apêndice A) aos empreendedores, as mesmas poderiam ser respondidas de maneira aprofundada, conforme a necessidade do entrevistado. Para que fosse possível realizar a entrevista, foi agendado um encontro para as mesmas responderem, mas como o entrevistado de outra cidade não pode comparecer, a entrevista foi realizada de maneira informal, através do e-mail entrevistado.

A primeira entrevistada foi Cíntia Dutra, 32 anos, possui a empresa Essência e Sabor, na cidade de São Sebastião do Caí, há dois anos. Ao ser questionada sobre o que leva os clientes a adquirirem seu produto e não da concorrência, ela relata:

*Procuro primeiramente oferecer um produto de boa qualidade, com uma boa aparência, um bom atendimento e para maior comodidade e conforto do cliente conto com a opção de fazer a entrega até o local destinado [...].*

Hoje, Cíntia possui uma variedade de produtos que oferece para seus clientes, mas como a mesma relata, nem sempre foi assim, onde começou com poucas vendas e com o decorrer do tempo foi ganhando espaço no mercado. Em relação à divulgação de sua empresa, a proprietária destaca:

*[...] E como a melhor propaganda é o boca-a-boca, fomos devagarinho ganhando nosso espaço. Mais como devemos estar sempre acompanhando se atualizando outra maneira que sem dúvidas e muito eficaz na questão de divulgação é a internet por isso que conto com uma página que procuro diariamente atualizar postando fotos dos meus trabalhos. Afinal é como dizem quem não é visto não é lembrado [...].*

O próximo entrevistado foi Evandro, 43 anos, proprietário de uma padaria e confeitaria na cidade de Montenegro há 12 anos. O empreendedor, assim como a entrevistada anterior, acredita na inovação, e para buscar fidelizar seus clientes, Evandro busca um maior “convívio” com eles, priorizando um determinado espaço para atrair aos clientes em diversas ocasiões. O mesmo cita:

*Nesses 12 anos de mercado, muitas coisas aconteceram, diversas crises aconteceram e para supera-las foi preciso inovar, ou seja, oferecer um produto diferenciado, um ambiente adequado para diversas ocasiões, como um espaço que foi adaptado para os clientes que não tem como ir em casa nos horários de intervalo realizar suas refeições, passamos a nos diferenciar tanto pela qualidade do atendimento, quanto da qualidade de nossos produtos. As melhorias realizadas em nosso ambiente trouxeram uma demanda enorme de clientes, onde a crise para nós não interferiu em absolutamente nada depois que passamos a ter a fidelidade de nossos clientes.*

Ao ser questionado sobre a forma que prefere atrair seus clientes, os entrevistados tinham duas escolhas, oferecer um produto de qualidade ou oferecer um produto com baixo preço de mercado. Diante disso, o proprietário relata que prefere atrair todos os tipos de clientes, onde normalmente um produto com qualidade superior tem um preço mais elevado dos demais, devido ao custo da matéria-prima que está sendo utilizada para a produção, e o empreendedor complementa que, devido aos diversos clientes, ele também busca oferecer produtos com baixo custo, garantindo que a qualidade será a mesma, porém não serão tão sofisticados.

As entrevistas se tornaram importantes para dar continuidade às pesquisas, auxiliando na elaboração da pesquisa quantitativa que será elaborada ao público geral.

## **4 PESQUISA DE MARKETING**

De acordo com Nique e Ladeira (2017, p. 5), a pesquisa de marketing pode ser entendida como “[...] o processo que visa à obtenção, à coleta, ao processamento e à análise das informações para a tomada de decisão no marketing”.

Dessa forma, a pesquisa permitirá desenvolver maiores conhecimentos através da busca de informações sobre o presente assunto. Neste capítulo, também serão identificados os objetivos da pesquisa de marketing, o delineamento da pesquisa, a amostragem, o processo de coleta e os resultados das pesquisas que serão gerados através da comparação dos dados pesquisados.

### **4.1 OBJETIVOS DA PESQUISA DE MARKETING**

De acordo com Nique e Ladeira (2017, p. 9), “a pesquisa de marketing auxilia as empresas na oferta de seus produtos, pois estas podem indicar o que as pessoas querem em um produto ou serviço. Desse modo, as empresas poderão elaborar estratégia de como, quando, quanto e onde melhor ofertar esses produtos e serviços”. Deste modo, os objetivos da pesquisa são divididos em objetivo geral e objetivo específicos.

#### **4.1.1 Objetivo geral**

Conforme Shiraishi (2012, p. 8), “para alcançar o principal objetivo e satisfazer os clientes, é preciso primeiramente descobrir as informações dos clientes e tendências de mercado”. Dessa forma, o objetivo geral do presente trabalho, em relação à pesquisa de marketing, é buscar solucionar a problematização estipulada como a viabilidade e implantação de uma confeitaria e padaria na cidade de São Sebastião do Caí.

#### **4.1.2 Objetivos específicos**

Segundo Malhotra (2011, p. 22), o objetivo da pesquisa de marketing é identificar e solucionar problemas de marketing, sendo assim, os principais objetivos específicos são:

- a) identificar o público-alvo;

- b) verificar a demanda dos produtos ofertados;
- c) verificar o quão importante é a viabilização do negócio na cidade;
- d) analisar a viabilidade econômica e financeira do negócio proposto.

Dessa forma, a pesquisa tem o intuito de analisar, através das respostas obtidas nos questionários, qual a possibilidade de alcançar os objetivos propostos na mesma. Também, pode-se afirmar que a pesquisa de marketing possibilitará a busca de soluções de problemas ou, também, a identificação de oportunidades.

#### 4.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa diz respeito ao planejamento inicial do projeto científico, focando na construção das primeiras etapas do trabalho, estimando a previsão de coleta de dados e a interpretação dos resultados. Para que o delineamento da pesquisa seja construído coerentemente, alguns pontos têm que ser bem fundamentados (NIQUE; LADEIRA, 2017, p. 183).

Sendo assim, o presente trabalho utilizou a pesquisa qualitativa, onde é realizada uma pesquisa exploratória que tem como objetivo a coleta de informações para obter um problema com mais precisão, sendo possível, também, uma maior dinâmica entre o entrevistado e o autor. A entrevista tem como objetivo a busca de maiores informações sobre os possíveis concorrentes.

O público definido para a pesquisa qualitativa foi determinado pelo autor, onde buscou selecionar duas pessoas de diferentes aspectos, ou seja, um perfil está a mais tempo no mercado e o outro apenas iniciando seu negócio. Então, para esse processo de análise, foram aplicadas perguntas abertas, proporcionando ao autor um acesso maior de informações e conhecimentos.

Na pesquisa quantitativa, será utilizado o método descritivo, que, de acordo com Barquette e Chaoubah (2007, p. 92), “consiste em classificar percentualmente elementos de pesquisa ou unidades amostrais em categorias previamente definidas no instrumento de pesquisa”. Desse modo, tem-se como objetivo analisar determinado número da população sobre questões que definirão o possível público-alvo.

Para definir o tamanho de entrevistados, foi realizado o cálculo da amostragem probabilística aleatória simples, com o resultado do cálculo tem-se o total de amostras que o autor precisa para estudar o objetivo da pesquisa.

Utilizou-se, na pesquisa, um formulário de dezenove questões abertas e uma questão fechada, com perguntas de identificação, tais como, idade, estado civil,

renda, e, também, foram elaboradas questões para definir as preferências de consumo e comportamento do entrevistado.

Para o procedimento dessa análise, as respostas foram coletadas com a presença do entrevistado, ou também, por meio de ambientes virtuais, como o e-mail e redes sociais. Com isso, foi possível analisar os gráficos e quadros estatisticamente.

Também, são utilizados os métodos de fontes primárias, que serão os dados a serem coletados no campo da pesquisa, e tem como objetivo a obtenção de dados originais, que possibilitarão as respostas dos problemas que serão gerados durante a pesquisa.

Contudo, o delineamento da pesquisa se torna importante para realizar todas as etapas deste projeto.

#### 4.3 AMOSTRAGEM

De acordo com Nique e Ladeira (2017, p. 124),

[...] escolher uma amostra não é simplesmente indicar pessoas, mas sim, selecionar pessoas que têm o perfil para disponibilizar os dados, seja na pesquisa qualitativa, em que em grande parte tem-se amostras com poucas pessoas, seja em pesquisas quantitativas, caracterizadas em sua maioria por uma quantidade grande de pessoas selecionadas.

Sendo assim, para identificar o público-alvo será utilizado, em seu processo de coleta, o cálculo probabilístico sobre uma população finita, visando definir o tamanho da amostra. Conforme Nique e Ladeira (2017, p. 133), para realizar o cálculo de amostras probabilísticas é necessário um breve conhecimento sobre estatística, onde os dados serão extraídos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Segundo o IBGE, a cidade de São Sebastião do Caí, situada no interior do Rio Grande do Sul, em seu último censo (2010), possui uma população total de 21.932 habitantes, sendo 10.738 do sexo masculino e 11.194 do sexo feminino. Para o desenvolvimento do tamanho da amostra, será utilizada a fórmula do Quadro 4.

Quadro 4 – Cálculo do tamanho da amostra (população finita)

$$n = \frac{Z^2 * \hat{p} * \hat{q} * N}{e^2 (N - 1) + Z^2 * \hat{p} * \hat{q}}$$

**Onde:**

n= tamanho da amostra

N= população

Z= intervalo de confiança

e= erro amostral

 $\hat{q}$ = probabilidade de não acontecer o evento $\hat{p}$ = probabilidade de acontecer o evento

Fonte: Nique e Ladeira (2017, p. 134)

Na Figura 2, encontram-se expostas as amostras com diferentes populações, onde sabendo a quantidade da população, não tem a necessidade de realizar o cálculo. Para melhor identificar a amostra, o autor realiza os cálculos na sequência, apresentando os dados reais da cidade de São Sebastião do Caí.

Figura 2 – Número de população e amostras

Tamanho da população	Intervalo de Confiança = 95% (com Z = 1,96)					Intervalo de Confiança = 95,5% (com Z = 2)				
	1%	2%	3%	4%	5%	1%	2%	3%	4%	5%
500	475	413	340	273	217	476	416	345	278	222
1.000	905	706	516	375	277	909	714	526	384	285
1.500	1.297	923	623	428	305	1304	937	638	441	315
2.000	1.655	1.091	696	461	322	1666	1111	714	476	333
2.500	1.983	1.225	748	484	333	2000	1250	769	500	344
3.000	2.286	1.333	787	500	340	2307	1363	811	517	353
3.500	2.565	1.424	817	512	346	2592	1458	843	530	359
5.000	3.288	1.622	879	536	356	3.333	1.666	909	555	370
10.000	4.899	1.936	964	566	369	5.000	2.000	1.000	582	385
20.000	6.488	2.143	1.013	582	376	6.666	2.222	1.052	606	392
25.000	6.938	2.190	1.023	586	378	7.143	2.272	1.063	609	393
50.000	8.056	2.291	1.044	593	381	8.333	2.380	1.086	617	396
100.000	8.762	2.344	1.055	596	382	9.090	2.439	1.098	621	398
500.000	9.423	2.389	1.064	599	383	9.803	2.487	1.108	624	399
1.000.000	9.512	2.395	1.065	599	384	9.900	2.493	1.109	624	399
5.000.000	9.585	2.399	1.066	600	384	9.980	2.498	1.110	624	399

Fonte: Nique e Ladeira (2017, p. 134)

Para realizar a coleta de uma amostragem aleatória simples, temos uma população total de 21.932 (N), onde a margem de erro é de 5% (e) e o intervalo de confiança é de 95%, que resultará em 1,96 (Z). Seguindo os dados, o critério de probabilidade do evento é dado pelo sexo dos respondentes, 48,96% ( $\hat{q}$ ) de homens e 51,04% ( $\hat{p}$ ) de mulheres. De acordo com os dados apresentados, o tamanho da amostra será de 377,4, arredondado para 377 entrevistados, conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Cálculo do tamanho da amostra na cidade de São Sebastião do Cai (RS)

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5104 * 0,4896 * 21.932}{(0,05)^2 (21.932 - 1) + (1,96)^2 * 0,5104 * 0,4896}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,249892 * 21.932}{0,0025 * 21.931 + 3,8416 * 0,249892}$$

$$n = \frac{0,959985 * 21.932}{54,8275 + 0,959985}$$

$$n = \frac{21.054,39}{55,787485}$$

$$n = 377,40 \quad n = 377 \text{ amostras}$$

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Após ter um número exato de amostras a serem recolhidas, os entrevistados deverão da região a ser pesquisada deverão responder o questionário da pesquisa quantitativa, para então poder analisar.

#### 4.4 PROCESSO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Barquette e Chaoubah (2007, p. 86), o processo de coleta de dados é “a etapa em que pesquisadores entram em contato com os entrevistados para registrar dados no instrumento definido para a pesquisa”.

Então, nessa etapa, serão realizadas entrevistas, através de questionários, para que seja possível analisar os dados obtidos, isso favorecerá o alcance dos objetivos estipulados anteriormente e, também, será de suma importância para o planejamento do negócio proposto. Os dados coletados nas entrevistas são

importantes para que seja possível compreender as opiniões dos respondentes e analisar se a proposta é viável.

#### 4.5 PRÉ-TESTE

Segundo Nique e Ladeira (2017, p. 100), “após a construção do questionário, este deve ser encaminhado para um pré-teste, ou seja, deve ser entregue e aplicado a um pequeno grupo de representantes da população-alvo, antes de iniciar a coleta de dados. Essa etapa pode ser chamada de teste piloto para adequação do questionário”.

Sendo assim, o pré-teste foi aplicado entre os dias 24 a 30 de setembro de 2018, onde foram entrevistados 14 possíveis clientes potenciais. Após a coleta, o questionário passou por algumas pequenas modificações, onde foi acrescentado produtos que fazem diferença para alguns clientes na questão número 16, também foi acrescentada a questão número 10, que trata sobre a questão de encomendas, onde o possível cliente assinala se gostaria ou não de realizar encomendas para eventos. O questionário tem 20 questões, sendo 19 fechadas (alternativas) e 1 questão aberta, onde os entrevistados podem dar sugestões do negócio proposto (conforme o Apêndice B).

#### 4.6 COLETA DE DADOS

Para a presente pesquisa, foi elaborado um formulário no *Google Forms*, sendo realizada entre os dias 03 a 26 de outubro de 2018, onde foram coletados 468 formulários respondidos, dos quais a coleta foi realizada através de ambientes eletrônicos, redes sociais e e-mail, também contou com a participação de pessoas que responderam os questionários através de folhas impressas, que foram disponibilizadas. Após a coleta, começou a realizar a análise de dados coletados.

#### 4.7 RESULTADOS DA PESQUISA

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 116), “a etapa quase final no processo de pesquisa de marketing envolve tirar conclusões a partir da tabulação dos dados e do



desenvolvimento de indicadores”. Nesta etapa, será realizada a análise dos dados primários que foram utilizados nas pesquisas qualitativas e quantitativas.

#### 4.8 ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS

Segundo Malhotra (2012, p. 110), “os dados primários são originados pelo pesquisador com o objetivo específico de abordar o problema em estudo. Os dados primários podem ser qualitativos ou quantitativos quanto à sua natureza”. Dessa forma, será feita a análise de dados primários da pesquisa qualitativa e da pesquisa quantitativa.

##### 4.8.1 Análise de dados primários da pesquisa qualitativa

Malhotra (2012, p. 10) afirma que a pesquisa qualitativa tem o objetivo de proporcionar uma melhor visão e compreensão do contexto do problema. Então, na pesquisa qualitativa exploratória, foram realizadas entrevistas com possíveis concorrentes, onde se obteve resultados aprofundados sobre o assunto e informações da área do negócio.

Foi questionado aos empreendedores quais suas informações básicas (nome, idade e tempo que atua no negócio), isso fez com que fosse possível analisar o perfil desses profissionais, que de certa forma a idade não interferiu para que fosse possível a abertura de um novo negócio.

Sobre lidar com a concorrência e os motivos que levam o cliente a não deixar de comprar em outro estabelecimento, os entrevistados mencionam o quão importante é oferecer um produto de qualidade aos clientes. Dessa forma, os proprietários destacam suas experiências profissionais.

A questão de se manter no mercado e sobre os preços de venda, também esteve presente na pesquisa, possibilitando uma maior interação entre os proprietários, que são duas empresas com tempos diferentes, sendo que uma possui um maior tempo de atuação e a outra, ainda é novidade no mercado.

#### 4.8.2 Análise de dados primários da pesquisa quantitativa

Para a presente pesquisa, Malhotra (2012) afirma que a “pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplica alguma forma da análise estatística”.

Sendo assim, para esta análise foi elaborado um questionário que tem o objetivo de interpretar os dados apresentados para melhor compreensão e identificar qual será o público-alvo, o perfil, quais serviços serão essenciais e demais fatores que serão analisados.

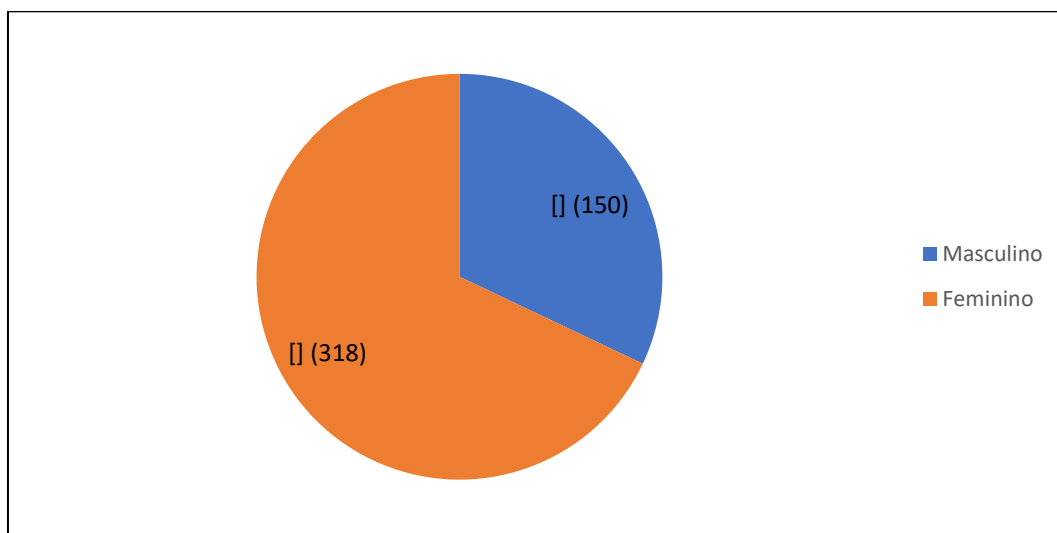
#### 4.8.3 Análise de dados da etapa quantitativa

“O pesquisador deve ter consciência de que a sua contribuição na análise dos dados é fundamental para que a pesquisa alcance os resultados esperados quando foi formulado o problema de pesquisa” (NIQUE; LADEIRA, 2017, p. 165).

##### 4.8.3.1 Gênero

A questão de número 1 procura identificar o gênero dos entrevistados.

Gráfico 3 – Gênero dos entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor (2018)

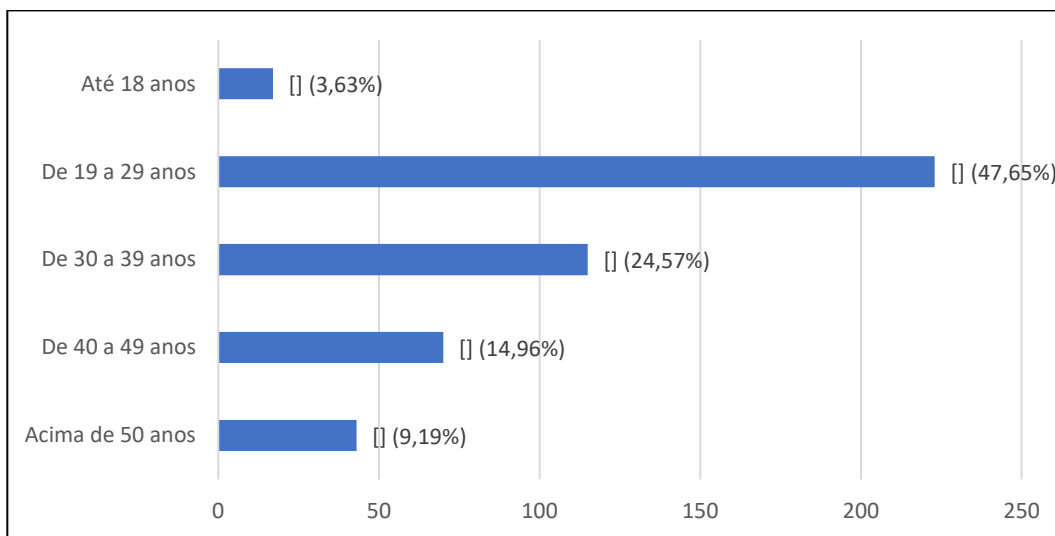
Com base na análise do Gráfico 3, identificou-se que a maior parte dos entrevistados é do sexo feminino, onde apresenta 68% do total de entrevistados,

representando 318 mulheres, enquanto 32% do total de entrevistados são do sexo masculino, representando um total de 150 homens.

#### 4.8.3.2 Faixa etária

A segunda pergunta tem o objetivo de identificar a faixa etária dos possíveis clientes.

Gráfico 4 – Faixa etária dos entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor (2018)

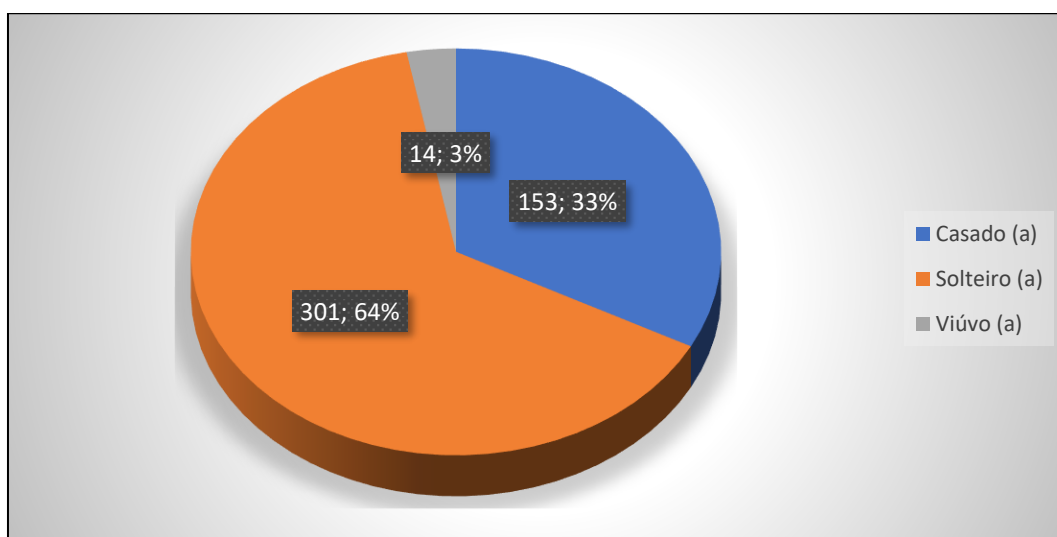
De acordo com o Gráfico 4, analisa-se que pequena parte dos entrevistados tem até 18 anos, representando 3,63% do total de entrevistados, totalizando 17 pessoas. Seguindo com 47,65%, a maior parte dos entrevistados tem de 19 a 29 anos, representando 223 pessoas. O percentual de 24,57% representado pela faixa etária de 30 a 39 anos, representa 115 pessoas. Dando sequência, o percentual de 14,96% representa a faixa etária de 40 a 49 anos, caracterizando um total de 70 pessoas, e, por fim, o percentual de 9,19% representa 43 pessoas que possuem a idade superior a 50 anos. Através dos dados coletados, percebe-se que o público-alvo, com idade de 19 a 39 anos, são os que mais frequentam a padaria e confeitaria. Acredita-se que este número é mais elevado pelo fato do público-alvo dessa faixa etária, possuir seu emprego próximo a cidade ou por frequentar esse tipo de estabelecimento por não haver um grande intervalo de tempo para realizar sua própria refeição. Logo abaixo vem a faixa etária de 40 e maiores de 50 anos, onde são pessoas diversificadas, podendo ser trabalhadores locais ou aposentados. Também, frequentam esse

comércio, pessoas com até 18 anos, que, por sua vez, são a minoria dessa pesquisa, na qual esses entrevistados podem ser pessoas que não possuem emprego, ou seja, frequentam o estabelecimento para realizar as compras de seus responsáveis.

#### 4.8.3.3 Estado civil

Observa-se, no Gráfico 5, que o estado civil das público-alvo que frequentam uma padaria e confeitaria, é em grande parte solteiro(a), totalizando 301 entrevistados, que representam 64%. Logo após vem os casados(as), com 153 respondentes, totalizando 33%, e os viúvos(as), que representam um total de 14 entrevistados, equivalentes a 3%.

Gráfico 5 – Estado civil dos entrevistados



Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Com base nas informações arrecadadas, nota-se que a grande parte dos entrevistados são solteiros(as), então acredita-se que essas pessoas frequentariam o estabelecimento com maior frequência, justamente pelo fato de não haver alguma despesa financeira com a família, que de certa forma podem realizar mais compras.

#### 4.8.3.4 Escolaridade

De acordo com o Quadro 6, que tem o intuito de verificar o nível de escolaridade dos entrevistados, percebe-se que 51 pessoas possuem até o ensino fundamental, sendo 24 que possuem o ensino incompleto e 27 completaram a mesma. Logo abaixo

tem o grau médio, totalizando 105 pessoas, onde 65 dos entrevistados concluíram e 40 não concluíram o ensino médio. No nível superior, se encontra a grande parte dos respondentes, onde 298 estão cursando ou já concluíram a mesma, sendo 221 pessoas que estão incompletos e 77 já concluíram. E, por fim, a pequena proporção da pesquisa apresenta quem possui alguma pós-graduação, MBA, mestrado ou doutorado, sendo de 14 entrevistados.

Quadro 6 – Escolaridade dos entrevistados

<b>Descrição</b>	<b>Total Geral</b>
Ensino fundamental completo	27
Ensino fundamental incompleto	24
Ensino médio completo	65
Ensino médio incompleto	40
Pós-graduação/MBA/Mestrado/Doutorado	14
Superior completo	77
Superior incompleto	221
<b>Total Geral</b>	<b>468</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Após analisar o nível de escolaridade dos entrevistados, nota-se que nesta pesquisa grande parte dos entrevistados já possuem um ensino “mais completo”, onde a minoria dos entrevistados não concluiu até o ensino médio, com isso pode-se identificar que o público-alvo do negócio proposto tem um certo nível de escolaridade, então se adequariam a frequentar o ambiente por trazer benefícios aos mesmos.

#### 4.8.3.5 Renda

Conforme o Quadro 7, verifica-se que 11,11% dos entrevistados possuem a renda de até \$ 954,00, totalizando 52 pessoas. Dando continuidade, temos 16,03% dos entrevistados, ou seja, 75 pessoas possuem renda entre \$ 955,00 e \$ 1.300,00. Logo abaixo, a grande parte dos participantes possuem uma renda de \$ 1.301,00 até \$ 1.800,00, sendo um total de 133 pessoas, o equivalente a 28,42% do total geral. Prosseguindo, com renda de \$ 1.801,00 até \$ 2.300,00, tem-se 74 respostas, atingindo 15,81% do total da pesquisa. Logo mais, com 84 respostas e 17,95% do total geral, constam os entrevistados com renda de \$ 2.301,00 até \$ 3.500,00. E, por

fim, a pequena parte da pesquisa, representa as pessoas que possuem renda superior a \$ 3.501,00, totalizando 50 pessoas, onde demonstra 10,68% do total geral.

Quadro 7 – Renda dos entrevistados

Alternativas	Total	Percentual (%)
Até \$ 954,00	52	11,11
De \$ 1.301,00 até \$ 1.800,00	133	28,42
De \$ 1.801,00 até \$ 2.300,00	74	15,81
De \$ 2.301,00 até \$ 3.500,00	84	17,95
De \$ 955,00 até \$ 1.300,00	75	16,03
Acima de \$ 3.501,00	50	10,68
<b>Total Geral</b>	<b>468</b>	<b>100</b>

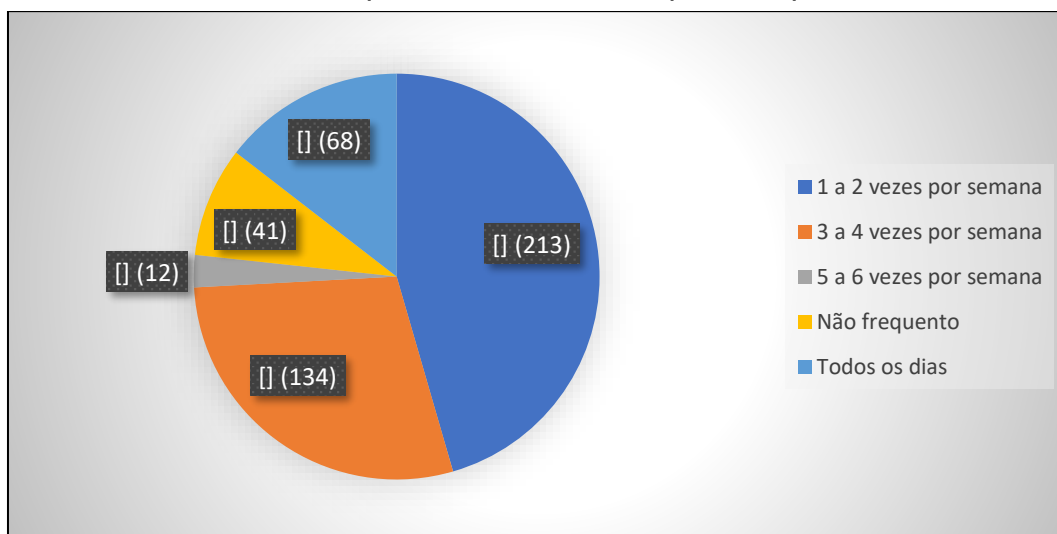
Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Para o negócio proposto, percebe-se que, de acordo com a pesquisa, o nível de renda dos questionados é variado, isso ocasiona uma demanda de todos os níveis de renda.

#### 4.8.3.6 Quantas vezes por semana frequenta a padaria e confeitaria?

A seguir apresenta-se o Gráfico 6, que tem como objetivo identificar quantas vezes por semana o público-alvo frequenta esse tipo de estabelecimento

Gráfico 6 – Quantas vezes por semana você frequenta a padaria e confeitaria?



Fonte: elaborado pelo autor (2018)

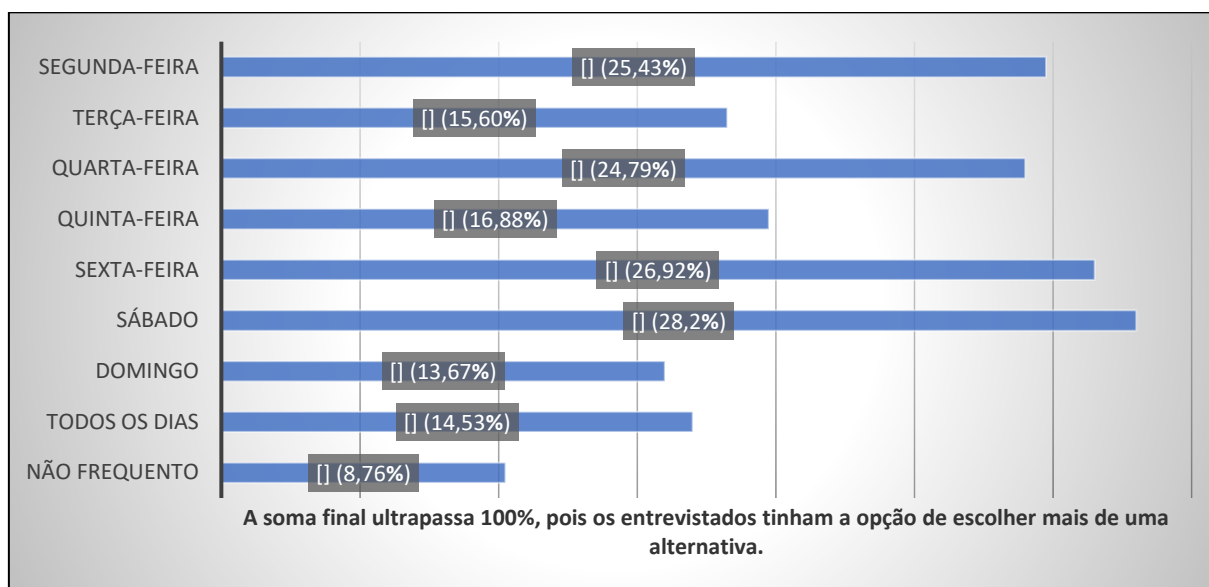
De acordo com o Gráfico 6, grande parte dos entrevistados se identifica como clientes assíduos, onde 213 pessoas frequentam todos os dias uma padaria ou confeitaria, enquanto que 12 entrevistados normalmente frequentam de 5 a 6 vezes por semana. Dando prosseguimento, 134 pessoas identificam-se como clientes que se dirigem ao estabelecimento de 3 a 4 vezes por semana. Logo após, tem os clientes que frequentam apenas 1 ou 2 vezes por semana, o que representa 68 pessoas. E, por fim, levando em consideração a média dos clientes que frequentam o estabelecimento, os que não costumam ir em uma padaria e confeitaria, acabam se tornando a minoria, representando 41 pessoas.

Com isso, consta que parte da população que respondeu ao questionário, costuma ir ao estabelecimento pelo menos uma vez por semana, seja para realizar compras da semana ou, até mesmo, compras diárias. E acredita-se que os que não frequentam, tem pelo menos um membro da família que realiza esse tipo de compra.

#### *4.8.3.7 Quais dias da semana costuma ir?*

Conforme o Gráfico 7, que tem o objetivo de identificar os dias da semana que o cliente costuma realizar suas compras, verifica-se que há uma grande uniformização entre a segunda-feira, quarta-feira, sexta-feira e sábado, onde esses dias da semana possuem uma grande parte de entrevistados que frequentam o estabelecimento. Logo após os entrevistados identificam a quinta-feira, terça-feira, todos os dias da semana e os domingos como os dias que costumam ir, sendo respectivamente, 79, 73, 68 e 64 do total de respostas. A pequena parte de respostas são das pessoas que não frequentam ir nesse tipo de comércio, totalizando 41 pessoas.

Gráfico 7 – Quais os dias da semana você normalmente costuma ir?



Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Dessa forma, acredita-se que o público-alvo costuma frequentar a padaria e confeitaria com mais frequência, nos dias da semana em que está próximo do final de semana, onde costumam ficar em casa ou, então, costumam ir no início da semana, onde presume-se que os clientes adquirem seus produtos para a semana inteira.

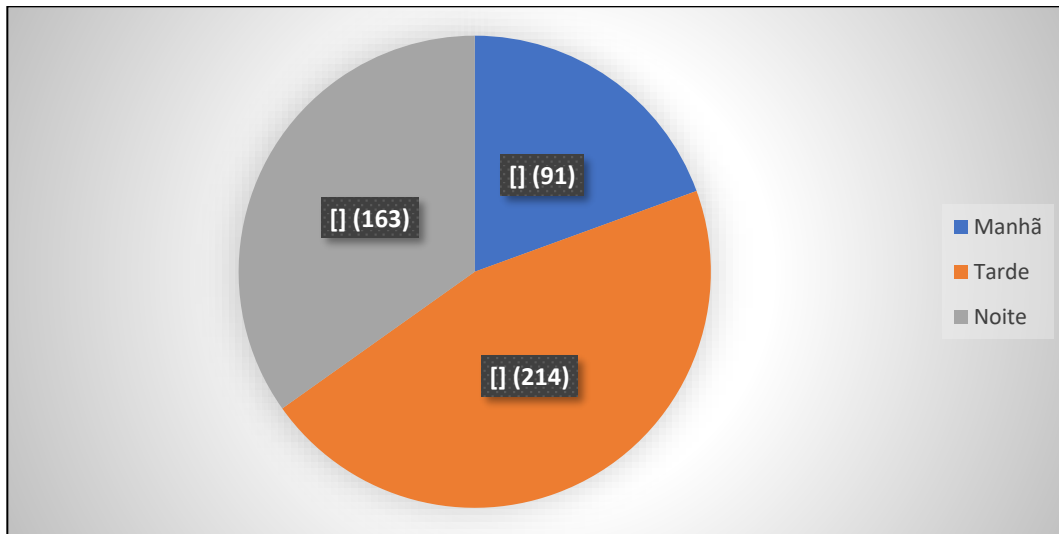
#### 4.8.3.8 Em qual parte do dia costuma ir?

Ao questionar os entrevistados sobre a parte do dia em que costumam ir em uma padaria e confeitaria, nota-se que há uma segmentação nas respostas, onde 46% dos entrevistados representa 214 pessoas que preferem ir na parte da tarde realizar suas compras, e 35% representam 163 pessoas que frequentam esse tipo de comércio na parte da noite. E, por fim, a pequena parte dos entrevistados prefere ir na parte da manhã, onde representa 91 pessoas, totalizando 19% do total geral.

Dessa forma, pressupõe que a parte da tarde e noite são os horários que mais clientes estão realizando suas compras, pelo fato de frequentarem o comércio, logo após saírem do local de trabalho. E a pequena parte, acredita-se que são pessoas aposentadas ou com algum horário livre para realizar suas compras.



Gráfico 8 – Em qual parte do dia você costuma ir?



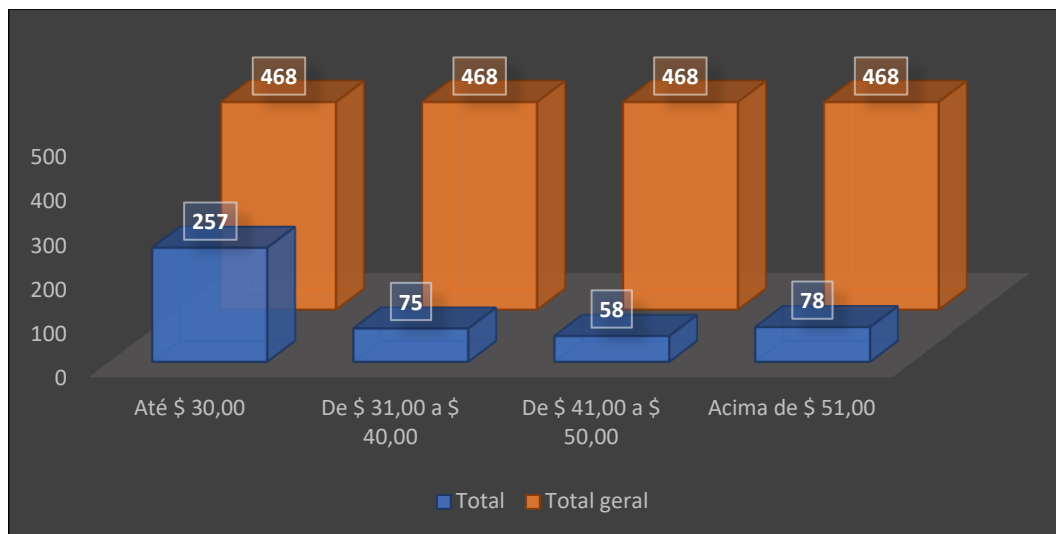
Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Identificar a parte do dia em que o cliente está disposto a frequentar o estabelecimento, auxilia a empresa a oferecer os produtos sempre frescos ao cliente, ou seja, como a pequena minoria vai na parte da manhã, obviamente, a produção deve ser menor, evitando que os clientes da tarde comprem um produto que estará exposto a mais tempo no balcão.

#### 4.8.3.9 Em média, quanto você gasta semanalmente em uma padaria e confeitaria?

A questão de número nove tem o objetivo de identificar quanto as pessoas costumam gastar, semanalmente, em uma padaria e confeitaria.

Gráfico 9 – Em média, quanto você gasta semanalmente em uma padaria e confeitaria?



Fonte: elaborado pelo autor (2018)

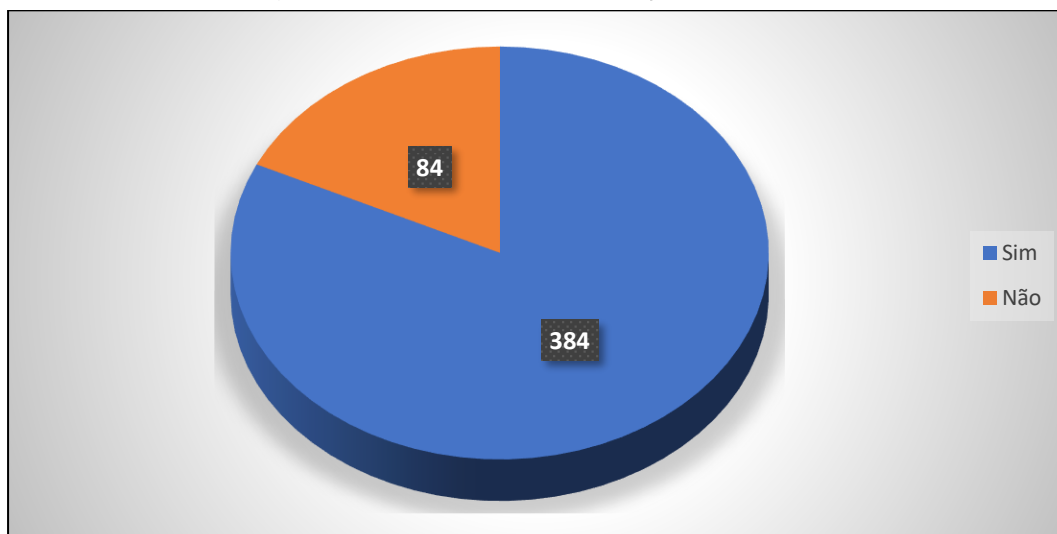
Para realizar promoções, deve-se saber a média em que os consumidores estão dispostos a pagar, pensando dessa forma, foi questionado, aos entrevistados, a média que os mesmos gastam em uma padaria e confeitaria. Após ter esses dados para análise, verifica-se que a grande parte dos entrevistados gastam semanalmente até \$ 30,00, totalizando 257 clientes. Logo após 75 pessoas gastam entre \$ 31,00 e \$ 40,00. Dando continuidade, 58 entrevistados gastam de \$ 41,00 a \$ 50,00. E, por fim, 78 pessoas se identificam como clientes que gastam acima de \$ 51,00 por semana.

Conforme os dados apresentados, a grande parte dos entrevistados que gasta até \$ 30,00, e devido ao pequeno valor, acredita-se que são as pessoas que frequentam o estabelecimento apenas algumas vezes na semana ou, então, realizam pequenas compras, a cada vez que frequentam o estabelecimento.

#### 4.8.3.10 Você gostaria de receber promoções?

Com a modernidade, a divulgação é um meio essencial para reconhecimento, principalmente para um negócio novo no mercado, e para que este novo negócio esteja conectado com o público-alvo, foi questionado aos possíveis clientes se os mesmos gostariam de receber promoções da padaria e confeitaria. Com isso, através do Gráfico 10, verificou-se que 82% se interessam em receber as promoções e 18% não demonstraram interesse.

Gráfico 10 – Você gostaria de receber promoções da padaria e confeitaria?



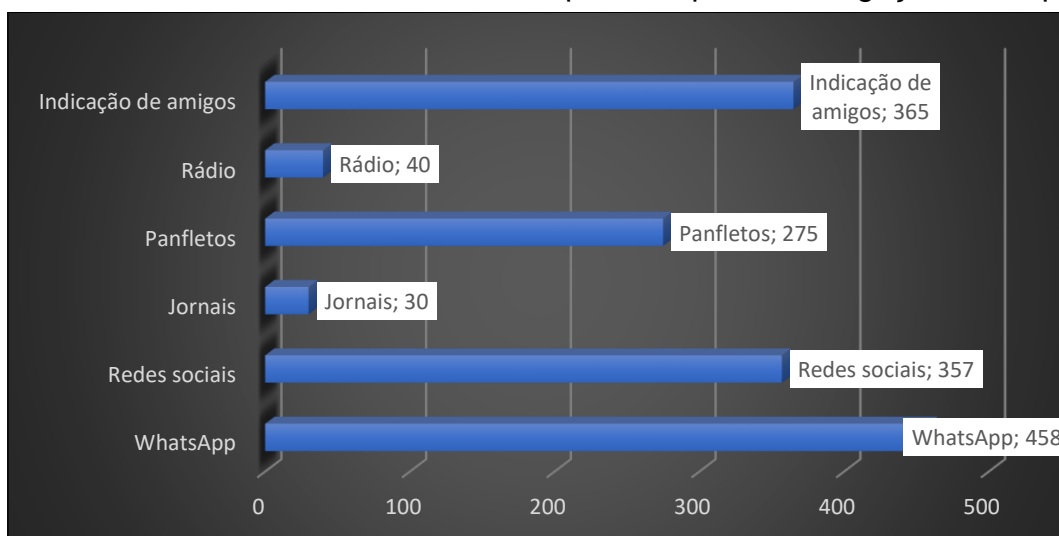
Fonte: elaborado pelo autor (2018)

A pequena parte pode não ter demonstrado interesse, por já estar recebendo promoções excessivas através de algum ambiente virtual ou, até mesmo, em panfletos de outros estabelecimentos.

#### 4.8.3.11 Meios de divulgação

Através do Gráfico 11, percebe-se que com a crescente evolução da tecnologia, a população está se tornando apto a utilizar esses meios de comunicação, com isso, para melhor divulgação da empresa, os entrevistados optaram em grande número de respostas, escolher o aplicativo de celular, chamado WhatsApp como opção de melhor divulgação. Logo após vem a indicação de amigos, com um total de 365 respostas, esta é uma opção que não tem nenhum meio tecnológico para divulgação, mas que conta muito para o cliente na hora de que é divulgada a empresa, pela razão de trazer confiança quando recebe uma informação do estabelecimento que não conhece. A divulgação através de panfletos é a terceira opção mais votada, com 275 respostas, esse tipo de divulgação tem sido utilizado há bastante tempo pelas empresas e, até hoje, de alguma forma, continuam atraindo clientes. E, por fim, temos os jornais e os rádios como forma de divulgar, está é uma opção com um número menor de respostas certamente pelo fato de os entrevistados não terem o hábito de lerem jornais e nem de escutar rádios.

Gráfico 11 – Quais meios você considera importante para a divulgação da empresa?



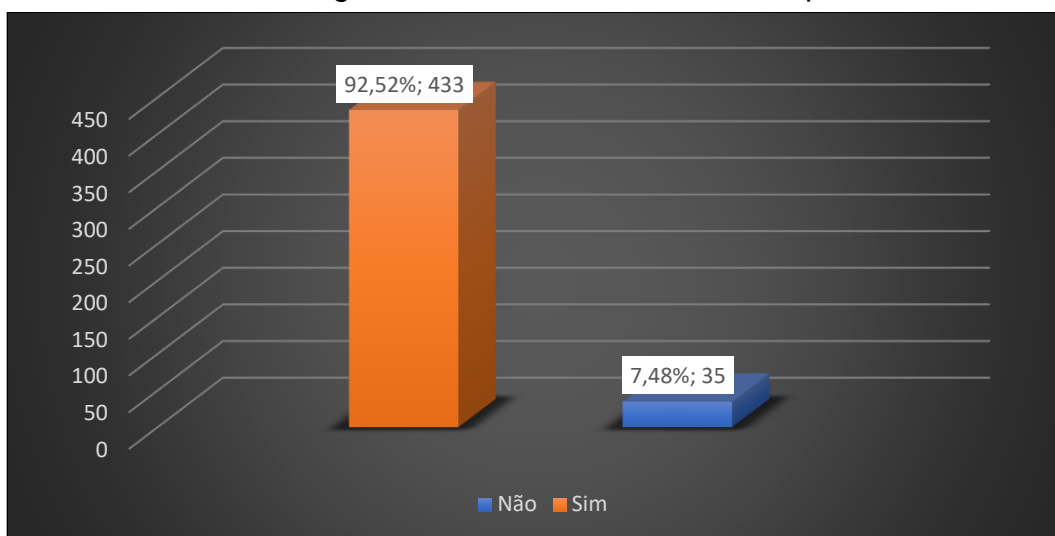
Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Selecionar os meios de divulgação é importante para a empresa atrair clientes que não costumam frequentar uma padaria e confeitaria, justamente pelo fato de encontrar tudo em um supermercado, e a partir do momento em que o público conhece as promoções e o que está sendo ofertado, conseqüentemente aumentara a frequência da procura pelos produtos.

#### 4.8.3.12 Você gostaria de realizar encomendas para eventos?

Ao analisar o Gráfico 12, sobre o interesse do público-alvo em realizar encomendas para eventos, nota-se que 92,52% tem interesse e 7,48% não gostariam de realizar encomendas.

Gráfico 12 – Você gostaria de realizar encomendas para eventos?



Fonte: elaborado pelo autor (2018)

É importante identificar se os clientes gostariam de realizar encomendas para eventos, pelo fato da empresa estar preparada com encomendas maiores, onde para idealizar essa ideia, deverá ter uma equipe maior e mais qualificada, podendo então atender a demanda.

#### 4.8.3.13 Tipos de produtos para um evento

Foi questionado aos entrevistados se gostariam de realizar encomendas para eventos, quais os tipos de produtos os mesmos iriam adquirir. Com isso, conforme o Quadro 8, observa-se que a grande parte dos entrevistados optaram em adquirir os produtos essenciais para um evento, como tortas, rissoles e doces tradicionais. Logo abaixo tem os produtos mais sofisticados, como é o caso dos doces personalizados e produtos integrais, que embora tenha uma pequena demanda, são essenciais para a inovação do mercado atual.

Quadro 8 – Tipos de produtos para um evento

(continua)

Alternativas	Quantidade	Percentual (%)
Canapés	129	27,56
Coxinhas	273	58,33
Doces personalizados	150	32,05
Doces tradicionais	316	67,52
Rissoles	369	78,85

(conclusão)

Alternativas	Quantidade	Percentual (%)
Salgados assados	226	48,29
Salgados folhados	201	42,95
Salgados integrais	72	15,38
Tortas doces	336	71,79
Tortas salgadas	173	36,97
Trufas	178	38,03

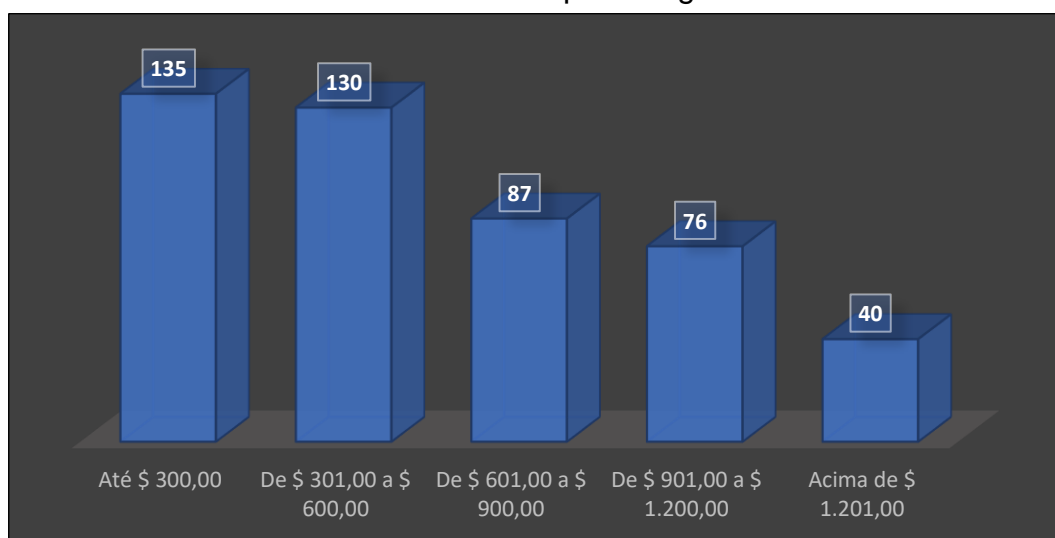
Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Possuir um mix de produtos faz com que negócio seja procurado para qualquer tipo de evento, desde os mais simples até os mais sofisticados. E, é através dos eventos maiores que o produto começará a ser reconhecido.

#### 4.8.3.14 Quanto está disposto a gastar em um evento?

Com base no Gráfico 13, verifica-se que grande parte dos entrevistados gastam em médio num evento, entre \$ 300,00 a \$ 600,00, representando 265 respostas. Dos entrevistados que gastam de \$ 601,00 a \$ 900,00, são totalizadas 87 respostas. Dando continuidade, com 76 respostas estão as pessoas que gastam de \$ 901,00 a \$ 1.200,00. E, por fim, os entrevistados que gastam superior a \$ 1.201,00 tem um total de 40 pessoas.

Gráfico 13 – Quanto você está disposto a gastar em um evento?



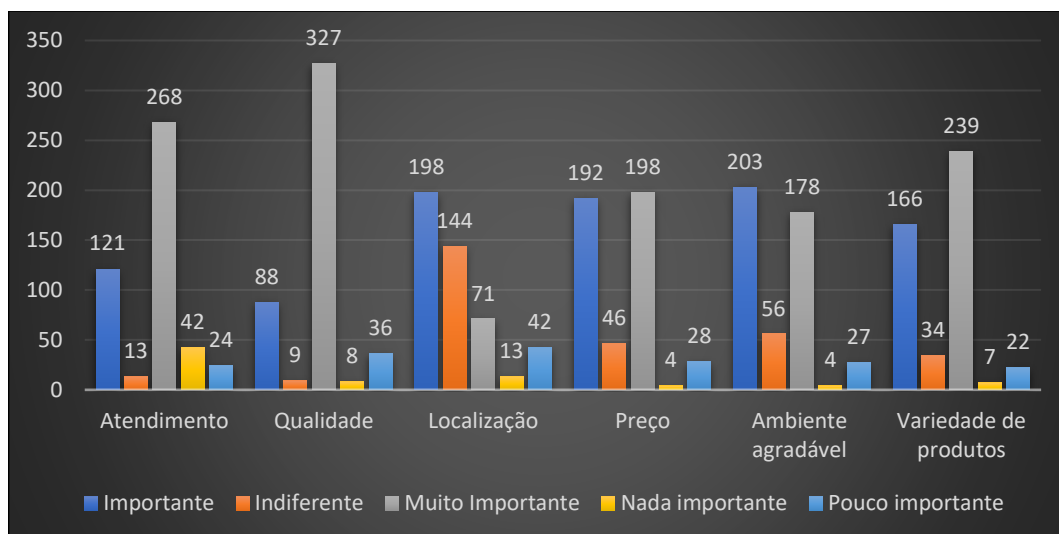
Fonte: elaborado pelo autor (2018)

A presente pesquisa não verificou o tamanho do evento que o possível cliente está realizando, então acredita-se que a grande parte dos entrevistados que assinalaram em um gasto de \$ 300,00 a \$ 600,00 estão contemplando um evento pequeno. Já os demais entrevistados, estão dispostos a realizar um evento de médio e grande porte. Então, para que tenha um grande número de encomendas, pressupõe-se que sejam definidas promoções diferenciadas para os diferentes tamanhos de eventos.

#### *4.8.3.15 Importância da escolha de uma padaria e confeitaria*

Analisando o Gráfico 14, sobre o grau de importância que fazem o cliente escolher um estabelecimento para realizar suas compras, verificou-se que os entrevistados acreditam que a qualidade dos produtos é algo essencial para adquirir clientes, onde seu total de respostas foi significativo, representando 327 pessoas que avaliaram a qualidade dos produtos como algo muito importante. Ao serem questionados sobre o atendimento, 268 entrevistados acham importante serem bem atendidos e 121 acreditam que o atendimento é importante. Sobre a localização em que será situada, os entrevistados respondem que é importante ter uma localização adequada e, também, tem um grande número de pessoas que acreditam que a localização não é tão importante. Em relação ao preço, grande parte dos entrevistados avaliam como importante e muito importante oferecer ótimos preços, onde são totalizadas 390 respostas nesta modalidade. Dando prosseguimento, temos a questão do ambiente agradável, onde como na questão do preço, grande parte das pessoas avaliaram com maior número de respostas a alternativa de ser muito importante e importante essa questão, totalizando 381 respostas. E para finalizar essa questão, foi questionada a variedade de produtos que está exposta para os clientes, onde 405 pessoas analisam como muito importante e importante essa questão.

Gráfico 14 – Qual o grau de importância na hora de escolher uma padaria e confeitaria?



Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Com base nas respostas, pode-se analisar que, embora tenha alguns pontos importantes para atrair o público-alvo, como o atendimento, a qualidade, o preço, a variedade de produtos e o preço, percebe-se que o cliente não se importa tanto com a localização, desde que se tenha todos os critérios exigidos pelos mesmos.

Identificar a importância dos critérios exigidos pelos clientes possibilitará com que o negócio seja criterioso na hora de oferecer seu produto ou serviço, onde realizando esses conceitos de maneira como o cliente deseja, o mesmo sempre poderá contar com a fidelização dos clientes.

#### 4.8.3.16 Importância dos produtos

Ao analisar o Quadro 9, observa-se que grande parte dos entrevistados procuram adquirir todos os tipos de produtos que estão sendo ofertados. Também, nota-se que, embora ainda não exista um número maior de respostas, os produtos sem lactose, *diet/light* e sem glúten, estão ganhando espaço no mercado, a procura está crescendo devido aos novos hábitos alimentares, novos conceitos sobre a qualidade de vida vem sendo abordados nos dias de hoje, e isto acaba influenciando grande parte do público a aderirem esses hábitos alimentares.



Quadro 9 – Qual o grau de importância que esses produtos têm na hora de frequentar uma padaria/confeitaria?

<b>Alternativas</b>	<b>Importante</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Muito importante</b>	<b>Nada importante</b>	<b>Pouco importante</b>
Pães tradicionais (francês, leite, sovado, etc.)	101	14	290	36	27
Pães especiais (integrais, sem glúten, etc.)	150	93	138	18	69
Lanches (sanduíches, pão de queijo, pastéis, etc.)	189	27	202	8	42
Doces e salgados para eventos	200	40	184	9	35
Tortas e bolos	210	30	184	9	35
Produtos sem lactose	147	108	108	57	48
Produtos sem glúten	139	116	110	56	47
Produtos <i>light</i>	130	117	104	58	59
Produtos <i>diet</i>	132	124	97	59	56

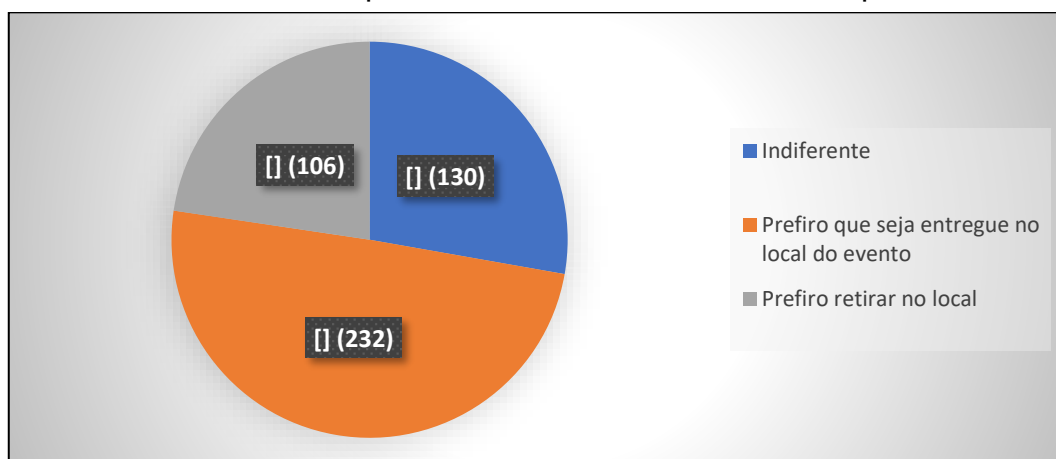
Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Para o presente projeto, nota-se que as variedades dos produtos são importantes para atrair os clientes, já que muitos analisam de certa forma todos os produtos como importantes e muito importantes. E o público que compra os produtos especiais tende a crescer ainda mais no mercado.

#### 4.8.3.17 Forma de receber encomendas

Como forma de inovação de um novo negócio, foi perguntado aos entrevistados como eles preferem receber suas encomendas para eventos. Como demonstra o Gráfico 15, a grande parte dos entrevistados preferem que seja entregue no local do evento, totalizando 232 respostas, o equivalente a 49% do total. A outra parte está dividida, sendo 106 respostas dos possíveis clientes que preferem retirar no local e 130 pessoas acham indiferente qual a forma que será realizada a entrega.

Gráfico 15 – Como você prefere receber suas encomendas para eventos?



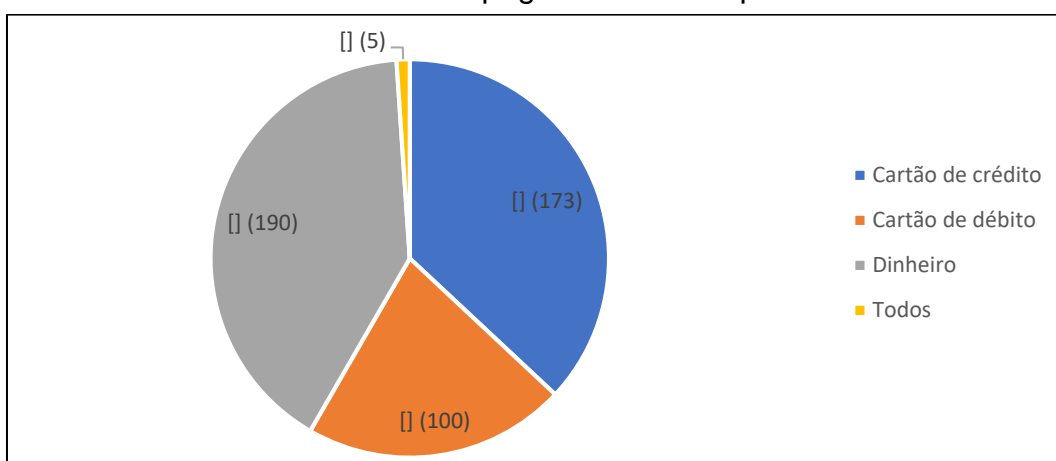
Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Ter esse tipo de inovação, acaba trazendo comodidade ao cliente e, também, gera uma satisfação que poderá contribuir para o crescimento do novo negócio.

#### 4.8.3.18 Forma de pagamento

Pensando na modernização, foi questionado aos possíveis clientes sobre a forma de pagamento que melhor se enquadraria ao negócio. Dessa forma, conforme o Gráfico 16, percebe-se que tem uma divisão praticamente igual, mas em diferentes respostas, onde 21% dos entrevistados preferem utilizar cartão de débito para pagar suas compras. Em relação ao cartão de crédito, 37% preferem utilizá-lo, enquanto 41% preferem pagar em dinheiro. E, por fim, temos 1% que utilizam todas as formas de pagamento. A forma de realizar seus pagamentos pode trazer um público diferente a frequentar o ambiente, devido às diversas formas que poderá ser pago.

Gráfico 16 – Qual forma de pagamento se enquadraria melhor?



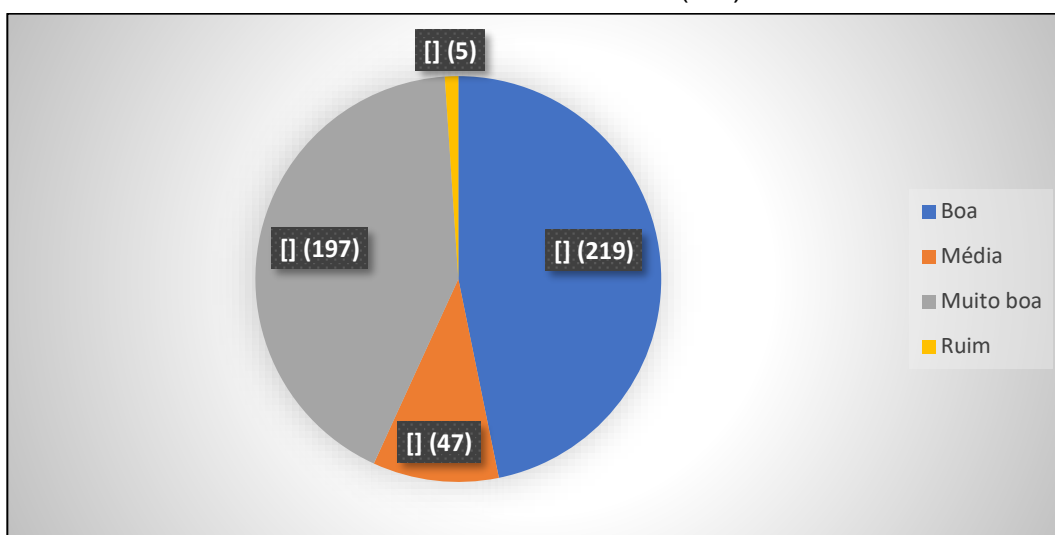
Fonte: elaborado pelo autor (2018)

A inovação com a tecnologia traz diferentes formas de pagamento, então a empresa precisa se enquadrar a esse contexto tecnológico para atrair seus clientes.

#### 4.8.3.19 Avaliação do negócio proposto

Considerando o Gráfico 17, se hoje fosse implantada uma padaria e confeitaria no centro da cidade de São Sebastião do Caí, a procura pelo estabelecimento iria ser favorável, onde apenas 5 pessoas demonstram uma negatificação sobre o negócio a ser implantado.

Gráfico 17 – Como você avalia a implantação de uma padaria e confeitaria no centro de São Sebastião do Caí (RS)?



Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Dessa forma, acredita-se que a grande quantidade de entrevistados analisa entre boa e muito boa a ideia de negócio, pelo fato de não haver nenhum local desse tipo na cidade.

#### 4.8.3.20 Críticas e sugestões

Conforme o Quadro 10, onde os entrevistados poderiam dar críticas ou sugestões do novo negócio proposto, verificou-se que algumas pessoas demonstram interesse pelos produtos especiais, feitos especialmente para pessoas que possuem alguma restrição alimentar ou estão seguindo alguma dieta. Também, outro ponto bastante importante, é a sugestão da acessibilidade á pessoas deficientes, onde hoje

é importante, e alguns negócios já existentes estão colocando em prática essas ideias, como as etiquetas com preços em braile para pessoas cegas. Também, parte dos entrevistados relatam a qualidade e o atendimento como fundamentais para se obter sucesso, bem como os preços acessíveis.

Quadro 10 – Espaço destinado às críticas e sugestões do negócio proposto

A confeitaria é interessante, porém é necessário possuir algum outro diferencial.
A localização ideal deste tipo de comércio é na comunidade.
Acessibilidade para cegos, surdos, mudos, deficiente... para qualquer pessoa
Acredite! A ideia é maravilhosa! Desperta a curiosidade.
Atendimento e qualidade dos produtos são fundamentais!
Atendimento e qualidade são essenciais na escolha da padaria
Na minha opinião, uma confeitaria atualmente precisa ter um diferencial em produtos uma vez que nunca se tinha tantos clientes com diferentes tipos de alergias, preocupados com sua saúde e bem-estar.
Na minha opinião, você deveria escolher para implantar a padaria em uma cidade que o número de habitantes seja mais alto, assim a concorrência não vai lhe prejudicar e o fluxo de clientes será sempre mais alto!
O que falta hoje nas padarias e confeitarias são opções pra pessoas que estão de dieta ou que não podem consumir produtos com glúten, açúcares e outros. Existem muitas receitas <i>fit</i> mas ainda há dificuldade de comprar esses produtos em padarias e confeitarias tradicionais. Acho importante investir nesse tipo de produto.
Padaria em do domingo com produtos de ótima qualidade e preço
Produto bom, mas com preço mais acessível.
Também ter disponibilidade de horários inclusive os feriados.
Uma padaria com horário diferenciado, com café e lugar para um bate-papo com amigos e tele entrega para o comércio local seria bem interessante, já que não temos em nossa cidade.
Uma padaria comum à das outras, mas com diferenciais que fazem a diferença das demais.

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

O posicionamento das pessoas que poderão ser os futuros clientes possibilitaram o arrecadamento de diversas propostas satisfatórias quanto ao ambiente em que o negócio será inserido, que são importantes para analisar o que o mercado exige.

## 5 CONTEXTO DO NOVO NEGÓCIO E ANÁLISE AMBIENTAL

Neste capítulo, serão abordadas, detalhadamente, todas as informações do novo negócio, apresentando as características e onde a empresa será inserida, também serão abordadas quais as principais ameaças e oportunidades.

O projeto proposto terá sua implantação em São Sebastião do Caí, estado do Rio Grande do Sul, onde será uma padaria e confeitaria que busca atender um público-alvo.

A empresa busca atender eventuais clientes que procuram por produtos frescos e de qualidade. Para atender todos os diversificados tipos de clientes, a empresa contará com uma vasta variedade de produtos, buscando atender desde os clientes mais simples até os mais sofisticados. Para isso, serão incrementados produtos especiais, para pessoas que necessitam deles e não tem onde comprar, como é o exemplo dos produtos sem lactose, sem glúten, *diet e light*.

A ambiente que será disponibilizado para os clientes adquirirem suas compras, contará com espaços confortáveis, possibilitando um *layout* adequado para que nossos clientes possam transitar no local, com isso fará com que diminua a aglomeração e que tenha uma vista mais detalhada dos produtos que estão sendo expostos. Também, contará com um espaço para realizar suas refeições, onde o cliente terá acesso às mesas reservadas e poderá usufruir do uso de redes *wireless*, para poder se conectar com o mundo virtual. Além dos produtos oferecidos, a empresa também oferecerá uma vasta variedade de cafés, desde o café tradicional até os mais sofisticados como o cappuccino, *macchiato, ristretto, latte*, entre outros.

Em um artigo da revista Exame, do ano de 2016, foi descrito:

Além de inovar o produto, você também pode ter novas ideias para o seu modelo de negócio. 'Às vezes o produto não é diferente, mas sim, o modelo. Há casos de empresas do mesmo setor, com a mesma tecnologia, e simplesmente mudando o modelo a empresa se diferencia' (DESIDÉRIO, 2016).

O mercado está se reinventando cada vez mais e, para isso, a inovação é algo que a empresa deve seguir para ser vista no mercado e, então, superar algumas crises que a mesma passa. Além da inovação, a empresa deve agir com rapidez, ou seja, buscar agradar o cliente através de problemas que serão identificados pelos mesmos.

Ao ser estudada com maior complexibilidade a análise ambiental, a empresa passa a identificar diversos fatores importantes, como as oportunidades e ameaças.

Nesse contexto de realizar a análise do ambiente externo, visando identificar as oportunidades e ameaças, Kotler e Keller citam:

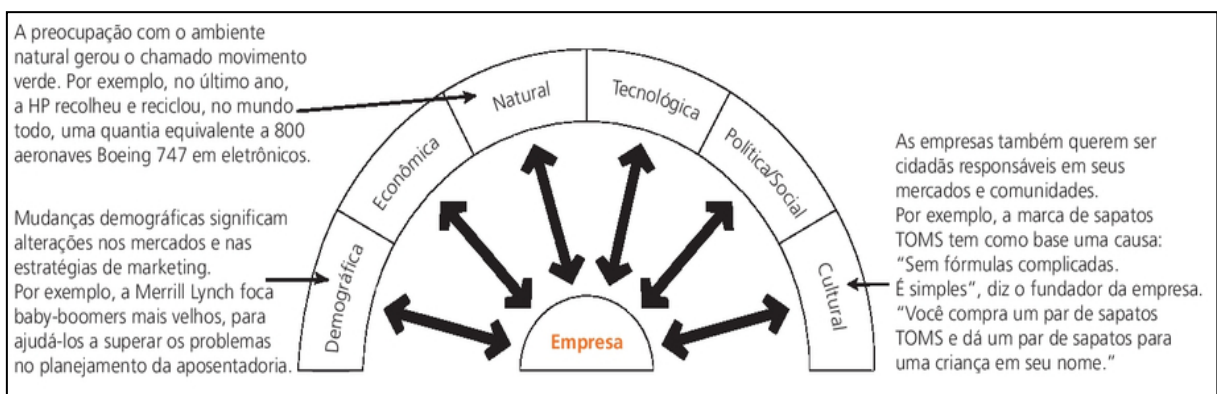
Uma unidade de negócios deve monitorar importantes forças macroambientais e significativos fatores microambientais que afetam sua capacidade de obter lucros. Ele deve estabelecer um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e mudanças relevantes, além de identificar as oportunidades e ameaças associadas a elas (KOTLER; KELLER, 2012, p. 49).

Com isso, Kotler e Keller (2012) deixam claro que, além de estabelecer uma análise do ambiente externo, a empresa precisa identificar, também, quais são suas principais fraquezas e forças no ambiente interno. Dessa forma, será realizada a análise SWOT, que tem como objetivo identificar as ameaças, fraquezas, oportunidades e forças dos ambientes externos e internos.

### 5.1 ANÁLISE DO MACROAMBIENTE

O macroambiente engloba os fatores externos que afetam as empresas e mercados devido às constantes mudanças. Kotler e Keller (2012, p. 77) afirmam que “em um cenário global em rápida alteração, a empresa deve monitorar seis forças importantes: a demográfica, a econômica, a natural, a tecnológica, a político-legal e a sociocultural”.

Figura 3 – Fatores analisados no macroambiente



Fonte: Kotler e Armstrong (2015)

Conforme a Figura 3, serão analisadas as seis principais forças que englobam o macroambiente.

### 5.1.1 Ambiente demográfico

O ambiente demográfico está relacionado ao crescimento de alguns fatores da população, entre eles, segundo Kotler e Keller (2012, p. 77), “abrangem o tamanho da população e a taxa de crescimento populacional de diferentes cidades, regiões e países, a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica, os graus de instrução, os padrões familiares e as características das diferentes regiões”.

Em relação ao negócio proposto, que se pretende implantar na cidade de São Sebastião do Caí, no interior do Rio Grande do Sul, é de suma importância analisar os dados que se referem aos índices demográficos da cidade:

- a) a população de São Sebastião do Caí, em 2010, conforme o último censo do IBGE, é de 21.932 pessoas, sendo que 17.608 vivem na área rural e 4.324 na área urbana;
- b) a população possui uma média salarial de 2,2 salários mínimos;
- c) apresenta 49% de habitantes do sexo masculino e 51% do sexo feminino;
- d) a cidade possui uma distância de 65 quilômetros de Porto Alegre, capital do estado.

Comparado com os demais municípios do Rio Grande do Sul, a cidade de São Sebastião do Caí é a 95ª com maior população. Embora a cidade não possua grandes eventos e nem pontos turísticos, a mesma está localizada próxima à capital do estado e conta com uma instituição de ensino superior, o que favorece o público de outras cidades a visitarem o estabelecimento, já que será um estabelecimento com um novo conceito, que busca atrair o mais variado público. E em relação à diversidade de renda, o novo negócio procura atender todos os diferentes consumidores.

### 5.1.2 Ambiente econômico

Kotler e Keller (2012, p. 80) afirmam:

O poder de compra em uma economia depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. Como a recente crise econômica demonstrou as tendências que afetam o poder de compra podem ter um forte impacto nos negócios, especialmente no caso de produtos dirigidos a consumidores de alto poder aquisitivo e aos sensíveis a preço (KOTLER; KELLER, 2012, p. 80).

Como a cotação de alguns insumos pode se encontrar em alta, devido à importação, como é o caso do trigo, pode ocorrer uma variação significativa nos preços, aumentando todos os produtos que dependem da farinha para sua produção, dessa forma, afetando a procura pelos produtos. Para evitar que se tenha uma diminuição de clientes, a empresa terá que realizar estratégias em épocas de crises e aumento de insumos. Para o negócio se mostrar favorável, o estabelecimento ofertará produtos em que o preço não sofrerá reajuste.

### **5.1.3 Ambiente natural**

Kotler e Keller (2012, p. 83) citam que “o ambientalismo corporativo reconhece a necessidade de integrar as questões ambientais nos planos estratégicos das empresas”.

Pensando nessa forma, a padaria e confeitaria contará com parcerias que recolherão toda a matéria-prima que não é mais utilizada, onde uma delas é o óleo de cozinha, que terá seu descarte de forma adequada. Também, passará a utilizar equipamentos que, de certa forma, não agredem o meio ambiente, diminuindo a poluição e com menor consumo de energia.

### **5.1.4 Ambiente tecnológico**

De acordo com Kotler e Keller (2012, p. 85), “os profissionais de marketing devem acompanhar as seguintes tendências tecnológicas: o ritmo acelerado das mudanças, as oportunidades ilimitadas para a inovação [...]”.

Com a tecnologia mudando constantemente, o uso dela pode favorecer a empresa e, para isso, serão utilizadas plataformas *online* que possibilitarão os clientes a realizarem suas encomendas de forma virtual. Também, pensando no atendimento na loja física, a empresa buscará *softwares* que tenham o objetivo de reduzir o tempo de atendimento, na hora do cliente pagar suas compras.

O processo de produção será otimizado conforme o negócio vai crescendo, onde serão implantadas máquinas que melhorarão a eficiência da padaria e confeitaria, como, por exemplo, cilindros elétricos, amassadeiras, armários de crescimento dos pães, entre outros. Como o custo dos frios já fatiados tem quase o dobro do valor, serão implantadas máquinas para fatiar no próprio estabelecimento,



onde serão adquiridas peças inteiras de embutidos, com um preço inferior. E, por fim, será adquirida a máquina modeladora de salgados, onde produz um número elevado comparado ao processo manual. Para que seja possível esse aumento de produção, a empresa ofertará cursos de treinamento para os funcionários estarem capacitados com a inovação tecnológica no ramo do negócio.

### **5.1.5 Ambiente político-legal**

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 86), o ambiente tecnológico “é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos. Às vezes, essas leis criam oportunidades de negócios”.

A empresa seguirá com todos os acordos exigidos para sua abertura, desde os trabalhistas até os acordos da vigilância sanitária. Em relação aos tributos gerados pelo governo, pode se afirmar que poderá dificultar ou facilitar o andamento da empresa, então serão definidas estratégias organizacionais para não interferir com o crescimento da mesma.

Como a empresa buscará trabalhar com a tecnologia no setor da fiabreria, algumas instruções exigidas pela vigilância sanitária deverão ser seguidas de maneira rígida, e para que isso ocorra, será implantado um ambiente adequado para realizar todo o processo, desde a fatiação dos produtos até o processo de embalagem. Como o estado apresenta mudanças constantes para que haja o funcionamento, licenciamento e fiscalização, a empresa buscará manter todos os requisitos exigidos pela Secretária de Estado da Saúde do Rio Grande do Sul, evitando que a produção pare de funcionar.

### **5.1.6 Ambiente sociocultural**

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 81), “a partir de nosso ambiente sociocultural, absorvermos, quase inconscientemente, a visão de mundo que define nossas relações conosco, com outras pessoas, organizações, a sociedade, a natureza e o universo”.

Dessa maneira, como a cidade possui um grande número de pessoas que estão dispostas a cuidar da saúde, serão ofertados os produtos mais saudáveis, com baixa caloria, e para aqueles que dependem dos produtos com restrições, serão

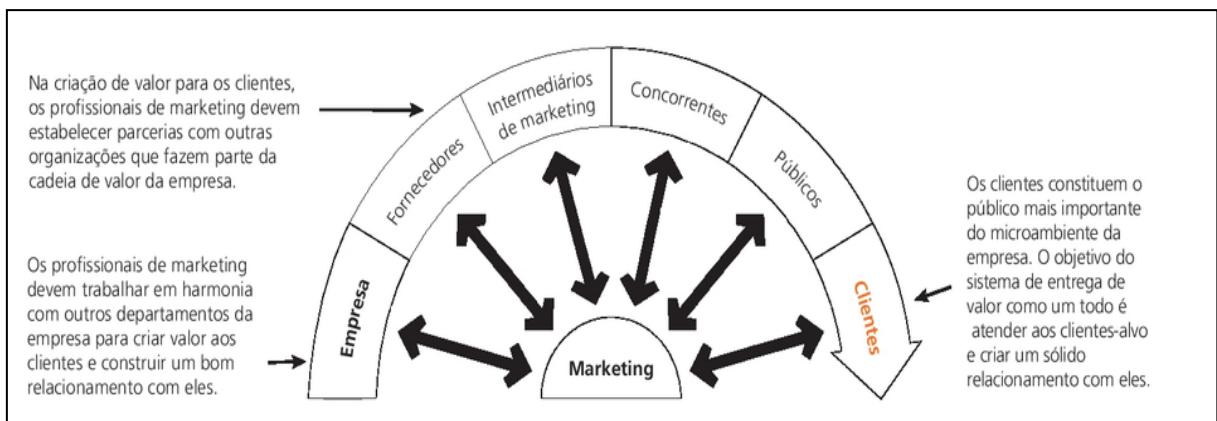
ofertados uma diversa linha de produtos *diet*, *light*, sem lactose e sem glúten. E também, estarão disponíveis os produtos tradicionais, para a sociedade que costuma adquirir em algum momento da semana.

Com a crescente cultura do comportamento alimentar, a venda de produtos *light*, *diet*, sem glúten e sem lactose vem aumentando de forma acelerada, com essa procura, o estabelecimento tem uma oportunidade ao ofertar os produtos, já que os mesmos possuem um preço diferenciado, e essa demanda influenciaria para o aumento da empresa. Como ainda é novidade para alguns clientes, o novo negócio pretende fazer com que o produto seja visto utilizando, como estratégia, uma melhor aparência do que está sendo ofertado, para isso o uso de embalagens adequadas e de certa forma chamativa favorecerá para a divulgação. Para isso, o empreendedor deve se empenhar para que essa mudança de hábitos seja vista pelo restante da sociedade e, também, deve buscar um bom marketing para que a ideia do negócio seja vista.

## 5.2 ANÁLISE DO MICROAMBIENTE

Kotler e Keller (2012, p. 10) afirmam que “o microambiente inclui os participantes imediatos envolvidos na produção, na distribuição e na promoção de ofertas”.

Figura 4 – Fatores analisados no microambiente



Fonte: Kotler e Armstrong (2015)

Conforme a Figura 4, serão analisados os fornecedores, os clientes, os intermediários, os concorrentes e os públicos.

### 5.2.1 Fornecedores

Segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 74), “os fornecedores constituem um importante elo na cadeia de valor para os clientes da empresa. Eles oferecem recursos necessários para a empresa produzir seus bens e serviços”.

Para o presente negócio, observa-se que é de suma importância que os fornecedores compareçam no local para suprirem a matéria-prima que falta, como os produtos são perecíveis e não perecíveis, é necessário que sejam realizados pedidos ao menos duas vezes por semana. No Quadro 11, encontram-se listados os principais fornecedores.

Quadro 11 – Principais fornecedores

INSUMOS	FORNECEDOR	LOCALIDADE	PRAZO DE ENTREGA
LATÍCINOS (QUEIJOS E DERIVADOS DO LEITE)	BRADASUL ALIMENTOS LTDA	IVOTI-RS	3 DIAS
LATÍCINOS (QUEIJOS E DERIVADOS DO LEITE)	DOCEOLI ALIMENTOS LTDA	SANTO CRISTO-RS	4 DIAS
EMBUTIDOS (PRESUNTOS, SALAMES E OUTROS)	NOIA ALIMENTOS LTDA	ESTÂNCIA VELHA-RS	1 DIA
EMBUTIDOS (PRESUNTOS, SALAMES E OUTROS)	BRF FOODS S/A	ESTEIO-RS	3 DIAS
FARINHAS E PRÉ-MISTURAS	TONDO S/A	CAXIAS DO SUL-RS	4 DIAS
FARINHAS E PRÉ-MISTURAS	MOINHO NORDESTE S/A	ANTÔNIO PRADO-RS	7 DIAS
DEMAIS INSUMOS	JOHANN ALIMENTOS LTDA	ESTÂNCIA VELHA-RS	2 DIAS
DEMAIS INSUMOS	FERGA COM. E DIST. DE ALIM. LTDA	NOVO HAMBURGO-RS	5 DIAS
EMBALAGENS	EMBALAGENS FRANDI LTDA-ME	CAXIAS DO SUL-RS	2 DIAS
EMBALAGENS	GALVANOTEK EMBALAGENS LTDA	CARLOS BARBOSA-RS	5 DIAS
HORTIFRÚTI	PRODUTORES RURAIS LOCAIS	S. S. DO CAÍ-RS	1 DIA

Fonte: elaborada pelo autor (2018)

Conforme o Quadro 11, verifica-se que será trabalhado com dois fornecedores para cada tipo de insumo, com exceção da parte do hortifrúti, em que os produtores rurais de São Sebastião do Caí terão prioridade para ofertar seus produtos, evitando, dessa forma, gastos com fretes ou combustível para ir até Porto Alegre adquirir os produtos na Ceasa. Como o prazo de entrega dos fornecedores é curto, presume-se que não será necessário realizar estoques, ao menos que em algum momento esteja ocorrendo contratempas que impossibilitará a entrega, como é o caso das greves. Serão realizados, ao menos, três orçamentos com diferentes empresas e, se houver uma diferença nos preços, poderá ocorrer a alteração dos fornecedores.

### **5.2.2 Clientes**

Kotler e Armstrong (2015, p. 76) afirmam que “o objetivo de toda a cadeia de valor é atender aos clientes-alvo e criar um sólido relacionamento com eles”.

Para este tipo de negócio, o foco principal são os clientes com idades de 19 a 29 anos, com escolaridade entre o ensino médio e superior, conforme mostra a pesquisa de mercado realizada anteriormente. Com base no público ser jovem, o ambiente estará de certa forma adequando a inovações tecnológicas.

Em relação ao público com idade superior a 30 anos, serão elaboradas estratégias para fazer os mesmos frequentarem o estabelecimento. E, para que haja uma melhor fidelização desse público, acredita-se que um espaço com comodidade para realizar suas refeições pode ser o foco principal para esses clientes.

### **5.2.3 Intermediários**

Segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 74), “os intermediários de marketing ajudam a empresa a promover, vender e distribuir seus produtos aos compradores finais”.

Devido à empresa se caracterizar como nova no mercado, o uso de intermediários não será adequado para o empreendimento, mas será analisada a possibilidade de promover intermediários, assim que o negócio começar a crescer.

### **5.2.4 Concorrentes**

Conforme Kotler e Armstrong (2015, p. 75), “a empresa deve oferecer mais valor e satisfação para os clientes do que seus consumidores”.

Os principais concorrentes da padaria e confeitaria são os supermercados localizados próximos, que no caso possui três, o Supermercado Flach, onde possui duas lojas no centro da cidade, o Supermercado Ledur e Supermercado Cruz, que embora estejam um pouco mais distantes, ainda se encontram próximos ao centro da cidade. É de grande valia ressaltar que os supermercados utilizam produtos industrializados, o que torna o possível negócio um diferencial.

### 5.2.5 Públicos

Segundo Kotler e Armstrong (2015, p. 75), “o público consiste em qualquer grupo que tenha interesse real ou potencial na capacidade da organização em atingir seus objetivos ou que possa causar impacto nessa capacidade”.

A empresa procura estar conectada ligada ao público geral, local e, também, os públicos ligados à mídia, onde fará com que se tenha uma maior divulgação do negócio.

### 5.3 ANÁLISE SWOT

Conforme Kotler e Armstrong (2015, p. 59), “o profissional da empresa deve conduzir uma análise SWOT, por meio da qual avalia os pontos fortes (*strengths* – S), os pontos fracos (*weakness* – W), as oportunidades (*opportunities* – O) e as ameaças (*threats* – T)”. Sendo assim, os autores também citam:

Os pontos fortes incluem competências internas, recursos e fatores situacionais positivos que podem ajudar a empresa a atender a seus clientes e atingir os seus objetivos. Os pontos fracos incluem limitações internas e fatores situacionais negativos que podem afetar o desempenho da empresa. As oportunidades são fatores ou tendências favoráveis no ambiente externo que a empresa pode conseguir explorar a seu favor. E as ameaças são fatores ou tendências externas desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho (KOTLER; ARMSTRONG, 2015, p. 59).

Figura 5 – Análise SWOT (variáveis internas e externas)



Fonte: Kotler e Armstrong (2015)

Conforme a Figura 6, foi elaborada a análise SWOT da empresa, onde tem o objetivo de identificar os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades do negócio.

Figura 6 – Análise SWOT da padaria e confeitaria



Fonte: elaborada pelo autor (2018)

Conforme a Figura 6, a empresa identifica como pontos fortes a localização que será situada, que no caso é no centro da cidade. A fidelização, onde os clientes serão de certa forma recompensados ao frequentarem o estabelecimento com uma certa frequência. Um grande diferencial é oferecer produtos não industrializados, com isso trará uma qualidade superior nos produtos. E, por fim, o atendimento e o ambiente serão diferenciados, onde o cliente perceberá um conforto ao realizarem suas refeições e uma boa comunicação com os funcionários.

Como fraqueza, a empresa tem a falta de divulgação, onde no início do negócio a divulgação será apenas pelas redes sociais, descartando jornais e rádios. Também, o ambiente terá espaços limitados, devido à comodidade que será ofertada aos clientes. E, também, temos a falta de reconhecimento da marca, justamente por se tratar de algo novo no mercado.

Nas oportunidades, temos listadas a inovação dos produtos sem lactose, sem glúten, *diet* e *light*, devido ao fato dos clientes hoje estarem aderindo às nutrições recomendadas. Com isso, vem a inovação dos produtos, onde a empresa sempre vai procurar se manter atualizada e oferecer o que os concorrentes não tem a ofertar. E, por fim, como os clientes buscam comodidade, a empresa disponibilizará entregas

personalizadas, onde seus pedidos serão entregues conforme o combinado, sendo assim, o freguês poderá realizar outras atividades sem se preocupar em buscar.

As ameaças foram identificadas como a forte crise que, às vezes, afeta o mercado, onde o produto pode se tornar mais caro que o normal, diminuindo, então, as vendas. Seguindo, temos a preocupação com os concorrentes, que, embora estejam ofertando produtos de pouca qualidade, os clientes, em algumas situações, se preocupam mais em adquirir produtos mais baratos. O aumento da matéria-prima também é algo que pode ser caracterizado como uma ameaça, onde o fornecedor pode ter a falta de um produto por algumas situações que não estavam previstas, como é o caso, por exemplo, do aumento dos vinhos, que devido às fortes tempestades, os pomares acabaram sendo destruídos, ocasionando a falta da matéria-prima principal.

## 6 PLANO DE NEGÓCIO

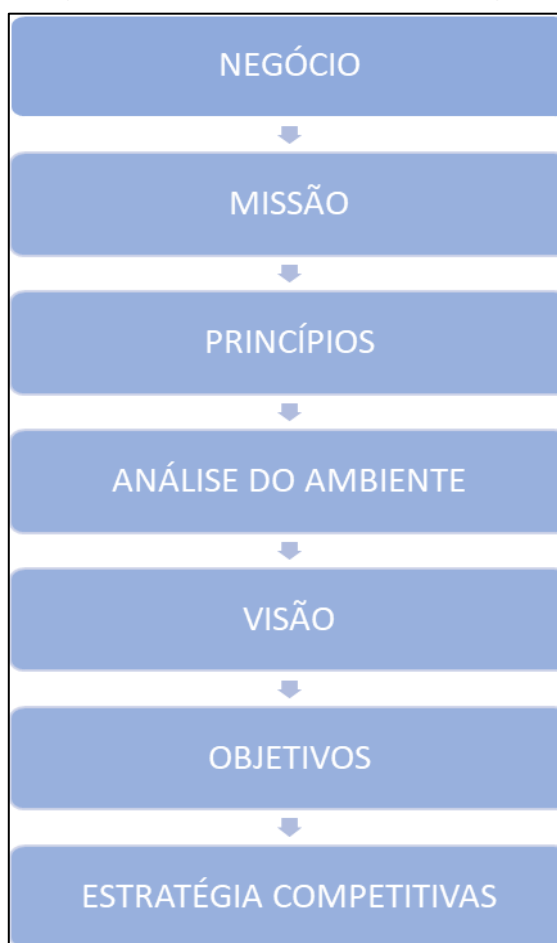
Segundo Andrade (2016, p. 23), “nessa etapa inicial do processo de planejamento estratégico, as primeiras ações desencadeadas deverão tratar de definir o negócio, a missão e a visão estratégica”.

Dessa forma, serão desenvolvidos os aspectos estratégicos do plano de negócio, o negócio, a missão, os princípios, a análise ambiental, a visão, os valores, os objetivos e as estratégias.

### 6.1 ASPECTOS ESTRATÉGICOS DO PLANO DE NEGÓCIO

O plano de negócio é fundamental para analisar as vantagens e desvantagens do novo negócio, onde em seu projeto consta o desenvolvimento específico dos aspectos da empresa, sendo possível analisar seu resultado.

Figura 7 – Planejamento estratégico



Fonte: adaptada de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001)



Conforme a Figura 7, os aspectos estratégicos do plano de negócio serão apresentados através dos métodos apresentados.

### **6.1.1 Negócio**

De acordo com Andrade (2016), o negócio é definido como um produto ou serviço que a empresa pretende ofertar, aprimorando uma ampla variedade de produtos oferecidos ao mercado.

Dessa forma, o negócio estabelecido para o presente estudo ficou definido como “oferecer um produto de qualidade ao cliente”.

### **6.1.2 Missão**

Conforme Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), a missão é a razão da empresa no negócio. Então, dessa forma, para que a empresa estabeleça a missão de acordo com o plano estratégico, a mesma deve saber identificar as principais ideias do negócio, buscando elaborar um conceito que o cliente reconheça o que a empresa faz, como ela faz, onde ela faz e quais as suas responsabilidades sociais.

A empresa é uma padaria e confeitaria que busca oferecer aos consumidores produtos de qualidade e que se enquadre no gosto de cada um, desde os consumidores que não tem nenhuma restrição alimentar até os clientes que só podem consumir um tipo de alimento que esteja estipulado na sua rotina. Para poder distinguir esses clientes, o novo negócio procurará entender seu público, oferecendo-lhes uma plataforma virtual em que o mesmo pode comunicar ao estabelecimento o produto que estava faltando no estabelecimento.

O novo negócio será localizado no centro da cidade de São Sebastião do Caí, um local que conta com a circulação de inúmeras pessoas, devido a cidade ser pequena e contar com uma concentração de comércios, escolas e centros de lazer próximos. E tem como responsabilidade social o combate ao desperdício, onde todo produto que não for vendido ao final do dia terá um destino, então, os produtos que não terão mais condições de consumo será descartado de maneira correta e deverá manter a atenção para não produzir determinada quantidade no próximo período, e os demais, que ainda poderão ser consumidos, será realizada a doação para entidades da cidade.

Dessa forma, a missão da padaria e confeitaria é atrair clientes através da qualidade, diversificação dos produtos e fácil acessibilidade, sempre buscando buscar a excelência em todas as categorias do negócio.

### 6.1.3 Princípios

Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) acreditam que os valores são os principais meios para definição da empresa, onde através desses valores a empresa possui uma melhor tomada de decisão, ou seja, os valores estão ligados ao comportamento da empresa, favorecendo no cumprimento da missão.

Dessa forma, os valores estabelecidos pela padaria e confeitaria são:

- a) **compromisso com os clientes:** buscar oferecer ao cliente qualidade nos produtos e no atendimento, buscando uma melhor satisfação, sempre agindo com respeito, educação e honestidade;
- b) **compromisso com os fornecedores:** possuir uma fidelidade com os fornecedores;
- c) **comprometimento com o colaborador:** sempre reconhecer os colaboradores, buscando atrair sua motivação;
- d) **comprometimento ambiental:** estimular os colaboradores e clientes a aderirem mais às ações sustentáveis, evitando desperdício.

Os valores que a empresa busca seguir é o principal objetivo para cumprir a missão e, para isso, o colaborador tem que estar preparado para seguir todos os valores.

### 6.1.4 Análise do ambiente

De acordo com Oliveira (2018), a análise ambiental é fundamental para identificar as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos que a empresa possui, o autor complementa que devido às constantes mudanças no mercado, o produto ofertado pode passar por ameaças devido à saturação do mercado, e para evitar eventuais problemas, a empresa deve realizar, periodicamente, a análise ambiental.

A partir da matriz SWOT desenvolvida anteriormente (Figura 7), a empresa possui forças como a localização da empresa, que está situada no centro da cidade, além de oferecer produtos de qualidade e um ambiente agradável ao cliente, e, devido

à empresa ser caracterizada como nova no mercado, uma das fraquezas seria a marca, além de oferecer um espaço limitado aos clientes.

Nos fatores externos, a empresa possui uma vantagem, onde é a única que oferece produtos com restrição, que são, *diet*, *light*, sem lactose e sem glúten, e, também, conta com a inovação dos produtos e entrega no local combinado. As ameaças que a empresa pode ter são o aumento da matéria-prima, que eventualmente ocasionaria um aumento do preço de venda, e a concorrência com os supermercados próximos, onde os mesmos adquirem um produto industrializado e com um baixo custo, favorecendo ao concorrente um preço mais atrativo ao consumidor.

### 6.1.5 Visão

Segundo Cruz (2017, p. 6), “a visão é a antecipação do futuro desejado para a organização. Ela reflete o alvo a ser perseguido pelos esforços individuais, pelos esforços da organização como um todo e pela alocação dos recursos nas operações diárias”.

Dessa forma, a visão da empresa é ser reconhecida como a primeira a oferecer um produto de qualidade e inovação dos produtos, sempre buscando atender a todos os padrões de vida do consumidor.

### 6.1.6 Objetivos

Segundo Cruz (2017, p. 34):

Os planos estratégicos dão origem aos objetivos, que são resultados que esperamos obter em longo prazo, pois é por meio deles que a estratégia planejada para a organização será executada. Entretanto, nossas ações precisam ser em curto prazo, pois vivemos, cada vez mais, a curtíssimo prazo, dia após dia, por isso os objetivos dão origem às metas, que são resultados que esperamos obter em curto prazo.

Dessa forma, os objetivos que a padaria e confeitaria pretende alcançar são:

- a) implantar o novo negócio até julho de 2020;
- b) expandir o mix de produtos a cada três meses;
- c) aumentar a satisfação dos clientes em 50% nos primeiros seis meses;
- d) atingir o ponto de equilíbrio até o segundo ano de atividade.

Os objetivos a serem realizados dentro de um certo prazo devem ser analisados ao final de cada período, assim os gestores terão um retorno da atual situação, podendo sofrer alterações se necessário.

### 6.1.7 Estratégia competitiva

Conforme Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 298), “estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu Negócio”.

Dessa forma, o Quadro 12, apresenta as estratégias a serem seguidas pela empresa, de acordo com cada objetivo.

Quadro 12 – Estratégias competitivas

<b>Objetivo: Expandir o mix de produtos a cada três meses</b>	
Estratégia 1	Criar novos produtos
Estratégia 2	Aprimorar produtos já existentes
Estratégia 3	Buscar novos segmentos
<b>Objetivo: Aumentar a satisfação dos clientes em 50% nos primeiros seis meses</b>	
Estratégia 1	Manter um bom atendimento
Estratégia 2	Possuir planos de fidelização ao cliente
Estratégia 3	Agregar ideias de acordo com as necessidades do cliente
<b>Objetivo: Atingir o ponto de equilíbrio até o segundo ano de atividade</b>	
Estratégia 1	Controlar os gastos da empresa
Estratégia 2	Buscar trabalhar com metas de vendas
Estratégia 3	Manter atualizados os preços de mercado dos fornecedores e dos concorrentes

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Sendo assim, a empresa buscará realizar as estratégias citadas anteriormente, para então cumprir com a missão do negócio.

## 7 MARKETING

Segundo Kotler e Keller (2012), o marketing é o principal meio para a empresa oferecer seus produtos e serviços, onde favorece a realização da venda e, para isto, o estabelecimento deve oferecer um produto que se enquadre com as necessidades do cliente, buscando informações que façam com que aquele consumidor tenha uma melhor “visão” do produto que está adquirindo.

Então, neste capítulo, será desenvolvido o tipo de mercado em que a empresa se insere, onde está localizada, o principal posicionamento da empresa em relação aos clientes e, também, será abordado, dentro do composto mercadológico, todos os elementos em que o cliente terá à disposição quando frequentar o local.

### 7.1 TIPO DE MERCADO

Segundo Kotler e Keller (2012), as empresas que comercializam produtos em massa são classificadas como mercado consumidor, e esse tipo de mercado procura oferecer um produto adequado para venda e que esteja disponível em um local adequado, sempre promovendo a confiança.

Dessa forma, a empresa buscará consumidores finais que, de acordo com a pesquisa quantitativa, são todas as pessoas físicas que frequentam a cidade de São Sebastião do Caí, que possuam diferentes faixas etárias e que frequentem esse tipo de estabelecimento para realizar suas compras.

### 7.2 SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E POSICIONAMENTO

Conforme Kotler e Keller (2012), o segmento de mercado é analisado através dos dados de determinada região, que tem o objetivo de compreender o comportamento do consumidor, fazendo com que se tenha uma identificação dessa proporção, e através da identificação da população, têm-se grupos diferentes, ou seja, aquela população possui diferentes personalidades que podem preferir um produto diferenciado dos demais. Após, o mercado deve analisar quais das “exigências” do consumidor apresenta maior oportunidade de crescimento, para definir qual mercado-alvo deve segmentar. Os segmentos que a empresa irá atuar são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental.

Deste modo, utilizaram-se os dados e a análise da pesquisa quantitativa para a definição do segmento geográfico. Com isso, a empresa terá um estabelecimento fixo, localizado na Rua Pinheiro Machado, 809, Bairro Centro, São Sebastião do Caí, Rio Grande do Sul.

A segmentação demográfica, de acordo com a pesquisa quantitativa realizada anteriormente, conta com uma diversificação na faixa etária, estado civil, renda e outros. Dessa forma, a empresa busca atender todo o público presente, sendo feminino e masculino.

A segmentação psicográfica apresenta os diferentes tipos de personalidade do consumidor, onde cada um apresenta um estilo de vida diferente. Sendo assim, os possíveis consumidores são todo o público presente, desde os que buscam um estilo de vida saudável até o público que busca apenas consumir seus produtos diários.

Com base na pesquisa quantitativa, a segmentação comportamental apresenta o número de jovens que buscam a qualidade e inovação dos produtos e, por estar localizada na parte central da cidade, a facilidade de adquirir esses produtos será algo que beneficiará o estabelecimento, fazendo com que os visitantes das cidades vizinhas conheçam o local.

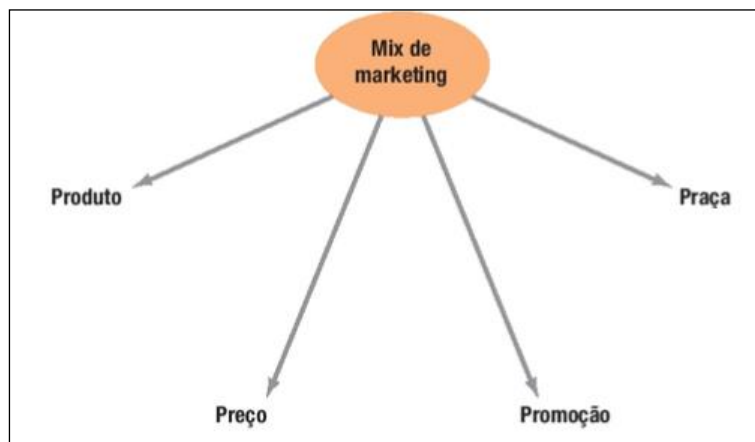
Conforme Shiraishi (2012), após definir quais as oportunidades de segmento de mercado, a empresa deve saber quais devem seguir, ou seja, a análise dos seguimentos deve ser determinada através da atratividade, sempre verificando os riscos que a mesma possui e estipulando os recursos que a empresa tem para investir. Com isso, a empresa se especializará na produção de determinados produtos, mas com uma segmentação abrangente, por exemplo, para a fabricação de um brigadeiro, será produzido outros produtos idênticos, mas com ingredientes especiais para a produção do mesmo brigadeiro, porém sem lactose, sem glúten ou outros tipos.

Em relação ao posicionamento, Shiraishi (2012, p. 104) cita que “o posicionamento de marketing é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar de evidência na mente do mercado-alvo”. Desta forma, o negócio proposto vem a se caracterizar pela busca de um produto diferenciado, oferecendo inovação e qualidade ao consumidor. A criatividade de novos produtos e a constante busca pela evolução dos mesmos fará com que se tenha uma atratividade maior aos clientes, mas sempre idealizando valores e a fácil acessibilidade para a sociedade.

### 7.3 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

Conforme Churchill Jr. e Peter (2012, p. 167), o composto mercadológico tem o objetivo de determinar estratégias de marketing que influenciam o consumidor a adquirir determinado produto, para isto existem quatro elementos fundamentais para potencializar esse processo de compra, que são o produto, o preço, a praça (canais de distribuição) e a promoção.

Figura 8 – Mix de marketing



Fonte: Kotler e Keller (2012)

Conforme a Figura 8, será analisado o mix de marketing, abordando os principais aspectos que a empresa possui referentes ao produto que o mercado está oferecendo, o preço que será abordado, as promoções e formas de divulgação e o local onde serão exercidas as atividades.

#### 7.3.1 Produto

Para Kotler e Keller (2012, p. 348), o produto é classificado como algo que busca satisfazer uma necessidade ou desejo do consumidor, e este, pode ser um bem físico, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, ideias ou tudo aquilo que busca atender o que o cliente deseja.

Desse modo, o novo negócio, por ser uma padaria e confeitaria, possui uma marca própria em todos os produtos oferecidos e, também, um conjunto de decisões estratégicas, tais como, amplitude, extensão, profundidade e consistência.

Conforme Kotler e Keller (2012), a marca da empresa é definida como uma oferta de uma fonte conhecida que busca desencadear várias associações para quem observa a marca. Na Figura 9, encontra-se a logomarca da empresa, que busca a simplicidade e a elegância em cada detalhe, sendo possível a identificação da empresa em cada meio de divulgação.

Figura 9 – Logomarca da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2019)

Na logomarca da empresa, encontra-se o nome da empresa na parte central da logomarca, que se idealizou como Doce Sabor, na parte inferior possui utensílios essenciais de uma padaria e confeitaria, e na parte superior tem uma touca, simbolizando a imagem do padeiro(a) e do confeito(a). As cores foram escolhidas por possuírem uma semelhança em um dos produtos utilizados na confeitaria, onde as gotas mais claras em volta também buscam representar o chocolate. A marca será utilizada em todos os meios de divulgação da empresa.

Para Kotler e Keller (2012, p. 357), o mix de produtos são todos os produtos que a empresa oferece ao consumidor, e este, possui quatro dimensões, a amplitude, que são o número de produtos que a empresa oferece, a extensão que são as categorias que um único produto possui, a profundidade que são a unidade, peso e



sabores diferentes do mesmo produto, e a consistência que é o nível de semelhança de um produto possui. No Quadro 13, encontra-se o mix de produtos da empresa.

Quadro 13 – Mix de produtos da padaria e confeitaria

<b>Amplitude</b>	<b>Extensão</b>	<b>Profundidade</b>
Pães	Sem glúten Sem lactose Integrais Tradicionais	O peso e os sabores dependem das necessidades e exigências dos consumidores.
Lanches	Naturais Light Sem glúten Sem lactose Diet Integrais Tradicionais	O peso e os sabores dependem das necessidades e exigências dos consumidores.
Doces	Light Diet Sem lactose Sem glúten Tradicionais	O peso e os sabores dependem das necessidades e exigências dos consumidores.
Bolos/Tortas	Light Diet Sem lactose Sem glúten Tradicionais	O peso e os sabores dependem das necessidades e exigências dos consumidores.

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Sabendo que essas quatro dimensões permitem a expansão do novo negócio, a padaria e confeitaria buscará acrescentar uma profundidade de produtos ao longo do tempo, buscando aprimorar novos sabores aos produtos. E também, buscará uma extensão de produtos novos, sempre acompanhando todas as inovações do mercado.

### 7.3.2 Preço

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

concorrentes, a empresa deverá oferecer um produto diferenciado e com mais qualidade comparado às demais concorrentes.

Com isso, a empresa deve analisar quanto os concorrentes estão ofertando seus produtos e analisar, através da pesquisa quantitativa, se o valor proposto vai atrair os possíveis consumidores. Para a formulação dos preços, devem ser considerados os custos gerais que a empresa terá para a produção dos produtos e utilizará, como estratégia, a verificação de preços dos demais concorrentes, para então formular o preço de venda, mas sempre analisando a margem mínima estipulada pela empresa, evitando que tenha prejuízo.

Quadro 14 – Preços da empresa e dos concorrentes

(continua)

DESCRIÇÃO DO PRODUTO	DOCE SABOR	PREÇO DOS CONCORRENTES			UNIDADE DE MEDIDA
		1	2	3	
BARQUETE	R\$ 35,90	R\$ 43,50	R\$ -	R\$ 29,90	QUILO
BOLO BROWNIE	R\$ 19,90	R\$ 23,90	R\$ 25,90	R\$ 21,00	QUILO
BOLO CREMOSO	R\$ 16,90	R\$ 25,90	R\$ 15,90	R\$ -	QUILO
BOLO INGLÊS	R\$ 7,99	R\$ 14,90	R\$ 8,99	R\$ 5,99	QUILO
BOMBA DE CHOCOLATE	R\$ 16,90	R\$ 28,90	R\$ 20,89	R\$ 16,99	QUILO
BRIOCHE	R\$ 10,90	R\$ 11,30	R\$ 9,99	R\$ 15,90	QUILO
CHEESECAKE	R\$ 25,90	R\$ 24,90	R\$ 31,90	R\$ 26,99	QUILO
CROISSANT	R\$ 23,90	R\$ 38,90	R\$ 24,99	R\$ 35,89	QUILO
CUCA	R\$ 16,90	R\$ 14,90	R\$ 21,00	R\$ 22,90	QUILO
CUCA INTEGRAL	R\$ 18,90	R\$ 19,90	R\$ 25,90	R\$ -	QUILO
CUECA VIRADA	R\$ 11,50	R\$ 20,99	R\$ 15,90	R\$ 21,90	QUILO
CUPCAKE	R\$ 21,90	R\$ 54,00	R\$ 21,90	R\$ 22,89	QUILO
DOCES	R\$ 25,90	R\$ 49,00	R\$ 23,00	R\$ 26,99	QUILO
DOCES DIET	R\$ 39,90	R\$ -	R\$ -	R\$ -	QUILO
DOCES LIGHT	R\$ 39,90	R\$ -	R\$ -	R\$ -	QUILO
DOCES SEM GLÚTEN	R\$ 25,90	R\$ -	R\$ -	R\$ -	QUILO
DOCES SEM LACTOSE	R\$ 29,90	R\$ -	R\$ -	R\$ -	QUILO
DONUTS	R\$ 8,99	R\$ 21,00	R\$ 25,90	R\$ 8,89	QUILO
FOLHADOS	R\$ 20,70	R\$ 38,90	R\$ 23,99	R\$ 31,90	QUILO
MIL FOLHAS	R\$ 17,99	R\$ 17,90	R\$ 15,90	R\$ 22,89	QUILO
MOUSSE	R\$ 9,90	R\$ 17,99	R\$ -	R\$ 15,90	QUILO
PANELINHA DE COCO	R\$ 35,80	R\$ 52,90	R\$ 49,99	R\$ 32,79	QUILO
PÃO BAGUETE	R\$ 8,99	R\$ 11,90	R\$ 7,89	R\$ 9,99	QUILO
PÃO CABRITINHO	R\$ 8,99	R\$ 11,50	R\$ 7,99	R\$ 10,90	QUILO
PÃO CACAU COM MEL	R\$ 28,90	R\$ 27,20	R\$ 35,90	R\$ -	QUILO
PÃO CEREAIS	R\$ 16,70	R\$ 28,00	R\$ 21,90	R\$ 16,99	QUILO
PÃO DE CACHORRO QUENTE	R\$ 8,99	R\$ 10,60	R\$ 7,99	R\$ 9,99	QUILO
PÃO DE CENTEIO	R\$ 15,90	R\$ 12,70	R\$ 12,89	R\$ 13,90	QUILO
PÃO DE QUEIJO	R\$ 26,99	R\$ 29,90	R\$ 35,90	R\$ 25,70	QUILO
PÃO DE LEITE	R\$ 8,99	R\$ 11,70	R\$ 9,50	R\$ 10,90	QUILO
PÃO DE MILHO	R\$ 7,99	R\$ 12,90	R\$ 8,99	R\$ 13,89	QUILO
PÃO DE XIS	R\$ 8,99	R\$ 10,90	R\$ 9,90	R\$ 9,99	QUILO
PÃO DIET	R\$ 39,90	R\$ -	R\$ -	R\$ -	QUILO

(continuação)

DESCRIÇÃO DO PRODUTO	DOCE SABOR	PREÇO DOS CONCORRENTES			UNIDADE DE MEDIDA
PÃO FRANCÊS	R\$ 5,99	R\$ 9,99	R\$ 5,99	R\$ 6,99	QUILO
PÃO LIGHT	R\$ 39,90	R\$ -	R\$ -	R\$ -	QUILO
PÃO SEM GLÚTEN	R\$ 29,90	R\$ -	R\$ -	R\$ -	QUILO
PÃO SEM LACTOSE	R\$ 29,90	R\$ -	R\$ -	R\$ -	QUILO
PÃO SOVADO	R\$ 8,99	R\$ 9,50	R\$ 12,90	R\$ 13,99	QUILO
PASTEL FRITO	R\$ 15,99	R\$ 38,90	R\$ 25,90	R\$ -	QUILO
PIZZA	R\$ 27,90	R\$ 22,90	R\$ 19,90	R\$ 26,90	QUILO
PUDIM	R\$ 30,99	R\$ 26,90	R\$ 39,90	R\$ 34,00	QUILO
QUINDIM	R\$ 39,99	R\$ 46,90	R\$ 35,90	R\$ 52,90	QUILO
RISSOLES FRITOS	R\$ 13,00	R\$ 35,70	R\$ 14,90	R\$ 16,00	QUILO
ROCAMBOLE	R\$ 19,99	R\$ 36,90	R\$ 21,90	R\$ 20,90	QUILO
ROSCA DE VENTO	R\$ 17,90	R\$ 15,90	R\$ 18,00	R\$ 16,90	QUILO
ROSCA DE VENTO ESPECIAL	R\$ 19,90	R\$ 27,90	R\$ -	R\$ 25,90	QUILO
SAGU	R\$ 9,99	R\$ 12,99	R\$ -	R\$ -	QUILO
SALADA DE FRUTAS	R\$ 7,99	R\$ 10,99	R\$ -	R\$ 10,90	QUILO
SANDUÍCHE INTEGRAL	R\$ 15,90	R\$ 17,90	R\$ 25,90	R\$ -	QUILO
SANDUÍCHE TRADICIONAL	R\$ 10,90	R\$ 16,90	R\$ 23,90	R\$ -	QUILO
SONHO	R\$ 15,89	R\$ 22,00	R\$ 16,99	R\$ 23,89	QUILO
TORTA DE BOLACHA	R\$ 21,90	R\$ 19,99	R\$ -	R\$ -	QUILO
TORTA DE LIMÃO	R\$ 28,90	R\$ 27,99	R\$ 25,90	R\$ 31,90	QUILO
TORTA DE MARACUJÁ	R\$ 28,90	R\$ 27,99	R\$ 25,90	R\$ 31,90	QUILO
TORTA EM FATIA	R\$ 21,90	R\$ 31,99	R\$ -	R\$ 22,90	QUILO
TORTA FRIA	R\$ 18,90	R\$ 16,90	R\$ 29,99	R\$ 26,90	QUILO
TORTAS	R\$ 21,90	R\$ 25,90	R\$ 20,90	R\$ 25,90	QUILO
PRESUNTO	R\$ 16,90	R\$ 18,90	R\$ 17,90	R\$ 17,90	QUILO
QUEIJO MUSSARELA	R\$ 24,90	R\$ 26,90	R\$ 29,90	R\$ 21,90	QUILO
QUEIJO LANCHE	R\$ 24,90	R\$ 26,90	R\$ 29,90	R\$ 21,90	QUILO
MORTADELA COM GORDURA	R\$ 6,99	R\$ 5,90	R\$ 7,90	R\$ 6,99	QUILO
MORTADELA SEM GORDURA	R\$ 6,99	R\$ 5,90	R\$ 7,90	R\$ 6,99	QUILO
APRESUNTADO	R\$ 10,90	R\$ 8,99	R\$ 11,90	R\$ 13,99	QUILO
FIAMBRE	R\$ 18,90	R\$ 19,90	-	R\$ 19,90	QUILO
MORTADELA DEFUMADA	R\$ 17,90	R\$ 15,90	R\$ 13,90	R\$ 16,89	QUILO
SALAMITO	R\$ 25,90	R\$ 29,90	R\$ 23,90	R\$ 30,99	QUILO
REFRIGERANTE 350ML LATA					UNIDADE
SUCO 350ML LATA	R\$ 2,50	R\$ 1,99	R\$ 2,19	R\$ 2,89	UNIDADE
ÁGUA MINERAL COM GÁS 500ML	R\$ 1,49	R\$ 0,99	R\$ 2,09	R\$ 1,79	UNIDADE
ÁGUA MINERAL SEM GÁS 500ML	R\$ 1,49	R\$ 0,99	R\$ 2,59	R\$ 1,79	UNIDADE
ÁGUA TÔNICA 500ML	R\$ 2,50	R\$ 2,49	-	R\$ 3,09	UNIDADE
CAFÉ EXPRESSO 100ML	R\$ 2,50	R\$ 2,00	-	-	UNIDADE
CAFÉ CAPUCCINO 200ML	R\$ 6,50	R\$ 5,00	-	-	UNIDADE
CAFÉ COM LEITE 100ML	R\$ 3,00	R\$ 5,00	-	-	UNIDADE
CAFÉ MACCHIATO 100ML	R\$ 5,00	-	-	-	UNIDADE
CAFÉ MOCHA 100ML	R\$ 5,00	-	-	-	UNIDADE
CHOCOLATE QUENTE 150ML	R\$ 7,00	R\$ 6,00	-	R\$ 5,00	UNIDADE

(conclusão)

TABELA DE PREÇOS PARA ENCOMENDAS					
DESCRIÇÃO DO PRODUTO	DOCE SABOR	PREÇO DOS CONCORRENTES			UNIDADE DE MEDIDA
		1	2	3	
BARQUETES	R\$ 50,00	R\$ -	R\$ 60,00	R\$ 43,00	CENTO
BOLINHA DE QUEIJO	R\$ 40,00	R\$ -	R\$ 40,00	R\$ 27,00	CENTO
BOMBOM	R\$ 90,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 100,00	CENTO
CANAPÉ	R\$ 50,00	R\$ -	R\$ 60,00	R\$ 43,00	CENTO
COPO DE CHOCOLATE COM MOUSSE	R\$ 55,00	R\$ -	R\$ 75,00	R\$ -	CENTO
COXINHAS	R\$ 40,00	R\$ -	R\$ 40,00	R\$ 25,00	CENTO
CROISSANT	R\$ 50,00	R\$ -	R\$ 45,00	R\$ 29,00	CENTO
CROQUETES	R\$ 40,00	R\$ -	R\$ 40,00	R\$ 25,00	CENTO
DOCES GOURMET	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ -	CENTO
DOCES TRADICIONAIS	R\$ 50,00	R\$ -	R\$ 45,00	R\$ 30,00	CENTO
EMPADA	R\$ 35,00	R\$ -	R\$ 40,00	R\$ 50,00	CENTO
ENROLADINHO	R\$ 30,00	R\$ -	R\$ 40,00	R\$ 29,00	CENTO
GLACIADOS	R\$ 90,00	R\$ -	R\$ 130,00	R\$ 80,00	CENTO
MESCLADO	R\$ 55,00	R\$ -	R\$ 75,00	R\$ 30,00	CENTO
MINI CACHORRO QUENTE	R\$ 35,00	R\$ -	R\$ 30,00	R\$ 40,00	CENTO
MINI CHURROS	R\$ 40,00	R\$ -	R\$ 40,00	R\$ 30,00	CENTO
MINI FOLHADO	R\$ 50,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 29,00	CENTO
MINI HAMBÚRGUER	R\$ 65,00	R\$ -	R\$ 90,00	R\$ 100,00	CENTO
MINI PIZZA	R\$ 50,00	R\$ -	R\$ 45,00	R\$ 33,00	CENTO
MINI QUINDIM	R\$ 60,00	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ 30,00	CENTO
MINI TORTINHAS	R\$ 55,00	R\$ -	R\$ 60,00	R\$ 70,00	CENTO
PASTEL DE FORNO	R\$ 45,00	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ 39,00	CENTO
RISSOLES FRITOS	R\$ 40,00	R\$ -	R\$ 40,00	R\$ 30,00	CENTO
SANDUÍCHE Prensado	R\$ 50,00	R\$ -	R\$ 90,00	R\$ 70,00	CENTO
TORTA DE CHOCOLATE	R\$ 28,90	R\$ 27,99	R\$ 25,90	R\$ 31,90	QUILO
TORTA DE LIMÃO	R\$ 28,90	R\$ 27,99	R\$ 25,90	R\$ 31,90	QUILO
TORTA DE MARACUJÁ	R\$ 28,90	R\$ 27,99	R\$ 25,90	R\$ 31,90	QUILO
TORTA FRIA	R\$ 18,90	R\$ 16,90	R\$ 29,99	R\$ 26,90	QUILO
TORTAS	R\$ 21,90	R\$ 25,90	R\$ 20,90	R\$ 18,00	QUILO

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

No Quadro 14, apresentam-se os preços da empresa Doce Sabor e de três empresas concorrentes, onde é possível verificar que alguns valores possuem um preço inferior às demais, por ter produção própria e os custos serem menores, e outras com preço superior por conter uma qualidade superior das demais, gerando então um custo mais elevado. Outro fator importante a ressaltar, é o fato de as concorrentes não ofertarem produtos *diet*, *light*, sem lactose e sem glúten a seus clientes, o que acaba favorecendo o crescimento de vendas e de procura na empresa Doce Sabor. Para a formulação do preço de venda, foram incluídas ao preço final, o custo do produto mais as despesas e o lucro desejado.

Conforme analisado anteriormente na pesquisa quantitativa, os clientes poderão optar por realizar pagamentos através de dinheiro ou, então, poderão optar por utilizar cartão de débito ou crédito.

### 7.3.3 Promoção

A promoção é um meio de atrair clientes e, para que esta promoção chegue até os consumidores, foi analisado, através da pesquisa quantitativa, quais os meios de comunicação são melhores para divulgação. Segundo Kotler e Keller (2012, p. 542), os objetivos da propaganda “podem ser classificados de acordo com o propósito de informar, persuadir, lembrar ou reforçar”.

Dessa forma, será investido toda a propaganda da empresa em *outdoors*, cartões de visitas, panfletos, camisetas, impulsionamentos nas redes sociais e rádios. Também será desenvolvida uma *fanpage* da empresa no Facebook, sendo possível uma maior interação com os consumidores.

Figura 10 – Exemplo da *fanpage* no Facebook



Fonte: elaborada pelo autor (2019)

Na Figura 10, encontra-se o exemplo da *fanpage* da empresa no Facebook, onde contém dados da mesma, como a logomarca, os horários de funcionamento, avaliações da empresa realizadas pelos consumidores e, também, ao entrar na página e pressionar o botão “Ligar agora” ou “Enviar mensagem”, esses possíveis clientes poderão se comunicar com a padaria, através de ligações via celular ou por mensagens no bate-papo. Como o Facebook possui uma ampla opção que favorece o crescimento das empresas, a padaria e confeitaria usufruirá desses meios para

demonstrar seus produtos, o cliente que pretende acompanhar as novidades tem a opção de “curtir” a *fanpage*, com isso terá acesso também a todas as promoções e informações que serão apresentadas.

Na Figura 11, encontra-se o cartão de visita da Doce Sabor Padaria e Confeitaria, que apresenta apenas dados básicos da empresa, evitando o excesso de informações que podem não chamar muita a atenção de quem recebe o cartão.

Figura 11 – Cartão de visita da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2019)

Em todos os meios de divulgação da Doce Sabor Confeitaria e Padaria terá a logomarca da empresa, fazendo com que seja lembrada por seus consumidores quando visualizada em algum lugar, logo o cliente recordará os segmentos que a mesma trabalha, ocasionando em uma divulgação para seus conhecidos. Na Figura 12, apresenta-se o *outdoor* da empresa, medindo nove metros de comprimento e três metros de altura, que será exposto na entrada da cidade. No *outdoor*, é possível identificar os produtos que a empresa oferece e a localização.

Figura 12 – Outdoor da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2019)

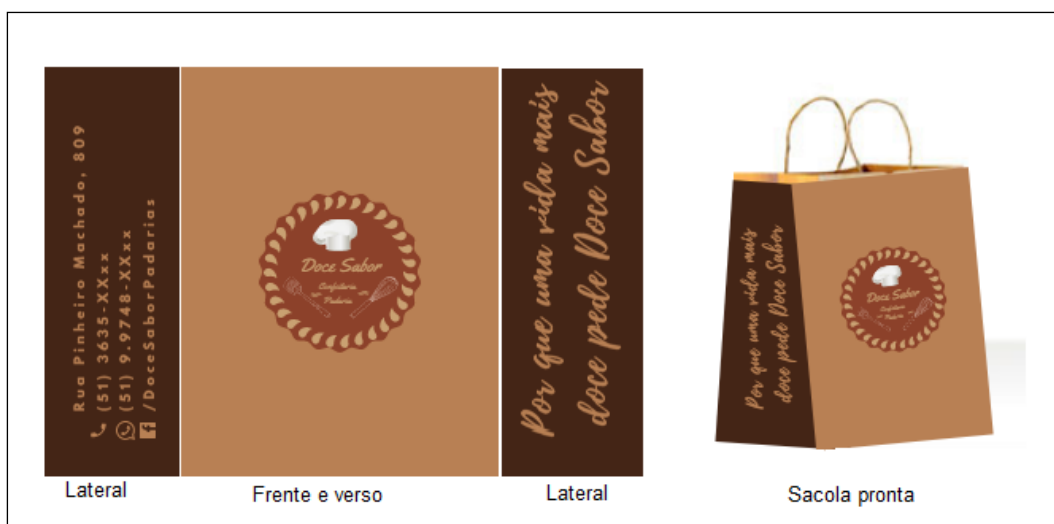
Conforme a Figura 13, os colaboradores utilizarão a camiseta polo nas cores da empresa e com a logomarca, transmitindo profissionalismo e elegância.

Figura 13 – Camisa da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2019)

Figura 14 – Sacola da empresa



Fonte: elaborada pelo autor (2019)

Na Figura 14, encontra-se um modelo de sacola da Doce Sabor, contendo a logomarca da empresa, na frente e no verso, e, na lateral esquerda, contém o

endereço, telefone e meios de comunicação, como o WhatsApp e o Facebook, e na lateral direita, a empresa traz a frase “Porque uma vida mais doce pede Doce Sabor”, onde utiliza a palavra doce como forma de demonstrar que a Padaria e Confeitaria Doce Sabor oferece produtos que podem fazer o dia do cliente mais prazeroso e afetuoso. A sacola fabricada com o material de papel é uma alternativa atrativa para o cliente colocar produtos específicos e presentear alguém especial, com isso o mesmo estará divulgando a empresa através dos produtos e da própria sacola.

Na Figura 15, apresenta-se o panfleto da Doce Sabor, contendo os valores dos produtos para encomendas. Na parte superior, é possível observar a logomarca da empresa sendo destacada, e, na parte superior, a frase “A peça que faltava na sua festa!”, com o formato de peças diferentes de um quebra-cabeça, foi pensada para chamar a atenção do consumidor, demonstrando que esses produtos são o que falta para a festa de tornar melhor. No panfleto, é exposto que a empresa também possui produtos *light*, *diet*, sem lactose e sem glúten, como a procura desses itens é menor, é aconselhado que o consumidor procure fazer um orçamento.

Figura 15 – Panfleto da empresa

Salgados   cento		Doces   cento	
Barquetes	\$ 50,00	Beijinho	\$ 50,00
Bolinha de queijos	\$ 40,00	Bombom	\$ 90,00
Canapé	\$ 50,00	Branquinho	\$ 50,00
Coxinhas	\$ 40,00	Brigadeiro	\$ 50,00
Croissant	\$ 50,00	Cajuzinho	\$ 50,00
Croquetes	\$ 40,00	Copo de chocolate com mousse	\$ 55,00
Empada	\$ 35,00	Doces gourmet	\$ 60,00
Enroladinhos	\$ 30,00	Glaceados	\$ 90,00
Mini cachorro quente	\$ 35,00	Mesclado	\$ 50,00
Mini churros	\$ 40,00	Mini quindim	\$ 60,00
Mini folhados	\$ 50,00	Mini tortinhas	\$ 50,00
Mini hambúrguer	\$ 65,00		
Mini pizzas	\$ 50,00		
Pastel de forno	\$ 45,00		
Rissoles	\$ 40,00		
Sanduíche prensado	\$ 50,00		
<b>Tortas   kg</b>			
Torta de limão	\$ 28,90		
Torta de maracujá	\$ 28,90		
Torta de chocolate	\$ 28,90		
Torta salgada	\$ 18,90		
Tortas	\$ 21,90		

Possuímos também produtos light, diet, sem lactose e sem glúten. Solicite seu orçamento!

*A peça que faltava na sua festa!*

Rua Pinheiro Machado, 809 | Telefone: (51) 3635-0000 ☎ (51) 9.9748-0712

Fonte: elaborada pelo autor (2019)



O Quadro 15 apresenta os custos iniciais que a empresa irá investir em marketing e propaganda, entre eles estão os cartões de visitas para distribuir quando os clientes frequentarem o estabelecimento, as camisetas personalizadas, os panfletos para distribuição nas residências da população e, também, as sacolas personalizadas, que servirão para demonstração do produto ou quando for presentear alguém.

Quadro 15 – Investimento em marketing e propaganda

INSTRUMENTO DE DIVULGAÇÃO	QUANTIDADE	PREÇO	PREÇO ANUAL
CARTÃO DE VISITA	8000	R\$ 0,02	R\$ 160,00
CAMISETA	40	R\$ 40,00	R\$ 1.600,00
SACOLAS PERSONALIZADA	500	R\$ 1,50	R\$ 750,00
PANFLETOS	4000	R\$ 0,04	R\$ 160,00
OUTDOOR	1	R\$ 680,00	R\$ 680,00
<b>TOTAL DO INVESTIMENTO</b>			<b>R\$ 3.350,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

No Quadro 16, constam as despesas com marketing que a empresa terá que investir mensalmente, como aluguel de *outdoor*, que será exposto em um ponto estratégico, fazendo com que todos que passarem pela cidade visualizem o anúncio. Também serão realizados anúncios no rádio, pelo menos uma vez por semana, com duração de 15 segundos, que custarão um valor de R\$ 27,90. Outro investimento mensal será o impulsionamento no Facebook, que custará R\$ 9,00 por publicação e terá a duração de três dias, através do impulsionamento todos presentes na região receberão o anúncio *feed* de notícias.

Quadro 16 – Despesas com marketing

INSTRUMENTO DE DIVULGAÇÃO	QUANTIDADE	PREÇO	PREÇO MENSAL	PREÇO ANUAL
IMPULSIONAMENTO NO FACEBOOK (DURAÇÃO: 3 DIAS)	8	R\$ 9,00	R\$ 72,00	R\$ 864,00
ALUGUEL DE OUTDOOR	1	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00
RÁDIO	4	R\$ 27,90	R\$ 111,60	R\$ 1.339,20
<b>TOTAL DO INVESTIMENTO</b>			<b>R\$ 433,60</b>	<b>R\$ 5.203,20</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Por fim, a empresa terá um investimento inicial de R\$ 3.350,00, e R\$ 433,60 de despesas mensais com marketing, que será essencial para que a divulgação alcance um número maior de clientes.

### 7.3.4 Praça (Distribuição)

Os autores Kotler e Armstrong (2015) definem que a praça ou distribuição é o local que as empresas disponibilizam seus produtos para os consumidores-alvo. Dessa forma, a localização da empresa será inserida na cidade de São Sebastião do Caí, no estado do Rio Grande do Sul, e busca atender clientes que frequentam o município.

Figura 16 – Mapa de localização da empresa



Fonte: Google Maps (2019)

O horário de funcionamento da empresa será de segunda a sábado, das 07:00 às 19:00 horas, e nos domingos das 15:00 às 18:00 horas. A empresa terá uma fácil localização, devido estar situada no centro da cidade, onde é um local que todas as pessoas frequentam, justamente por ter vários comércios, escolas e centros de lazer situados próximos ao estabelecimento.

## 7.4 RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES

De acordo com Kotler e Keller (2012), as empresas devem estar ligadas aos seus clientes, não desenvolvendo apenas um bom produto, mas sim, um bom relacionamento, onde sem clientes não há nenhum negócio, pois eles são a principal razão da empresa existir. Então, dessa forma, será desenvolvida a satisfação e a fidelidade que a empresa terá com o cliente.

### 7.4.1 Satisfação dos clientes

Conforme Kotler e Keller (2012, p. 134), a definição de satisfação dos clientes se caracteriza como um “sentimento de prazer ou decepção que resulta da comparação entre o desempenho (resultado) percebido de um produto e as expectativas do comprador”.

Então, para que se tenha uma satisfação dos clientes, a empresa Doce Sabor buscará conhecer a experiência que o cliente teve ao frequentar o estabelecimento, para isso será elaborada uma breve pesquisa de satisfação, com as principais perguntas que ocasionaram na insatisfação, tais como:

- a) como foi a atendimento?
- b) encontrou tudo o que procurava?
- c) o produto atendeu as suas expectativas?

As perguntas terão duas alternativas (satisfeito e insatisfeito) e um espaço em que os clientes poderão escrever todas as suas reclamações, sugestões ou elogios. Para que se tenha uma participação dos clientes, a pesquisa será realizada enquanto o cliente realiza o pagamento das compras. Através das reclamações, a empresa usará como abordagem nas reuniões com os colaboradores, fazendo com que os eventuais problemas sejam resolvidos.

### 7.4.2 Fidelidade

Conforme Kotler e Keller (2012), os programas de fidelidade são planejados para que o cliente seja recompensado por adquirir, com frequência, os produtos ofertados, gerando oportunidades de venda.

Sendo assim, a empresa Doce Sabor buscará oferecer aos clientes um cartão de fidelidade, onde a cada R\$ 60,00 em compras o cliente ganhará um cartão e completando dez, o mesmo terá um desconto de 20% na próxima compra (até R\$ 300,00).

## 8 OPERAÇÃO

De acordo com Krajewski, Malhotra e Ritzman (2017, p. 5), “todo o processo tem insumos (*inputs*) e saídas (*outputs*). Os insumos podem incluir uma combinação de recursos humanos (trabalhadores e gestores), materiais e serviços adquiridos, terreno e energia”.

Dessa forma, serão desenvolvidos os seguintes tópicos: investimento em infraestrutura, máquinas, equipamentos e ferramentas, matéria-prima, insumos e materiais, estoque de produtos acabados e em fabricação, agregados e terceirizados, manutenção e processos.

### 8.1 INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA

A empresa estará localizada na parte central da cidade, na Rua Pinheiro Machado, 809, na cidade de São Sebastião do Caí (RS). O local será alugado e, para iniciar as atividades, necessita de alguns ajustes, como pintura, serviços com a fachada e repartições na parte inferior do estabelecimento.

O estabelecimento possui uma área total de 228 m<sup>2</sup>, com oito ambientes, sendo uma sala de reunião juntamente com o escritório, dois banheiros, um depósito, uma sala para a câmara fria, uma sala para a confeitaria, uma sala para a padaria e um espaço para realizar as refeições.

Quadro 17 – Custo com infraestrutura

<b>Custos com Infraestrutura</b>	
Fachada	R\$ 3.450,00
Reformas e pintura	R\$ 8.500,00
<b>Total de infraestrutura</b>	<b>R\$ 11.950,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 17, para iniciar as atividades, o novo negócio deverá investir R\$ 11.950,00 com reformas e instalações, onde terá de colocar uma parede nova com pisos brancos e pinturas, o custo desse serviço será de R\$ 8.500,00.

Figura 17 – Fachada do estabelecimento



Fonte: adaptada pelo autor (2019)

A Figura 17 mostra a fachada do estabelecimento, onde será necessário investir R\$ 3.450,00 com o letreiro do nome da empresa, o valor total a ser investido já possui o custo com a instalação.

## 8.2 MOBILIÁRIO (LAYOUT)

Segundo o Sebrae (2019), o layout da empresa é fundamental para atrair clientes, onde a organização dos espaços deve estar adaptada de forma que os clientes e funcionários se sintam bem.

O layout da empresa Doce Sabor foi definido de acordo com os espaços que o estabelecimento possui, não foram realizadas modificações significativas nos espaços pelo fato do local já possuir anteriormente um comércio, fazendo com que o proprietário já tenha realizado as adequações.

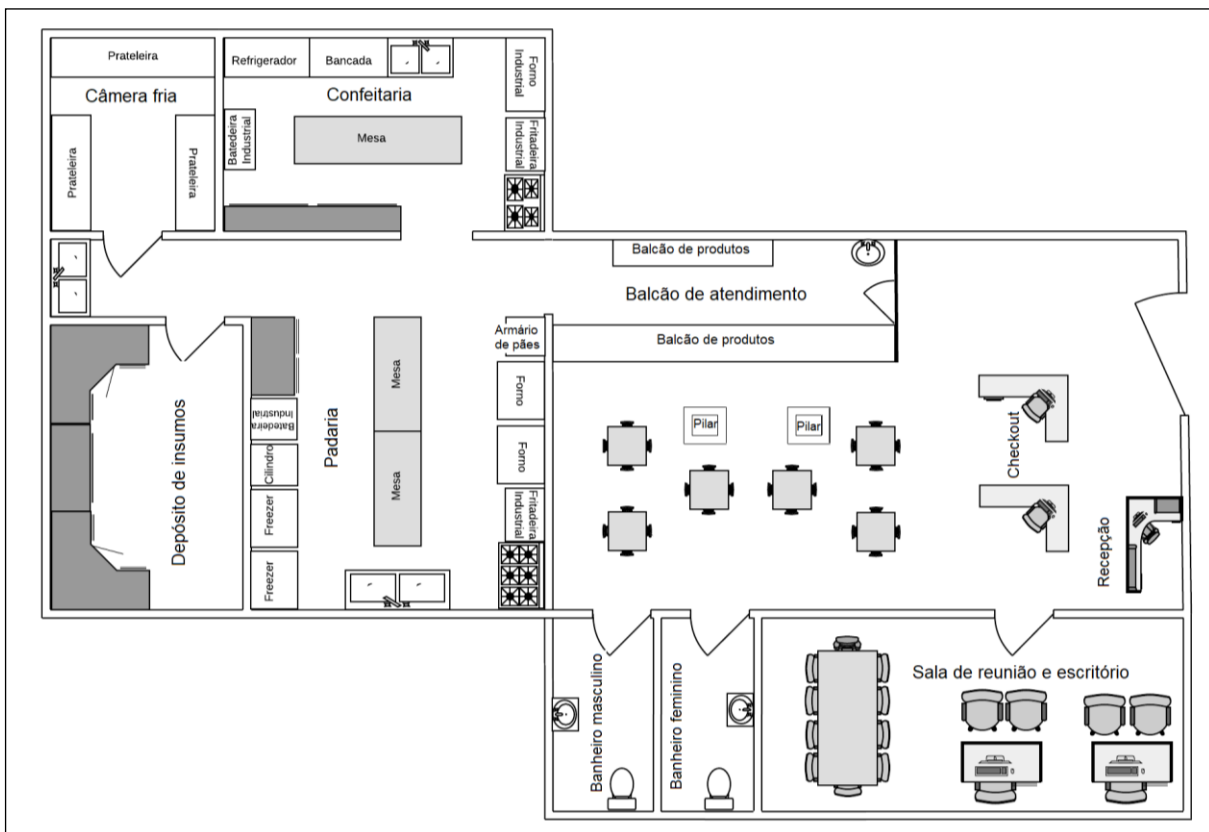
O escritório e a sala de reuniões estarão localizados no início do estabelecimento, este local servirá para realizar reuniões com os colaboradores e será um local apropriado para receber os vendedores e então realizar uma negociação de forma mais reservada.

A parte da produção será dividida em dois ambientes, a parte da padaria e da confeitaria, o espaço da padaria será mais amplo pelo fato de possuir um número

maior de equipamentos. Os dois ambientes terão fácil acesso à câmara fria e ao depósito onde serão armazenados os insumos.

O balcão de atendimento encontra-se próximo da produção, assim os colaboradores terão um fácil acesso aos produtos finalizados para colocarem a venda. Os banheiros ficam no centro do estabelecimento, assim, tanto os colaboradores, quanto os clientes, encontrarão com facilidade.

Figura 18 – Layout do estabelecimento



Fonte: elaborada pelo autor (2019)

A Figura 18 demonstra, com maior clareza, todos os ambientes. Para iniciar as atividades, a Doce Sabor deverá adquirir mobiliários, como mesas, cadeiras, balcão, bancadas e prateleiras. Para que se tenha um ambiente agradável ao cliente, serão colocados móveis que trazem conforto e elegância ao estabelecimento.

A empresa Doce Sabor precisará investir em móveis para que se inicie suas atividades, dentre eles são necessários balcões, bancadas, mesas, cadeiras e prateleiras. O Quadro 18 apresenta esses itens, com seus respectivos custos.

Quadro 18 – Investimento com móveis

Descrição	Quantidade	Custo unitário	Custo total
Balcão de vidro	2	R\$ 1.250,99	R\$ 2.501,98
Balcão de vidro refrigerado	2	R\$ 4.041,00	R\$ 8.082,00
Bancada de inox	2	R\$ 349,00	R\$ 698,00
Cadeiras de escritório	19	R\$ 189,90	R\$ 3.608,10
Mesa com 4 cadeiras	6	R\$ 469,00	R\$ 2.814,00
Mesa de inox	3	R\$ 629,10	R\$ 1.887,30
Mesa de reunião	1	R\$ 729,90	R\$ 729,90
Mesa para computador	2	R\$ 179,00	R\$ 358,00
Prateleiras	15	R\$ 249,00	R\$ 3.735,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 24.414,28</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

No Quadro 18, consta o investimento com móveis necessários o estabelecimento, onde o custo total é de R\$ 24.414,28.

### 8.3 MÁQUINAS EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS

Conforme Corrêa e Corrêa (2017), o processo de operação depende do investimento em máquinas, equipamentos e ferramentas.

Para que se inicie as produções na empresa Doce Sabor, será necessário esse investimento inicial, como balanças, câmara fria, batedeiras, cafeteiras e outros. Para que que tenha um armazenamento melhor das mercadorias resfriadas, é necessário que se tenha uma câmara fria e, para isso, a empresa entrará em contato com o fornecedor Continental, para adquirir a câmara fria da marca Gallant, medindo 3,48 metros de largura, 3,28 metros de profundidade e 2,40 metros de altura, e terá um investimento de R\$ 20.500,00, já com a mão de obra inclusa.

No Quadro 19, apresentam-se os custos de cada um dos itens necessários para que se inicie o novo negócio.



Quadro 19 – Máquinas, equipamentos e ferramentas

Descrição	Quantidade	Custo unitário	Custo total
Armário de pães	1	R\$ 1.099,00	R\$ 1.099,00
Balanças	4	R\$ 540,00	R\$ 2.160,00
Batedeira	2	R\$ 289,90	R\$ 579,80
Batedeira industrial	2	R\$ 4.309,00	R\$ 8.618,00
Cafeteira	1	R\$ 759,90	R\$ 759,90
Cilindro	1	R\$ 1.059,00	R\$ 1.059,00
Computadores	5	R\$ 1.369,00	R\$ 6.845,00
Conjunto de utensílios de inox	3	R\$ 59,90	R\$ 179,70
Extintor de incêndio	3	R\$ 89,90	R\$ 269,70
Fogão industrial	2	R\$ 729,00	R\$ 1.458,00
Formas	20	R\$ 29,89	R\$ 597,80
Forno de pães	2	R\$ 5.119,00	R\$ 10.238,00
Forno industrial	1	R\$ 1.776,20	R\$ 1.776,20
Forno micro-ondas	2	R\$ 449,90	R\$ 899,80
Freezer	2	R\$ 2.061,00	R\$ 4.122,00
Fritadeira industrial	2	R\$ 1.377,00	R\$ 2.754,00
Geladeira industrial	2	R\$ 3.640,00	R\$ 7.280,00
Impressora	1	R\$ 989,00	R\$ 989,00
Impressora de notas fiscais	2	R\$ 615,00	R\$ 1.230,00
Liquidificador industrial	2	R\$ 422,00	R\$ 844,00
Lixeiras de 150l	4	R\$ 110,00	R\$ 440,00
Máquina de cartão	2	R\$ 238,80	R\$ 477,60
Panelas industriais	10	R\$ 46,90	R\$ 469,00
Pegadores de inox	8	R\$ 7,90	R\$ 63,20
Talheres de inox	1	R\$ 109,00	R\$ 109,00
Telefone	3	R\$ 79,90	R\$ 239,70
Câmara fria	1	R\$ 20.500,00	R\$ 20.500,00
Conjunto de alarmes	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Copos de vidro	100	R\$ 3,00	R\$ 300,00
Copos de Capuccino	100	R\$ 5,00	R\$ 500,00
Xícara com pires	100	R\$ 6,00	R\$ 600,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 78.957,40</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 19, a empresa terá um custo total de R\$ 78.957,40. Onde será investido em todos os setores do estabelecimento, desde o escritório até a produção.

#### 8.4 ESTOQUE

Os autores Corrêa e Corrêa (2017) definem estoque como matéria-prima, materiais e produtos acabados. E, em relação ao processo, eles citam:

Todas as vezes que determinada quantidade do item é retirada do estoque, verifica-se a quantidade restante. Se essa quantidade é menor que predeterminada (chamada 'ponto de ressuprimento'), compra-se (ou produz-se internamente, conforme o caso) determinada quantidade, chamada 'lote de ressuprimento'. O fornecedor leva certo tempo (chamado 'tempo de ressuprimento' ou *lead time*) até que possa entregar a quantidade pedida, ressuprindo o estoque (CORRÊA; CORRÊA, 2017, p. 214)

Como a empresa Doce Sabor trabalha com a produção de produtos, será necessário adquirir um estoque inicial, possibilitando o processo do produto até que esteja pronto para a venda. Não é necessário que se tenha uma quantia elevada de um determinado insumo, já que os fornecedores realizarão entregas semanalmente, o que pode ocorrer, é o fornecedor ofertar um preço atrativo na compra de uma quantidade maior de determinado insumo, ocasionando um excesso no estoque.

No Quadro 20, apresentam-se os itens necessários para os próximos quinze dias de produção, e será realizada novas compras cinco dias antes da do estoque chegar ao fim, possibilitando que a entrega chegue antes dos produtos terminarem.

Quadro 20 – Investimento em insumos

(continua)

Descrição	Quantidade	Custo unitário	Custo total
Açúcar 5 kg	10	R\$ 8,29	R\$ 82,90
Açúcar fondant 1 kg	2	R\$ 10,89	R\$ 21,78
Amido de milho 5kg	2	R\$ 15,79	R\$ 31,58
Biscoito maria 350g	20	R\$ 2,67	R\$ 53,40
Canela 500g	1	R\$ 9,50	R\$ 9,50
Chocolate 1,05 Kg	30	R\$ 10,90	R\$ 327,00
Chocolate em gotas 2,5 kg	10	R\$ 33,90	R\$ 339,00
Chocolate em pó 50% 1kg	2	R\$ 14,89	R\$ 29,78
Coco ralado 2 kg	2	R\$ 36,00	R\$ 72,00
Corantes alimentícios	10	R\$ 1,09	R\$ 10,90

(conclusão)

Descrição	Quantidade	Custo unitário	Custo total
Cravo 500g	2	R\$ 26,59	R\$ 53,18
Creme de leite 1l	24	R\$ 10,80	R\$ 259,20
Essência 960ml	2	R\$ 8,05	R\$ 16,10
Farinha de trigo 1 kg	20	R\$ 1,79	R\$ 35,80
Farinha de trigo 25 kg	4	R\$ 289,00	R\$ 1.156,00
Fermento biológico 500g	10	R\$ 13,40	R\$ 134,00
Fermento químico 500g	5	R\$ 25,89	R\$ 129,45
Granulado 1kg	3	R\$ 8,90	R\$ 26,70
Leite 1l	240	R\$ 2,09	R\$ 501,60
Leite condensado 5 kg	15	R\$ 30,00	R\$ 450,00
Maionese 3kg	5	R\$ 29,90	R\$ 149,50
Margarina 15 kg	1	R\$ 68,90	R\$ 68,90
Mistura de bolo 5 kg	25	R\$ 18,90	R\$ 472,50
Nata 5 kg	2	R\$ 10,79	R\$ 21,58
Óleo de soja 900 ml	240	R\$ 3,05	R\$ 732,00
Ovos com 30 unidades	50	R\$ 6,90	R\$ 345,00
Presunto kg	150	R\$ 8,99	R\$ 1.348,50
Queijo lanche kg	150	R\$ 18,90	R\$ 2.835,00
Queijo mussarela kg	300	R\$ 18,90	R\$ 5.670,00
Recheio de doce de leite 1 kg	30	R\$ 11,39	R\$ 341,70
Sal moído 1 kg	5	R\$ 0,79	R\$ 3,95
Salamito kg	6	R\$ 25,90	R\$ 155,40
Unta formas 5l	2	R\$ 129,00	R\$ 258,00
Café solúvel 1kg	3	R\$ 28,90	R\$ 86,70
Leite em pó 400g	4	R\$ 6,90	R\$ 27,60
Suco 350ml	120	R\$ 3,19	R\$ 382,80
Refrigerante 600ml	250	R\$ 2,79	R\$ 697,50
Água com gás 500ml	120	R\$ 0,79	R\$ 94,80
Água sem gás 500ml	120	R\$ 0,79	R\$ 94,80
Água tônica 500ml	48	R\$ 1,70	R\$ 81,60
Apresuntado Kg	50	R\$ 6,00	R\$ 300,00
Mortadela com gordura Kg	60	R\$ 4,29	R\$ 257,40
Mortadela sem gordura Kg	150	R\$ 4,29	R\$ 643,50
Mortadela defumada Kg	20	R\$ 11,79	R\$ 235,80
Fiambre Kg	10	R\$ 9,79	R\$ 97,90
Chantilly 250g spray	12	R\$ 8,37	R\$ 100,44
<b>Total</b>		<b>R\$ 19.242,74</b>	

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 20, o total de matéria-prima necessária para iniciar a produção é de R\$ 19.242,74, os itens mencionados tem uma durabilidade de no máximo 15 dias.

No Quadro 21, apresenta-se o investimento em materiais de consumo que será necessário para a empresa executar suas tarefas.

Quadro 21 – Investimento em materiais de consumo

Descrição	Quantidade	Custo unitário	Custo total
Balde 11l	3	R\$ 8,99	R\$ 26,97
Bobina térmica 60X40 para balanças (40 rolos com 500 etiquetas)	3	R\$ 267,00	R\$ 801,00
Bobina térmica para notas fiscais (caixa com 20 rolos de 40 metros cada)	5	R\$ 80,00	R\$ 400,00
Calculadoras	6	R\$ 15,50	R\$ 93,00
Canetas (caixa com 50)	1	R\$ 29,90	R\$ 29,90
Detergente líquido 5l	2	R\$ 16,90	R\$ 33,80
Esponja com 6 unidades	2	R\$ 2,99	R\$ 5,98
Folhas A4 com 500 folhas	2	R\$ 21,00	R\$ 42,00
Grampeador	6	R\$ 7,90	R\$ 47,40
Grampos para grampeador (100 unidades)	3	R\$ 12,89	R\$ 38,67
Papel higiênico com 24 rolos de 30m	2	R\$ 22,90	R\$ 45,80
Papel toalha 1000 folhas	6	R\$ 19,90	R\$ 119,40
Produtos de limpeza 5l	5	R\$ 22,90	R\$ 114,50
Rodo	4	R\$ 14,90	R\$ 59,60
Sabonete líquido 900ml	4	R\$ 14,90	R\$ 59,60
Toner para impressora	2	R\$ 215,90	R\$ 431,80
Vassoura	4	R\$ 14,90	R\$ 59,60
<b>Total de materiais de consumo</b>			<b>R\$ 2.409,02</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

O Quadro 21 apresenta os materiais de consumo que a empresa Doce Sabor precisará em seu setor de trabalho, para isso terá um investimento de R\$ 2.409,02 para cada 7 dias, e terá uma previsão de consumo de 10 dias.

No Quadro 22, apresenta-se o investimento com embalagens, onde contém todas as embalagens necessárias para um mês de consumo.

Quadro 22 – Investimento em embalagens

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo unitário</b>	<b>Custo total</b>
Bandeja de isopor pequena com 100 unidades	8	R\$ 7,90	R\$ 63,20
Bandeja de isopor grande com 100 unidades	8	R\$ 8,90	R\$ 71,20
Hamburgueira de isopor pequena com 400 unidades	2	R\$ 69,90	R\$ 139,80
Hamburgueira de isopor grande com 200 unidades	2	R\$ 89,90	R\$ 179,80
Saco de pão pequeno com 1000 unidades	20	R\$ 79,90	R\$ 1.598,00
Saco de pão grande com 1000 unidades	20	R\$ 89,99	R\$ 1.799,80
Papel acoplado para frios com 1000 unidades	10	R\$ 66,00	R\$ 660,00
Papel acoplado branco 5 kg	3	R\$ 34,90	R\$ 104,70
Embalagem H-10 para torta com 200 unidades	3	R\$ 42,90	R\$ 128,70
Embalagem H-20 para torta com 200 unidades	3	R\$ 57,90	R\$ 173,70
Embalagem H-32 para bolo com 100 unidades	5	R\$ 52,90	R\$ 264,50
Embalagem triangular para sanduíche com 100 unidades	2	R\$ 72,00	R\$ 144,00
Embalagem para torta em fatia com 200 unidades	1	R\$ 44,90	R\$ 44,90
Embalagem para torta redonda com 50 unidades	3	R\$ 59,90	R\$ 179,70
Embalagem para torta retangular com 50 unidades	3	R\$ 261,00	R\$ 783,00
Embalagem para torta salgada com 50 unidades	2	R\$ 183,00	R\$ 366,00
Sacolas plásticas com 1000 unidades	5	R\$ 298,00	R\$ 1.490,00
Copo de isopor com 100 unidades	10	R\$ 18,00	R\$ 180,00
Caixas de papelão para salgados e doces	100	R\$ 1,09	R\$ 109,00
<b>Total de embalagens</b>		<b>R\$ 8.480,00</b>	

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Para que o cliente tenha como transportar seus alimentos, é necessário investir em embalagens específicas para cada produto, o investimento total de embalagens será de R\$ 8.480,00. Essa quantia terá a durabilidade de um mês, ou seja, a cada mês que passa, será necessário realizar novas compras.

## 8.5 TERCEIRIZADOS

Segundo o Sebrae (2016):

A terceirização é uma forma de organização estrutural que permite a uma empresa privada ou governamental transferir a outra suas atividades-meio, proporcionando maior disponibilidade de recursos para sua atividade-fim, reduzindo a estrutura operacional, diminuindo os custos, economizando recursos e desburocratizando a administração.

A empresa Doce Sabor utilizará apenas dois serviços com terceirizados, que serão o escritório contábil, que atua há anos na cidade, o mesmo será responsável por cuidar de todo o processo de abertura da empresa e, também, com os serviços contábeis mensais. Também contará com o serviço de monitoramento 24 horas do estabelecimento, onde a empresa escolhida também atua na mesma cidade e já possui referências nesse ramo. No Quadro 23, apresentam-se os serviços com terceiros e suas despesas mensais.

Quadro 23 – Serviços terceirizados

Descrição	Valor mensal	Valor anual
Escritório Contábil	R\$ 580,00	R\$ 6.960,00
Monitoramento	R\$ 350,00	R\$ 4.200,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 930,00</b>	<b>R\$ 11.160,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 23, a empresa terá uma despesa mensal de R\$ 930,00, totalizando R\$ 11.160,00 por ano. Ambas as empresas escolhidas atuam no ramo há anos e são recomendadas por exercerem um trabalho digno e com boa credibilidade.

## 8.6 MANUTENÇÃO

De acordo com Chiavenato (2014), a manutenção são os serviços para preservar ou consertar recursos físicos da empresa, ou seja, são serviços como reparação de máquinas, equipamentos, instalações ou prédios.

Dessa forma, no Quadro 24, é possível identificar dois serviços com manutenção, que são a manutenção da câmara fria, que será realizada a cada seis meses, com um valor de R\$ 250,00 a cada visita, totalizando R\$ 500,00 por ano. Outro serviço será a manutenção dos computadores, onde será feita a revisão mensal de

todos os computadores do estabelecimento, tendo um custo de R\$ 50,00 a cada visita do técnico, totalizando R\$ 600,00 por ano.

Quadro 24 – Custos com manutenção

Descrição	Periodicidade	Valor mensal	Valor anual
Manutenção da câmara fria	Semestralmente	R\$ 250,00	R\$ 500,00
Manutenção com computadores	Mensalmente	R\$ 50,00	R\$ 600,00
<b>Total</b>			<b>R\$ 1.100,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

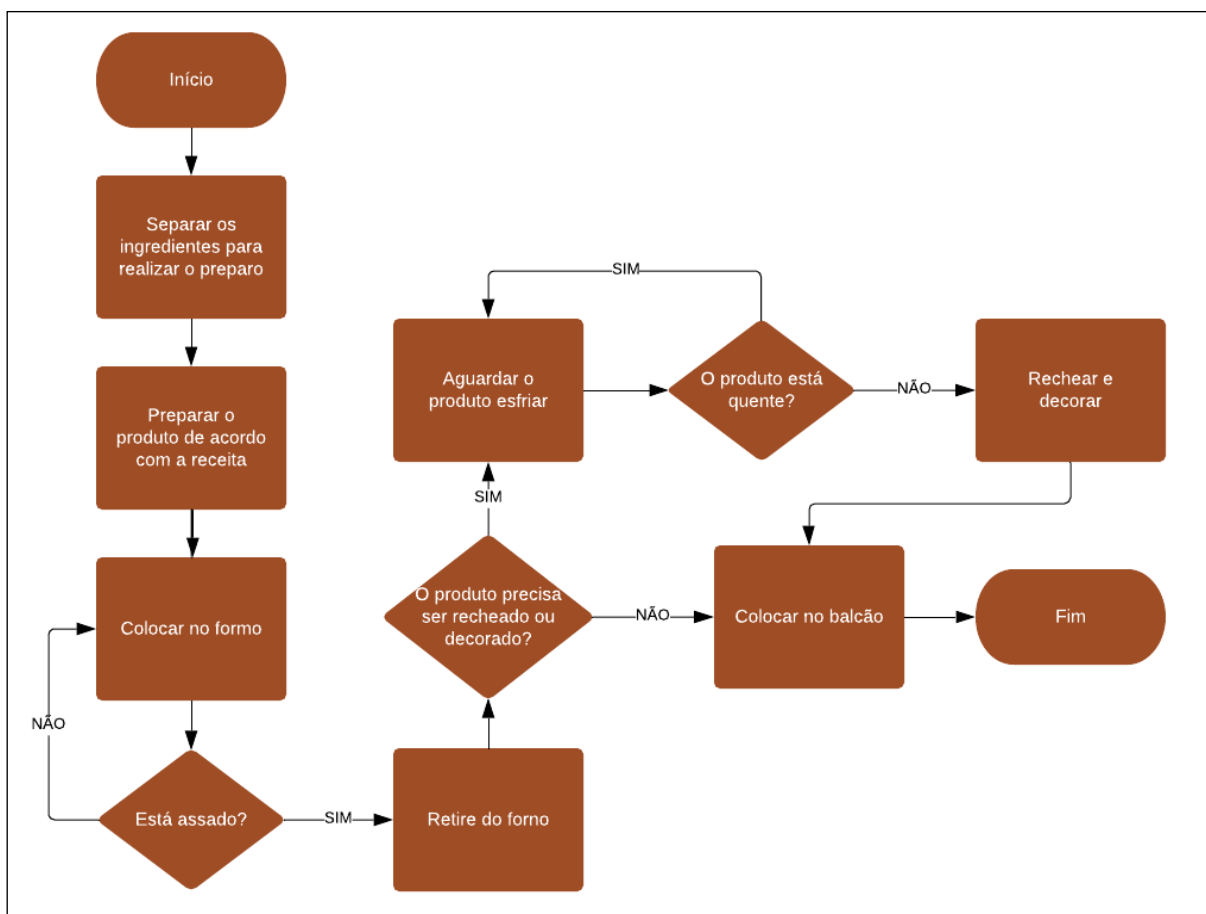
A manutenção da câmara fria é fundamental para que esteja funcionando perfeitamente, evitando perdas de produtos armazenados por falta de refrigeração. E manter a manutenção dos computadores mensalmente evita que algum checkout esteja sem funcionamento pelo fato do aparelho estar na técnica.

## 8.7 PROCESSOS

Conforme Corrêa a Corrêa (2017), a análise dos processos é importante para analisar todo o processo, desde a entrada até a saída, fazendo com que sejam identificados, tanto os problemas que surgirem, quanto as oportunidades de melhoria desse processo.

Dessa forma, a empresa Doce Sabor passará pelo processo de produção dos produtos, o qual se dá início com a separação dos ingredientes necessários para realizar a fabricação do produto, em seguida o colaborador começa a seguir as instruções da receita. Logo após, vai ao forno e fica até que seja verificado que o mesmo esteja assado por completo. Se o produto não depende de nenhuma outra instrução, é só levar para o balcão e aguardar as vendas; caso contrário, terá que esperar o produto esfriar, para então rechear, realizar a decoração necessária e, então, levar para o balcão. A Figura 19 contém o fluxograma detalhado.

Figura 19 – Fluxograma do processo de produção

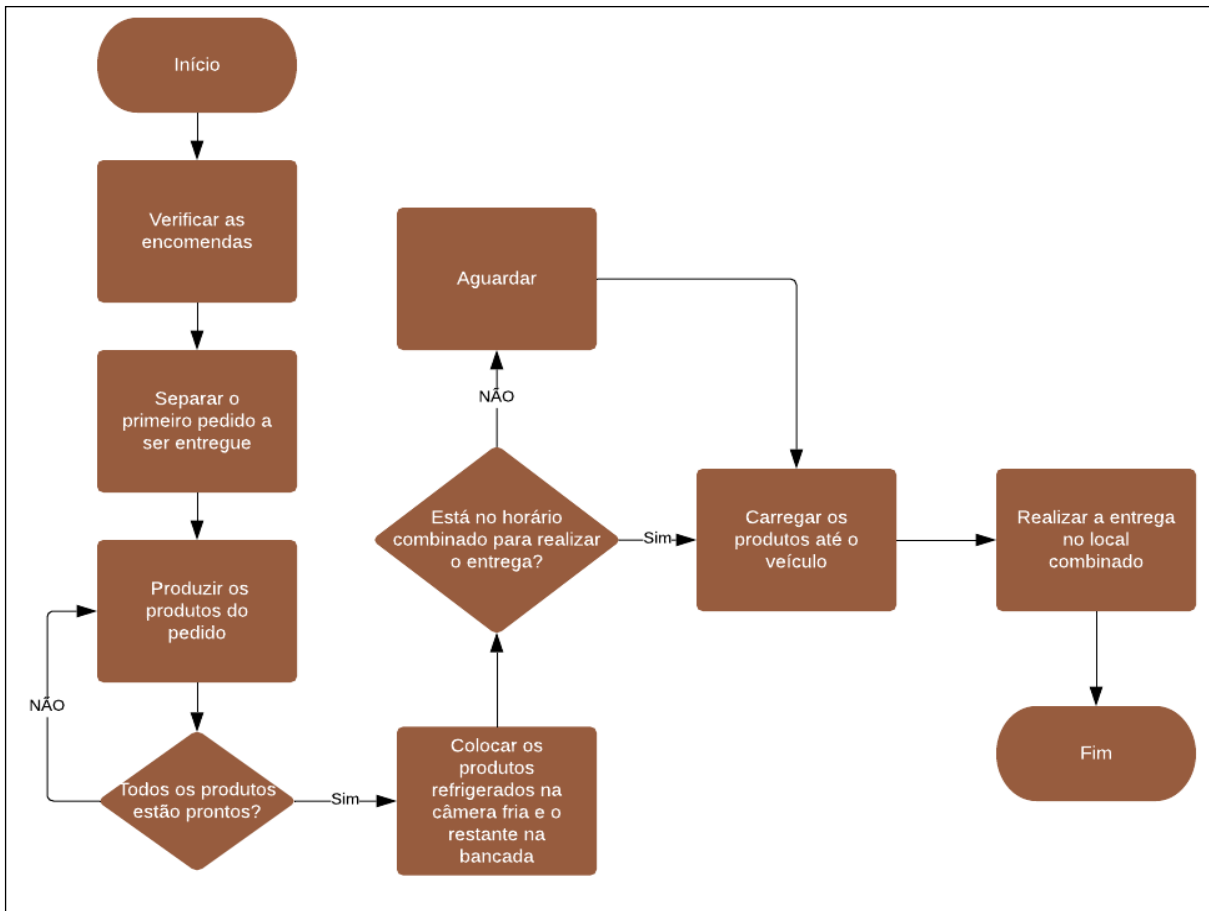


Fonte: elaborada pelo autor (2019)

O processo de vendas é diferente do processo de produção, onde tem como início a verificação de encomendas realizadas pelos meios de comunicação, tais como, Facebook, Whatsapp, telefone, e-mail ou na própria loja. Após, será necessário colocar em ordem os pedidos que serão entregues primeiro para então realizar a produção. Em seguida, os produtos resfriados que estarão prontos serão armazenados na câmara fria e o restante será colocado na bancada até que esteja no horário de realizar a entrega. Por fim, ao chegar o horário da entrega, os produtos serão encaminhados até o carro do proprietário do estabelecimento para então realizar a entrega no local combinado. A Figura 20 mostra, de forma detalhada, o processo de venda.



Figura 20 – Fluxograma do processo de venda



Fonte: elaborada pelo autor (2019)

Os dois fluxogramas são fundamentais para a identificação de problemas, evitando eventuais falhas no processo e possibilitando melhorias para melhor atender os clientes.

## 8.8 HIGIENE E SEGURANÇA

Os autores Barsano e Barbosa (2014) definem que o ambiente de trabalho deve estar em condições apropriadas para que o trabalhador tenha o máximo de proteção, evitando acidentes no mesmo.

Segundo a Norma Regulamentadora NR-06, o trabalhador deve utilizar o Equipamento de Proteção Individual (EPI) quando o setor em que trabalho proporciona riscos à saúde do empregado. O empregador deverá fornecer os equipamentos sem nenhum custo ao colaborador.

Quadro 25 – Investimento com equipamento de proteção individual (EPI)

<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Custo unitário</b>	<b>Custo total</b>
Avental Branco	20	R\$ 11,90	R\$ 238,00
Luvas descartáveis (caixa com 100)	3	R\$ 18,79	R\$ 56,37
Touca descartável (pacote com 100)	3	R\$ 13,79	R\$ 41,37
<b>Total de investimento</b>			<b>R\$ 335,74</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

No Quadro 25, constam os EPIs que a empresa deve fornecer aos colaboradores. Cada colaborador que trabalhe na produção e no balcão de atendimento, deverá manter seu ambiente de trabalho limpo e sempre utilizar o avental branco, luvas descartáveis e touca descartável cada vez que começar entrar no ambiente de trabalho, os custos totais desses equipamentos serão de R\$ 335,74.

## 9 ORGANIZAÇÃO E RECURSOS HUMANOS

De acordo com Chiavenato (2014, p. 6):

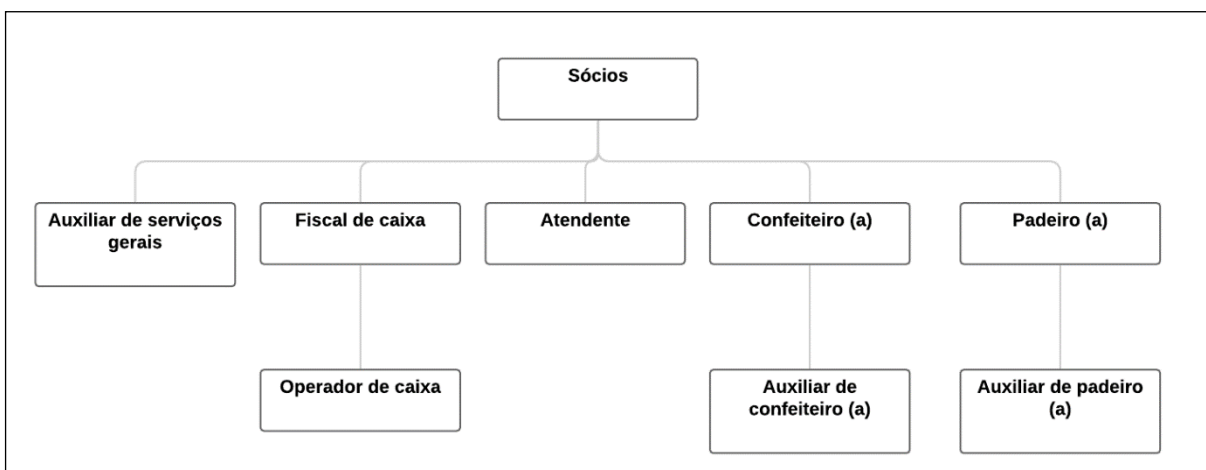
O contexto geral da gestão de pessoas é de que é formado por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. De um lado, as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando em organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso.

Dessa forma, nesse capítulo será desenvolvido toda a estrutura organizacional da empresa, a descrição de cargos, o processo de recrutamento e seleção, o treinamento e desenvolvimento, a remuneração para diferentes funções, as relações trabalhistas e, por fim, a avaliação de desempenho.

### 9.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Oliveira (2014, p. 47), “a estrutura organizacional deve ser delineada, considerando as funções de administração, como um instrumento administrativo para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos no plano estratégico”.

Figura 21 – Organograma estrutural organizacional



Fonte: elaborada pelo autor (2019)

Na Figura 21, está apresentado o organograma da estrutura organizacional da empresa. A Padaria e Confeitaria Doce Sabor será composta por dois sócios, onde um sócio será responsável pela parte de compras da empresa e o outro trabalhará com toda a parte das rotinas administrativas da empresa. Também terá dois fiscais de

caixa, para auxiliar e supervisionar as quatro pessoas que trabalharão no caixa. Na produção, terá um confeitoiro e um padeiro, ambos terão um auxiliar, e, no atendimento, serão necessárias duas pessoas, assim o cliente terá um tempo menor de espera.

Conforme a Figura 21, os sócios serão os superiores de todos os colaboradores, onde terão que resolver todos os eventuais problemas. Os fiscais de caixa será o supervisor dos seus operadores. Também terá a função de supervisor o padeiro e o confeitoiro onde terão responsabilidade de monitorar seus auxiliares.

## 9.2 DESCRIÇÃO DE CARGOS

De acordo com Barbieri (2016), a descrição de cargos é composta pela identificação do cargo, as funções essenciais que cada profissional ter quando trabalhar naquela função e, também, deve possuir quais são os requisitos para ocupar o cargo, ou seja, deve estar claro quais são as experiências (se necessário) e o nível de formação. Dessa forma, foi elaborado o Quadro 26 com essas informações.

Quadro 26 – Descrição de cargos

(continua)

<b>Código</b>	<b>Cargo</b>	<b>Descrição das funções</b>	<b>Experiência e formações</b>
8483-05	Padeiro	Planejar a produção Preparar massas e afins Produzir pães, recheios, salgados e produtos similares Preencher requisição de materiais e relatório de produção	Ensino fundamental completo Cursos de qualificações profissionais Experiência na função
8483-10	Confeitoiro	Planejar a produção Preparar massas e afins Produzir e confeitado doces, recheios e produtos similares Preencher requisição de materiais e relatório de produção	Ensino fundamental completo Cursos de qualificações profissionais Experiência na função
4211-25	Operador de caixa	Atender clientes Registrar saídas de produtos Efetuar pagamentos Controlar valores recebidos	Ensino fundamental completo
4211-25	Fiscal de caixa	Atender clientes Preparar a abertura de caixas Conferir o fechamento dos caixas Preencher relatórios de vendas Anotar pedidos recebidos via telefone	Ensino médio completo Experiência na função

(conclusão)

<b>Código</b>	<b>Cargo</b>	<b>Descrição das funções</b>	<b>Experiência e formações</b>
5143-20	Auxiliar de limpeza	Limpar o estabelecimento	Ensino fundamental completo
5135-05	Auxiliar de padeiro	Verificar pedidos Organizar o ambiente de trabalho Separar ingredientes Auxiliar na montagem de produtos Manter o ambiente limpo	Ensino fundamental completo Cursos básicos de profissionalização Experiência na função
5135-05	Auxiliar de confeitiro	Verificar pedidos Organizar o ambiente de trabalho Separar ingredientes Auxiliar na montagem de produtos Manter o ambiente limpo	Ensino fundamental completo Cursos básicos de profissionalização Experiência na função
5211-40	Atendente de padaria	Controlar entradas e saídas de produtos Expor os produtos no balcão Atender clientes	Ensino fundamental completo

Fonte: adaptado de CBO (2019)

O Quadro 26 apresenta as definições de cada cargo da empresa Doce Sabor. As respectivas funções, formação e experiência foram elaboradas de acordo com a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), que busca identificar todas as posições brasileiras, foi instituída pela Portaria nº 397, de 10 de outubro de 2002.

### 9.3 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Conforme Barbieri (2016), o recrutamento é o processo que busca os possíveis candidatos para a vaga ofertada, onde, para isso ocorrer, a empresa fornece informações do cargo para o público, e a seleção é a fase de contratação, onde será definida uma pessoa adequada para compor a vaga em aberto.

Dessa forma, a Doce Sabor pretende disponibilizar em anúncios de jornais e em redes sociais as definições dos cargos. Os currículos poderão ser encaminhados por e-mail ou entregues no local do estabelecimento, após as entregas serão analisados para ver se o candidato possui todos os quesitos que a empresa procura.

Na seleção, o candidato terá que ir até a empresa para fazer uma entrevista com os sócios, onde serão questionados os pontos principais que estavam no currículo, possibilitando compreender se o candidato possui todos os conhecimentos e habilidades que colocaste no currículo. Após a seleção, o novo colaborador passará

por uma experiência de 30 dias, podendo ser prorrogados por mais 60 dias, conforme o Sindicato do Comércio estipula.

#### 9.4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com Barbieri (2016, p. 102), “o treinamento prepara mais as pessoas para o exercício e o conhecimento de habilidades e competências. A aprendizagem, por outro lado, prepara as pessoas para o desenvolvimento de líderes e agentes de mudança de uma organização que quer mudar”.

Com isso, a Doce Sabor irá investir a cada bimestre em treinamentos para os colaboradores, onde serão realizadas palestras sobre assuntos específicos de cada setor, onde, por exemplo, a parte da produção terá um assunto de qualidade e manipulação de alimentos, enquanto os atendentes de caixa e padaria terão palestras de como atrair clientes através do bom atendimento. No Quadro 27, apresentam-se os valores com palestras e treinamentos para os colaboradores.

Quadro 27 – Custos com treinamentos

<b>Descrição</b>	<b>Valor bimestral</b>	<b>Valor anual</b>
Palestras	R\$ 200,00	R\$ 1.200,00
Treinamentos	R\$ 250,00	R\$ 1.500,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 450,00</b>	<b>R\$ 2.700,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Os funcionários terão, a cada dois meses, palestras e treinamentos para melhor desempenhar suas funções. Para isso, a empresa terá que investir R\$ 450,00 a cada dois meses, totalizando R\$ 2.700,00 a cada ano.

#### 9.5 REMUNERAÇÃO

Conforme Barbieri (2016), a remuneração depende do cargo que o colaborador trabalha, onde cargos que necessitam de uma formação superior podem ter um valor maior pelo fato do funcionário ter adquirido um investimento para exercer determinada função. O Quadro 28 exhibe as funções com os respectivos salários e obrigações da empresa ao colaborador.

Quadro 28 – Remuneração mensal e anual

Descrição	Nº de colabor.	Pró-labore / Salário bruto	Insalubridade (10%)	Quebra de caixa (10%)	Custo total mensal
Sócio	2	R\$ 2.500,00	-	-	R\$ 5.000,00
Padeiro	1	R\$ 1.476,00	R\$ 147,60	-	R\$ 1.623,60
Confeiteiro	1	R\$ 1.476,00	R\$ 147,60	-	R\$ 1.623,60
Auxiliar de padeiro	1	R\$ 1.260,00	R\$ 126,00	-	R\$ 1.386,00
Auxiliar de confeiteiro	1	R\$ 1.260,00	R\$ 126,00	-	R\$ 1.386,00
Atendente de padaria	2	R\$ 1.260,00	-	-	R\$ 2.520,00
Fiscal de caixa	2	R\$ 1.260,00	-	R\$ 126,00	R\$ 2.772,00
Operador de Caixa	4	R\$ 1.260,00	-	R\$ 126,00	R\$ 5.544,00
Auxiliar de limpeza	1	R\$ 1.260,00	R\$ 126,00	-	R\$ 1.386,00
<b>Total Mensal</b>	<b>15</b>	<b>R\$ 21.812,00</b>	<b>R\$ 673,20</b>	<b>R\$ 756,00</b>	<b>R\$ 23.241,20</b>
<b>Total Anual</b>	<b>15</b>	<b>R\$ 261.744,00</b>	<b>R\$ 8.078,40</b>	<b>R\$ 9.072,00</b>	<b>R\$ 278.894,40</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 28, o pró-labore dos sócios será de R\$ 2.500,00 por mês e a remuneração mensal dos padeiros e confeiteiros terá um valor de R\$ 1.476,00, mais um acréscimo de 10%, referente a insalubridade de 10%, conforme a Norma Regulamentadora 15 (NR15) estipula. Os auxiliares de produção e auxiliar de limpeza terão o salário base de R\$ 1.260,00 mais os 10% de insalubridade. Por sim, os operadores de caixa e fiscais de caixa terão um salário base de R\$ 1.260,00 e mais 10% de quebra de caixa, conforme o Sindicato do Comércio de São Sebastião do Caí estipula. Os custos mensais para a empresa será de R\$ 23.241,20 e total anual de custos será R\$ 278.898.40.

## 9.6 RELAÇÕES TRABALHISTAS

Conforme Chiavenato (2014, p. 259), as relações trabalhistas são:

Um conjunto de obrigações trabalhistas que devem ser pagas pelas empresas, mensal ou anualmente, além do salário do funcionário. Incluem-se entre os encargos sociais os depósitos feitos no Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), o percentual da empresa devido ao Instituto Nacional de Serviço Social (INSS), o seguro de vida e o 13º salário pago ao funcionário. De modo geral, esses encargos acarretam para a empresa uma despesa mensal adicional em relação ao salário de cada funcionário.

Dessa forma, os colaboradores da empresa Doce Sabor terão seus direitos garantidos, conforme prevê a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). O Sindicato dos Empregados no Comércio de São Sebastião do Caí determinou que o piso salarial

é de R\$ 1.260,00 mensais, para os empregados em geral, e de R\$ 1.476,00, para os empregados que exerçam as funções de confeito(a) e padeiro(a). Também serão realizadas fiscalizações do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), para garantir o cumprimento das obrigações e regularidades.

No Quadro 29, encontram-se os custos de cada funcionário e sócios para a empresa, onde contém o salário-base e o pró-labore, INSS, insalubridade, quebra de caixa, provisão de férias, provisão de 1/3 das férias, provisão de INSS sobre o 13º e férias e provisão sobre o 13º.

Quadro 29 – Custo com salários e benefícios dos colaboradores

Descrição	Nº de col.	Pró-labore / Sal bruto	INSS	Insalubr(10%)	Quebra de caixa	Provisão férias	Provisão 1/3 férias	Prov INSS (13º+fér)	Provisão 13º sal.	Custo mensal func
Sócio	2	2.500,00	275,00	-	-	-	-	-	-	R\$ 5.000,00
Padeiro	1	1.476,00	118,08	147,60	-	123,00	41,00	22,96	123,00	R\$ 1.664,60
Confeiteiro	1	1.476,00	118,08	147,60	-	123,00	41,00	22,96	123,00	R\$ 1.664,60
Auxiliar de padeiro	1	1.260,00	100,80	126,00	-	105,00	35,00	19,60	105,00	R\$ 1.421,00
Auxiliar de confeito	1	1.260,00	100,80	126,00	-	105,00	35,00	19,60	105,00	R\$ 1.421,00
Atendente de padaria	2	1.260,00	100,80	-	-	105,00	35,00	19,60	105,00	R\$ 2.590,00
Fiscal de caixa	2	1.260,00	100,80	-	126,00	105,00	35,00	19,60	105,00	R\$ 2.842,00
Operador de caixa	4	1.260,00	100,80	-	126,00	105,00	35,00	19,60	105,00	R\$ 5.684,00
Auxiliar de limpeza	1	1.260,00	100,80	126,00	-	105,00	35,00	19,60	105,00	R\$ 1.421,00
<b>Total mensal</b>	<b>15</b>	<b>21.812,00</b>	<b>1.894,96</b>	<b>673,20</b>	<b>756,00</b>	<b>1.401,00</b>	<b>467,00</b>	<b>261,55</b>	<b>1.401,00</b>	<b>R\$ 23.708,20</b>
<b>Total anual</b>	<b>15</b>	<b>261.744,00</b>	<b>22.739,52</b>	<b>8.078,40</b>	<b>9.072,00</b>	<b>16.812,00</b>	<b>5.604,00</b>	<b>3.138,60</b>	<b>16.812,00</b>	<b>R\$ 284.498,40</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Ao verificar os custos do Quadro 29, o total anual de custos com pró-labore e salários foi de R\$ 261.744,00, chegando num total de R\$ 284.484,40 de todas os custos que a empresa terá que pagar aos funcionários, incluindo a insalubridade, quebra de caixa, 13º salário e 1/3 das férias.

## 9.7 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Barbieri (2016, p. 75), a avaliação de desempenho é uma forma que permite “uma melhor coordenação das pessoas e equipes de trabalho por parte dos gestores e um acompanhamento dos funcionários, que recebem treinamento e *feedbacks*, o que gera melhor desempenho e maior motivação das pessoas”.



Com isso, a empresa Doce Sabor realizará reuniões a cada quinzena do mês, onde participarão da reunião os superiores, que terá a finalidade de avaliar o empenho dos colaboradores através do *feedback* que irá proporcionar o conhecimento do comportamento, relações com colegas e clientes e interesse com metas. Após, serão definidas propostas de melhorias, visando o desenvolvimento dos funcionários.

## 10 PROJEÇÕES FINANCEIRAS

Gitman (2018) afirma que finanças envolvem tanto pessoas físicas, quanto pessoas jurídicas, e um melhor entendimento nessa área ajudará na tomada de decisões, no caso das empresas, o aprofundamento dos assuntos relacionados às finanças possibilitará uma melhor decisão sobre seus investimentos.

Dessa forma, nesse capítulo será abordado o plano de investimento, as fontes de financiamento, projeções econômicas, previsões de vendas, custos e despesas, fluxo de caixa, demonstração de resultado do exercício, indicadores de desempenho e a avaliação de investimento da empresa Doce Sabor.

### 10.1 PLANO DE INVESTIMENTOS

De acordo com Gitman (2018, p. 439), o investimento inicial “refere-se às saídas de caixa relevantes a serem consideradas na avaliação de um possível investimento de bens de capital”, o autor complementa que o investimento inicial só é realizado no momento que abrir o investimento.

Dessa forma, a empresa Doce Sabor possuirá custos para abertura, onde a mesma terá dois sócios, necessitando que seja registrada como sociedade limitada e seu regime tributário será o Simples Nacional. No Quadro 30, constam todos os custos necessários para a abertura da empresa.

Quadro 30 – Plano de investimento inicial

Descrição	Valor
Certificação digital	R\$ 120,00
Contrato social + CNPJ + Junta Comercial	R\$ 650,00
Alvara de funcionamento	R\$ 180,00
Alvara dos bombeiros	R\$ 950,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.900,00</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

No Quadro 30, os gastos totais são de R\$ 1.900,00, contendo o valor para abertura de CNPJ, juntamente com o contrato social e o registro na Junta Comercial, o valor para certificação digital e, também, apresenta os valores com alvará de funcionamento e alvará dos bombeiros. Todos os custos, exceto com certificação digital, foram retirados através das informações que a prefeitura da cidade de São

Sebastião do Caí repassou, já o certificado digital, foi retirado o valor através do site do Banco Barrisul.

A empresa também terá outros investimentos iniciais além dos gastos burocráticos, sendo eles, investimento em marketing, investimento com infraestrutura, investimento com layout, investimento com máquinas, equipamentos e ferramentas, investimento com estoque de insumos, materiais de consumo e embalagens, investimento com EPI's e, também, com o capital de giro.

O Quadro 31 apresenta os valores desses investimentos.

Quadro 31 – Investimentos iniciais

Descrição	Valor
Gastos burocráticos	R\$ 1.900,00
Investimento em marketing	R\$ 3.350,00
Investimento em infraestrutura	R\$ 11.950,00
Investimento em layout	R\$ 24.414,28
Investimento com máquinas, equipamentos e ferramentas	R\$ 78.957,40
Investimento de insumos	R\$ 19.242,74
Investimento de materiais de consumo	R\$ 2.409,02
Investimento de embalagens	R\$ 8.480,00
Investimento de EPI's	R\$ 335,74
Capital de giro	R\$ 10.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 161.039,18</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 31, é possível observar que o total de investimentos que a empresa precisará é de R\$ 161.039,18, onde está incluído nos investimentos, o capital de giro, que são os recursos necessários para suprir as demandas no decorrer do mês.

## 10.2 FONTES DE FINANCIAMENTO

Conforme Hoji (2017), o capital de uma empresa é o fundo de valores investidos no Ativo, e esse capital pode ser fornecido por terceiros ou próprios. O capital próprio é obtido por meio de recursos dos sócios e o capital de terceiros é o investimento através de financiamentos e empréstimos que a empresa contrata. O Quadro 32, apresenta a estrutura de capital da empresa Doce Sabor.

Quadro 32 – Estrutura de capital

Descrição	Percentual	Valor
Sócio A	50% de recursos próprios	R\$ 80.519,59
Sócio B	50% de recursos próprios	R\$ 80.519,59
<b>Total</b>	<b>100% de recursos próprios</b>	<b>R\$ 161.039,18</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

A empresa deve conhecer a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) para analisar se o negócio é atrativo ou inviável. Para isso, a empresa Doce Sabor aplicará os recursos próprios no banco Bradesco, onde o fundo de investimento Platinum DI gera uma rentabilidade média de 8% a.a., mais a taxa de risco de 7% a.a., totalizando 15% a.a.

### 10.3 PROJEÇÕES ECONÔMICAS

De acordo com Hoji (2017), a análise de diferentes cenários econômicos auxilia a empresa para evitar prejuízos e a tomar decisões. Dessa forma, serão analisados três cenários: realista, otimista e conservador.

Para analisar o cenário realista, foi levado em consideração a empresa ser nova na cidade, tendo um crescimento mês a mês, também foi avaliado a pouca concorrência na cidade, os resultados contidos na pesquisa quantitativa e informações de vendas dos concorrentes.

Ao realizar a análise do cenário otimista, foi utilizada a taxa de crescimento na produção própria fornecido pelo ITPC (2018), sendo um crescimento de 9% a.a. A Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2019) acredita que a procura pelos produtos relacionados à saúde e regime alimentar restritivo vem sendo destacados, onde os clientes estão se preocupando mais com a saúde e isto acarreta no crescimento. A ABIP destaca:

Na padaria, podemos observar essas tendências na ampliação do mix de produtos com grande apelo pela saudabilidade, como os pães de longa fermentação; adição de sementes e grãos em abundância (multigrãos); o uso de corantes naturais extraídos de flores, frutos e sementes; oferta de serviços produzidos na frente do cliente, reforçando o conceito de frescor; além dos espaços de revenda com produtos integrais, sem açúcar e lácteos (ABIP, 2019)

No cenário conservador, foram consideradas as informações de desemprego e a crise econômica no Brasil. Conforme o relatório de mercado da Focus do Banco Central do Brasil (BCB, 2019), o Produto Interno Bruto (PIB) apresenta uma baixa de 1,23% para o ano de 2019 e prevê uma estabilidade de 2,5% para os próximos três anos (2020-2022). Com o crescimento baixo, a atual situação pode ocasionar um risco no investimento, onde não tem uma expectativa de avanço. E, segundo o IBGE (2019), a taxa de desemprego aumentou para 12,7%, e isto acaba “motivando” as pessoas a serem empreendedoras ou, então, deixar de comprar na padaria para evitar gastos.

#### 10.4 PREVISÕES DE VENDAS

De acordo com Gitman (2018, p. 133), a previsão de vendas “auxilia o administrador financeiro, estimando os fluxos de caixa mensais que resultarão das vendas projetadas e de despesas relacionadas à produção, aos estoques e às vendas”.

Dessa forma, com base na pesquisa quantitativa realizada anteriormente, é possível realizar uma previsão de vendas dos produtos ofertados, onde 89% dos possíveis clientes acreditam que a procura pelo novo negócio na cidade de São Sebastião do Caí seria favorável. Também, os entrevistados responderam que gostariam de realizar encomendas para festas, onde a procura por esses produtos seria de 92,52%, sendo maior que a procura pelos produtos ofertados no estabelecimento.

Para a previsão de vendas, foram utilizados dados dos concorrentes que o autor teve acesso, onde foi possível observar a quantidade que os concorrentes vendem mensalmente. O auxílio desses dados influenciou para que a previsão de vendas esteja mais realista.

No Quadro 33, encontra-se a previsão de vendas para o primeiro ano de atividade, onde, por ser um novo negócio, o aumento durante os meses é variado, pelo fato dos clientes não conhecerem os produtos nos primeiros meses. Também, ocorreu de produtos terem um aumento em determinados meses, devido à procura daqueles itens ser maior naquela época, alguns tipos de café são exemplos de variação de vendas, onde, em épocas mais frias, a procura é maior que nos meses de verão.



(continuação)

DESCRIÇÃO DO PRODUTO	DOCE SABOR	UNIDADE DE MEDIDA	Quantidade vendida (janeiro)	Quantidade vendida (fevereiro)	Quantidade vendida (março)	Quantidade vendida (abril)	Quantidade vendida (maio)	Quantidade vendida (junho)	Quantidade vendida (julho)	Quantidade vendida (agosto)	Quantidade vendida (setembro)	Quantidade vendida (outubro)	Quantidade vendida (novembro)	Quantidade vendida (dezembro)
PÃO SEM GLÚTEN	R\$ 29,90	QUIL O	1,00	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PÃO SEM LACTOSE	R\$ 29,90	QUIL O	2,00	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
PÃO SOVADO	R\$ 8,99	QUIL O	20,00	20,00	21	22	22	20	20	22	22	22	23	23
PASTEL FRITO	R\$ 15,99	QUIL O	20,00	20,00	21	22	22	20	20	22	22	22	23	23
PIZZA	R\$ 27,90	QUIL O	50,00	50,00	53	56	54	51	51	54	54	54	58	58
PUDIM	R\$ 30,99	QUIL O	2,00	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
QUINDIM	R\$ 39,99	QUIL O	4,00	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
RISSOLES FRITOS	R\$ 13,00	QUIL O	150,00	150,00	159	169	163	154	154	161	161	161	174	174
ROCAMBOLE	R\$ 19,99	QUIL O	15,00	15,00	16	17	16	15	15	16	16	16	17	17
ROSCA DE VENTO	R\$ 17,90	QUIL O	150,00	150,00	159	169	163	154	154	161	161	161	174	174
ROSCA DE VENTO ESPECIAL	R\$ 19,90	QUIL O	100,00	100,00	106	112	109	102	102	108	108	108	116	116
SAGU	R\$ 9,99	QUIL O	3,00	3,00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
SALADA DE FRUTAS	R\$ 7,99	QUIL O	70,00	70,00	74	79	76	72	72	75	75	75	81	81
SANDUÍCHE INTEGRAL	R\$ 15,90	QUIL O	47,00	47,00	50	53	51	48	48	51	51	51	55	55
SANDUÍCHE TRADICIONAL	R\$ 10,90	QUIL O	90,00	90,00	95	101	98	92	92	97	97	97	105	105
SONHO	R\$ 15,89	QUIL O	50,00	50,00	53	56	54	51	51	54	54	54	58	58
TORTA DE BOLACHA	R\$ 21,90	QUIL O	10,00	10,00	11	11	11	10	10	11	11	11	12	12
TORTA DE LIMÃO	R\$ 28,90	QUIL O	90,00	90,00	95	101	98	92	92	97	97	97	105	105
TORTA DE MARACUJÁ	R\$ 28,90	QUIL O	50,00	50,00	53	56	54	51	51	54	54	54	58	58
TORTA EM FATIA	R\$ 21,90	QUIL O	9,00	9,00	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10
TORTA FRIA	R\$ 18,90	QUIL O	35,00	35,00	37	39	38	36	36	38	38	38	41	41
TORTAS	R\$ 21,90	QUIL O	300,00	300,00	318	337	327	307	307	323	323	323	349	349
PRESUNTO	R\$ 16,90	QUIL O	450,00	450,00	477	506	490	461	461	484	484	484	523	523
QUEIJO MUSSARELA	R\$ 24,90	QUIL O	1500,00	1500,00	1590	1685	1635	1537	1537	1614	1614	1614	1743	1743
QUEIJO LANCHE	R\$ 24,90	QUIL O	240,00	240,00	254	270	262	246	246	258	258	258	279	279
MORTADELA COM GORDURA	R\$ 6,99	QUIL O	350,00	350,00	371	393	381	359	359	377	377	377	407	407
MORTADELA SEM GORDURA	R\$ 6,99	QUIL O	750,00	750,00	795	843	817	768	768	807	807	807	871	871
APRESUNTADO	R\$ 10,90	QUIL O	200,00	200,00	212	225	218	205	205	215	215	215	232	232
FIAMBRE	R\$ 18,90	QUIL O	380,00	380,00	403	427	414	389	389	409	409	409	441	441
MORTADELA DEFUMADA	R\$ 17,90	QUIL O	50,00	50,00	53	56	54	51	51	54	54	54	58	58
SALAMITO	R\$ 25,90	QUIL O	30,00	30,00	32	34	33	31	31	32	32	32	35	35
REFRIGERANTE 350ML LATA	R\$ 5,00	UNIDADE	700	700	742	786,00	762	717	717	753	753	753	813	813
SUCO 350ML LATA	R\$ 2,50	UNIDADE	600	600	636	674	654	615	615	645	645	645	697	697
ÁGUA MINERAL COM GÁS 500ML	R\$ 1,49	UNIDADE	240	240	254	269	261	245	245	258	258	258	278	278

(continuação)

DESCRIÇÃO DO PRODUTO	DOCE SABOR	UNIDADE DE MEDIDA	Quantidade vendida (janeiro)	Quantidade vendida (fevereiro)	Quantidade vendida (março)	Quantidade vendida (abril)	Quantidade vendida (maio)	Quantidade vendida (junho)	Quantidade vendida (julho)	Quantidade vendida (agosto)	Quantidade vendida (setembro)	Quantidade vendida (outubro)	Quantidade vendida (novembro)	Quantidade vendida (dezembro)
ÁGUA MINERAL SEM GÁS 500ML	R\$ 1,49	UNIDADE	240	240	254	269	261	245	245	258	258	258	278	278
ÁGUA TÔNICA 500ML	R\$ 2,50	UNIDADE	36	36	38	40	39	36	36	38	38	38	41	41
CAFÉ EXPRESSO 100ML	R\$ 2,50	UNIDADE	100	100	106	112	109	102	102	107	107	107	116	116
CAFÉ CAPUCCINO 200ML	R\$ 6,50	UNIDADE	20	20	21	22	21	35	35	37	37	37	40	40
CAFÉ COM LEITE 100ML	R\$ 3,00	UNIDADE	5	5	5	25	24	23	23	24	24	24	26	26
CAFÉ MACCHIATO 100ML	R\$ 5,00	UNIDADE	15	15	16	17	16	25	25	26	26	26	28	28
CAFÉ MOCHA 100ML	R\$ 5,00	UNIDADE	10	10	11	12	12	30	30	32	32	32	34	34
CHOCOLATE QUENTE 150ML	R\$ 7,00	UNIDADE	2	2	2	2	2	2	2	2	50	3	5	5
BARQUETES	R\$ 50,00	CENTO	15	15	16	17	16	16	16	16	16	16	18	18
BOLINHA DE QUEIJO	R\$ 40,00	CENTO	30	30	32	34	33	31	31	33	33	33	35	35
BOMBOM	R\$ 90,00	CENTO	10	10	11	12	12	11	11	11	11	11	12	12
CANAPÉ	R\$ 50,00	CENTO	20	20	21	22	21	20	20	21	21	21	23	23
COPO DE CHOCOLATE COM MOUSSE	R\$ 55,00	CENTO	40	40	42	68	66	62	62	65	65	65	70	70
COXINHAS	R\$ 40,00	CENTO	50	50	53	169	164	154	154	162	162	162	175	175
CROISSANT	R\$ 50,00	CENTO	25	25	27	29	28	26	26	28	28	28	30	30
CROQUETES	R\$ 40,00	CENTO	35	35	37	68	66	62	62	65	65	65	70	70
DOCES GOURMET	R\$ 60,00	CENTO	15	15	16	17	16	16	16	16	16	16	18	18
DOCES TRADICIONAIS	R\$ 50,00	CENTO	45	45	48	51	49	47	47	49	49	49	53	53
EMPADA	R\$ 35,00	CENTO	15	15	16	11	11	10	10	11	11	11	11	11
ENROLADINHO	R\$ 30,00	CENTO	25	25	27	29	28	26	26	28	28	28	30	30
GLACIADOS	R\$ 90,00	CENTO	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
MESCLADO	R\$ 55,00	CENTO	10	10	11	12	12	11	11	11	11	11	12	12
MINI CACHORRO QUENTE	R\$ 35,00	CENTO	30	30	32	34	33	31	31	33	33	33	35	35
MINI CHURROS	R\$ 40,00	CENTO	8	8	8	8	8	7	7	8	8	8	8	8
MINI FOLHADO	R\$ 50,00	CENTO	25	25	27	101	98	92	92	97	97	97	104	104
MINI HAMBÚRGUER	R\$ 65,00	CENTO	10	10	11	12	12	11	11	11	11	11	12	12
MINI PIZZA	R\$ 50,00	CENTO	35	35	37	112	109	102	102	107	107	107	116	116
MINI QUINDIM	R\$ 60,00	CENTO	15	15	16	17	16	16	16	16	16	16	18	18
MINI TORTINHAS	R\$ 55,00	CENTO	10	10	11	12	12	11	11	11	11	11	12	12
PASTEL DE FORNO	R\$ 45,00	CENTO	45	45	48	90	87	82	82	86	86	86	93	93
RISSOLES FRITOS	R\$ 40,00	CENTO	65	65	69	70	68	64	64	67	67	67	72	72
SANDUÍCHE PRENSADO	R\$ 50,00	CENTO	10	10	11	11,0	11	10	10	11	11	11	11	11



(conclusão)

DESCRIÇÃO DO PRODUTO	DOCE SABOR	UNIDADE DE MEDIDA	Quantidade vendida (janeiro)	Quantidade vendida (fevereiro)	Quantidade vendida (março)	Quantidade vendida (abril)	Quantidade vendida (maio)	Quantidade vendida (junho)	Quantidade vendida (julho)	Quantidade vendida (agosto)	Quantidade vendida (setembro)	Quantidade vendida (outubro)	Quantidade vendida (novembro)	Quantidade vendida (dezembro)
VALOR TOTAL MENSAL:	R\$ 153.674,86	R\$ 153,67	R\$ 162.895,35	R\$ 188.588,78	R\$ 182.931,11	R\$ 172.195,15	R\$ 172.193,66	R\$ 180.803,34	R\$ 181.139,94	R\$ 180.810,94	R\$ 195.288,13	R\$ 195.288,13		

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Como a Padaria e Confeitaria Doce Sabor é nova na cidade, a previsão de vendas do segundo ano continua a crescer, e para ajustar as vendas foi realizada uma nova previsão de vendas para o segundo ano, já com os ajustes necessários, contendo a quantidade de vendas e o valor total de faturamento atualizado.

O Quadro 34 apresenta os produtos vendidos para o segundo ano de atividade.

Quadro 34 – Previsão de vendas para o ano II (realista)

(continua)

DESCRIÇÃO DO PRODUTO	DOCE SABOR	UNIDADE DE MEDIDA	Quantidade vendida (janeiro)	Quantidade vendida (fevereiro)	Quantidade vendida (março)	Quantidade vendida (abril)	Quantidade vendida (maio)	Quantidade vendida (junho)	Quantidade vendida (julho)	Quantidade vendida (agosto)	Quantidade vendida (setembro)	Quantidade vendida (outubro)	Quantidade vendida (novembro)	Quantidade vendida (dezembro)
BARQUETE	R\$ 35,90	QUIL O	11,00	11,33	12	12	12	13	13	13	13	13	14	14
BOLO BROWNIE	R\$ 19,90	QUIL O	21,00	20,00	21	21	22	23	23	24	24	24	26	26
BOLO CREMOSO	R\$ 16,90	QUIL O	31,00	30,00	31	32	33	34	34	35	35	35	38	38
BOLO INGLÊS	R\$ 7,99	QUIL O	52,00	50,00	52	53	55	56	56	59	59	59	64	64
BOMBA DE CHOCOLATE	R\$ 16,90	QUIL O	19,00	18,00	19	19	20	20	20	21	21	21	23	23
BRIOCHE	R\$ 10,90	QUIL O	37,00	35,00	36	37	38	39	39	41	41	41	45	45
CHEESECAKE	R\$ 25,90	QUIL O	6,00	6,00	6	6	7	7	7	7	7	7	8	8
CROISSANT	R\$ 23,90	QUIL O	31,00	30,00	31	32	33	34	34	35	35	35	38	38
CUCA	R\$ 16,90	QUIL O	21,00	20,00	21	21	22	23	23	24	24	24	26	26
CUCA INTEGRAL	R\$ 18,90	QUIL O	7,00	7,00	7	7	8	8	8	8	8	8	9	9
CUECA VIRADA	R\$ 11,50	QUIL O	42,00	40,00	41	42	44	45	45	47	47	47	51	51
CUPCAKE	R\$ 21,90	QUIL O	44,00	42,00	43	45	46	47	47	50	50	50	54	54
DOCES	R\$ 25,90	QUIL O	5,00	5,00	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6
DOCES DIET	R\$ 39,90	QUIL O	1,00	1,00	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
DOCES LIGHT	R\$ 39,90	QUIL O	0,50	0,50	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2
DOCES SEM GLÚTEN	R\$ 25,90	QUIL O	3,00	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
PÃO CABRITINHO	R\$ 8,99	QUIL O	31,00	30,00	31	32	33	34	34	35	35	35	38	38
PÃO CACAU COM MEL	R\$ 28,90	QUIL O	3,00	9,00	9	10	10	10	10	11	11	11	11	11
PÃO CEREAIS	R\$ 16,70	QUIL O	22,00	21,00	22	22	23	24	24	25	25	25	27	27
PÃO DE CACHORRO QUENTE	R\$ 8,99	QUIL O	30,00	28,00	29	30	31	32	32	33	33	33	36	36

(continuação)

DESCRIÇÃO DO PRODUTO	DOCE SABOR	UNIDADE DE MEDIDA	Quantidade vendida (janeiro)	Quantidade vendida (fevereiro)	Quantidade vendida (março)	Quantidade vendida (abril)	Quantidade vendida (maio)	Quantidade vendida (junho)	Quantidade vendida (julho)	Quantidade vendida (agosto)	Quantidade vendida (setembro)	Quantidade vendida (outubro)	Quantidade vendida (novembro)	Quantidade vendida (dezembro)
PÃO DE CENTEIO	R\$ 15,90	QUILO	189,00	180,00	185	191	197	203	203	213	213	213	230	230
PÃO DE QUEIJO	R\$ 26,99	QUILO	84,00	80,00	82	85	87	90	90	95	95	95	102	102
PÃO DE LEITE	R\$ 8,99	QUILO	52,00	50,00	52	53	55	56	56	59	59	59	64	64
PÃO DE MILHO	R\$ 7,99	QUILO	126,00	120,00	124	127	131	135	135	142	142	142	153	153
PÃO DE XIS	R\$ 8,99	QUILO	38,00	36,00	37	38	39	41	41	43	43	43	46	46
PÃO DIET	R\$ 39,90	QUILO	2,00	3,00	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
PÃO FRANCÊS	R\$ 5,99	QUILO	1600,00	1600,00	1648	1697	1748	1801	1801	1891	1891	1891	2042	2042
PÃO LIGHT	R\$ 39,90	QUILO	2,00	1,00	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3
PÃO SEM GLÚTEN	R\$ 29,90	QUILO	2,00	1,00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
PÃO SEM LACTOSE	R\$ 29,90	QUILO	2,10	2,00	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3
PÃO SOVADO	R\$ 8,99	QUILO	21,00	20,00	21	21	22	23	23	24	24	24	26	26
PASTEL FRITO	R\$ 15,99	QUILO	30,00	30,00	31	32	33	34	34	35	35	35	38	38
PIZZA	R\$ 27,90	QUILO	52,00	50,00	52	53	55	56	56	59	59	59	64	64
PUDIM	R\$ 30,99	QUILO	4,00	4,00	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
QUINDIM	R\$ 39,99	QUILO	4,00	4,00	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
RISSOLES FRITOS	R\$ 13,00	QUILO	157,00	150,00	155	159	164	169	169	177	177	177	191	191
ROCAMBOLE	R\$ 19,99	QUILO	16,00	15,00	15	16	16	17	17	18	18	18	19	19
ROSCA DE VENTO	R\$ 17,90	QUILO	158,00	150,00	155	159	164	169	169	177	177	177	191	191
ROSCA DE VENTO ESPECIAL	R\$ 19,90	QUILO	105,00	100,00	103	106	109	113	113	118	118	118	128	128
SAGU	R\$ 9,99	QUILO	4,00	3,00	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
SALADA DE FRUTAS	R\$ 7,99	QUILO	74,00	70,00	72	74	76	79	79	83	83	83	89	89
SANDUÍCHE INTEGRAL	R\$ 15,90	QUILO	50,00	47,00	48	50	51	53	53	56	56	56	60	60
SANDUÍCHE TRADICIONAL	R\$ 10,90	QUILO	95,00	90,00	93	95	98	101	101	106	106	106	115	115
SONHO	R\$ 15,89	QUILO	53,00	50,00	52	53	55	56	56	59	59	59	64	64
TORTA DE BOLACHA	R\$ 21,90	QUILO	10,00	10,00	10	11	11	11	11	12	12	12	13	13
TORTA DE LIMÃO	R\$ 28,90	QUILO	35,00	90,00	93	95	98	101	101	106	106	106	115	115
TORTA DE MARACUJÁ	R\$ 28,90	QUILO	52,00	50,00	52	53	55	56	56	59	59	59	64	64
TORTA EM FATIA	R\$ 21,90	QUILO	10,00	15,00	15	16	16	17	17	18	18	18	19	19
TORTA FRIA	R\$ 18,90	QUILO	37,00	35,00	36	37	38	39	39	41	41	41	45	45
TORTAS	R\$ 21,90	QUILO	315,00	300,00	309	318	328	338	338	355	355	355	383	383
PRESUNTO	R\$ 16,90	QUILO	472,00	450,00	464	477	492	506	506	532	532	532	574	574
QUEIJO MUSSARELA	R\$ 24,90	QUILO	1600,00	1600,00	1648	1697	1748	1801	1801	1891	1891	1891	2042	2042
QUEIJO LANCHE	R\$ 24,90	QUILO	252,00	240,00	247	255	262	270	270	284	284	284	306	306
MORTADELA COM GORDURA	R\$ 6,99	QUILO	367,00	350,00	361	371	382	394	394	414	414	414	447	447
MORTADELA SEM GORDURA	R\$ 6,99	QUILO	787,00	750,00	773	796	820	844	844	886	886	886	957	957
APRESUNTADO	R\$ 10,90	QUILO	210,00	200,00	206	212	219	225	225	236	236	236	255	255
FIAMBRE	R\$ 18,90	QUILO	399,00	380,00	391	403	415	428	428	449	449	449	485	485

(continuação)

DESCRIÇÃO DO PRODUTO	DOCE SABOR	UNIDADE DE MEDIDA	Quantidade vendida (janeiro)	Quantidade vendida (fevereiro)	Quantidade vendida (março)	Quantidade vendida (abril)	Quantidade vendida (maio)	Quantidade vendida (junho)	Quantidade vendida (julho)	Quantidade vendida (agosto)	Quantidade vendida (setembro)	Quantidade vendida (outubro)	Quantidade vendida (novembro)	Quantidade vendida (dezembro)
MORTADELA DEFUMADA	R\$ 17,90	QUILO	53,00	50,00	52	53	55	56	56	59	59	59	64	64
SALAMITO	R\$ 25,90	QUILO	31,00	30,00	31	32	33	34	34	35	35	35	38	38
REFRIGERANTE 350ML LATA	R\$ 5,00	UNIDADE	735,00	700	721	743	765	788	788	827	827	827	893	893
SUCO 350ML LATA	R\$ 2,50	UNIDADE	630,00	600	618	637	656	675	675	709	709	709	766	766
ÁGUA MINERAL COM GÁS 500ML	R\$ 1,49	UNIDADE	252,00	240	247	255	262	270	270	284	284	284	306	306
ÁGUA MINERAL SEM GÁS 500ML	R\$ 1,49	UNIDADE	252,00	240	247	255	262	270	270	284	284	284	306	306
ÁGUA TÔNICA 500ML	R\$ 2,50	UNIDADE	38,00	36	37	38	39	41	41	43	43	43	46	46
CAFÉ EXPRESSO 100ML	R\$ 2,50	UNIDADE	105,00	100	103	106	109	113	113	118	118	118	128	128
CAFÉ CAPUCCINO 200ML	R\$ 6,50	UNIDADE	21,00	20	21	21	22	35	35	37	37	37	40	40
CAFÉ COM LEITE 100ML	R\$ 3,00	UNIDADE	5,00	5	5	11	11	12	15	16	16	16	17	17
CAFÉ MACCHIATO 100ML	R\$ 5,00	UNIDADE	15,00	15	15	16	16	17	17	18	18	18	19	19
CAFÉ MOCHA 100ML	R\$ 5,00	UNIDADE	10,00	10	10	11	11	20	20	21	21	21	23	23
CHOCOLATE QUENTE 150ML	R\$ 7,00	UNIDADE	3,00	2	2	8	8	28	25	26	50	3	5	5
BARQUETES	R\$ 50,00	CENTO	15,00	15	15	16	16	17	17	18	18	18	19	19
BOLINHA DE QUEIJO	R\$ 40,00	CENTO	31,00	30	31	32	33	34	34	35	35	35	38	38
BOMBOM	R\$ 90,00	CENTO	10,00	10	10	11	11	11	11	12	12	12	13	13
CANAPÉ	R\$ 50,00	CENTO	21,00	20	21	21	22	23	23	24	24	24	26	26
COPO DE CHOCOLATE COM MOUSSE	R\$ 55,00	CENTO	42,00	40	41	42	44	45	45	47	47	47	51	51
COXINHAS	R\$ 40,00	CENTO	52,00	50	52	53	55	56	56	59	59	59	64	64
CROISSANT	R\$ 50,00	CENTO	26,00	25	26	27	27	28	28	30	30	30	32	32
CROQUETES	R\$ 40,00	CENTO	36,00	35	36	37	38	39	39	41	41	41	45	45
DOCES GOURMET	R\$ 60,00	CENTO	15,00	15	15	16	16	17	17	18	18	18	19	19
DOCES TRADICIONAIS	R\$ 50,00	CENTO	47,00	45	46	48	49	51	51	53	53	53	57	57
EMPADA	R\$ 35,00	CENTO	15,00	15	15	16	16	17	17	18	18	18	19	19
ENROLADINHO	R\$ 30,00	CENTO	26,00	25	26	27	27	28	28	30	30	30	32	32
GLACIADOS	R\$ 90,00	CENTO	15,00	15	15	16	16	17	17	18	18	18	19	19
MESCLADO	R\$ 55,00	CENTO	10,00	10	10	11	11	11	11	12	12	12	13	13
MINI CACHORRO QUENTE	R\$ 35,00	CENTO	31,00	30	31	32	33	34	34	35	35	35	38	38
MINI CHURROS	R\$ 40,00	CENTO	8,00	8	8	10	10	11	11	11	11	11	12	12
MINI FOLHADO	R\$ 50,00	CENTO	26,00	25	26	27	27	28	28	30	30	30	32	32

(conclusão)

DESCRIÇÃO DO PRODUTO	DOC E SABOR	UNIDADE DE MEDIDA	Quantidade vendida (janeiro)	Quantidade vendida (fevereiro)	Quantidade vendida (março)	Quantidade vendida (abril)	Quantidade vendida (maio)	Quantidade vendida (junho)	Quantidade vendida (julho)	Quantidade vendida (agosto)	Quantidade vendida (setembro)	Quantidade vendida (outubro)	Quantidade vendida (novembro)	Quantidade vendida (dezembro)
MINI HAMBÚRGUER	R\$ 65,00	CENTRO	10,00	10	10	11	11	11	11	12	12	12	13	13
MINI PIZZA	R\$ 50,00	CENTRO	37,00	35	36	37	38	39	39	41	41	41	45	45
MINI QUINDIM	R\$ 60,00	CENTRO	16,00	15	15	16	16	17	17	18	18	18	19	19
MINI TORTINHAS	R\$ 55,00	CENTRO	10,00	10	10	11	11	13	13	14	14	14	15	15
PASTEL DE FORNO	R\$ 45,00	CENTRO	47,00	45	46	48	49	51	51	53	53	53	57	57
RISSOLES FRITOS	R\$ 40,00	CENTRO	68,00	65	67	69	71	73	73	77	77	77	83	83
SANDUÍCHE PRENSADO	R\$ 50,00	CENTRO	10,00	10	10	11	11	12	10	15	15	15	16	16
VALOR TOTAL MENSAL:			R\$ 160,88 7,33	R\$ 158,06 4,89	R\$ 162,80 6,83	R\$ 167,8 47,25	R\$ 172,9 76,87	R\$ 178,61 6,94	R\$ 178,5 40,97	R\$ 187,76 1,37	R\$ 187,927, 62	R\$ 187,598 ,62	R\$ 202,618, 83	R\$ 202,618, 83

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

O Quadro 35 possui a previsão de faturamento do cenário realista no primeiro ano, mês a mês, e a previsão de faturamento para os próximos cinco anos. Para a realização deste cenário, foi utilizado, no primeiro e segundo anos, os dados da previsão de vendas, após, no terceiro ano em diante, a empresa pretende obter um crescimento de 5% a cada ano.

Quadro 35 – Previsão de faturamento do cenário realista anual e de 5 anos

(continua)

PREVISÃO DO FATURAMENTO DO CENÁRIO REALISTA (ANO I)	
Janeiro	R\$ 153.674,86
Fevereiro	R\$ 153.674,86
Março	R\$ 162.895,35
Abril	R\$ 188.588,78
Maio	R\$ 182.931,11
Junho	R\$ 172.195,15
Julho	R\$ 172.193,66
Agosto	R\$ 180.803,34
Setembro	R\$ 181.139,94
Outubro	R\$ 180.810,94
Novembro	R\$ 195.288,13
Dezembro	R\$ 195.288,13

(conclusão)

PREVISÃO DO FATURAMENTO DO CENÁRIO REALISTA (5 ANOS)				
Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
R\$ 2.119.484,24	R\$ 2.148.266,35	R\$ 2.255.679,67	R\$ 2.368.463,65	R\$ 2.486.886,83

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 35, a empresa terá um faturamento de R\$ 2.119.484,24 no primeiro ano de atividade, no segundo ano, um faturamento de R\$ 2.148.266,35, após a empresa seguirá seu faturamento acrescentando 5% de aumento, onde no quinto ano seu faturamento chegará a R\$ 2.486.886,83.

### 10.5 CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS E FIXOS

Segundo Brito (2011, p. 38), “os custos dos projetos possuem duas origens: a realização dos investimentos e a operação da empresa. Os custos de investimentos se constituirão em estoques de capital. Já os custos operacionais, serão os fluxos sobre tais estoques”.

De acordo com Assaf Neto e Lima (2017, p. 125), “os custos (e despesas) fixos são aqueles que não dependem do volume de produção e vendas no período”. Dessa forma, no Quadro 36, constam as despesas fixas da empresa.

Quadro 36 – Despesas fixas

DESPESAS FIXAS	
Descrição	Valor mensal
Aluguel	R\$ 4.500,00
Água	R\$ 450,00
Energia elétrica	R\$ 2.500,00
Telefone	R\$ 130,00
Internet	R\$ 150,00
Salários + Pró-labore	R\$ 25.136,16
Marketing	R\$ 433,60
Terceirização	R\$ 930,00
Gás de cozinha	R\$ 1.900,00
Despesas bancárias	R\$ 95,00
Treinamentos	R\$ 225,00
Manutenção	R\$ 91,67
<b>Total</b>	<b>R\$ 36.541,43</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 36, o total de despesas fixas mensais é de R\$ 36.541,43. Segundo Assaf Neto e Lima (2017), os custos e despesas variáveis dependem da quantidade de produtos vendidos em determinado tempo, ou seja, quanto maiores as vendas, maiores serão os custos. Entre os custos e despesas variáveis, estão os impostos sobre vendas, embalagens, consumo de matéria-prima e custo da mercadoria vendida.

A empresa Doce Sabor se enquadrará no Simples Nacional, e terá um custo com tributações para comercializar os produtos. Conforme o seu faturamento anual da empresa, a alíquota será de 14,30%. A Figura 22 demonstra os totais de faturamento com as devidas taxas.

Figura 22 – Alíquotas do Simples Nacional – Comércio

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Comércio						
Receita Bruta em 12 Meses (em R\$)		Alíquota Nominal	Valor a Deduzir (em R\$)			
1ª Faixa	Até 180.000,00	4,00%	–			
2ª Faixa	De 180.000,01 a 360.000,00	7,30%	5.940,00			
3ª Faixa	De 360.000,01 a 720.000,00	9,50%	13.860,00			
4ª Faixa	De 720.000,01 a 1.800.000,00	10,70%	22.500,00			
5ª Faixa	De 1.800.000,01 a 3.600.000,00	14,30%	87.300,00			
6ª Faixa	De 3.600.000,01 a 4.800.000,00	19,00%	378.000,00			

Faixas	Percentual de Repartição dos Tributos					
	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS (*)
1ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
2ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	41,50%	34,00%
3ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
4ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
5ª Faixa	5,50%	3,50%	12,74%	2,76%	42,00%	33,50%
6ª Faixa	13,50%	10,00%	28,27%	6,13%	42,10%	–

Fonte: Receita Federal (2019)

Conforme a Figura 22, a empresa terá a taxa de 14,30% de alíquota sobre o faturamento anual, os valores anuais que a empresa deve contribuir para os próximos cinco anos são, respectivamente, R\$ 303.086,25, R\$ 307.202,09, R\$ 316.418,15, R\$ 325.910,70 e R\$ 335.688,02.

## 10.6 AVALIAÇÃO ECONÔMICA – FINANCIAMENTO DO NEGÓCIO

Segundo Assaf Neto e Lima (2017), uma das técnicas utilizadas na avaliação econômica são a análise horizontal, que permite a avaliação da evolução das demonstrações financeiras em intervalos de tempo, e a análise vertical, que, segundo os autores, “constitui identicamente um processo comparativo, sendo desenvolvida por meio de comparações relativas entre valores afins ou relacionáveis identificados numa mesma demonstração financeira”.

## 10.7 FLUXO DE CAIXA (REALISTA)

Conforme Hoji (2017, p. 20), o fluxo de caixa é composto pelas entradas (recebimento) e saídas (pagamentos) de caixa. O autor complementa que os “recursos em dinheiro são provenientes das vendas à vista e a prazo e servem para pagar os passivos circulantes operacionais, que tiveram origem nas atividades de operações”.

Sendo assim, a execução do fluxo de caixa auxilia os gestores a realizarem a tomada de decisões, onde, através do controle de entradas e saídas, a empresa terá uma visão de todas as obrigações que deve realizar pagamentos, os recebimentos de clientes e o saldo final que estará disponível. O fluxo de caixa para o primeiro ano apresenta as despesas pré-operacionais que serão necessárias para iniciar o novo negócio, como o investimento em infraestrutura, os equipamentos necessários para a produção, móveis, materiais de consumo, insumos e demais despesas.

A partir do primeiro mês de exercício, a Doce Sabor possuirá demais despesas para realizar pagamentos, onde tem as despesas fixas, que são gastos mensais, como pagamento do aluguel, salários a pagar, despesas com publicidade e propaganda, entre outras. Também existirão as despesas variáveis, onde tem as tributações a serem pagas, esse valor da despesa depende da quantidade do faturamento da empresa, ou seja, a taxa estipulada varia conforme as vendas.

E, para realizar todos pagamentos mencionados, a empresa terá o recebimento dos clientes, que será através de cartões e dinheiro. É importante deixar claro que as despesas com fornecedores têm um prazo de pagamento de 21 dias, enquanto os recebimentos dos clientes é de até 15 dias, se pago com cartões. O Quadro 37 apresenta o fluxo de caixa para o primeiro ano de exercício (realista).

Quadro 37 – Fluxo de caixa para o ano I (realista)

FLUXO DE CAIXA PARA O ANO I (REALISTA)														
	Pré operação	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	TOTAL
<b>RECEBIMENTOS</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$153.674,86</b>	<b>R\$153.674,86</b>	<b>R\$162.895,35</b>	<b>R\$188.588,78</b>	<b>R\$182.931,11</b>	<b>R\$172.195,15</b>	<b>R\$172.193,66</b>	<b>R\$180.803,34</b>	<b>R\$181.139,94</b>	<b>R\$180.810,94</b>	<b>R\$195.288,13</b>	<b>R\$195.288,13</b>	<b>R\$2.119.484,24</b>
Vendas	R\$0,00	R\$153.674,86	R\$153.674,86	R\$162.895,35	R\$188.588,78	R\$182.931,11	R\$172.195,15	R\$172.193,66	R\$180.803,34	R\$181.139,94	R\$180.810,94	R\$195.288,13	R\$195.288,13	R\$2.119.484,24
														R\$0,00
<b>PAGAMENTOS</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$124.470,48</b>	<b>R\$146.895,98</b>	<b>R\$152.382,77</b>	<b>R\$169.375,97</b>	<b>R\$165.283,18</b>	<b>R\$159.070,62</b>	<b>R\$158.369,66</b>	<b>R\$164.363,17</b>	<b>R\$164.129,89</b>	<b>R\$164.368,06</b>	<b>R\$173.239,48</b>	<b>R\$193.800,64</b>	<b>R\$1.935.749,91</b>
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$21.975,50</b>	<b>R\$23.294,04</b>	<b>R\$26.968,19</b>	<b>R\$26.159,15</b>	<b>R\$24.623,91</b>	<b>R\$24.623,69</b>	<b>R\$25.854,88</b>	<b>R\$25.903,01</b>	<b>R\$25.855,96</b>	<b>R\$27.926,20</b>	<b>R\$27.926,20</b>	<b>R\$281.110,74</b>
Tributação	R\$0,00	R\$0,00	R\$21.975,50	R\$23.294,04	R\$26.968,19	R\$26.159,15	R\$24.623,91	R\$24.623,69	R\$25.854,88	R\$25.903,01	R\$25.855,96	R\$27.926,20	R\$27.926,20	R\$281.110,74
Compras	R\$0,00													R\$0,00
<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>R\$151.039,18</b>	<b>R\$124.470,48</b>	<b>R\$124.920,48</b>	<b>R\$129.088,74</b>	<b>R\$142.407,77</b>	<b>R\$139.124,03</b>	<b>R\$134.446,72</b>	<b>R\$133.745,97</b>	<b>R\$138.508,29</b>	<b>R\$138.226,88</b>	<b>R\$138.512,10</b>	<b>R\$145.313,27</b>	<b>R\$165.874,43</b>	<b>R\$1.805.678,35</b>
Aluguel	R\$0,00	R\$4.500,00	R\$4.500,00	R\$4.500,00	R\$4.500,00	R\$4.500,00	R\$4.500,00	R\$4.500,00	R\$4.500,00	R\$4.500,00	R\$4.500,00	R\$4.500,00	R\$4.500,00	R\$54.000,00
Água	R\$0,00	R\$450,00	R\$450,00	R\$450,00	R\$450,00	R\$450,00	R\$450,00	R\$450,00	R\$450,00	R\$450,00	R\$450,00	R\$450,00	R\$450,00	R\$5.400,00
Energia elétrica	R\$0,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$2.500,00	R\$30.000,00
Internet	R\$0,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$150,00	R\$1.800,00
Pró-labore	R\$0,00	R\$5.275,00	R\$5.275,00	R\$5.275,00	R\$5.275,00	R\$5.275,00	R\$5.275,00	R\$5.275,00	R\$5.275,00	R\$5.275,00	R\$5.275,00	R\$5.275,00	R\$5.275,00	R\$63.300,00
Salários	R\$0,00	R\$19.861,16	R\$19.861,16	R\$19.861,16	R\$19.861,16	R\$19.861,16	R\$19.861,16	R\$19.861,16	R\$19.861,16	R\$19.861,16	R\$19.861,16	R\$19.861,16	R\$19.861,16	R\$238.333,92
13º salário	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$19.861,16
Marketing	R\$0,00	R\$433,60	R\$433,60	R\$433,60	R\$433,60	R\$433,60	R\$433,60	R\$433,60	R\$433,60	R\$433,60	R\$433,60	R\$433,60	R\$433,60	R\$5.203,20
Terceirização	R\$0,00	R\$930,00	R\$930,00	R\$930,00	R\$930,00	R\$930,00	R\$930,00	R\$930,00	R\$930,00	R\$930,00	R\$930,00	R\$930,00	R\$930,00	R\$11.160,00
Gás de cozinha	R\$0,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$1.900,00	R\$22.800,00
Despesas bancárias	R\$0,00	R\$95,00	R\$95,00	R\$95,00	R\$95,00	R\$95,00	R\$95,00	R\$95,00	R\$95,00	R\$95,00	R\$95,00	R\$95,00	R\$95,00	R\$1.140,00
Telefone	R\$0,00	R\$130,00	R\$130,00	R\$130,00	R\$130,00	R\$130,00	R\$130,00	R\$130,00	R\$130,00	R\$130,00	R\$130,00	R\$130,00	R\$130,00	R\$1.560,00
Treinamentos	R\$0,00	R\$0,00	R\$450,00	R\$0,00	R\$450,00	R\$0,00	R\$450,00	R\$0,00	R\$450,00	R\$0,00	R\$450,00	R\$0,00	R\$450,00	R\$2.700,00
Manutenção de câmara fria	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$250,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$250,00	R\$500,00
Manutenção de computadores	R\$0,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$50,00	R\$600,00
Gastos burocráticos	R\$1.900,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$1.900,00
Materiais de marketing	R\$3.350,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$3.350,00
Infraestrutura	R\$11.950,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$11.950,00
Móveis	R\$24.414,28	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$24.414,28
Máquinas, equipamentos e ferramentas	R\$78.957,40	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$78.957,40
Insumos	R\$19.242,74	R\$76.970,96	R\$76.970,96	R\$81.589,22	R\$94.458,25	R\$91.624,51	R\$86.247,20	R\$86.246,45	R\$90.558,77	R\$90.727,36	R\$90.562,58	R\$97.813,75	R\$97.813,75	R\$1.080.826,51
Materiais de consumo	R\$2.409,02	R\$2.409,02	R\$2.409,02	R\$2.409,02	R\$2.409,02	R\$2.409,02	R\$2.409,02	R\$2.409,02	R\$2.409,02	R\$2.409,02	R\$2.409,02	R\$2.409,02	R\$2.409,02	R\$31.317,26
Embalagens	R\$8.480,00	R\$8.480,00	R\$8.480,00	R\$8.480,00	R\$8.480,00	R\$8.480,00	R\$8.480,00	R\$8.480,00	R\$8.480,00	R\$8.480,00	R\$8.480,00	R\$8.480,00	R\$8.480,00	R\$110.240,00
Materiais de EPI's	R\$335,74	R\$335,74	R\$335,74	R\$335,74	R\$335,74	R\$335,74	R\$335,74	R\$335,74	R\$335,74	R\$335,74	R\$335,74	R\$335,74	R\$335,74	R\$4.364,62
<b>SALDO DO MÊS</b>	<b>-R\$151.039,18</b>	<b>R\$29.204,38</b>	<b>R\$6.778,88</b>	<b>R\$10.512,58</b>	<b>R\$19.212,81</b>	<b>R\$17.647,94</b>	<b>R\$13.124,53</b>	<b>R\$13.823,99</b>	<b>R\$16.440,17</b>	<b>R\$17.010,04</b>	<b>R\$16.442,88</b>	<b>R\$22.048,65</b>	<b>R\$1.487,49</b>	<b>R\$183.734,33</b>
<b>SALDO INICIAL (MÊS ANTERIOR)</b>	<b>R\$0,00</b>	<b>R\$10.000,00</b>	<b>R\$39.204,38</b>	<b>R\$45.983,26</b>	<b>R\$56.495,83</b>	<b>R\$75.708,64</b>	<b>R\$93.356,58</b>	<b>R\$106.481,10</b>	<b>R\$120.305,09</b>	<b>R\$136.745,27</b>	<b>R\$153.755,31</b>	<b>R\$170.198,18</b>	<b>R\$192.246,84</b>	<b>R\$1.200.480,47</b>
<b>APORTE DE CAPITAL</b>	<b>R\$161.039,18</b>													<b>R\$161.039,18</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>R\$10.000,00</b>	<b>R\$39.204,38</b>	<b>R\$45.983,26</b>	<b>R\$56.495,83</b>	<b>R\$75.708,64</b>	<b>R\$93.356,58</b>	<b>R\$106.481,10</b>	<b>R\$120.305,09</b>	<b>R\$136.745,27</b>	<b>R\$153.755,31</b>	<b>R\$170.198,18</b>	<b>R\$192.246,84</b>	<b>R\$193.734,33</b>	<b>R\$193.734,33</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)



No Quadro 38, apresenta-se o fluxo de caixa para o ano II do cenário realista, onde foram modificados os custos com insumos, embalagens e materiais para estar de acordo com as vendas do ano, visto que, como a marca já está sendo reconhecida, novos clientes frequentam o estabelecimento.

Quadro 38 – Fluxo de caixa para o ano II (realista)

FLUXO DE CAIXA PARA O ANO II (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	TOTAL
<b>RECEBIMENTOS</b>	R\$ 160.887,33	R\$ 158.064,89	R\$ 162.806,83	R\$ 167.847,25	R\$ 172.976,87	R\$ 178.616,94	R\$ 178.540,97	R\$ 187.761,37	R\$ 187.927,62	R\$ 187.598,62	R\$ 202.618,83	R\$ 202.618,83	R\$ 2.148.266,35
Vendas	R\$ 160.887,33	R\$ 158.064,89	R\$ 162.806,83	R\$ 167.847,25	R\$ 172.976,87	R\$ 178.616,94	R\$ 178.540,97	R\$ 187.761,37	R\$ 187.927,62	R\$ 187.598,62	R\$ 202.618,83	R\$ 202.618,83	R\$ 2.148.266,35
<b>PAGAMENTOS</b>	R\$ 157.116,08	R\$ 150.629,49	R\$ 152.915,69	R\$ 155.419,38	R\$ 158.877,26	R\$ 164.207,34	R\$ 163.453,72	R\$ 169.858,12	R\$ 169.504,14	R\$ 169.743,05	R\$ 178.964,07	R\$ 200.121,07	R\$ 1.990.809,40
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>	R\$ 27.926,20	R\$ 22.603,28	R\$ 23.281,38	R\$ 24.002,16	R\$ 24.735,69	R\$ 25.542,22	R\$ 25.531,36	R\$ 26.849,88	R\$ 26.873,65	R\$ 26.826,60	R\$ 28.974,49	R\$ 28.974,49	R\$ 312.121,40
Tributação	R\$ 27.926,20	R\$ 22.603,28	R\$ 23.281,38	R\$ 24.002,16	R\$ 24.735,69	R\$ 25.542,22	R\$ 25.531,36	R\$ 26.849,88	R\$ 26.873,65	R\$ 26.826,60	R\$ 28.974,49	R\$ 28.974,49	R\$ 312.121,40
<b>DESPESAS FIXAS</b>	R\$ 129.189,87	R\$ 128.026,21	R\$ 129.634,32	R\$ 131.417,22	R\$ 134.141,56	R\$ 138.665,12	R\$ 137.922,36	R\$ 143.008,24	R\$ 142.630,49	R\$ 142.916,45	R\$ 149.989,58	R\$ 171.146,57	R\$ 1.678.688,00
Aluguel	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 4.500,00	R\$ 54.000,00
Água	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 450,00	R\$ 5.400,00
Energia elétrica	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00	R\$ 30.000,00
Internet	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00
Pró-labore	R\$ 5.275,00	R\$ 5.275,00	R\$ 5.275,00	R\$ 5.275,00	R\$ 5.275,00	R\$ 5.275,00	R\$ 5.275,00	R\$ 5.275,00	R\$ 5.275,00	R\$ 5.275,00	R\$ 5.275,00	R\$ 5.275,00	R\$ 63.300,00
Salários	R\$ 20.456,99	R\$ 20.456,99	R\$ 20.456,99	R\$ 20.456,99	R\$ 20.456,99	R\$ 20.456,99	R\$ 20.456,99	R\$ 20.456,99	R\$ 20.456,99	R\$ 20.456,99	R\$ 20.456,99	R\$ 20.456,99	R\$ 245.483,94
13º salário	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 20.456,99	R\$ 20.456,99
Marketing	R\$ 433,60	R\$ 433,60	R\$ 433,60	R\$ 433,60	R\$ 433,60	R\$ 433,60	R\$ 433,60	R\$ 433,60	R\$ 433,60	R\$ 433,60	R\$ 433,60	R\$ 433,60	R\$ 5.203,20
Terceirização	R\$ 930,00	R\$ 930,00	R\$ 930,00	R\$ 930,00	R\$ 930,00	R\$ 930,00	R\$ 930,00	R\$ 930,00	R\$ 930,00	R\$ 930,00	R\$ 930,00	R\$ 930,00	R\$ 11.160,00
Gás de cozinha	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 1.900,00	R\$ 22.800,00
Despesas bancárias	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 95,00	R\$ 1.140,00
Telefone	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 1.560,00
Treinamentos	R\$ 0,00	R\$ 450,00	R\$ 0,00	R\$ 450,00	R\$ 0,00	R\$ 450,00	R\$ 0,00	R\$ 450,00	R\$ 0,00	R\$ 450,00	R\$ 0,00	R\$ 450,00	R\$ 2.700,00
Manutenção de câmara fria	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 250,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 250,00	R\$ 500,00
Manutenção de computadores	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 600,00
Gastos burocráticos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Materiais de marketing	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Infraestrutura	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Móveis	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Máquinas, equipamentos e ferramentas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Insumos	R\$ 80.583,46	R\$ 79.169,79	R\$ 81.544,88	R\$ 84.069,47	R\$ 86.638,74	R\$ 89.463,67	R\$ 89.425,62	R\$ 94.043,83	R\$ 94.127,10	R\$ 93.962,32	R\$ 101.485,47	R\$ 101.485,47	R\$ 1.075.999,83
Materiais de consumo	R\$ 2.522,08	R\$ 2.477,84	R\$ 2.407,71	R\$ 2.144,07	R\$ 2.277,93	R\$ 2.498,86	R\$ 2.497,82	R\$ 2.501,73	R\$ 2.499,29	R\$ 2.499,46	R\$ 2.499,45	R\$ 2.499,45	R\$ 29.325,69
Embalagens	R\$ 8.877,99	R\$ 8.722,25	R\$ 8.475,39	R\$ 7.547,35	R\$ 8.018,56	R\$ 8.796,25	R\$ 8.792,59	R\$ 8.806,34	R\$ 8.797,76	R\$ 8.798,32	R\$ 8.798,32	R\$ 8.798,32	R\$ 103.229,46
Materiais de EPI's	R\$ 335,74	R\$ 335,74	R\$ 335,74	R\$ 335,74	R\$ 335,74	R\$ 335,74	R\$ 335,74	R\$ 335,74	R\$ 335,74	R\$ 335,74	R\$ 335,74	R\$ 335,74	R\$ 4.028,88
<b>SALDO DO MÊS</b>	R\$ 31.697,46	R\$ 7.435,40	R\$ 9.891,14	R\$ 12.427,87	R\$ 14.099,61	R\$ 14.409,60	R\$ 15.087,25	R\$ 17.903,25	R\$ 18.423,48	R\$ 17.855,57	R\$ 23.654,76	R\$ 2.497,76	R\$ 157.456,95
<b>SALDO INICIAL (MÊS ANTERIOR)</b>	R\$ 193.734,33	R\$ 225.431,79	R\$ 232.867,19	R\$ 242.758,32	R\$ 255.186,20	R\$ 269.285,81	R\$ 283.695,41	R\$ 298.782,66	R\$ 316.685,91	R\$ 335.109,39	R\$ 352.964,96	R\$ 376.619,72	R\$ 3.383.121,70
<b>SALDO FINAL</b>	R\$ 225.431,79	R\$ 232.867,19	R\$ 242.758,32	R\$ 255.186,20	R\$ 269.285,81	R\$ 283.695,41	R\$ 298.782,66	R\$ 316.685,91	R\$ 335.109,39	R\$ 352.964,96	R\$ 376.619,72	R\$ 379.117,49	R\$ 379.117,49

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

O Quadro 39 está representando o fluxograma de caixa do cenário realista, para os próximos cinco anos de atividade.

Quadro 39 – Fluxo de caixa do cenário realista (5 anos)

	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
<b>RECEBIMENTOS</b>	<b>R\$ 2.119.484,24</b>	<b>R\$ 2.148.266,35</b>	<b>R\$ 2.255.679,67</b>	<b>R\$ 2.368.463,65</b>	<b>R\$ 2.486.886,83</b>
Vendas	R\$ 2.119.484,24	R\$ 2.148.266,35	R\$ 2.255.679,67	R\$ 2.368.463,65	R\$ 2.486.886,83
<b>PAGAMENTOS</b>	<b>R\$ 1.935.749,91</b>	<b>R\$ 1.990.809,40</b>	<b>R\$ 2.069.857,61</b>	<b>R\$ 2.067.420,13</b>	<b>R\$ 2.155.140,24</b>
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>R\$ 281.110,74</b>	<b>R\$ 312.121,40</b>	<b>R\$ 322.562,19</b>	<b>R\$ 338.690,30</b>	<b>R\$ 355.624,82</b>
Tributação	R\$ 281.110,74	R\$ 312.121,40	R\$ 322.562,19	R\$ 338.690,30	R\$ 355.624,82
<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>R\$ 1.805.678,35</b>	<b>R\$ 1.678.688,00</b>	<b>R\$ 1.747.295,42</b>	<b>R\$ 1.819.173,65</b>	<b>R\$ 1.894.481,43</b>
Aluguel	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00
Água	R\$ 5.400,00	R\$ 5.400,00	R\$ 5.400,00	R\$ 5.400,00	R\$ 5.400,00
Energia elétrica	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Internet	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Pró-labore	R\$ 63.300,00	R\$ 63.300,00	R\$ 63.300,00	R\$ 63.300,00	R\$ 63.300,00
Salários	R\$ 238.333,92	R\$ 245.483,94	R\$ 252.848,46	R\$ 260.433,91	R\$ 268.246,93
13º salário	R\$ 19.861,16	R\$ 20.456,99	R\$ 21.070,70	R\$ 21.702,83	R\$ 22.353,91
Marketing	R\$ 5.203,20	R\$ 5.203,20	R\$ 5.203,20	R\$ 5.203,20	R\$ 5.203,20
Terceirização	R\$ 11.160,00	R\$ 11.160,00	R\$ 11.160,00	R\$ 11.160,00	R\$ 11.160,00
Gás de cozinha	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00
Despesas bancárias	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00
Telefone	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00
Treinamentos	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00
Manutenção de câmara fria	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Manutenção de computadores	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Gastos burocráticos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Materiais de marketing	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Infraestrutura	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Móveis	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Máquinas, equipamentos e ferramentas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Insumos	R\$ 1.080.826,51	R\$ 1.075.999,83	R\$ 1.129.799,82	R\$ 1.186.289,81	R\$ 1.245.604,30
Materiais de consumo	R\$ 31.317,26	R\$ 29.325,69	R\$ 30.791,97	R\$ 32.331,57	R\$ 33.948,15
Embalagens	R\$ 110.240,00	R\$ 103.229,46	R\$ 108.390,94	R\$ 113.810,48	R\$ 119.501,01
Materiais de EPI's	R\$ 4.364,62	R\$ 4.028,88	R\$ 4.230,32	R\$ 4.441,84	R\$ 4.663,93
<b>SALDO DO ANO</b>	<b>R\$ 183.734,33</b>	<b>R\$ 157.456,95</b>	<b>R\$ 185.822,06</b>	<b>R\$ 210.599,70</b>	<b>R\$ 236.780,58</b>
<b>SALDO INICIAL (ANO ANTERIOR)</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 193.734,33</b>	<b>R\$ 379.117,49</b>	<b>R\$ 564.939,54</b>	<b>R\$ 775.539,25</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>R\$ 193.734,33</b>	<b>R\$ 379.117,49</b>	<b>R\$ 564.939,54</b>	<b>R\$ 775.539,25</b>	<b>R\$ 1.012.319,83</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 39, o fluxo de caixa para o primeiro ano apresenta um saldo final de R\$ 193.734,33, e para o quinto ano, possui um saldo final de R\$ 1.012.319,83 este aumento acontece pelo fato da empresa possuir um conhecimento dos seus clientes.

## 10.8 DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (REALISTA)

De acordo com os autores Assaf Neto e Lima (2017, p. 90), “a Demonstração de Resultados do Exercício expõe as receitas e despesas incorridas pela empresa em determinado ano”. O Quadro 40 apresenta a demonstração de resultados do exercício (DRE).

Quadro 40 – Demonstração de resultados do exercício (realista)

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (REALISTA)					
	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>R\$ 2.119.484,24</b>	<b>R\$ 2.148.266,35</b>	<b>R\$ 2.255.679,67</b>	<b>R\$ 2.368.463,65</b>	<b>R\$ 2.486.886,84</b>
VENDAS	R\$ 2.119.484,24	R\$ 2.148.266,35	R\$ 2.255.679,67	R\$ 2.368.463,65	R\$ 2.486.886,84
<b>DEDUÇÕES DAS ENTRADAS</b>	<b>R\$ 281.110,74</b>	<b>R\$ 312.121,40</b>	<b>R\$ 322.562,19</b>	<b>R\$ 320.408,43</b>	<b>R\$ 336.428,85</b>
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	R\$ 281.110,74	R\$ 312.121,40	R\$ 322.562,19	R\$ 320.408,43	R\$ 336.428,85
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>R\$ 1.838.373,50</b>	<b>R\$ 1.836.144,95</b>	<b>R\$ 1.933.117,48</b>	<b>R\$ 2.048.055,22</b>	<b>R\$ 2.150.457,99</b>
<b>CUSTO COM PRODUTO VENDIDO</b>	<b>R\$ 1.226.748,39</b>	<b>R\$ 1.212.583,86</b>	<b>R\$ 1.273.213,06</b>	<b>R\$ 1.336.873,71</b>	<b>R\$ 1.403.717,40</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 611.625,11</b>	<b>R\$ 623.561,09</b>	<b>R\$ 659.904,42</b>	<b>R\$ 711.181,51</b>	<b>R\$ 746.740,59</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 580.069,96</b>	<b>R\$ 587.815,81</b>	<b>R\$ 595.794,04</b>	<b>R\$ 604.011,62</b>	<b>R\$ 612.475,72</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 258.195,08	R\$ 265.940,93	R\$ 273.919,16	R\$ 282.136,74	R\$ 290.600,84
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 320.734,88	R\$ 320.734,88	R\$ 320.734,88	R\$ 320.734,88	R\$ 320.734,88
DESPESAS BUROCRÁTICAS	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 31.555,15</b>	<b>R\$ 35.745,27</b>	<b>R\$ 64.110,38</b>	<b>R\$ 107.169,90</b>	<b>R\$ 134.264,87</b>
<b>LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 31.555,15</b>	<b>R\$ 35.745,27</b>	<b>R\$ 64.110,38</b>	<b>R\$ 107.169,90</b>	<b>R\$ 134.264,87</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

O DRE para os próximos cinco anos apresenta um lucro de R\$ 31.555,15 no primeiro ano de atividade. No quarto ano, ocorre um aumento no valor do lucro comparado ao do ano anterior, totalizando R\$ 107.169,90, e no último ano, possui um lucro de R\$ 134.264,87.

## 10.9 ÍNDICES ECONÔMICOS

De acordo com o autor Gitman (2010), o desenvolvimento dos índices econômicos auxilia o gestor a identificar se o projeto é viável ou inviável. Dessa forma, neste capítulo será desenvolvido o retorno sobre as vendas, o retorno sobre os

investimentos, o valor presente líquido, a taxa interna de retorno, o período de retorno do investimento (*payback*) e, por fim, o ponto de equilíbrio.

### 10.9.1 ROS – Retorno sobre as Vendas (RSV) – Realista

Os autores Assaf Neto e Lima (2017, p. 119) afirmam que o retorno sobre as vendas (RSV) é um indicador que “mede a eficiência de uma empresa em produzir lucros por meio de suas vendas. Pode ser apurado em termos operacionais e líquidos, sendo denominado, nesses casos, margem operacional e margem líquida”. O Quadro 41 mostra o resultado do ROS, onde o lucro líquido foi dividido pela receita líquida e, em seguida, multiplicado por 100, onde chegará no percentual do retorno sobre as vendas.

Quadro 41 – Retorno sobre as Vendas – ROS (realista)

RETORNO SOBRE VENDAS (REALISTA)					
	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 31.555,15	R\$ 35.745,27	R\$ 64.110,38	R\$ 107.169,90	R\$ 134.264,87
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 1.838.373,50	R\$ 1.836.144,95	R\$ 1.933.117,48	R\$ 2.048.055,22	R\$ 2.150.457,99
<b>ROS (%)</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>ROS (%) = (LUCRO LÍQUIDO / RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA) x 100</b>					

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 41, o retorno sobre as vendas do cenário realista não é significativo, apresentando respectivamente o percentual de 2%, 2%, 3%, 5% e 6% para os próximos cinco anos, o resultado mesmo não sendo significativo, cobrirá com as despesas e irá gerar um lucro.

### 10.9.2 ROI – Retorno sobre o Investimento (RSI) – Realista

Conforme o autor Hoji (2017, p. 305), “o Retorno sobre o investimento é considerado por muitos analistas como a melhor medida de eficiência operacional. Mas, na prática, esse indicador tem limitações e deve, portanto, ser utilizado juntamente com outros indicadores, tais como padrões e orçamentos”. Na Figura 23, consta a fórmula para calcular o ROI.

Figura 23 – Cálculo do retorno sobre o investimento

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita líquida}} \times \frac{\text{Receita líquida}}{\text{Ativo total}}$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}}$$

Fonte: Hoji (2017)

Conforme a Figura 23, o autor complementa que “a margem líquida é obtida pela divisão do lucro líquido pela receita líquida, e o giro do ativo total, pela divisão da receita líquida pelo ativo total” (HOJI, 2017, p. 305). No Quadro 42, apresentam-se os resultados.

Quadro 42 – Retorno sobre o Investimento – RSI (realista)

RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (REALISTA)					
	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 31.555,15	R\$ 35.745,27	R\$ 64.110,38	R\$ 107.169,90	R\$ 134.264,87
INVESTIMENTO INICIAL	R\$ 161.039,18	R\$ 161.039,18	R\$ 161.039,18	R\$ 161.039,18	R\$ 161.039,18
ROI (%)	20	22	40	67	83
ROI (%) = (LUCRO LÍQUIDO / INVESTIMENTO INICIAL) x 100					

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

O retorno sobre o investimento do cenário realista apresenta um percentual de 20% logo no primeiro ano, totalizando 83% no quinto ano.

### 10.9.3 Valor Presente Líquido (VPL) – Realista

Segundo Gitman (2018), o Valor Presente Líquido (VPL) é utilizado para analisar um projeto de investimento. O autor complementa que o resultado do VPL serve para a tomada de decisões da empresa, onde, através do resultado do cálculo, o investidor terá duas alternativas, rejeitar ou aceitar o projeto. Para isso, é utilizado o critério de avaliação que diz que quando o VPL for maior que R\$ 0,00 o projeto é viável, caso contrário, o projeto deverá ser rejeitado. O Quadro 43 apresenta o valor do VPL, juntamente com o procedimento realizado na calculadora HP12C.

Quadro 43 – Valor Presente Líquido – VPL (realista)

VPL DO CENÁRIO REALISTA				
ANO	VALOR	PROCEDIMENTOS NA HP12C		
ANO 0	R\$ 161.039,18	CHS	G	Cfo
ANO I	R\$ 31.555,15		G	Cfj
ANO II	R\$ 35.745,27		G	Cfj
ANO III	R\$ 64.110,38		G	Cfj
ANO IV	R\$ 107.169,90		G	Cfj
ANO V	R\$ 134.264,87		G	Cfj
		15	i	
		<b>F</b>	<b>NPV</b>	<b>R\$ 63.610,36</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o resultado do valor presente líquido do cenário realista, o investimento possui uma viabilidade no investimento, já que seu resultado embora não seja atrativo, ele não apresenta valores negativos e isso faz com que o mesmo não seja descartado.

#### 10.9.4 Taxa Interna de Retorno (TIR) – Realista

De acordo com Gitman (2018, p. 407), a Taxa Interna de Retorno (TIR) é “a taxa de desconto que iguala o VPL de uma oportunidade de investimento a R\$ 0. É a taxa de retorno que a empresa obterá se investir no projeto e receber as entradas de caixa previstas”. No Quadro 44, consta o cálculo da TIR, que foi realizado na calculadora HP12C, conforme consta no procedimento.

Quadro 44 – Taxa Interna de Retorno – TIR (realista)

TIR DO CENÁRIO REALISTA				
ANO	VALOR	PROCEDIMENTOS NA HP12C		
ANO 0	R\$ 161.039,18	CHS	G	Cfo
ANO I	R\$ 31.555,15		G	Cfj
ANO II	R\$ 35.745,27		G	Cfj
ANO III	R\$ 64.110,38		G	Cfj
ANO IV	R\$ 107.169,90		G	Cfj
ANO V	R\$ 134.264,87		G	Cfj
		15	i	
		<b>F</b>	<b>IRR</b>	<b>26,79 %</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Segundo o autor Gitman (2018), se o TIR for maior que o custo de capital, o projeto terá retorno e será aceito, caso contrário, não terá nenhum retorno e terá que ser rejeitado. Conforme o Quadro 44, o projeto é aceitável, onde a taxa interna de retorno apresenta um percentual de 26,79%, estando acima da TMA.

### 10.9.5 Período de retorno do investimento (*Payback*) – Realista

Gitman (2018) afirma que o Período de Retorno do Investimento (*Payback*) é utilizado para analisar o tempo necessário para a empresa recuperar seus investimentos iniciais e, para isto, é utilizado o cálculo a partir das entradas de caixa. Segundo o autor, se o TIR for maior que o custo de capital, o projeto terá retorno e será aceito, caso contrário, não terá nenhum retorno e terá que ser rejeitado. O Quadro 45 apresenta o tempo que a empresa precisa para recuperar o que foi investido.

Quadro 45 – Período de retorno do investimento – *Payback* (realista)

<b>PAYBACK (REALISTA)</b>			
<b>ANO</b>	<b>INVESTIMENTO</b>	<b>TMA</b>	<b>SALDO DE CAIXA PROJETADO</b>
I	INVESTIMENTO INICIAL DE R\$ 161.039,18	TMA 15%	R\$ 31.555,15
II	SALDO DO VALOR INVESTIDO R\$ -153.639,91	TMA 15%	R\$ 35.745,27
III	SALDO DO VALOR INVESTIDO R\$ -140.940,62	TMA 15%	R\$ 64.110,38
IV	SALDO DO VALOR INVESTIDO R\$ - 97.971,34	TMA 15%	R\$ 107.169,90
V	SALDO DO VALOR INVESTIDO R\$ -5.497,14	TMA 15%	R\$ 134.264,87
$(6.321,71 \times 12) / R\$ 134.264,87 = 0,56 \times 30 = 16,95 = 17 \text{ DIAS}$			
<b>PAYBACK (REALISTA) = 4 ANOS E 17 DIAS</b>			

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 45, o período de retorno do investimento do cenário realista é de 4 anos e 17 dias

### 10.9.6 Ponto de equilíbrio – Realista

Segundo Hoji (2017, p. 357), “no Ponto de Equilíbrio (PE), a empresa está produzindo (e vendendo) a quantidade de produtos suficiente para cobrir os Custos e Despesas Totais”. Na Figura 24, é demonstrada a fórmula para execução dos cálculos.

Figura 24 – Fórmula do ponto de equilíbrio

$$PE_s = \frac{CDF}{\%MC}$$

Fonte: Hoji (2017)

Conforme a Figura 24, o autor explica que, para calcular o ponto de equilíbrio, é necessário apresentar o valor do custo de despesas fixas e a margem de contribuição. Na Figura 25, consta o cálculo do ponto de equilíbrio para os próximos cinco anos.

Figura 25 – Cálculo do ponto de equilíbrio do cenário realista

$\text{Margem de contribuição (\%)} = \frac{\text{Receita} - \text{Custos Variáveis}}{\text{Receita}}$	$\text{Ponto de equilíbrio} = \frac{\text{Custo Fixo}}{\text{Margem de contribuição}}$
$\text{Margem de contribuição do Ano I (\%)} = \frac{2119484,24 - 1236748,39}{2119484,24} = 0,42 \%$	$\text{Ponto de equilíbrio do Ano I} = \frac{58069,96}{0,42} = 1381118,95$
$\text{Margem de contribuição do Ano II (\%)} = \frac{2148266,35 - 121583,86}{2148266,35} = 0,94 \%$	$\text{Ponto de equilíbrio do Ano II} = \frac{587815,81}{0,94} = 1399561,46$
$\text{Margem de contribuição do Ano III (\%)} = \frac{2255679,67 - 1273213,06}{2255679,67} = 0,43 \%$	$\text{Ponto de equilíbrio do Ano III} = \frac{595794,04}{0,43} = 1418557,24$
$\text{Margem de contribuição do Ano IV (\%)} = \frac{2240618,41 - 1264711,76}{2240618,41} = 0,43 \%$	$\text{Ponto de equilíbrio do Ano IV} = \frac{604011,62}{0,43} = 1438122,89$
$\text{Margem de contribuição do Ano V (\%)} = \frac{2352649,33 - 1327947,35}{2352649,33} = 0,43 \%$	$\text{Ponto de equilíbrio do Ano V} = \frac{612475,72}{0,43} = 1458275,52$

Fonte: elaborada pelo autor (2019)

A Figura 25 demonstra o ponto de equilíbrio nos cinco anos do cenário realista, onde no primeiro ano teria um valor de R\$ 1.381.118,95 e o quinto ano possuiria o valor de R\$ 1.45.275,52 no ponto de equilíbrio anual.

## 10.10 CENÁRIO OTIMISTA

O cenário otimista prevê um aumento de 10% sobre o faturamento do cenário realista. O Quadro 46, demonstra a previsão mensal do primeiro ano de atividades e a previsão para os próximos cinco anos.



Quadro 46: Previsão do faturamento para os próximos 5 anos (otimista)

PREVISÃO DO FATURAMENTO DO CENÁRIO OTIMISTA (ANO I)				
Janeiro	R\$ 167.505,60			
Fevereiro	R\$ 167.505,60			
Março	R\$ 177.555,93			
Abril	R\$ 205.561,77			
Mai	R\$ 199.394,91			
Junho	R\$ 187.692,71			
Julho	R\$ 187.691,09			
Agosto	R\$ 197.075,64			
Setembro	R\$ 197.442,53			
Outubro	R\$ 197.083,92			
Novembro	R\$ 212.864,06			
Dezembro	R\$ 212.864,06			
PREVISÃO DO FATURAMENTO DO CENÁRIO OTIMISTA (5 ANOS)				
Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
R\$ 2.310.237,82	R\$ 2.363.092,99	R\$ 2.481.247,64	R\$ 2.605.310,02	R\$ 2.735.575,52

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Conforme a previsão do faturamento para os próximos 5 anos, a empresa terá R\$ 2.310.237,82 de faturamento no primeiro ano, e R\$ 2.605.310,02 no quinto ano. Para melhor avaliar se o cenário otimista é viável, será analisado os indicadores financeiros: ROS, ROI, VPL, TIR e o *Payback*.

### 10.10.1 Fluxo de caixa (otimista)

O cenário otimista prevê um aumento de 10% ao ano a partir do segundo ano em que as vendas de estabilizarem, o percentual é maior que o atual por conta de haver um crescimento nos últimos anos, conforme citado anteriormente. O Quadro 47 demonstra os resultados do fluxo de caixa para os próximos cinco anos.

Quadro 47 – Fluxo de caixa do cenário otimista (5 anos)

(continua)

	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
<b>RECEBIMENTOS</b>	<b>R\$ 2.310.237,82</b>	<b>R\$ 2.363.092,99</b>	<b>R\$ 2.481.247,64</b>	<b>R\$ 2.605.310,02</b>	<b>R\$ 2.735.575,52</b>
Vendas	R\$ 2.310.237,82	R\$ 2.363.092,99	R\$ 2.481.247,64	R\$ 2.605.310,02	R\$ 2.735.575,52
<b>PAGAMENTOS</b>	<b>R\$ 2.125.485,21</b>	<b>R\$ 2.137.465,79</b>	<b>R\$ 2.295.292,77</b>	<b>R\$ 2.393.245,25</b>	<b>R\$ 2.495.891,23</b>
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>R\$ 330.364,01</b>	<b>R\$ 337.922,30</b>	<b>R\$ 354.818,41</b>	<b>R\$ 372.559,33</b>	<b>R\$ 391.187,30</b>
Tributação	R\$ 330.364,01	R\$ 337.922,30	R\$ 354.818,41	R\$ 372.559,33	R\$ 391.187,30
<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>R\$ 1.795.121,20</b>	<b>R\$ 1.799.543,50</b>	<b>R\$ 1.940.474,36</b>	<b>R\$ 2.020.685,92</b>	<b>R\$ 2.104.703,93</b>
Aluguel	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00

(conclusão)

Água	R\$ 5.400,00	R\$ 5.400,00	R\$ 5.400,00	R\$ 5.400,00	R\$ 5.400,00
Energia elétrica	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Internet	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Pró-labore	R\$ 63.300,00	R\$ 63.300,00	R\$ 63.300,00	R\$ 63.300,00	R\$ 63.300,00
Salários	R\$ 238.333,92	R\$ 245.483,94	R\$ 319.129,12	R\$ 328.702,99	R\$ 338.564,08
13º salário	R\$ 19.861,16	R\$ 20.456,99	R\$ 21.070,70	R\$ 21.702,83	R\$ 22.353,91
Marketing	R\$ 5.203,20	R\$ 5.203,20	R\$ 5.203,20	R\$ 5.203,20	R\$ 5.203,20
Terceirização	R\$ 11.160,00	R\$ 11.160,00	R\$ 11.160,00	R\$ 11.160,00	R\$ 11.160,00
Gás de cozinha	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00	R\$ 22.800,00
Despesas bancárias	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00
Telefone	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00
Treinamentos	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00
Manutenção de câmara fria	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Manutenção de computadores	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Gastos burocráticos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Materiais de marketing	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Infraestrutura	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Móveis	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Máquinas, equipamentos e ferramentas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Insumos	R\$ 1.178.100,89	R\$ 1.183.599,81	R\$ 1.242.779,81	R\$ 1.304.918,80	R\$ 1.370.164,74
Materiais de consumo	R\$ 34.135,81	R\$ 32.258,26	R\$ 33.871,17	R\$ 35.564,73	R\$ 37.342,96
Embalagens	R\$ 120.161,60	R\$ 113.552,41	R\$ 119.230,03	R\$ 125.191,53	R\$ 131.451,11
Materiais de EPI's	R\$ 4.364,62	R\$ 4.028,88	R\$ 4.230,32	R\$ 4.441,84	R\$ 4.663,93
<b>SALDO DO ANO</b>	<b>R\$ 184.752,61</b>	<b>R\$ 225.627,19</b>	<b>R\$ 185.954,87</b>	<b>R\$ 212.064,77</b>	<b>R\$ 239.684,29</b>
<b>SALDO INICIAL (ANO ANTERIOR)</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 194.752,61</b>	<b>R\$ 420.379,80</b>	<b>R\$ 606.334,67</b>	<b>R\$ 818.399,44</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>R\$ 194.752,61</b>	<b>R\$ 420.379,80</b>	<b>R\$ 606.334,67</b>	<b>R\$ 818.399,44</b>	<b>R\$ 1.058.083,73</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o fluxo de caixa do primeiro ano de atividade, o saldo final é de R\$ 194.752,61. Nesse cenário, foram modificadas as vendas para estar de acordo com o aumento previsto e, devido a este aumento, os insumos, embalagens, materiais de consumo e as tributações se modificaram. O fluxo de caixa do segundo ano de atividade tem um saldo final de R\$ 420.379,80, onde a partir deste ano foi realizado novas vendas e novos clientes se tornaram “fiéis” pelo fato de conhecerem a empresa a pelo menos um ano. Após os dois primeiros anos, a empresa terá um aumento de 10% ao ano, chegando ao valor de R\$ 1.058.083,73 no quinto ano.

### 10.10.2 Demonstração de resultado do exercício (otimista)

O Quadro 48 busca demonstrar a demonstração do resultado do exercício para o cenário otimista para os próximos cinco anos que a empresa estiver instalada, e como prevê o fluxo de caixa, durante os anos terá um aumento nas vendas.

Quadro 48 – Demonstração do resultado do exercício (otimista)

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (OTIMISTA)					
	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>R\$ 2.310.237,82</b>	<b>R\$ 2.363.092,99</b>	<b>R\$ 2.481.247,64</b>	<b>R\$ 2.605.310,02</b>	<b>R\$ 2.735.575,52</b>
VENDAS	R\$ 2.310.237,82	R\$ 2.363.092,99	R\$ 2.481.247,64	R\$ 2.605.310,02	R\$ 2.735.575,52
<b>DEDUÇÕES DAS ENTRADAS</b>	<b>R\$ 330.364,01</b>	<b>R\$ 337.922,30</b>	<b>R\$ 354.818,41</b>	<b>R\$ 372.559,33</b>	<b>R\$ 391.187,30</b>
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	R\$ 330.364,01	R\$ 337.922,30	R\$ 354.818,41	R\$ 372.559,33	R\$ 391.187,30
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>R\$ 1.979.873,81</b>	<b>R\$ 2.025.170,69</b>	<b>R\$ 2.126.429,22</b>	<b>R\$ 2.232.750,69</b>	<b>R\$ 2.344.388,22</b>
<b>CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS</b>	<b>R\$ 1.336.762,92</b>	<b>R\$ 1.367.346,28</b>	<b>R\$ 1.435.713,60</b>	<b>R\$ 1.507.942,27</b>	<b>R\$ 1.583.339,38</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 643.110,89</b>	<b>R\$ 657.824,41</b>	<b>R\$ 690.715,63</b>	<b>R\$ 724.808,42</b>	<b>R\$ 761.048,84</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 459.498,28</b>	<b>R\$ 467.244,13</b>	<b>R\$ 541.503,02</b>	<b>R\$ 485.719,94</b>	<b>R\$ 494.184,04</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 258.195,08	R\$ 265.940,93	R\$ 340.199,82	R\$ 282.136,74	R\$ 290.600,84
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 200.163,20	R\$ 200.163,20	R\$ 200.163,20	R\$ 202.443,20	R\$ 202.443,20
DESPESAS BUROCRÁTICAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 183.612,61</b>	<b>R\$ 190.580,28</b>	<b>R\$ 149.212,61</b>	<b>R\$ 239.088,48</b>	<b>R\$ 266.864,80</b>
<b>LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 183.612,61</b>	<b>R\$ 190.580,28</b>	<b>R\$ 149.212,61</b>	<b>R\$ 239.088,48</b>	<b>R\$ 266.864,80</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Para o cenário otimista, a empresa aumentará suas vendas e possuirá lucro em todos os anos, também é importante lembrar que a empresa arcará com uma despesa maior pelo fato de haver a correção no salário dos colaboradores e, também, por possuir demais gastos que possam surgir na produção, como o gás de cozinha.

### 10.10.3 ROS – Retorno sobre as Vendas (otimista)

O Quadro 49 apresenta o retorno que a empresa terá sobre as vendas, onde para saber o percentual, é necessário calcular o lucro líquido dividido pelas despesas, e em seguida multiplicar por 100 para chegar no percentual.

Quadro 9 – Retorno sobre as vendas (otimista)

RETORNO SOBRE VENDAS (OTIMISTA)					
	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 183.612,61	R\$ 190.580,28	R\$ 212.791,37	R\$ 239.088,48	R\$ 266.864,80
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 1.979.873,81	R\$ 2.025.170,69	R\$ 2.126.429,22	R\$ 2.232.750,69	R\$ 2.344.388,22
ROS (%)	9	9	10	11	11
<b>ROS (%) = (LUCRO LÍQUIDO / RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA) x 100</b>					

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 49, a empresa apresenta um bom desempenho, gerando lucros no final de cada ano. No primeiro e no segundo anos, terá uma estabilidade de 9% no retorno das vendas. Já o terceiro ano, apresenta aumento, totalizando 10%, em seguida a empresa terá um aumento no lucro, e seu percentual é de 11%. Por fim, o quinto ano cresce, chegando a 11% em seu retorno sobre as vendas.

#### 10.10.4 ROI – Retorno sobre o Investimento (otimista)

No Quadro 50, consta o retorno sobre o investimento do cenário otimista, onde foi calculado o lucro líquido dividido pelo investimento inicial e multiplicado o resultado por 100, para então chegar no percentual.

Quadro 50 – Retorno sobre o investimento (otimista)

RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (OTIMISTA)					
	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 183.612,61	R\$ 190.580,28	R\$ 149.212,61	R\$ 239.088,48	R\$ 266.864,80
INVESTIMENTO INICIAL	R\$ 161.039,18	R\$ 161.039,18	R\$ 161.039,18	R\$ 161.039,18	R\$ 161.039,18
ROI (%)	114	118	93	148	166
<b>ROI (%) = (LUCRO LÍQUIDO / INVESTIMENTO INICIAL) x 100</b>					

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Pode-se afirmar que a empresa terá um bom desempenho no retorno do investimento, onde possui logo no primeiro ano um percentual de 114% e no final dos cinco anos, apresenta 166% de retorno.

### 10.10.5 VPL – Valor Presente Líquido (otimista)

O Quadro 51 apresenta a forma como foi calculado o VPL do cenário otimista, juntamente com o resultado.

Quadro 51 – Valor presente líquido (otimista)

VPL DO CENÁRIO OTIMISTA				
ANO	VALOR	PROCEDIMENTOS NA HP12C		
ANO 0	R\$ 161.039,18	CHS	G	Cfo
ANO I	R\$ 183.612,61		G	Cfj
ANO II	R\$ 190.580,28		G	Cfj
ANO III	R\$ 212.791,37		G	Cfj
ANO IV	R\$ 239.088,48		G	Cfj
ANO V	R\$ 266.864,80		G	Cfj
		15	I	
		<b>F</b>	<b>NPV</b>	<b>552.022,40</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Como demonstrado no Quadro 51, o VPL apresenta um total de R\$ 552.022,40, o que resulta em um bom desempenho no investimento, com isso o projeto se torna atrativo.

### 10.10.6 TIR – Taxa Interna de Retorno (otimista)

O Quadro 52 busca analisar o resultado da TIR do cenário otimista, onde, para isso, foi utilizada a calculadora HP12C para realizar o cálculo do período de investimento.

Quadro 52 – Taxa interna de retorno (otimista)

TIR DO CENÁRIO OTIMISTA				
ANO	VALOR	PROCEDIMENTOS NA HP12C		
ANO 0	R\$ 161.039,18	CHS	G	Cfo
ANO I	R\$ 183.612,61		G	Cfj
ANO II	R\$ 190.580,28		G	Cfj
ANO III	R\$ 212.791,37		G	Cfj
ANO IV	R\$ 239.088,48		G	Cfj
ANO V	R\$ 266.864,80		G	Cfj
		15	I	
		<b>F</b>	<b>IRR</b>	<b>117,88%</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Como visto no Quadro 52, a taxa interna de retorno é de 117,88%, o que torna o projeto viável e atrativo, onde a TIR fica acima da taxa mínima de atratividade.

### 10.10.7 Payback – Período de retorno do investimento (otimista)

No Quadro 53, consta o investimento inicial que a empresa utilizou para sua abertura e será acrescentada a taxa mínima de atratividade, menos o saldo de caixa projetado, para identificar o tempo que a empresa terá o retorno de seu investimento inicial.

Quadro 53 – Payback (otimista)

<b>PAYBACK (OTIMISTA)</b>			
<b>ANO</b>	<b>INVESTIMENTO</b>	<b>TMA</b>	<b>SALDO DE CAIXA PROJETADO</b>
I	INVESTIMENTO INICIAL DE R\$ 161.039,18	TMA 15%	R\$ 183.612,61
II	SALDO DO VALOR INVESTIDO R\$ -1.582,45	TMA 15%	R\$ 190.580,28
III	SALDO DO VALOR INVESTIDO R\$ 188.760,461	TMA 15%	R\$ 212.791,37
IV	SALDO DO VALOR INVESTIDO R\$ 429.865,90	TMA 15%	R\$ 239.088,48
V	SALDO DO VALOR INVESTIDO R\$ 733.434,26	TMA 15%	R\$ 266.864,80
$(1.582,45 \times 12) / R\$ 190.580,28 = 0,099 \times 30 = 2,99 = 3 \text{ DIAS}$			
<b>PAYBACK (OTIMISTA) = 1 ANO E 3 DIAS</b>			

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme analisado anteriormente, o cenário otimista terá apenas 1 ano e 3 dias para começar a receber o que foi investido.

### 10.10.8 Ponto de equilíbrio (otimista)

O Quadro 54 está demonstrando os resultados do ponto de equilíbrio. O resultado é importante para que a empresa saiba qual o seu faturamento necessário para que se tenha um lucro. Cobrindo as despesas.

Quadro 54 – Ponto de equilíbrio (otimista)

(continua)

<b>PONTO DE EQUILÍBRIO (OTIMISTA)</b>					
	<b>ANO I</b>	<b>ANO II</b>	<b>ANO III</b>	<b>ANO IV</b>	<b>ANO V</b>
FATURAMENTO	R\$ 2.310.237,82	R\$ 2.363.092,99	R\$ 2.481.247,64	R\$ 2.605.310,02	R\$ 2.735.575,52
CUSTO FIXO	R\$ 459.498,28	R\$ 467.244,13	R\$ 477.502,36	R\$ 485.719,94	R\$ 494.184,04

(conclusão)

CUSTO VARIÁVEL	R\$ 1.336.762,92	R\$ 1.367.346,28	R\$ 1.436.135,49	R\$ 1.507.942,27	R\$ 1.583.339,38
PONTO DE EQUILÍBRIO	R\$ 1.090.475,28	R\$ 1.108.857,63	R\$ 1.133.659,78	R\$ 1.153.169,50	R\$ 1.173.264,50
<b>MC%= (Receita – Custos Variáveis) / Receita   PE= Custo fixo/MC%</b>					

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

No primeiro ano de atividade, a empresa terá seu ponto de equilíbrio anual de R\$ 1.090.475,28, com isso é possível observar que a empresa conseguirá arcar com as despesas e, ainda, gerar lucro logo no primeiro ano de atividade. Ao final do quinto ano, terá um total de R\$ 1.173.264,50.

### 10.11 CENÁRIO CONSERVADOR

O cenário conservador leva em consideração a crise econômica no país e o desemprego, para isto foi previsto uma diminuição de 20% sobre o faturamento do cenário realista. O Quadro 55 demonstra os faturamentos mensais e anuais para os próximos 5 anos.

Quadro 55 – Previsão de vendas para os próximos 5 anos (conservador)

PREVISÃO DO FATURAMENTO DO CENÁRIO CONSERVADOR (ANO I)				
Janeiro	R\$ 122.939,89			
Fevereiro	R\$ 122.939,89			
Março	R\$ 130.316,28			
Abril	R\$ 150.871,02			
Mai	R\$ 146.344,89			
Junho	R\$ 137.756,12			
Julho	R\$ 137.754,93			
Agosto	R\$ 144.642,67			
Setembro	R\$ 144.911,95			
Outubro	R\$ 144.648,75			
Novembro	R\$ 156.230,51			
Dezembro	R\$ 156.230,51			
PREVISÃO DO FATURAMENTO DO CENÁRIO CONSERVADOR (5 ANOS)				
Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V
R\$ 1.695.587,39	R\$ 1.718.613,08	R\$ 1.804.543,74	R\$ 1.894.770,92	R\$ 1.989.509,47

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Conforme os resultados do faturamento do cenário conservador, o primeiro ano de atividade totaliza R\$ 1.695.587,39 enquanto o quinto ano apresenta um total de R\$

1989.509,47. Para melhor avaliar o cenário conservador, será calculado os seguintes indicadores financeiros: Fluxo de caixa, ROS, ROI, VPL, TIR, *Payback* e o ponto de equilíbrio.

### 10.11.1 Fluxo de caixa (conservador)

Para o fluxo de caixa do cenário conservador, foram considerados os atuais índices de desemprego e crise econômica no país, onde é uma forma de “fazer” com que os clientes não frequentem o estabelecimento pelo fato de cortar gastos. O Quadro 56 demonstra os atuais valores a serem considerados para o cenário conservador, onde as vendas foram modificadas juntamente com as demais despesas que influenciam na produção, como os insumos, embalagens, tributação e materiais de consumo.

Quadro 56 – Fluxo de caixa do cenário conservador (5 anos)

(continua)

	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
<b>RECEBIMENTOS</b>	<b>R\$ 1.695.587,39</b>	<b>R\$ 1.718.613,08</b>	<b>R\$ 1.804.543,73</b>	<b>R\$ 1.894.770,92</b>	<b>R\$ 1.989.509,47</b>
Vendas	R\$ 1.695.587,39	R\$ 1.718.613,08	R\$ 1.804.543,73	R\$ 1.894.770,92	R\$ 1.989.509,47
<b>PAGAMENTOS</b>	<b>R\$ 1.617.497,76</b>	<b>R\$ 1.641.294,08</b>	<b>R\$ 1.709.171,81</b>	<b>R\$ 1.769.033,86</b>	<b>R\$ 1.843.537,16</b>
<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>R\$ 181.427,85</b>	<b>R\$ 183.891,60</b>	<b>R\$ 193.086,18</b>	<b>R\$ 202.740,49</b>	<b>R\$ 212.877,51</b>
Tributação	R\$ 181.427,85	R\$ 183.891,60	R\$ 193.086,18	R\$ 202.740,49	R\$ 212.877,51
<b>DESPESAS FIXAS</b>	<b>R\$ 1.436.069,91</b>	<b>R\$ 1.457.402,48</b>	<b>R\$ 1.516.085,63</b>	<b>R\$ 1.566.293,37</b>	<b>R\$ 1.630.659,65</b>
Aluguel	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00	R\$ 54.000,00
Água	R\$ 5.400,00	R\$ 5.400,00	R\$ 5.400,00	R\$ 3.150,00	R\$ 3.150,00
Energia elétrica	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 21.000,00	R\$ 21.000,00
Internet	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
Pró-labore	R\$ 63.300,00	R\$ 63.300,00	R\$ 63.300,00	R\$ 63.300,00	R\$ 63.300,00
Salários	R\$ 238.333,92	R\$ 245.483,94	R\$ 252.848,46	R\$ 260.433,91	R\$ 268.246,93
13º salário	R\$ 19.861,16	R\$ 20.456,99	R\$ 21.070,70	R\$ 21.702,82	R\$ 22.353,91
Marketing	R\$ 5.203,20	R\$ 5.203,20	R\$ 5.203,20	R\$ 5.203,20	R\$ 5.203,20
Terceirização	R\$ 11.160,00	R\$ 11.160,00	R\$ 11.160,00	R\$ 11.160,00	R\$ 11.160,00
Gás de cozinha	R\$ 18.240,00	R\$ 18.487,70	R\$ 19.412,08	R\$ 20.382,68	R\$ 21.401,82
Despesas bancárias	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00
Telefone	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00	R\$ 1.560,00
Treinamentos	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00
Manutenção de câmara fria	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Manutenção de computadores	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00
Gastos burocráticos	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Materiais de marketing	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Infraestrutura	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Móveis	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00



(conclusão)

Máquinas, equipamentos e ferramentas	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Insumos	R\$ 864.661,20	R\$ 876.403,11	R\$ 920.223,26	R\$ 966.234,43	R\$ 1.014.546,15
Materiais de consumo	R\$ 25.053,81	R\$ 25.394,03	R\$ 26.663,73	R\$ 27.996,92	R\$ 29.396,76
Embalagens	R\$ 88.192,00	R\$ 89.389,63	R\$ 93.859,11	R\$ 98.552,07	R\$ 103.479,67
Materiais de EPI's	R\$ 4.364,62	R\$ 4.423,89	R\$ 4.645,09	R\$ 4.877,34	R\$ 5.121,21
<b>SALDO DO ANO</b>	<b>R\$ 78.089,63</b>	<b>R\$ 77.319,00</b>	<b>R\$ 95.371,93</b>	<b>R\$ 125.737,06</b>	<b>R\$ 145.972,31</b>
<b>SALDO INICIAL (ANO ANTERIOR)</b>	<b>R\$ 10.000,00</b>	<b>R\$ 88.089,63</b>	<b>R\$ 165.408,62</b>	<b>R\$ 260.780,55</b>	<b>R\$ 386.517,61</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>R\$ 88.089,63</b>	<b>R\$ 165.408,62</b>	<b>R\$ 260.780,55</b>	<b>R\$ 386.517,61</b>	<b>R\$ 532.489,92</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 54, no primeiro ano de atividade a empresa possui um saldo final de R\$ 88.089,63, no ano II possui um saldo de R\$ 165.408,62. No quinto ano de atividade, a empresa chegará a ter um saldo final de R\$ 532.489,92.

### 10.11.2 Demonstração de resultado do exercício (conservador)

O Quadro 57 representa o DRE dos cinco anos do cenário conservador

Quadro 57 – Demonstração de resultado do exercício (conservador)

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO (CONSERVADOR)					
	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
<b>RECEITA BRUTA</b>	<b>R\$ 1.695.587,39</b>	<b>R\$ 1.718.613,08</b>	<b>R\$ 1.804.543,73</b>	<b>R\$ 1.894.770,92</b>	<b>R\$ 1.989.509,47</b>
VENDAS	R\$ 1.695.587,39	R\$ 1.718.613,08	R\$ 1.804.543,73	R\$ 1.894.770,92	R\$ 1.989.509,47
<b>DEDUÇÕES DAS ENTRADAS</b>	<b>R\$ 242.469,00</b>	<b>R\$ 245.761,67</b>	<b>R\$ 258.049,75</b>	<b>R\$ 270.952,24</b>	<b>R\$ 284.499,85</b>
IMPOSTOS SOBRE VENDAS	R\$ 242.469,00	R\$ 245.761,67	R\$ 258.049,75	R\$ 270.952,24	R\$ 284.499,85
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>R\$ 1.453.118,39</b>	<b>R\$ 1.472.851,41</b>	<b>R\$ 1.546.493,98</b>	<b>R\$ 1.623.818,68</b>	<b>R\$ 1.705.009,62</b>
<b>CUSTO DOS PRODUTOS VENDIDOS</b>	<b>R\$ 982.271,63</b>	<b>R\$ 995.610,66</b>	<b>R\$ 1.045.391,19</b>	<b>R\$ 1.097.660,75</b>	<b>R\$ 1.152.543,79</b>
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 470.846,76</b>	<b>R\$ 477.240,75</b>	<b>R\$ 501.102,79</b>	<b>R\$ 526.157,93</b>	<b>R\$ 552.465,83</b>
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 454.938,28</b>	<b>R\$ 462.931,83</b>	<b>R\$ 471.834,44</b>	<b>R\$ 478.879,93</b>	<b>R\$ 487.344,04</b>
DESPESAS COM VENDAS	R\$ 258.195,08	R\$ 265.940,93	R\$ 273.919,16	R\$ 282.136,73	R\$ 290.600,84
DESPESAS FINANCEIRAS	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00	R\$ 1.140,00
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	R\$ 195.603,20	R\$ 195.603,20	R\$ 195.603,20	R\$ 195.603,20	R\$ 195.603,20
DESPESAS BUROCRÁTICAS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>R\$ 15.908,48</b>	<b>R\$ 14.308,93</b>	<b>R\$ 29.268,35</b>	<b>R\$ 47.278,00</b>	<b>R\$ 65.121,79</b>
<b>LUCRO OU PREJUÍZO LÍQUIDO</b>	<b>R\$ 15.908,48</b>	<b>R\$ 14.308,93</b>	<b>R\$ 29.268,35</b>	<b>R\$ 47.278,00</b>	<b>R\$ 65.121,79</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 57, no cenário conservador a empresa também terá um lucro anual, onde no primeiro ano de atividades apresenta um lucro de R\$ 15.908,48 e aumentando no decorrer dos anos, inclusive no ano IV que possuirá um aumento nas vendas. E, no ano cinco, totalizará R\$ 65.121,79 de lucro.

### 10.11.3 ROS – Retorno sobre as Vendas (conservador)

O Quadro 58 foi elaborado para identificar o retorno sobre as vendas para os próximos cinco anos do cenário conservador.

Quadro 58 – Retorno sobre as vendas (conservador)

RETORNO SOBRE VENDAS (CONSERVADOR)					
	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 15.908,48	R\$ 14.308,93	R\$ 29.268,35	R\$ 47.278,00	R\$ 65.121,79
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	R\$ 1.453.118,39	R\$ 1.472.851,41	R\$ 1.546.493,98	R\$ 1.623.818,68	R\$ 1.705.009,62
<b>ROS (%)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
ROS (%) = (LUCRO LÍQUIDO / RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA) x 100					

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

O percentual do retorno sobre as vendas se mostra positivo, onde é possível verificar que embora o cenário conservador possua um baixo índice de retorno, o projeto continua sendo viável.

### 10.11.4 ROI – Retorno sobre o Investimento (conservador)

O Quadro 59 busca identificar a taxa de retorno sobre o investimento para os próximos cinco anos do cenário conservador.

Quadro 59 – Retorno sobre o investimento (conservador)

RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (CONSERVADOR)					
	ANO I	ANO II	ANO III	ANO IV	ANO V
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 15.908,48	R\$ 14.308,93	R\$ 29.268,35	R\$ 47.278,00	R\$ 65.121,79
INVESTIMENTO INICIAL	R\$ 161.039,18	R\$ 161.039,18	R\$ 161.039,18	R\$ 161.039,18	R\$ 161.039,18
<b>ROI (%)</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>18</b>	<b>29</b>	<b>40</b>
ROI (%) = (LUCRO LÍQUIDO / INVESTIMENTO INICIAL) x 100					

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

O retorno sobre o investimento do cenário conservador possui índices satisfatórios, mesmo com a queda das vendas.

#### 10.11.5 VPL – Valor Presente Líquido (conservador)

Conforme Assaf Neto e Lima (2017, p. 184), “a medida do valor presente líquido é obtida pela diferença entre o valor presente dos benefícios líquidos de caixa, previstos para cada período do horizonte de duração do projeto, e o valor presente do investimento (desembolso de caixa)”.

Dessa forma, o Quadro 60 busca identificar se o investimento é viável para a empresa.

Quadro 60 – Valor presente líquido (conservador)

VPL DO CENÁRIO CONSERVADOR				
ANO	VALOR	PROCEDIMENTOS NA HP12C		
ANO 0	R\$ 161.039,18	CHS	G	Cfo
ANO I	R\$ 15.908,48		G	Cfj
ANO II	R\$ 14.308,93		G	Cfj
ANO III	R\$ 29.268,35		G	Cfj
ANO IV	R\$ 47.278,00		G	Cfj
ANO V	R\$ 65.121,79		G	Cfj
		15	I	
		<b>F</b>	<b>NPV</b>	<b>-57.733,31</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Tendo em vista o resultado do valor presente líquido para o cenário conservador, é possível afirmar que como o resultado ficou negativo, o projeto não é viável neste cenário.

#### 10.11.6 TIR – Taxa Interna de Retorno (conservador)

Segundo Assaf Neto e Lima (2017, p. 186):

Para avaliação de propostas de investimento, o cálculo da IRR requer, basicamente, o conhecimento dos montantes de dispêndio de capital (ou dispêndios, se o investimento prevê mais de um desembolso de caixa) e dos fluxos de caixa líquidos incrementais gerados pela decisão.

Dessa forma, no Quadro 61, foi calculada a TIR.

Quadro 61 – Taxa interna de retorno (conservador)

TIR DO CENÁRIO CONSERVADOR				
ANO	VALOR	PROCEDIMENTOS NA HP12C		
ANO 0	R\$ 161.039,18	CHS	G	Cfo
ANO I	R\$ 15.908,48		G	Cfj
ANO II	R\$ 14.308,93		G	Cfj
ANO III	R\$ 29.268,35		G	Cfj
ANO IV	R\$ 47.278,00		G	Cfj
ANO V	R\$ 65.121,79		G	Cfj
		15	I	
		<b>F</b>	<b>IRR</b>	<b>1,75</b>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o Quadro 61, fica claro que o investimento no cenário conservador não é viável, onde apresenta uma taxa negativa de retorno, ou seja, os cinco fluxos de caixa são inferiores ao investimento inicial.

#### 10.11.7 *Payback* – Período de retorno do investimento (conservador)

O Quadro 62 demonstra o tempo necessário que a empresa precisará para compensar o valor investido, onde a recuperação se dá através das entradas de caixas.

Quadro 62 – *Payback* (conservador)

PAYBACK (CONSERVADOR)			
ANO	INVESTIMENTO	TMA	SALDO DE CAIXA PROJETADO
I	INVESTIMENTO INICIAL DE R\$ 161.039,18	TMA 15%	R\$ 15.908,48
II	SALDO DO VALOR INVESTIDO R\$-169.286,58	TMA 15%	R\$ 14.308,93
III	SALDO DO VALOR INVESTIDO R\$-180.370,64	TMA 15%	R\$ 29.268,35
IV	SALDO DO VALOR INVESTIDO R\$-178.157,89	TMA 15%	R\$ 47.278,00
V	SALDO DO VALOR INVESTIDO R\$-157.603,56	TMA 15%	R\$ 65.121,79
<b>PAYBACK (CONSERVADOR) = NÃO SE PAGA EM 5 ANOS</b>			

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

Conforme o resultado do Quadro 60, é possível identificar que o projeto no cenário conservador não se pagará nos próximos cinco anos.

### 10.11.8 Ponto de equilíbrio (conservador)

Conforme Assaf Neto e Lima (2017, p. 218), “a análise do ponto de equilíbrio, por outro lado, é geralmente focada nas receitas de vendas necessárias para cobrir todos os custos e despesas incorridos”. Dessa forma, no Quadro 63, é possível identificar os resultados do ponto de equilíbrio para os próximos cinco anos do cenário conservador.

Quadro 63 – Ponto de equilíbrio (conservador)

<b>PONTO DE EQUILÍBRIO (CONSERVADOR)</b>					
	<b>ANO I</b>	<b>ANO II</b>	<b>ANO III</b>	<b>ANO IV</b>	<b>ANO V</b>
FATURAMENTO	R\$ 1.695.587,39	R\$ 1.718.613,08	R\$ 1.804.543,73	R\$ 1.792.494,72	R\$ 1.882.119,46
CUSTO FIXO	R\$ 454.938,28	R\$ 462.931,83	R\$ 471.834,44	R\$ 479.922,40	R\$ 489.350,63
CUSTO VARIÁVEL	R\$ 982.271,63	R\$ 995.610,66	R\$ 1.045.391,19	R\$ 1.038.411,07	R\$ 1.090.331,62
<b>PONTO DE EQUILÍBRIO</b>	<b>R\$ 1.081.411,15</b>	<b>R\$ 1.100.412,21</b>	<b>R\$ 1.121.574,17</b>	<b>R\$ 1.140.799,65</b>	<b>R\$ 1.163.211,02</b>
<b>MC%= (Receita – Custos Variáveis) / Receita   PE= Custo fixo/MC%</b>					

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

No Quadro 63, é possível compreender que o ponto de equilíbrio é menor que o faturamento, o que faz com que a empresa tenha recursos para cobrir as despesas fixas da empresa.

Ao analisar os cenários realista, otimista e conservador para verificar se o novo negócio é viável, percebe-se que o cenário realista apresenta bons resultados, gerando um retorno sobre o que foi investido em apenas 4 anos e 17 dias. Já o cenário otimista tem um desenvolvimento mais favorável, devido ao aumento do faturamento ser maior, com isso seu investimento inicial será quitado em apenas 1 ano e 3 dias. E o cenário conservador não apresenta bons indicadores, fazendo com que o novo negócio não se pague em cinco anos.

## 11 PLANOS DE CONTINGÊNCIAS E ANÁLISE DE RISCOS

Segundo Hoji (2017, p. 504), “o risco existe em todas as atividades empresariais. Tudo o que é decidido hoje, visando a um resultado no futuro, está sujeito a algum grau de risco”.

Dessa forma, a empresa Doce Sabor buscou verificar a viabilidade do projeto nos cenários realista, otimista e conservador. Quanto aos resultados, os cenários realista e otimista se mostraram atrativos, enquanto o cenário conservador possui resultados negativos, o que acaba tornando o projeto inviável para este cenário.

A empresa possui um alto investimento inicial, pelo fato de necessitar investimento em máquinas, equipamentos, câmara fria, móveis, utensílios e demais despesas, que tornaram um valor alto para iniciar o projeto. E, caso a empresa passe por situações como do cenário conservador, será necessário investir mais em planos de fidelidade, ou seja, não utilizar somente o método de ofertar ao cliente um desconto a cada dez vezes que realizar compras, mas sim, buscar atrair clientes através de promoções em datas comemorativas, como, por exemplo, o cliente que estiver de aniversário e realizar encomendas no estabelecimento, terá um desconto em suas compras.

Uma alternativa para atrair mais clientes, que a empresa poderá ofertar, é o investimento em salas para o cliente realizar suas reuniões, onde para utilizar o local, será necessário realizar agendamento, onde será ofertado “combos” de produtos para determinados tipos de eventos. A implantação de salas poderá ser uma alternativa de buscar novos clientes, pelo fato de algumas empresas comerciais da cidade não terem uma sala para realizar qualquer tipo de reuniões.

No Quadro 64 consta algumas das ações que serão realizadas para a empresa manter seu faturamento e os resultados esperados para que a mesma evite os riscos futuros que poderá atingi-las.

Quadro 64 – Plano de contingência dos cenários realista, otimista e conservador

<b>CENÁRIO</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>
<b>REALISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investir em planos de fidelidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• manter o relacionamento com o cliente</li> <li>• buscar atrair um público diferente no estabelecimento</li> </ul>
<b>OTIMISTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ofertar descontos em datas comemorativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumentar o faturamento do negócio</li> </ul>
<b>CONSERVADOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investir em ambientes adequados para determinadas ocasiões</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aumentar o faturamento do negócio</li> <li>• atrair clientes</li> </ul>

Fonte: elaborado pelo autor (2019)

No Quadro 64, é possível identificar o plano de contingência para os cenários realista, otimista e conservador, onde o resultado das ações tem o objetivo de fazer com que o novo negócio não tenha resultados negativos caso ocorra algum risco no futuro. Nos cenários realista e otimista, as ações estão visando manter o público do negócio e atrair novos através das suas promoções, enquanto o cenário conservador apresenta uma mudança mais “radical”, que visa o investimento em salas privadas para o público que queira realizar algum evento no local, estas salas terão toda a comodidade e ofertará produtos para as diversificadas ocasiões, com isso aumentará o faturamento do negócio, e será algo que hoje a cidade não oferta.

Também é importante estar atento aos demais concorrentes, fazendo com que a empresa ofereça um produto de qualidade comparado aos demais e com um preço melhor. O atendimento continuará a ser um meio de manter o relacionamento com os clientes, onde os profissionais terão os treinamentos para atraí-los.

## 12 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O presente estudo, por se tratar de um novo negócio, teve um aprofundamento nas informações e, para isso, ocorreram algumas dificuldades e limitações.

Inicialmente, o projeto encontrou dificuldades em realizar entrevistas com os proprietários de uma padaria e confeitaria, onde grande parte desses empresários da região não aceitaram realizar a entrevista pelo fato de não “vazar” informações do estabelecimento. Outro ponto importante a ser destacado, foram as informações com alguns preços, embora o autor tenha o privilégio de possuir o acesso aos preços dos demais concorrentes, alguns não estavam disponíveis em nenhum estabelecimento, como, por exemplo, os produtos *light*, *diet*, sem lactose, sem açúcar e sem glúten.

Outro fator que apresentou dificuldade para execução do estudo, foi a análise de produção, insumos e estrutura, onde o autor teve que manter contato com um dos concorrentes para sanar dúvidas que surgiram durante a realização do estudo, como, por exemplo, a quantidade mínima para iniciar a produção e a estrutura ideal para iniciar as atividades.



### 13 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a viabilidade e implantação de uma padaria e confeitaria na cidade de São Sebastião do Caí (RS), tendo como principal concentração a oferta de produtos de qualidade e que busquem atender a toda a população, desde os consumidores que dependem de alimentos com restrição ou dieta balanceada, até os clientes que buscam qualquer tipo de alimento.

Foram realizados dois tipos de pesquisa para buscar solucionar os objetivos específicos: a pesquisa quantitativa, que foi elaborada com maior abrangência e que favoreceu para definir o perfil dos consumidores; e, a pesquisa qualitativa, onde foi realizado um pequeno questionário, a fim de identificar o cotidiano dos empresários e as formas de crescimento dos negócios. As duas pesquisas favoreceram no decorrer do estudo.

A primeira parte do trabalho buscou os conceitos sobre empreendedorismo e do negócio proposto, onde foram realizadas pesquisas que trouxeram conceitos de diferentes autores. Em seguida, foram identificados os objetivos da pesquisa de marketing, juntamente com o delineamento da pesquisa e a amostragem, que foi importante para definir o tamanho da amostra a ser realizada. As pesquisas foram aplicadas e então realizada a análise de dados, onde a quantitativa buscou o público-alvo no geral, enquanto a qualitativa teve apenas empresários da área como respondentes, o que favoreceu para um maior conhecimento.

Pode-se concluir que a pesquisa quantitativa teve um grande público que frequentaria o estabelecimento, e os produtos que mais consomem são os “tradicionais”, os produtos com restrição se mostraram estáveis com poucas escolhas pelos possíveis clientes. A busca por produtos para eventos é significativa, onde foram muitos os respondentes que gostariam de realizar encomendas e a forma de entrega variou bastante, onde tem clientes que preferem receber suas encomendas no local do evento, enquanto outros preferem retirar no local do estabelecimento ou acham indiferente. Já a pesquisa qualitativa, foi desenvolvida para analisar como os empreendedores da área fazem para que seu produto seja melhor que os concorrentes e como fazem para atrair os clientes ou conviver com as eventuais crises do país.

A análise do novo negócio foi importante para identificar os obstáculos que a empresa terá de conviver, como ser uma marca nova no mercado, o que faz com que

as vendas sejam variadas nos primeiros anos e, também, apresentaram oportunidades, como ser a empresa que pensa em atender a todos e não apenas um público específico.

Após, foi elaborado o plano de negócio, onde foi possível apresentar os aspectos estratégicos da empresa como a missão, princípios, análise do ambiente, visão, objetivo e estratégia competitiva. Em seguida, foi desenvolvida a parte de marketing da empresa, onde se apresentou a logomarca da empresa, os produtos ofertados com os valores, a localização e as promoções, também foi planejada a forma de satisfazer os clientes.

A parte de operações e recursos humanos foi fundamental para poder elaborar as projeções financeiras, que necessitou realizar o levantamento de todas as despesas e investimentos para a abertura da empresa. Após, foram realizados os fluxos de caixa e indicadores financeiros dos três cenários: realista, otimista e conservador.

Também, foram identificados planos de contingência, como forma de proposta para a empresa, onde seria o aluguel de salas incluídos produtos para realização de reuniões no geral e, também, foi apresentada uma melhoria na fidelização dos clientes.

Ao final do trabalho, concluiu-se que o presente estudo apresenta viabilidade para implantação, principalmente nos cenários realista e otimista, que se mostraram atrativos, enquanto o cenário conservador não foi favorável e se apresentou inviável para implantação na cidade de São Sebastião do Caí/RS.

O presente estudo também contribuiu para a formação profissional do autor, proporcionando um aprendizado amplo e uma oportunidade de exercer todos os conteúdos estudados durante a vida acadêmica do autor.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (ABIP). **Qual a origem das padarias?** Brasília, 10 set. 2015. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/?s=como+surgiu>>. Acesso em: 26 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **O que esperar da panificação e confeitaria brasileira em 2019:** tendências e indicadores. Brasília, fev. 2019. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2019/02/RELATORIODETENDE%CC%82NCIAS2019.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2019

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BCB). **Relatório de mercado Focus**. Brasília, 19 maio 2019. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/content/focus/focus/R20190524.pdf>>. Acesso em: 19 maio 2019

BARQUETTE, Stael; CHAUBAH, Alfredo. **Pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 86 p.

BARSANO, Paulo Roberto; BARBOSA, Rildo Pereira. **Higiene e segurança do trabalho**. 1. ed. São Paulo: Ética, 2014

BRITO, Paulo. **Análise e viabilidade de projetos de investimentos** 2. ed. São Paulo: Atlas: 2011.

BUSINESS NETWORKING. **Os países com os empreendedores mais determinados**. 2017. Disponível em: <<http://www.businessnetworking.com.br/bni-brasil-os-paises-com-os-empreendedores-mais-determinados-via-entrepreneur/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012. 87 p.

\_\_\_\_\_. **Gestão da produção: uma abordagem introdutória**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHURCHILL JR., J. Paul Peter; GILBERT, A. **Marketing: criando valor para os clientes**. 3. ed. Tradução de Cecília C. Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2012.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: o essencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DESIDÉRIO, Mariana. **15 dicas para sua empresa superar de vez a crise e crescer**. Revista Exame, 13 set. 2016. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/15-dicas-para-sua-empresa-superar-de-vez-a-crise-e-crescer/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo para visionários:** desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação. 1 ed. Rio de Janeiro: Empreende, 2014. Disponível em: <[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2516-2/epubcfi/6/20\[;vnd.vst.idref=c01\]!/4/2/94\[sec1.4\]/2@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2516-2/epubcfi/6/20[;vnd.vst.idref=c01]!/4/2/94[sec1.4]/2@0:0)>. Acesso em: 10 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 148 p.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo:** transformando ideias em negócios. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018. 148 p.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Brasil é o 5º país com empreendedores mais determinados.** Brasília, 09 jan. 2017. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/01/brasil-e-o-5-pais-com-empreendedores-mais-determinados.html>>. Acesso em: 09 out. 2018.

HISAO, Geraldo. **Conheça os 5 maiores empreendedores brasileiros.** GGV Consultoria Empresarial, 31 ago. 2018. Disponível em: <<https://ggvconsultoria.com.br/5-maiores-empreendedores-brasileiros/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (ITPC). **Projeção de desempenho das panificadoras e confeitarias brasileiras em 2017.** Belo Horizonte, 25 jan. 2018. Disponível em: <<http://institutoitpc.org.br/indicadores-do-setor/>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

IWAKURA, Mariana. **Se não houver felicidade, negócio vira uma tortura, diz fundador do China in Box.** Pequenas Empresas Grandes Negócios, São Paulo, 05 dez. 2016. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2016/12/se-nao-houver-felicidade-negocio-vira-uma-tortura-diz-fundador-do-china-box.html>>. Acesso em: 31 out. 2018.

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

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 49 p. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=kotler&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-23&section=0#/legacy/3323>>. Acesso em: 30 mar. 2019.

KRAJEWSKI, Lee J.; MALHOTRA, Manoj K.; RITZMAN, Larry P. **Administração de produção e operações.** 11 ed. São Paulo: Pearson Education, 2017.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing:** foco na decisão. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 22 p.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 110 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** projetos de pesquisa: projetos de pesquisa. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Disponível em:

<[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597012408/epubcfi/6/24\[vnd.vst.idref=body012\]!/4/56@0:42.0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597012408/epubcfi/6/24[vnd.vst.idref=body012]!/4/56@0:42.0)>. Acesso em: 30 out. 2018.

MOTASA. **Dicas Motasa**. 2018. Disponível em:

<<https://www.motasa.com.br/dicas.html>>. Acesso em: 09 out. 2018.

NIQUE, Walter; LADEIRA, Wagner. **Como fazer pesquisa de marketing**: um guia prático para a realidade brasileira: um guia prático para a realidade brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 9 p.

OLIVEIRA, Márcio. **Servimos bem para servir sempre**: aprendendo sobre relacionamento com o lema das padarias. Revista Exame, 05 abr. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/relacionamento-antes-do-marketing/servimos-bem-para-servir-sempre/>>. Acesso em: 28 out. 2018.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 4. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 25 p.

SEBRAE RS. **Pesquisa GEM**: empreendedorismo gaúcho. Porto Alegre, 06 out. 2017. Disponível em: <<https://sebraers.com.br/momento-da-empresa/conheca-o-empreendedorismo-gaucha/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Atraia mais clientes**: melhore o layout da sua loja. Brasília, 28 fev. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/um-bom-layout-traz-valor-a-sua-loja,fe95438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 19 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Empreendedorismo no Brasil**: relatório executivo 2017. Brasília, 2017.

Disponível em:

<[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)>. Acesso em: 09 out. 2018.

\_\_\_\_\_. **O que é terceirização e trabalho temporário**. Brasília, 2016. Disponível

em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj/artigos/o-que-e-terceirizacao-e-trabalho-temporario,a70e3adc5f62d410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>.

Acesso em: 19 maio 2019.

\_\_\_\_\_. **Painel de mercado da panificação e confeitaria**. Brasília, 2018.

Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebrae/sebraeaz/painel-de-mercado-da-panificacao-e-confeitaria,f50df9154ba31510vgnvcm1000004c00210arcd>>.

Acesso em: 07 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Relatório especial**: o empreendedorismo e o mercado de trabalho. Brasília, 2017. Disponível em:

<[https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos\\_pesquisas/relatorio-especial-o-empreendedorismo-e-o-mercado-de-trabalho,detalhe52,5cdfda0e84ebe510VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/relatorio-especial-o-empreendedorismo-e-o-mercado-de-trabalho,detalhe52,5cdfda0e84ebe510VgnVCM1000004c00210aRCRD)>.

Acesso em: 09 set. 2018.

SHIRAISHI, Guilherme. **Pesquisa de marketing**: bibliografia universitária. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012. 8 p. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=marketing&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=2&section=0#/legacy/3021>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

ZUINI, Priscila. **Como identificar os pontos fortes dos seus concorrentes**. Revista Exame, 18 fev. 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/como-identificar-os-pontos-fortes-dos-seus-concorrentes/>>. Acesso em: 28 out. 2018.


## APÊNDICES

## **APÊNDICE A – ROTEIRO BÁSICO DA PESQUISA QUALITATIVA**

- 1- Informações básicas (nome, idade, nome do empreendimento e tempo de abertura).
- 2- O que leva os clientes a adquirirem seu produto e não da concorrência?
- 3- Em sua opinião, quais os motivos que levam os clientes a deixar de comprar em um estabelecimento?
- 4- Você prefere atrair clientes por oferecer um produto de qualidade ou por ofertar um produto com baixo preço de mercado? Explique
- 5- O que é necessário para se destacar da concorrência?
- 6- Comente algum momento difícil que a empresa já vivenciou e o que foi feito para superar.



## APÊNDICE B – ROTEIRO DA PESQUISA QUANTITATIVA

 <b>PESQUISA QUANTITATIVA SOBRE IMPLANTAÇÃO DE UMA PADARIA E CONFEITARIA NA CIDADE DE SÃO SEBASTIÃO DO CAÍ/RS</b>																																											
<p>Meu nome é Victor Koch Bueno, sou acadêmico do curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul e estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso que visa a viabilidade e implantação de uma padaria e confeitaria na cidade de São Sebastião do Caí. Convido você a participar de minha pesquisa, que são de extrema importância para meu estudo. Lembrando que todos os dados da pesquisa são para fins acadêmicos e totalmente sigilosos. Estarei à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas que você possa ter quanto a pesquisa:</p> <p>Orientador: Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger E-mails: vkbueno@ucs.br ou victorkbueno@hotmail.com</p>																																											
<p><b>1. Sexo:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Masculino</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino</p> <p><b>2. Faixa etária:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Até 18 anos</p> <p><input type="checkbox"/> De 19 a 29 anos</p> <p><input type="checkbox"/> De 30 a 39 anos</p> <p><input type="checkbox"/> De 40 a 49 anos</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de 50 anos</p> <p><b>3. Estado civil:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Solteiro (a)</p> <p><input type="checkbox"/> Casado (a)</p> <p><input type="checkbox"/> Viúvo (a)</p> <p><b>4. Escolaridade:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino médio completo</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> Superior incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> Superior completo</p> <p><input type="checkbox"/> Pós-graduação/Mestrado/MBA/Doutorado</p> <p><b>5. Qual sua renda:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Até \$ 954,00</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 955,00 até \$ 1.300,00</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 1.301,00 até \$ 1.800,00</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 1.801,00 até \$ 2.300,00</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 2.301,00 até \$ 3.500,00</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de \$ 3.501,00</p> <p><b>6. Quantas vezes por semana você costuma ir em uma padaria/confeitaria:</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1 a 2 vezes por semana</p> <p><input type="checkbox"/> 3 a 4 vezes por semana</p> <p><input type="checkbox"/> 5 a 6 vezes por semana</p> <p><input type="checkbox"/> Todos os dias</p> <p><input type="checkbox"/> Não frequente</p> <p><b>7. Quais os dias da semana você normalmente costuma ir:</b>  <b>Selecionar até 3 opções.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Segunda-feira</p> <p><input type="checkbox"/> Terça-feira</p> <p><input type="checkbox"/> Quarta-feira</p> <p><input type="checkbox"/> Quinta-feira</p> <p><input type="checkbox"/> Sexta-feira</p> <p><input type="checkbox"/> Sábado</p> <p><input type="checkbox"/> Domingo</p> <p><input type="checkbox"/> Todos os dias</p> <p><input type="checkbox"/> Não frequente</p>	<p><b>8. Em qual parte do dia você costuma ir:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Manhã</p> <p><input type="checkbox"/> Tarde</p> <p><input type="checkbox"/> Noite</p> <p><b>9. Em média, quanto você gasta semanalmente em uma padaria/confeitaria?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Até \$ 30,00</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 31,00 a \$ 40,00</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 41,00 a \$ 50,00</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de \$ 51,00</p> <p><b>10. Você gostaria de realizar encomendas para eventos?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p> <p><b>11. Quais tipos de produtos você compraria para um evento. Assinale até 5 opções.</b></p> <p><input type="checkbox"/> Rissoles</p> <p><input type="checkbox"/> Coxinhas</p> <p><input type="checkbox"/> Canapés</p> <p><input type="checkbox"/> Trufas</p> <p><input type="checkbox"/> Doces tradicionais (negrinho, branquinho)</p> <p><input type="checkbox"/> Doces personalizados</p> <p><input type="checkbox"/> Tortas salgadas</p> <p><input type="checkbox"/> Tortas doces</p> <p><input type="checkbox"/> Salgados folhados</p> <p><input type="checkbox"/> Salgados assados</p> <p><input type="checkbox"/> Salgados integrais</p> <p><input type="checkbox"/> Outros</p> <p><b>12. Quanto você está disposto a gastar para realizar um evento:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Até \$ 300,00</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 301,00 a \$ 600,00</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 601,00 a \$ 900,00</p> <p><input type="checkbox"/> De \$ 901,00 a \$ 1.200,00</p> <p><input type="checkbox"/> Acima de \$ 1.201,00</p> <p><b>13. Qual o grau de importância na hora de escolher uma padaria/confeitaria: *</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Nada importante</th> <th>Pouco importante</th> <th>Indiferente</th> <th>Importante</th> <th>Muito importante</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Atendimento</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Qualidade</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Localização</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Preço</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Ambiente agradável</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> <tr> <td>Variedade de produtos</td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> <td><input type="radio"/></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>14. Você gostaria de receber promoções da padaria/confeitaria:</b></p> <p><input type="checkbox"/> Sim</p> <p><input type="checkbox"/> Não</p>		Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante	Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Localização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ambiente agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Variedade de produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante																																						
Atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Qualidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Localização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Ambiente agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
Variedade de produtos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>																																						
<b>CONTINUA NO VERSO DA FOLHA</b> →																																											

**15. Quais meios você considera importante para a divulgação da empresa. Selecionar até 3 opções.**

- WhatsApp  
 Redes sociais  
 Jornais  
 Panfletos  
 Rádio  
 Indicação de amigos  
 Outro:

**16. Qual o grau de importância que esses produtos têm na hora de frequentar uma padaria/confeitaria:**

	Nada importante	Pouco importante	Indiferente	Importante	Muito importante
Pães tradicionais (francês, leite, sovado, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pães especiais (integrais, sem glúten, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lanches (sanduíches, pão de queijo, pastéis, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Doces e salgados para eventos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tortas e bolos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos sem lactose	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos sem glúten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos light	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produtos diet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Como você prefere receber suas encomendas para eventos:**

- Prefiro retirar no local  
 Prefiro que seja entregue no local do evento  
 Indiferente

**18. Qual forma de pagamento se enquadraria melhor:**

- Dinheiro  
 Cartão de crédito  
 Cartão de débito  
 Outro:

**19. Como você avalia a implantação de uma padaria/confeitaria no centro de São Sebastião do Cai/RS**

- Ruim  
 Média  
 Boa  
 Muito boa

**20. Espaço destinado para críticas e sugestões do negócio proposto:**

---



---



---



---

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO 