

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM ALIMENTOS

DIRCEU ANTONIO NEVES DA SILVA

FABIANO HACKBARTH

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA PANIFICADORA E O PAPEL
GERENCIAL DO TECNÓLOGO EM ALIMENTOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Francisco Beltrão

2014

DIRCEU ANTONIO NEVES DA SILVA

FABIANO HACKBARTH

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA PANIFICADORA E O PAPEL GERENCIAL DO TECNÓLOGO EM ALIMENTOS

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação, apresentado à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II, do Curso Superior de Tecnologia em Alimentos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná- UTFPR, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo.

Orientador: Prof^a. MSc. Norma Branbilla

Co-Orientador: Prof. MSc. Lindomar Subtil de Oliveira

Francisco Beltrão

2014

FOLHA DE APROVAÇÃO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA PANIFICADORA E O PAPEL GERENCIAL DO TECNÓLOGO EM ALIMENTOS

Por

DIRCEU ANTONIO NEVES DA SILVA

FABIANO HACKBARTH

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Alimentos, no Curso Superior de Tecnologia em Alimentos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

BANCA AVALIADORA

Prof^a. *Dra.* Cleusa Ines Weber

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

Prof^a. *MSc.* Andrieli de Prá Carvalho

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

Prof^a. *MSc.* Norma Branbilla

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

(Orientador)

Prof^a. *Dra.* Cleusa Ines Weber

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR

(Coordenador do curso)

Francisco Beltrão, 2014

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a todas as pessoas que dispuseram parte de seu tempo em prol ao nosso trabalho, especialmente aos Tecnólogos e Administradores que nos concederam as entrevistas e todas as pessoas que participaram da Pesquisa de Mercado.

A nossas famílias que sempre nos incentivaram e apoiaram nas horas mais difíceis, a todos nossos colegas do curso de Tecnologia em Alimentos, aos amigos Marmeleirenses Danieli e Junior, que deram uma contribuição especial ao trabalho.

Aos professores Norma Branbilla e Lindomar S. De Oliveira, nossos sinceros agradecimentos, pela orientação, apoio e atenção no desenvolvimento do trabalho.

A todos os professores do curso superior em Tecnologia em Alimentos da UTFPR – Campus Francisco Beltrão, por serem instrumentos fundamentais para a aquisição de conhecimento por parte dos acadêmicos do curso.

RESUMO

SILVA, Dirceu A. N.; HACKBARTH, Fabiano, **PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA PANIFICADORA E O PAPEL GERENCIAL DO TECNÓLOGO EM ALIMENTOS**. Trabalho de Conclusão de Curso, (Graduação curso superior em Tecnologia em Alimentos). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Francisco Beltrão, 2014.

O presente trabalho apresenta um estudo da viabilidade econômica para implantação de uma panificadora, por meio da elaboração de um Plano de Negócios, buscando enfatizar o papel do Profissional Tecnólogo em Alimentos através de suas habilidades tecnológicas e gerenciais na administração desse tipo de empreendimento. Após um levantamento bibliográfico sobre o assunto, realizou-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa através de estudo do mercado próximo ao possível local de instalação da panificadora. Foram coletados dados de 50 pessoas ao acaso por meio de questionários e ainda entrevistas direcionadas aos profissionais em questão, estes dados foram utilizados para a elaboração do Plano de Negócios e avaliação do papel gerencial do Tecnólogo, mostrando o retorno do investimento em 7 meses. O trabalho sugere que, com o desenvolvimento de um Plano de Negócios aliado ao conhecimento tecnológico e empreendedor do Tecnólogo em Alimentos é possível obter resultados satisfatórios e contundentes para abertura de um novo negócio.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Plano de negócio. Tecnólogo em Alimentos. Panificadora.

ABSTRACT

SILVA, Dirceu A. N.; HACKBARTH, Fabiano, **BUSINESS PLAN FOR A BAKERY AND MANAGERIAL ROLE IN FOOD TECHNOLOGIST**. Trabalho de Conclusão de Curso, (Graduação curso superior em Tecnologia em Alimentos). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Francisco Beltrão, 2014.

This paper presents a study of the economic feasibility of deploying a bakery, through the preparation of a Business Plan, seeking to focus on the role of Professional Technologist in Food through its technological and managerial skills in managing this kind of enterprise. After a literature survey and issue, we carried out a quantitative and qualitative research through close study of the possible installation location of the bakery market. Data from 50 random people through questionnaires and interviews also targeted at professionals concerned were collected, these data were used for the preparation of the Business Plan and review the managerial role of the technologist, showing the return on investment in 7 months. The work suggests that, with the development of a Business Plan together with the technical knowledge and Entrepreneur Food Technologist is possible to obtain satisfactory and conclusive results for opening a new business.

Keywords: Entrepreneurship. Business plan. Food Technologist. Bakery.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Simples Nacional – Comércio	31
Tabela 2 – Perfil dos Consumidores entrevistados	33
Tabela 3 – Hábitos de compra dos entrevistados	35
Tabela 4 – Local de preferência para compra de panificados	36
Tabela 5 – Motivos para escolha do local de compra de demais produtos (conveniência entre outros).....	37
Tabela 6 – Estimativa de produção e venda	45
Tabela 7 – Investimentos pré-operacionais	48
Tabela 8 – Estimativa investimentos fixos	49
Tabela 9 – Necessidade Líquida de capital de giro em dias	51
Tabela 10 – Estimativa de custos fixos mensais.....	52
Tabela 11 – Estimativa de custos variáveis	53
Tabela 12 – Demonstrativo de resultado do exercício (mensal)	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Disciplinas grade curricular na área de gestão do curso de Tecnologia em Alimentos	20
Quadro 2 – Sumário Executivo Delizie Panificadora e Confeitaria	29
Quadro 3 – Diagnóstico dos Concorrentes.....	38
Quadro 4 – Principais Fornecedores.....	39
Quadro 5 – Necessidade de Pessoal.....	46
Quadro 6 – Cálculo do Caixa mínimo.....	51
Quadro 7 – Investimento Total	52
Quadro 8 – Análise da Matriz F.O.F.A.....	58
Quadro 9 – Pontos importantes das respostas dos Tecnólogos em Alimentos.....	59
Quadro 10 - Pontos importantes das respostas dos Tecnólogos em Alimentos.....	61

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Planta Baixa Panificadora Delizie.....	44
----------------------------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.1.3 Justificativa	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 O SETOR DE PANIFICAÇÃO BRASILEIRO	15
2.2 PANIFICADORAS	15
2.3 PROFISSIONAL TECNÓLOGO	18
2.4 EMPREENDEDORISMO	21
2.5 PLANO DE NEGÓCIOS	22
2.5.1 A Elaboração do Plano de Negócios	25
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	27
3.1 TIPO DE PESQUISA	27
3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	28
3.3 TABULAÇÃO DOS DADOS DE PESQUISA	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
4.1 PLANO DE NEGÓCIOS PARA A DELIZIE PANIFICADORA E CONFEITARIA ...	29
4.1.1 Sumário Executivo	29
4.1.2 Descrição do empreendimento e dados dos empreendedores	30
4.1.3 Análise de Mercado	32
4.1.3.1 Estudo dos Clientes	33
4.1.3.2 Estudo dos Concorrentes	38
4.1.3.3 Estudo dos Fornecedores	39
4.1.4 Plano de Marketing	40
4.1.4.1 Descrição dos principais produtos	40
4.1.4.2 Preço	41
4.1.4.3 Estratégias de divulgação	41
4.1.4.4 Estrutura de comercialização	41
4.1.4.5 Localização	42
4.1.5 Plano Operacional	42
4.1.5.1 Arranjo Físico	42
4.1.5.2 Capacidade produtiva e de venda	45

4.1.5.3	<i>Processos operacionais</i>	45
4.1.5.4	<i>Necessidade de pessoal</i>	46
4.1.6	Plano Financeiro	47
4.1.6.1	<i>Estimativa dos investimentos pré-operacionais</i>	48
4.1.6.2	<i>Estimativa de investimentos fixos</i>	48
4.1.6.3	<i>Estimativa para o capital de giro necessário</i>	50
4.1.6.4	<i>Estimativa dos custos fixos mensais</i>	52
4.1.6.5	<i>Estimativa dos custos variáveis</i>	53
4.1.6.6	<i>Demonstrativos de resultados (DRE)</i>	54
4.1.6.7	<i>Ponto de equilíbrio</i>	55
4.1.6.8	<i>Lucratividade</i>	56
4.1.6.9	<i>Rentabilidade</i>	56
4.1.6.10	<i>Prazo de retorno do investimento</i>	57
4.1.7	Avaliação Estratégica	58
4.1.7.1	<i>Análise da matriz F.O.F.A.</i>	58
4.2	AVALIAÇÃO DO PAPEL GERENCIAL DOS TECNÓLOGOS EM ALIMENTOS ...	59
4.2.1	Entrevistas com os Tecnólogos em Alimentos	59
4.2.2	Entrevistas com os Administradores das panificadoras pesquisadas	60
4.2.3	Análise das respostas das entrevistas	62
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
6	REFERENCIAS	66
APÊNDICE A	– Questionário de pesquisa de mercado consumidor	68
APÊNDICE B	– Diagnostico do mercado concorrente	71
APÊNDICE C	– Roteiro de entrevistas para avaliação do papel gerencial dos PTAs .	74
APÊNDICE D	– Estimativa de estoque de matéria prima e produtos para revenda	75

1 INTRODUÇÃO

O Brasil está repleto de pessoas com características “empreendedoras”, que sustentam vontade e coragem para começar um negócio próprio. Com, ou sem recursos, vontade e coragem podem muitas vezes não serem suficientes para que o negócio dos seus sonhos torne-se realidade. Pior que isto, pode se tornar um grande pesadelo.

Além disso, nota-se que as principais causas de problemas nas micro empresas brasileiras é o despreparo dos administradores na condução das atividades gerenciais e operacionais diárias. Erros e falta de cuidados na produção são comuns, a falta de um rigoroso controle de produção geram perdas de matéria-prima e de tempo, resultando em prejuízos que podem comprometer o negócio com um todo.

Toda ideia de um novo negócio deve estar embasada em um estudo minucioso da atividade que se deseja investir, assim o novo empresário deve estudar o mercado, e responder, por exemplo, a algumas indagações: Quem compraria meu produto? Porque compraria? Com que frequência? E ainda: Onde devo me instalar? Quais são meus futuros concorrentes? Quais serão meus fornecedores? E os recursos para tal, são suficientes?

Respostas a estas questões podem vir após a elaboração de um planejamento prévio do negócio. Neste planejamento, chamado Plano de Negócios, é estudado o mercado que se pretende atuar, nele é possível que o empreendedor entenda as necessidades do consumidor, forças e fraquezas do seu concorrente e ainda quem irá fornecer seus insumos. Além disso, fornece subsídios para se adquirir conhecimento dos recursos que serão necessários para o início e manutenção das atividades.

O Plano de negócios (PN) é um documento que apresenta por escrito os objetivos de um negócio e as etapas a serem seguidas para que os objetivos sejam alcançados com o menor risco possível, permite que os erros possam ser identificados no papel, antes de cometê-los na prática (ROSA, 2007 p.8).

O desenvolvimento de um PN, aliado à capacidade empreendedora, e ao conhecimento tecnológico adquirido pelo profissional Tecnólogo em Alimentos (PTA) durante a sua graduação, são subsídios importantes para que um novo empreendimento venha se tornar um negócio rentável e bem administrado.

O objetivo do presente trabalho foi realizar um estudo de viabilidade econômica para abertura de uma panificadora, onde os autores podem aproveitar seus conhecimentos como futuros tecnólogos em alimentos. Denota-se a importância do trabalho por proporcionar maior chance de sucesso aos profissionais envolvidos e pode servir como inspiração para novos empreendedores.

Assim, em busca do êxito deste trabalho levanta-se o seguinte questionamento como problema de pesquisa: Porque um estudo de viabilidade econômica e financeira mostra-se necessário para a implantação de uma panificadora, e de que forma o Tecnólogo em Alimentos fará a diferença na gestão desse tipo de negocio?

O trabalho está dividido em 5º capítulos, onde no 1º capítulo os autores fazem uma introdução sobre o conteúdo proposto, bem como a problemática da pesquisa e sua justificativa e os objetivos do trabalho.

A revisão bibliográfica é apresentada no 2º capítulo, neste, são descritos os principais conceitos, que fornecem o embasamento teórico necessário para o desenvolvimento do presente trabalho.

No capítulo 3, está descrita toda a metodologia de trabalho que os autores utilizaram para a obtenção do êxito do mesmo.

Na sequência, o capítulo 4, mostra como resultados a elaboração do Plano de Negócios para uma panificadora e uma análise das competências e habilidades do Tecnólogo em Alimentos na gestão da mesma. Ao final, no 5º capítulo, trazem a conclusão do trabalho.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Apresentar um estudo de viabilidade econômica e financeira para implantação de uma panificadora em Francisco Beltrão, por meio da elaboração de um Plano de Negócios, bem como avaliar o papel gerencial do Tecnólogo em Alimentos na administração desse tipo de empreendimento.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as habilidades tecnológicas e gerenciais do tecnólogo em alimentos aplicáveis à rotina diária de uma panificadora;
- Realizar Análise de Mercado para avaliar a viabilidade de implantação da panificadora;
- Desenvolver um Plano de Negócios para a implantação de uma panificadora.

1.1.3 Justificativa

O Plano de Negócios é uma ferramenta indispensável, a mesma torna possível o levantamento de todos os dados do empreendimento, faz com que o risco que existe na abertura de um novo negócio diminua consideravelmente.

Quanto mais se aprimora o planejamento do empreendimento, mais se destaca a importância da administração, gestão e conhecimento dos alimentos. O Tecnólogo em Alimentos tem a capacitação prática necessária para criar produtos e

processos bem como gerenciar informações para melhorar e aperfeiçoar o funcionamento de todo o empreendimento.

Uma panificadora em si, é um empreendimento que necessita de um cuidado especial pela diversidade de produtos e processos envolvidos. O desenvolvimento do trabalho torna-se uma ferramenta indispensável na busca por resultados satisfatórios, tornando o empreendimento sustentável e lucrativo sendo referencia no ramo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O SETOR DE PANIFICAÇÃO BRASILEIRO

O faturamento das padarias e confeitarias no Brasil atingiu R\$ 60 bilhões no período de 2011, empregando quase 780 mil colaboradores diretos. Porém o consumo *per capita* permaneceu estagnado, com média de 33,5kg por habitante, por ano, abaixo do recomendado pela Organização Mundial de Saúde, 60 kg por habitante, por ano. Hábitos de consumo voltados a derivados de milho ou mandioca, mas principalmente o peso da carga tributária, que eleva o preço dos panificados e inibe o consumo (Revista Padaria Moderna, edição 161, p. 12).

Segundo a ABIP (Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria), 96,3% das padarias brasileiras são formadas por micro e pequenas empresas, que atendem em média 40 milhões de clientes por dia, significando uma participação de 36,2% produzidos na indústria de alimentos no Brasil.

No levantamento, “Perfil do Setor de Panificação no Brasil” (2009), a ABIP e PROPAN, destacam ainda, a distribuição das padarias pelo Brasil, onde o estado de São Paulo concentra 12.764 padarias, seguido pelo Rio de Janeiro (7.400), Rio Grande do Sul (6.058) e Minas Gerais (5.455). Para um consumo de 33,5kg *per capita*, por ano, 86% correspondem a pães artesanais (58% pão francês) e apenas 4% do consumo são pães industrializados. Em geral os principais motivos que levam o consumidor a comprar em padarias são: Proximidade da residência (100%), Proximidade do Trabalho (52,7%), Condições de Higiene (30,7%) e Atendimento (28,8%), sendo que um dos últimos motivos é o preço (5,6%).

2.2 PANIFICADORAS

As panificadoras são muito disseminadas no Brasil, o local e proximidade do consumidor são diferenciais importantes para o sucesso do empreendimento e é

necessário ressaltar que dependendo da cultura de compra daquela determinada população a padaria deve se adequar a essa realidade, as tendências de tipos de padarias, segundo SEBRAE (2000), são:

Panificadora de Serviço; É assim denominada, por que além de oferecer os tradicionais produtos de panificação e confeitaria, exploram a prestação de serviços, tais como: bar e lanchonete (bebidas, salgados, lanches), e restaurante *fastfood* (refeições rápidas), entre outras (SEBRAE, 2000).

Geralmente se localizam nas regiões mais centrais das cidades e também em bairros maiores, principalmente nas avenidas, onde tem um maior movimento de pessoas e onde tem outros estabelecimentos comerciais como (lojas, bancos, escritórios), para atender um número bom de consumidores (SEBRAE, 2000).

Panificadoras de Conveniência; São assim chamadas, pois além de oferecer os produtos tradicionais de panificação e confeitaria, oferecem produtos de conveniência (produtos de alta rotatividade) tais como: produtos de mercearia, alimentos, produtos de limpeza, higiene, e outros chegando a algumas que oferecem até 1000 produtos de conveniência. Em algumas padarias também incluem de e lanchonete, como as de padarias de serviços (SEBRAE, 2000).

Localizam-se principalmente em bairros residenciais e em avenidas de alta densidade demográfica e grande movimento de pessoas, e ainda podem se localizar próximo a outros pontos comerciais que tenham grande fluxo de pessoas (SEBRAE, 2000).

Panificadoras Ponto Quente; uma tendência europeia que consiste em adquirir os produtos congelados e resfriados de terceiros, estes produtos mantidos em câmaras climatizadas e assados em fornos compactos conforme a demanda, possibilitando os pães sempre quentes em um método quase contínuo. Produzem os produtos tradicionais de panificação e confeitaria, podendo oferecer produtos de conveniência e também prestação de serviços com bar e lanchonete (SEBRAE, 2000).

Geralmente estas ficam localizadas em locais de grande movimento de pessoas e carros, onde o espaço é limitado, permitindo otimização dos processos e minimização de custos. Ultimamente estão sendo abertas filiais de panificadoras,

onde a matriz produz os produtos, e as padarias Ponto Quente fazem pequena parte do processo e a comercialização.

Panificadoras Tipo Butique de Pães; esta modalidade produz e vende os produtos tradicionais de panificação e confeitaria, pode ter produtos de conveniência e até bar e lanchonete, mas seu diferencial é nos produtos, dos quais são produtos especiais, mais refinados e exclusivos, em alguns casos até importados (SEBRAE, 2000).

Localizam-se em locais onde o poder aquisitivo da população é maior, oferecem grande variedade de produtos e geralmente tem produtos de conveniência e diferentes tipos de bebidas (SEBRAE, 2000).

As panificadoras não são muito estudadas nos quesitos de tecnologia, porém as mesmas são carentes destas informações, segundo Filho (2002, p.27), para avaliar a capacidade tecnológica de uma padaria, é necessário seguir alguns conjuntos indicadores, onde o conjunto desenvolvido considera três principais fatores:

- I. Base Tecnológica – composta de qualificação de recursos humanos, equipamentos, processos produtivos e instalações, que possibilitem o alcance de seus objetivos.
- II. Estilo de gestão – avalia o impulso e a criação do ambiente organizacional adequado à capacidade de inovação.
- III. Inovação – onde as alterações não rotineiras do processo e produto são implementados devido a demandas de mercado ou tecnológicas.

A base tecnológica é de interesse deste projeto, pois é o que o Profissional Tecnólogo em Alimentos deve resolver, implementar e aperfeiçoar de modo fazer com que a empresa tenha um diferencial e melhor otimização do processo.

Para Filho (2002, p.27), a base tecnológica sobre qual a empresa apoia seus processos de produção está incorporada na qualificação de seus recursos humanos e nos equipamentos e instalações que estas pessoas utilizam.

2.3 PROFISSIONAL TECNÓLOGO

Ao contrário do que muitos pensam, o tecnólogo não é um profissional que realizou um curso técnico. O curso de tecnólogo é uma modalidade de graduação de nível superior, que se concentra em uma área específica do conhecimento e é voltada para o mercado de trabalho.

Embora tenha a sua origem no setor de tecnologia, atualmente diversas áreas estão descobrindo a metodologia, como gestão, comércio, turismo e comunicação.

Com formação de nível superior, o profissional Tecnólogo em alimentos atua na área de beneficiamento e industrialização de alimentos, tendo capacidade de planejamento, elaboração, e gerenciamento destes processos. Atribui – se ainda a esse profissional, a supervisão das fases do processamento dos alimentos, o desenvolvimento de novos produtos, conservação e controle de qualidade, bem como a otimização dos processos industriais visando viabilidade econômica e a sustentabilidade ambiental. Durante o período de graduação, incluem – se na grade curricular, diversas disciplinas voltadas à área gerencial, que permitem a esse tipo de profissional desempenhar não somente atividades tecnológicas nas empresas, mas também, administrativas (UTFPR, 2011).

O Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Alimentos – PPC, da Universidade Tecnológica federal do Paraná – *Campus* Francisco Beltrão, afirma:

Tecnólogo em Alimentos é responsável pelo processo de transformação de alimentos, com formação sustentada na relação teoria e prática, primando pelo desenvolvimento de habilidades que possibilitem a inserção do egresso na sociedade e no mundo do trabalho (UTFPR, p.10)

Um completo profissional Tecnólogo em alimentos tem necessariamente interesse por todo o processo de produção dos alimentos, e apresenta características desejáveis, como responsabilidade, liderança e organização além de ser dinâmico e fácil entendimento dos processos.

Além das atribuições tecnológicas, o profissional Tecnólogo em Alimentos tem amplo conhecimento das condições necessárias à produção de alimentos

seguros, sendo que para sua formação estão inseridas na grade curricular, disciplinas que abordam o cuidado permanente com a higiene, além da conservação e armazenagem, do início ao final do processamento. Outro ponto importante desse profissional é o aprofundamento que sua formação lhe proporciona na área de gestão e empreendedorismo, possibilitando tanto a habilidade para comandar pessoas quanto a gestão da rotina diária de pequenas empresas, sua visão empreendedora lhe fornece subsídios para superar desafios, contribuindo no crescimento das empresas onde atuam.

Segundo o Projeto do Curso Superior de Tecnologia em Alimentos da UTFPR – *Campus* Londrina, “Tecnólogo em Alimentos é profissional com competências e habilidades para, planejar, implementar, administrar, gerenciar, promover e aprimorar com técnica e tecnologia a área de alimentos.”

De maneira geral a grade curricular do curso de Tecnologia em Alimentos, divide – se nos seguintes módulos:

- Módulo de Fundamentação;
- Módulo de Análise de Alimentos;
- Módulo de Gestão da Qualidade;
- Módulo de Processamento de Alimentos.

Para que se cumpram as 3000 (Três mil horas aula) do curso, a grade curricular é composta por atividades complementares, Estágio Supervisionado e Trabalho de Conclusão do Curso.

O Quadro 1, mostra as principais disciplinas da grade curricular que contribuem nas Habilidades e Competências de gestão, características do profissional Tecnólogo em Alimentos:

Disciplina	Competências	Habilidades
Sociedade e Cidadania	Conhecer os princípios da ética profissional, a sociedade e valores culturais.	Desenvolver senso crítico e aplicar princípios morais e éticos profissionalmente.
Comportamento Humano nas Organizações	Conhecer técnicas de percepção e de desenvolvimento pessoal e gerencial;	Aplicar técnicas de comunicação/motivação em atividades gerenciais e para desenvolvimento pessoal;
Administração	Conhecer os princípios da administração básica.	Desenvolver técnicas de gerenciamento dos recursos da organização.
Higiene Industrial e Legislação	Conhecer técnicas de higienização industrial e legislação vigente	Aplicar as normas de higiene e biossegurança do trabalho dos laboratórios;
Gerenciamento da Produção	Compreender a administração empresarial visando gestão da produção;	Realizar planejamento, organização da empresa e de equipes, coordenação de esforços e resolução de problemas.
Sistema Agroindustrial Alimentar	Conhecer as cadeias de produção de produtos agropecuários.	Conhecer o desenvolvimento de produção e comercialização de alimentos; Contextualizar o sistema agroindustrial alimentar;
Gestão de Qualidade e Segurança Alimentar	Conhecer os aspectos de segurança alimentar e legislação vigente.	Aplicar ferramentas de controle de qualidade do ponto de vista sanitário e tecnológico; Aplicar normas legais de garantia de qualidade;
Gestão Financeira	Conhecer princípios de gestão financeira;	Realizar planejamento financeiro. Aplicar princípios de gestão financeira
Gerenciamento do Meio Ambiente	Identificar as características básicas de atividades produtivas que impactam o meio ambiente, bem como suas respectivas implicações técnicas.	Aplicar mecanismos de controle de qualidade ambiental; Tratar aspectos legais sobre a poluição ambiental e os resíduos de laboratório;
Empreendedorismo e a Gestão Tecnológica	Conhecer princípios de empreendedorismo; Conhecer o desenvolvimento e a inovação tecnológica.	Compreender o desenvolvimento de projetos e plano de negócios. Compreender os mecanismos de transferência de tecnologia
Desenvolvimento de Novos Produtos	Conhecer as etapas de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos em alimentos.	Aplicar as metodologias de desenvolvimento de novos produtos.

Quadro 1: Disciplinas grade curricular na área de gestão do curso de Tecnologia em Alimentos.

Fonte: UTFPR - Londrina (2011)

As diversas disciplinas da área de gestão, inseridas na grade curricular para formação deste profissional, possibilitam que o mesmo assuma características empreendedoras, buscando constante inovação.

2.4 EMPREENDEDORISMO

“Empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. E a perfeita implementação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.” (Dornelas, 2008, p.22).

O século XX foi um período de grandes invenções que proporcionaram mudanças no estilo de vida das pessoas. Para Dornelas (2008, p. 5), “essas invenções são frutos de inovação, de algo inédito ou de uma nova visão de como utilizar coisas já existentes, mas que ninguém antes ousou olhar de outra maneira.” Continuando seu raciocínio, Dornelas (2008, p.5), afirma que por traz dessas invenções se destacam pessoas, ou grupos de pessoas com características visionárias, que fazem as coisas de maneira diferente, que nunca estão satisfeitas com o comum, querem aparecer, serem notadas e admiradas pelas suas conquistas empreendedoras.

“O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que a Revolução Industrial foi para o século XX” Jeffry Timmons (1990 apud DORNELAS, 2008,p.5).

No Brasil, o termo empreendedor era praticamente desconhecido e a criação de pequenas empresas se limitava pela instabilidade da época Greco (2010, p.27). No mesmo parágrafo Greco et al.(2010, p.27), foi a partir da década de 90 com a abertura da economia e as privatizações das estatais é que o empreendedorismo se popularizou, a partir daí começam a surgir diversas entidades relacionadas ao assunto. O SEBRAE, (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), foi e é uma das mais ativas entidades no apoio ao empreendedorismo.

Segundo Hisrich (2009 p.27) empreendedor é um indivíduo que assume riscos e começa algo novo. O comportamento desse tipo de indivíduo remete a atitudes como: ter iniciativa própria, organizar e reorganizar recursos e situações e aceitação do risco ou o fracasso (HISRICH, 2009 p.29).

Percebe-se se que o indivíduo empreendedor deva ser um ser inquieto, com aspirações de criar algo novo ou de não se conformar com o modo como as coisas estão, de ser útil, produtivo e grandemente realizado. Aspirações estas fundamentais na medida em que se estimula inovação e a criatividade (GRECO 2010, p.27).

Para Bernardi (2002, p. 64) algumas características da personalidade de um empreendedor são: “senso de oportunidade; dominância; agressividade e energia para realizar; autoconfiança; otimismo; dinamismo; independência; persistência; flexibilidade e resistência a frustrações; criatividade; propensão ao risco; liderança carismática; habilidade de equilibrar ‘sonho e realização’, habilidade de relacionamento” (Bernardi, 2002, p. 64).

2.5 PLANO DE NEGÓCIOS

Para iniciar ou ampliar um empreendimento, não basta apenas vontade ou coragem, nem tão somente capital. O novo negócio deverá ser embasado num estudo minucioso da atividade que se deseja investir. No “Estudo da Atividade-Padaria” (SEBRAE, 2010), independente da atividade industrial, para se ter esse embasamento o empresário deve estudar o mercado consumidor para obter respostas como: Quem compraria meu produto? Porque compraria? Com que frequência? Além disso, deve se perguntar: onde se instalar? Quais os concorrentes? Quais os fornecedores? Assim o empreendedor terá mais segurança para traçar suas estratégias.

A documentação e organização desses elementos tanto externos como internos de importância para o início do empreendimento pode ser denominado de Plano de Negócios (HISRICH, 2009, p. 219).

O Plano de Negócio é um documento que apresenta por escrito os objetivos de um negócio e as etapas a serem seguidas para que os objetivos, sejam alcançados com o menor risco possível, permite que possíveis erros possam ser identificados no papel, antes de cometê-los na prática (ROSA, 2004, p.8).

O plano de negócios descreve a ideia de um novo empreendimento e projeta os aspectos mercadológicos, operacionais, financeiro, dos negócios propostos para três a cinco primeiros anos, seu preparo permite a análise da proposta e ajuda o futuro empreendedor a evitar uma trajetória decadente que leva do entusiasmo a desilusão e ao fracasso (LONGENECKER, 1997 p. 161).

Aborda ainda, a integração e a coordenação de objetivos e estratégias empresariais eficientes quando o empreendimento abarca uma variedade de produtos e serviços, além das tomadas de decisões de curto e longo prazo para os três primeiros anos de funcionamento do empreendimento (HISRICH, 2009, p.219).

Em certo sentido pode ser, a “primeira criação” do empreendedor, porque, em qualquer novo projeto pensado, seja uma casa ou um negócio, há sempre a criação, o plano pode apresentar uma proposta para um negócio inteiramente novo, mas comumente pode apresentar um plano para uma grande expansão de uma empresa que já esta em funcionamento, e ainda pode ser uma resposta a alguma mudança do ambiente externo (governo, demografia, indústria etc.) que pode levar a novas oportunidades (LONGENECKER, 1997, p. 162).

Essa ferramenta, que regra geral tem conteúdo amplo e analítico, que visa refletir a realidade da empresa, descrevendo o empreendimento e o modelo de negócios que lhe sustenta, seus objetivos, estratégias etc., tem sido decisiva para o futuro de muitas empresas, não só no Brasil, mas em todo o mundo (ROSA, 2004 p. 22).

A ideia é adquirir através da sua elaboração o conhecimento suficiente do tipo de negócio, e ou, serviço que está sendo ofertado, os objetivos perseguidos, os clientes atuais e potenciais, mercados, preços, concorrência, recursos financeiros disponíveis, as operações e o ambiente externo, de maneira a permitir um melhor gerenciamento das operações, o estabelecimento de estratégias que permitam a consecução de melhores resultados (PAVANI, apud, ROSA, 2004 p. 22).

Qualquer atividade que seja iniciada sem preparação adequada tende a ser um insucesso ou uma casualidade, pensar em um negócio proposto se torna mais rigoroso à medida que ideias não refinadas devem se tornar claras e ser quantificadas no papel, o plano escrito é essencial para assegurar o tratamento sistemático e aspectos importantes da nova empresa, o principal benefício do preparo de um plano formal escrito é a disciplina que o futuro empreendedor aprende a ter (LONGENECKER, 1997 p. 162).

O plano pode ser lido por funcionários, investidores banqueiros, investidores de risco, fornecedores, clientes, conselheiros e consultores. Entretanto, há provavelmente três perspectivas que devem ser consideradas quando se prepara o plano. Primeiro, a perspectiva do empreendedor, que entende melhor do que ninguém a criatividade e a tecnologia envolvidas no novo empreendimento, segundo, a perspectiva de marketing, com muita frequência o empreendedor vai considerar somente o produto ou a tecnologia, e não se alguém vai comprá-los. Os empreendedores devem tentar ver seu negócio com os olhos do cliente. Terceiro, o empreendedor deve visualizar seu negócio pelos olhos dos investidores (HISRICH, 2009, p.220).

Tanto os empreendedores quanto os investidores podem usar o plano de negócio para ter uma ideia do empreendimento, o tipo do produto ou do serviço, a natureza do mercado, as qualificações do empreendedor e equipe empresarial. Um investidor sofisticado ou uma empresa de capital de risco não pensaria em investir em uma empresa sem ter um plano de negócios preparado adequadamente, ele também pode ser útil no estabelecimento de um bom relacionamento com um bom banco comercial, um relacionamento importante para uma nova empresa (LONGENECKER, 1997, p. 164).

O planejamento está ao alcance de todos, basta apenas que as pessoas se conscientizem mais da sua importância e necessidade.(PINSON, apud, ROSA, 2004, p. 25) destacam que “toda empresa necessita de um planejamento do seu negócio para poder gerenciá-lo e apresentar sua ideia a investidores, bancos, clientes etc.” “Toda entidade provedora de financiamento, fundos e outros recursos financeiros necessita de um plano de negócios da empresa requisitante para poder avaliar os riscos inerentes ao negócio” (ROSA, 2004).

2.4.1 A Elaboração do Plano de Negócios

O plano de negócio pode levar centenas de horas para ser preparado, dependendo da experiência e do conhecimento do empreendedor, o plano deve ser abrangente o suficiente para dar ao investidor em potencial um panorama completo e uma ideia geral do novo empreendimento (HISRICH, 2009 p. 229). Um plano de negócio, é muito rico em informações. O que pode ser constatado apenas considerando a multiplicidade do seu público-alvo. Esta questão quando correlacionada com os distintos objetivos que se pode almejar com a comunicação expressa no plano conduz à percepção de que as informações devem ser diferenciadas conforme o agente a que se destina. (ROSA, 2004 p. 27).

Um empreendedor precisa de uma orientação a seguir, ao preparar o plano de negócios, embora não haja um formato padrão usado, há muitas semelhanças entre estruturas gerais propostas para plano de negócio (LONGENECKER, 1997p. 169).

Antes de esmiuçar as partes do plano de negócio é importante conhecer a visão geral dos principais componentes de um Plano de Negócios.

- **Resumo executivo:** Uma visão geral de uma a três paginas de todo o Plano de Negócios. Escrito depois que as outras seções foram completadas, enfatiza seus pontos importantes e, idealmente cria interesse suficiente para motivar o leitor a lê-lo.
- **Descrição geral da empresa:** Descreve o tipo de empresa e fornece sua história, se ela já existir, diz se é um negócio de manufatura, varejo, serviços ou outro tipo de negócio.
- **Plano de serviços e produtos:** Descreve o produto(s) e/ou serviço(s) e aponta quaisquer aspectos singulares, explica por que as pessoas comprarão o produto ou serviço.
- **Plano de marketing:** Mostra quem serão os clientes e o tipo de competição que você enfrentará, esboça a estratégia de marketing e especifica o que lhe dará vantagem competitiva.

- **Plano gerencial:** Identifica os principais participantes, sendo os investidores ativos, equipe gerencial e diretores. Cita a experiência e competência que possuem.
- **Plano operacional:** Explica o tipo de manufatura ou sistema operacional que você usará, apresenta projeções de receita, custos e lucros.
- **Plano jurídico:** Mostra o tipo proposto de constituição jurídica da empresa, por exemplo: empresa individual, sociedade por quotas ou sociedade anônima entre outras.
- **Apêndice:** Fornece materiais suplementares ao plano.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta um detalhamento de como a pesquisa foi executada, apresentando o tipo de pesquisa e instrumentos utilizados bem como o universo de obtenção dos dados para a resolução problema desse projeto.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Segundo Cervo (2007, p.61) a pesquisa pode ser classificada conforme a sua natureza, “pura e a aplicada” e quanto ao seu procedimento o autor cita pelo menos três importantes tipos de pesquisa: a bibliográfica, a descritiva e a experimental.

Inicialmente foram usados dados secundários onde utilizou-se de um levantamento bibliográfico através de consultas a material publicado em livros, revistas, trabalhos disponíveis em redes eletrônicas. Segundo Cervo (2007 p. 64), toda pesquisa necessariamente exige uma fundamentação teórica.

Após o embasamento teórico, fez-se uso de pesquisa exploratória quantitativa, para obtenção de dados primários através de pesquisa de campo.

Para a execução do Plano de Negócios, realizou-se uma pesquisa de mercado, onde foram coletados dados de 50 pessoas escolhidas aleatoriamente ao acaso na região conhecida como Cidade Norte no município de Francisco Beltrão-Pr. Em seguida, realizou-se um diagnóstico das 3 principais panificadoras da região através de coleta de dados. O objetivo do diagnóstico foi conhecer o comportamento dos principais dos concorrentes, sua forma de atuação, seu diferencial de mercado, principais produtos, principais fornecedores, custos e receitas.

Para realizar a Avaliação do Papel gerencial do PTA, entrevistou-se 3 Tecnólogos em Alimentos, ambos, não atuantes em panificadoras e os 3 Administradores das respectivas panificadoras pesquisadas.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada entre Junho e julho de 2013, pelos próprios autores do trabalho, com o objetivo de se conhecer as características do mercado local . Como instrumentos de pesquisa, aplicou-se questionários e roteiros de entrevista.

Foram utilizados questionários conforme a ordem a seguir:

- APÊNDICE A: 17 questões abertas e fechadas, direcionadas ao consumidor local;
- APÊNDICE B: 6 questões abertas e fechadas, para diagnóstico do mercado concorrente local;
- APÊNDICE C: roteiro de entrevistas com 4 questões abertas, aplicadas aos Tecnólogos e aos Administradores das panificadoras.

3.3 TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Os dados obtidos na pesquisa apresentam-se distribuídos nas etapas do PN expressos em tabelas e gráficos, e em apêndices. A elaboração do PN para a panificadora foi feita seguindo um modelo proposto pelo SEBRAE (ROSA, 2007). Os relatos dos entrevistados foram resumidos, condensados e discutidos após o PN.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 PLANO DE NEGÓCIOS PARA A DELIZIE PANIFICADORA E CONFEITARIA

4.1.1 Sumário Executivo

A seguir no Quadro 2, apresenta-se o Sumário Executivo do Plano de Negócios proposto neste trabalho.

Principais características da Delizie Panificadora e confeitaria
Delizie, é uma Panificadora e confeitaria tipo de “conveniência”, que disponibiliza produtos de fabricação própria, como pães diversificados, tortas, bolos, sobremesas, doces e salgados em geral e produtos de conveniência, como bebidas em geral, frios e alimentos em geral. Serão atendidos principalmente clientes das classes C, D e classe trabalhadora, localizados nas imediações da empresa, que estará localizada em um ponto de acesso à vários bairros da Cidade Norte, além de atender pessoas oriundas de cidades como Enéas Marques, Salto do Lontra, Nova Prata, Dois Vizinhos, Verê, entre outras, que obrigatoriamente passam pelo local em sentido ao centro de Francisco Beltrão. O capital investido no empreendimento será no valor de R\$ 83.623,40 com uma expectativa de lucro mensal de R\$ 11.398,94 sendo que a expectativa de retorno do investimento será de 7 meses. O ponto de equilíbrio é de 66,68% sobre as vendas mensais. A lucratividade do negócio é de 18,49% e a rentabilidade é de 13,63%. O início das atividades da empresa está prevista para janeiro de 2014.
Dados dos empreendedores
Sócio1: Dirceu A. Neves da Silva. Currículo: Tecnólogo em alimentos e Técnico em contabilidade, 20 anos de experiência em supermercados. Principais atribuições: Compra, venda, financeiro.
Sócio 2: Fabiano Hackbarth. Currículo: Tecnólogo em alimentos, 6 anos de experiência em panificação, 6 anos de experiência com produção e supervisor. Principais atribuições: Produção, controle de qualidade, supervisão.
Dados do empreendimento
Delizie Panificadora e confeitaria Ltda. CNPJ:12.345.678/0001-12. IE:9876543210
Missão
Produzir e comercializar alimentos que gerem satisfação ao consumidor, inovando continuamente no sentido de agregar clientes com os mais variados desejos.
Setor de atividades
As atividades da empresa estão voltadas elaboração de produtos de panificação e confeitaria com predominância de revenda. CNAE: 4721-1/02
Forma jurídica
Trata-se de uma Sociedade empresária limitada, caracterizando-se pelo Comércio varejista dos produtos que produz ou adquire de terceiros, com atendimento diretamente ao consumidor final.
Enquadramento tributário
Enquadra-se no SIMPLES NACIONAL, regime de tributação mais favorável à empresa devido ao seu faturamento e a opção de venda ao consumidor final.
Capital social
O Capital social necessário para o empreendimento é de R\$ 83.623,40
Fonte de recursos
Os recursos financeiros para a implantação do empreendimento deverão ser captados 100% em instituição bancária.

Quadro 2: Sumário Executivo Delizie Panificadora e confeitaria
Fonte: Dados da pesquisa (2003)

4.1.2 Descrição do empreendimento e dados dos empreendedores

A elaboração do Plano de negócios para a Delizie panificadora e confeitaria surgiu da vontade dos dois empreendedores em ter seu próprio negócio, aproveitando o conhecimento adquirido por ambos no Curso Superior de tecnologia em Alimentos aliado as suas experiências profissionais de longos anos na indústria e no comércio.

Dirceu A. Neves da Silva, Tecnólogo em Alimentos e Técnico em Contabilidade, trabalhou quase 20 anos no setor supermercadista, onde atuou em todos os departamentos, adquirindo conhecimento e experiência na área operacional e administrativa como, compra e venda, *marketing*, recursos humanos e finanças.

Fabiano Hackbath, Tecnólogo em Alimentos, trabalhou 6 anos em um moinho de trigo, onde atuou como controle de qualidade e desenvolvimento de produtos, concentrando conhecimento e experiência na área de panificação e confeitaria.

A Delizie panificadora e confeitaria prima como missão produzir e comercializar alimentos que gerem satisfação ao consumidor, inovando continuamente.

As atividades da empresa estão voltadas aos setores secundário e terciário da economia, transformando matéria prima em produtos que depois são comercializados no varejo, além da revenda de produtos de terceiros. O início das atividades da empresa está previsto para 2014.

Trata-se de uma Sociedade empresária limitada (Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002), caracterizando-se pelo comércio varejista dos produtos que produz ou adquire de terceiros, com atendimento diretamente ao consumidor final.

Enquadra-se no SIMPLES NACIONAL, regime de tributação mais favorável à empresa, pelo faturamento estimado a alíquota de recolhimento ficará na faixa de **7,6%**. Outro motivo da escolha pelo regime simplificado é a venda destinada preferencialmente ao consumidor final (pessoas físicas) e a empresas igualmente

enquadradas no SIMPLES NACIONAL (pessoas jurídicas), onde ambos respectivamente não têm interesse ou são impedidos de aproveitamento de crédito de ICMS conforme prevê o artigo 23 da L.C. Nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006).

Na Tabela 1 apresentam-se as alíquotas de contribuição para o comércio em relação a receita bruta anual. Vale ressaltar que diversas atividades empresariais não se enquadram no regime SIMPLES NACIONAL mesmo estando nas faixas de receita bruta estabelecida (consultar Anexo I da Resolução CGSN nº 6, de 18 de junho de 2007- Códigos previstos na CNAE impeditivos ao Simples Nacional).

Tabela 1 – Simples Nacional - Comércio

Receita Bruta anual (R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	COFINS (%)	PIS/ PASEP	CPP	ICMS
Até 180.000	4,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,75	1,25
De 180.000,01 a 360.000	5,47	0,00	0,00	0,86	0,00	2,75	1,86
De 360.000,01 a 540.000	6,84	0,27	0,31	0,95	0,23	2,75	2,33
De 540.000,01 a 720.000	7,54	0,35	0,35	1,04	0,25	2,99	2,56
De 720.000,01 a 900.000	7,60	0,35	0,35	1,05	0,25	3,02	2,58
De 900.000,01 a 1.080.000	8,28	0,38	0,38	1,15	0,27	3,28	2,82
De 1.080.000,01 a 1.260.000	8,36	0,39	0,39	1,16	0,28	3,30	2,84
De 1.260.000,01 a 1.440.000	8,45	0,39	0,39	1,17	0,28	3,35	2,87
De 1.440.000,01 a 1.620.000	9,03	0,42	0,42	1,25	0,30	3,57	3,07
De 1.620.000,01 a 1.800.000	9,12	0,43	0,43	1,26	0,30	3,60	3,10
De 1.800.000,01 a 1.980.000	9,95	0,46	0,46	1,38	0,33	3,94	3,38
De 1.980.000,01 a 2.160.000	10,04	0,46	0,46	1,39	0,33	3,99	3,41
De 2.160.000,01 a 2.340.000	10,13	0,47	0,47	1,40	0,33	4,01	3,45
De 2.340.000,01 a 2.520.000	10,23	0,47	0,47	1,42	0,34	4,05	3,48
De 2.520.000,01 a 2.700.000	10,32	0,48	0,48	1,43	0,34	4,08	3,51
De 2.700.000,01 a 2.880.000	11,23	0,52	0,52	1,56	0,37	4,44	3,82
De 2.880.000,01 a 3.060.000	11,32	0,52	0,52	1,57	0,37	4,49	3,85
De 3.060.000,01 a 3.240.000	11,42	0,53	0,53	1,58	0,38	4,52	3,88
De 3.240.000,01 a 3.420.000	11,51	0,53	0,53	1,60	0,38	4,56	3,91
De 3.420.000,01 a 3.600.000	11,61	0,54	0,54	1,60	0,38	4,60	3,95

Fonte: Anexo I da Resolução CGSN nº 94, de 29 de Nov. de 2011 (art. 25, inciso I)

O enquadramento no SIMPLES NACIONAL permite simplicidade na forma de recolhimento tributário, o recolhimento com base na receita bruta anual facilita os cálculos principalmente no momento da formação do preço de venda. A alíquota

para cálculo é baseada na receita bruta referente aos 12 meses do ano, sendo incluídos o recolhimento simplificado dos seguintes impostos sobre o faturamento bruto mensal:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ); 0,35%
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI); -
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); 0,35%
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS); 1,05%
- Contribuição para o PIS/Pasep; 0,25%
- Contribuição Patronal Previdenciária (CPP); 3,02%
- Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS); 2,58%

O Capital social é de R\$ 83.623,40 (oitenta e três mil, seiscentos e vinte três reais e quarenta centavos) onde cada sócio terá participação de 50% do valor total integralizado. Para a constituição de qualquer sociedade, há a necessidade da existência de um capital social (GONÇALVES, 2006).

As atividades da empresa estão voltadas aos setores secundário e terciário da economia, transformando-se matéria prima em produtos que depois são comercializados no varejo, além da revenda de produtos de terceiros.

Segundo o cadastro nacional de atividade empresarial (CNAE), a empresa será enquadrada no CNAE nº 4721-1/02, que corresponde a padarias e confeitarias com predominância de revenda, caracterizando-se pelo comércio varejista de pães e roscas, bolos, tortas e outros produtos de padaria quando a revenda de outros produtos é predominante.

4.1.3 Análise de Mercado

A análise de mercado é uma etapa de suma importância no PN, usa-se ferramentas de coleta de informações como questionários, entrevistas, conversas informais, etc., onde numa fase inicial, o empreendedor toma conhecimento do seu cliente, razão da existência do negócio. O objetivo é conhecer suas características, identificar interesses e comportamentos, saber o que os leva a comprar, bem como

onde é sua localização. Ainda é possível identificar pontos fortes e fracos de potenciais concorrentes que atuam na área, e tirar conclusões importantes sobre ambos. Por fim a análise de mercado permite também identificar os principais fornecedores para o empreendimento (ROSA, 2007 p.22-23).

Definir o mercado permite ao empreendedor avaliar a dimensão do mesmo, por exemplo, saber se o produto ou serviço será comprado por mulheres ou homens, por pessoas de baixa ou alta renda, pessoas de alto ou baixo nível educacional, enfim, o mercado alvo bem definido facilitará a projeção da dimensão do mercado e das metas de mercado para o novo empreendimento (HISRIC, 2009 p. 224).

Em seguida apresenta-se as principais informações obtidas através da Análise de Mercado realizada pelos pesquisadores.

4.1.3.1 Estudo dos Clientes

Através da pesquisa de mercado foi possível traçar um perfil do consumidor local, onde observa-se na Tabela 2, que na faixa etária entre 31 e 40 anos estão 48,57% dos entrevistados. Se for considerada a soma dessa faixa mais a população que compõe a faixa etária de 21 a 30 anos nota-se que a região comporta uma população jovem, entre 21 e 40 anos de idade.

Tabela 2 - Perfil dos Consumidores entrevistados

Localização por bairro (%)	Faixa Etária anos (%)	Renda Familiar Salários (%)	Nível de Escolaridade por grau (%)
Pinheirinho 22,00	31 e 40 48,57	2,1 até 3,0 38,00	2º grau completo 38,00
Sadia 20,00	21 e 30 31,43	1,1 até 2,0 30,00	1º grau incompleto 14,00
J. Floresta 14,00	41 e 50 31,43	3,1 até 4,0 14,00	1º grau completo 12,00
J. Virginia 8,00	51 e 60 20,00	até 1,0 6,00	2º grau incompleto 8,00
Júpter 8,00	14 e 20 5,71	4,1 até 5,0 6,00	3º grau incompleto 8,00
Pinheirão 6,00	maior 61 5,71	acima 5,1 6,00	3º grau completo 6,00
Outros 22,00			Outras 14,00

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Para os empreendedores é importante ter esses dados, pois podem direcionar melhor o desenvolvimento ou a oferta de produtos, desenvolvendo-os conforme o comportamento dos indivíduos dessa faixa etária. Boa parte eles estão em plena atividade profissional, muitos são estudantes desenvolvem atividades de lazer com maior intensidade, portanto teoricamente, estima-se que possam ser clientes em potencial, pois tantas atividades, os levam a uma maior preferência por produtos já prontos como pães, doces e salgados.

Quanto a renda familiar as porcentagens mais expressivas situam-se na faixa de 1,1 a 3 salários mínimos, resultando em 68% dos entrevistados.

Pretende-se atender principalmente clientes das classes C e D, conforme o nível de renda apresentado na pesquisa, constituídas principalmente de trabalhadores, donas de casa e estudantes, localizados aos arredores da empresa, que estará localizada em um ponto de acesso à vários bairros da Cidade Norte, além de atender pessoas oriundas de cidades como Enéas Marques, Salto do Lontra, Nova Prata, Dois Vizinhos, Verê, entre outras, que obrigatoriamente passam pelo local em sentido ao centro de Francisco Beltrão.

O conhecimento da renda média dos potenciais clientes da região pode ser aproveitado no momento da elaboração do mix de produtos, na definição quanto a variedade ou qualidade por exemplo. Assim o empreendedor pode evitar desenvolver ou revender produtos que não interessem o cliente, onde, mesmo sendo de qualidade, não conquistam o cliente devido ao preço não ser compatível a sua renda.

A pesquisa também procurou saber sobre os hábitos de compra dos entrevistados. Os dados levantados, expressos na Tabela 3.

Tabela 3 – Hábitos de compra dos entrevistados

Produtos de panificação que costuma comprar (%)						
Pães	Bolos	Cucas	Doces Div.	Bolachas	Salgados	Não compra
33,33	19,75	19,75	9,88	4,94	3,70	8,64

Quantidade de compras de produtos panificados durante o mês (%)					
Todo dia	2 Vezes p/ Semana	1 Vez p/ semana	2 Vezes p/ semana	1 Vez p/ mês	Raramente
17,14	37,14	25,71	5,71	2,86	11,43

Dias da semana que habitualmente compram (%)						
Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sáb/Dom	Todo dia
5,71	2,86	5,71	2,86	25,71	37,14	20,00

Gasto médio por compra em produtos de panificação (R\$)					
Pães	Bolos	Cucas	Bolachas	Outros	
4,64	10,33	3,45	3,03	1,55	

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os principais produtos comprados são os pães, bolos,ucas e doces diversos, sendo que 37,14% dos entrevistados compram duas vezes por semana e 25,71% apenas uma vez na semana. Um total de 17,14 % dos entrevistados compra todo dia ao passo que 11,43% responderam que raramente compram produtos de panificação. Ainda em relação aos hábitos de consumo descobriu-se que as compras de produtos panificados se concentram principalmente no final da semana, onde 25,71% responderam preferir a sexta-feira e 37,14% escolhem o sábado e domingo para comprar. 20% dos entrevistados afirmou que compra todos os dias.

Os consumidores gastam a cada compra de pães aproximadamente R\$ 4,64, sendo que o item que mais agrega valor a compra é o bolo que custa em média R\$ 10,33 por compra.

Tendo-se conhecimento dos produtos de maior preferência pelos clientes, o empreendedor pode antecipar-se e desenvolve-los, dando a esses produtos um

tratamento diferenciado quanto à oferta diária, margens, preços a praticar, promoções etc.

O questionamento feito aos pesquisados em relação aos dias da semana preferidos para a compra, mostra-se de suma importância, sendo que dois motivos podem ser destacados aqui: Primeiro, nos dias em que o movimento de clientes é menor pode-se trabalhar com margens de lucro menores, trabalhando-se com promoções, descontos, ofertas ou brindes, para que o fluxo de pessoas aumente nestes dias; Segundo, já nos dias de maior movimento, nos finais de semana conforme resultado da pesquisa, o empreendedor não precisa necessariamente trabalhar com margem reduzida e ter uma lucratividade maior, além de poder ofertar maior variedade de itens, principalmente os que têm maior valor agregado.

A pesquisa mostrou que o consumidor local habitualmente compra produtos panificados em supermercados, sendo 71% das respostas. O consumidor ao comprar nesses lugares leva em conta segundo a pesquisa vários motivos, conforme a Tabela 4, locais mais próximos, qualidade e preço baixo fazem a diferença para o consumidor na hora da escolha do local de compra.

Tabela 4 – Local de preferência para compra de panificados

Estabelecimentos onde habitualmente compram produtos de panificação (%)						
Padarias		Supermercados/outros				
29		71				
Motivos de escolha dos estabelecimentos para compra de panificados (%)						
Mais próximo	Qualidade	Preço baixo	Atendimento	Higiene	Promoções	Variedade
22,86	19,05	16,19	13,33	9,52	8,57	7,62

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Além de perguntar ao cliente sobre os motivos da escolha do local de compras dos panificados, perguntou-se também, sobre motivos que levam os consumidores a comprar demais produtos, como conveniência por exemplo. A Tabela 5 mostra um comparativo entre os principais motivos que o consumidor considera quando escolhe uma panificadora ou um supermercado para comprar itens de conveniência.

Tabela 5 – Motivos para escolha do local de compra de demais produtos (conveniência entre outros)

Principais Motivos	Panificadoras	S.Mercados/outros
Mais barato	1,09	21,74
Encontra sempre	2,17	20,65
Ofertas	0,00	18,48
Rapidez	5,43	11,96
Higiene	2,17	7,61
Qualidade/atendimento	3,26	5,43

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Ao observar o expressivo percentual de consumidores habituados a comprar produtos panificados em supermercados, o empreendedor pode compreender que além das panificadoras locais, seus concorrentes também são os supermercados, embora muitas vezes não tenham a mesma variedade que as panificadoras, praticam preços mais atrativos, quase sempre abrindo mão de boa parte do lucro com panificados, para atrair clientes à loja, assim podem recuperar em outras seções.

A comparação entre os dados mostram que quando o consumidor escolhe comprar itens de conveniência nos supermercados leva em conta 3 motivos principais, primeiramente o preço, onde considera que pode comprar sempre mais barato, em segundo, o consumidor prefere sempre encontrar o produto e em terceiro lugar o consumidor leva em consideração o numero de ofertas variadas nos supermercados. Segundo os dados da tabela 5, nesses 3 itens, o consumidor não considera que as panificadoras da região possam oferecer o mesmo que os supermercados.

Com os dados pode-se desenvolver uma estratégia de marketing, que desperte o interesse desses consumidores, conforme os dados da Tabelas 4 e 5, que expressam os motivos que levam o consumidor a preferir supermercados para a compra, tanto de panificados como demais produtos, o empreendedor pode trabalhar cada motivo objetivando atender aos desejos do consumidor e assim conquista-los.

4.1.3.2 Estudo dos Concorrentes

A pesquisa de mercado ajudou na elaboração de um diagnóstico das 3 principais panificadoras concorrentes da região em relação aos produtos e serviços fornecidos, preços praticados, forma de pagamento aceitas, principais fornecedores de insumos e matéria-prima. Foi possível se ter uma base a respeito dos pontos fortes e fracos dos mesmos. O Quadro 3 demonstra as principais informações obtidas na pesquisa dos principais concorrentes pesquisados, concorrentes A, B e C, segue tabela abaixo:

Item	Principais concorrentes		
	A	B	C
Localização	Localiza-se no bairro Pinheirinho, na avenida mais movimentada da região. A densidade de residências não é tão alta nas proximidades porém o tráfego de veículos é alto; o prédio é alugado, os clientes estacionam os veículos no acostamento da rua.	Instalada no bairro Pinheirinho, o local tem médio tráfego de pessoas e veículos, nas proximidades existem muitas residências além de escola e igreja; o local é alugado, não possui estacionamento próprio.	Situa-se na rua de acesso ao bairro Pinheirão, o fluxo de pessoas e veículos é intenso o dia todo; a região tem boa concentração de residências e empresas comerciais. O imóvel é alugado.
Qualidade	Ótima apresentação visual tanto dos produtos quanto das instalações e equipamentos. Investe na imagem dos produtos que oferece. Realiza treinamentos contínuos aos funcionários.	Oferece produtos de qualidade superior, tendo boa aceitação pelo cliente; instalações precisam de melhorias; a higiene apresenta falhas.	Os produtos ofertados são de boa qualidade, as instalações são simples porém bem cuidadas. Procuram manter-se sempre atualizados através de diversos cursos.
Produtos	Oferece uma linha bem completa de panificação e confeitaria como pão francês e de forma;ucas; bolos recheados; bolachas; doces; broas; a linha de conveniência é composta de frios variados e bebidas.	Pão francês e de forma;ucas; bolos recheados; bolachas; doces; broas; possui linha de conveniência bem variada (semelhante a uma mercearia).	Oferece uma boa variedade de produtos de panificação e confeitaria como pão francês e de forma;ucas; bolos recheados; bolachas; doces; broas; também revende para supermercados, não tem uma linha de conveniência muito variada, sendo mais focada em bebidas.
Preço	Pratica preços de acordo com a qualidade que oferece.	procura manter os preços compatíveis com os supermercados.	Se baseia na concorrência local.
Condições de Pgto	Venda a vista e aceita todos os cartões de crédito.	vende a vista somente para pagamento em dinheiro, não aceita cartões.	vende a vista somente em dinheiro, está planejando a implantação de cartões.

			Nas vendas para supermercados aceita vale a prazo.
--	--	--	----------------------------------------------------

Quadro 3 - Diagnóstico dos concorrentes

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Este diagnóstico permitiu que os empreendedores fizessem uma análise da concorrência local e comparassem com as suas metas, podendo assim tomar decisões no intuito de se destacar desses concorrentes.

4.1.3.3 Estudo dos Fornecedores

Neste item foram coletados dados referentes as empresas que fornecem os produtos, matérias-primas, equipamentos, enfim todos os insumos necessários para que o empreendimento possa trabalhar. No Quadro 4 estão representados os principais fornecedores da região bem como os principais grupos de produtos fornecidos.

Fornecedor	Grupo	Principais produtos	Localização
Atacado Ponto a ponto	Conveniência	alimentos em geral	Quedas do Iguaçu
Farinha Eulália	Farinhas	Farinhas	
Distribuidora Rabele	Frios, confeitaria	Laticínios, embutidos, massas	Cascavel
Esdel	Confeitaria	Produtos de confeitaria em geral	Cascavel
Spaipa	Bebidas	Refrigerantes, sucos, águas	Fco Beltrão
CRB Ambev	Bebidas	Refrigerantes, sucos, águas	Fco Beltrão
Distribuidora Rotta	Confeitaria	Produtos de confeitaria em geral; Frios; logurtes.	Cascavel
Bunge	Conveniência	Alimentos em geral	
Friovel	Frios	logurtes, massas, frios fatiados.	Pato Branco
Cataratas	Frios	Frios em geral, itens de confeitaria	Cascavel

Quadro 4 - Principais Fornecedores

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O empreendedor não deve ficar na dependência de apenas um determinado fornecedor para determinado produto, pois corre o risco de pagar mais para adquiri-lo ou ainda, em períodos de escassez não encontra-lo. Assim com esse conhecimento o empreendedor pode escolher mais que um fornecedor para cada tipo de produto e garantir melhores preços e evitar paralisações na produção e perdas pela falta de matéria-prima ou produtos para revenda.

4.1.4 Plano de Marketing

4.1.4.1 Descrição dos principais produtos

Produtos disponíveis ao consumidor:

Elaborados pelo próprio empreendimento:

- Pães; francês, sovado, caseiro, de leite, hamburguer, milho, centeio, integral, *hot dog*, cuca, e sanduiche;
- Confeitaria; pudim, quindim, rocambole, brigadeiro, nega maluca, torta marta rocha, torta 4 leites, torta sonho de valsa;
- Salgados e Salgados recheados: palitos, folhados, pão de queijo, coxinha, pastel, torta salgada, risoles.

Todos os produtos elaborados serão vendidos em quilo, podendo haver variações de tamanho para mesmo item.

Produtos para revenda:

- Frios; apresuntados, presuntos, mortadelas, queijos, salsichas, iogurtes, sorvetes, patês, requeijão, natas, achocolatados, margarinas.
- Bebidas; refrigerantes, cervejas, água mineral, sucos diversos.
- Conveniência; esta seção agrega itens que habitualmente são comprados em supermercados como, leite, café, biscoitos, massas, açúcar, sal, arroz, feijão,

extratos de tomate, temperos, leite condensado, creme de leite, ovos, farinhas etc.

4.1.4.2 Preço

Preço é o que consumidor está disposto a pagar pelo que se irá oferecer. A determinação do preço deve considerar os custos do produto ou serviço e ainda proporcionar o retorno desejado. Ao avaliar o quanto o consumidor está disposto a pagar, você pode verificar se seu preço será compatível com aquele praticado no mercado pelos concorrentes diretos (ROSA, 2007).

Os preços de venda foram definidos com base nos preços praticados pela concorrência local levantados na pesquisa. O Apêndice D apresenta detalhadamente o mix de produtos da panificadora e a estimativa de preço (R\$) de cada item.

4.1.4.3 Estratégias de divulgação

As principais ações para promover o empreendimento serão através de distribuição de panfletos na região, som de rua através de carros de som.

Realização semanal do “dia do pão” nas terças-feiras e “dia do Bolo” aos sábados. Nestes dias serão oferecidos 3 itens com preço promocional. Clientes que comprarem nestes dias ganharão cupons para concorrer mensalmente a uma sexta de produtos fabricados pela empresa.

4.1.4.4 Estrutura de comercialização

Os produtos da empresa serão comercializados na forma de venda direta ao cliente, expostos em balcões refrigerados ou não, em gôndolas, ilhas promocionais etc.

4.1.4.5 Localização

O local alugado é de fácil acesso, o prédio possui espaço que permite estacionamento de aproximadamente 20 automóveis na frente da loja, a localização é privilegiada, verifica-se um bom fluxo de pessoas e veículos diariamente pois é acesso e saída de vários bairros.

A sala possui espaço suficiente para desenvolver as atividades de fabricação e de venda dos produtos. A edificação está em boas condições de uso, sendo que serão necessárias reformas apenas para a adequação à panificadora.

4.1.5 Plano Operacional

A seguir são apresentadas as principais atividades da empresa, os responsáveis por realiza-las, bem como o layout das instalações e equipamentos necessários.

4.1.5.1 Arranjo Físico

O empreendimento será instalado em sala comercial com 140m², com as seguintes disposições:

- Entrada pelos fundos, onde a primeira peça ficara estocada a matéria prima, e produtos da conveniência;
- Em seguida a área de produção, onde será produzido os produtos e feito as mudanças necessárias em produtos adquiridos por terceiros;
- Após os produtos terminados, eles são acondicionados em uma antessala localizada após a produção e antes dos expositores;
- Os produtos estarão expostos nos expositores que na planta baixa se descreve como balcão, as conveniências nas gondolas e na área da venda se encontra mesas, cadeiras, banquetas e ao lado da porta o caixa do empreendimento.

A panificadora Delizie contara com móveis planejados e disposições para garantir uma boa mobilidade para os clientes, ampla visão dos produtos, facilidade e praticidade para a limpeza, a planta baixa do empreendimento é mostrada na figura 1.

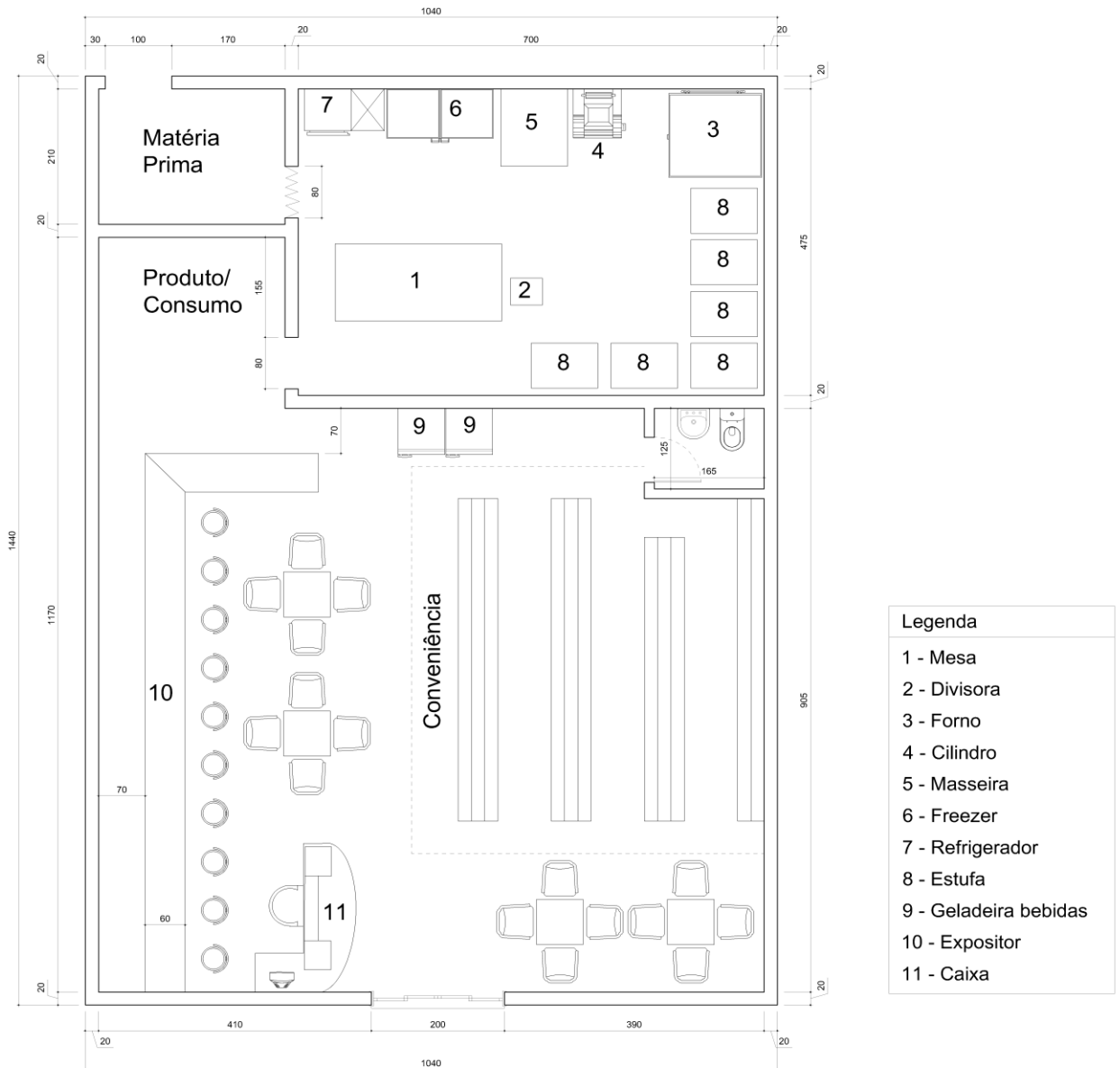


Figura 1: Planta baixa Panificadora Delizie.
Fonte: Dados da pesquisa 2013.

4.1.5.2 Capacidade produtiva e de venda

O volume de produção foi estimado respeitando a capacidade de produtiva dos equipamentos e no número de funcionários, as informações sobre o volume de venda dos concorrentes foram levantadas na pesquisa, e serviram de subsidio para os empreendedores estimarem a capacidade de venda mensal, baseando-se na venda mensal dos principais concorrentes da região.

Na Tabela 6 é apresentada a estimativa mensal de produção e venda por grupo de produtos.

Tabela 6 – Estimativa de produção e venda

Grupo	Estimativa de produção (kg)	Estimativa de venda (R\$)
Pão francês e pães em geral	4886,38	35.994,01
Doces e massas doces	222,60	4207,03
Salgados e Salgados Recheados	524,20	6410,22
Frios	-	3560,00
Bebidas	-	3590,00
Conveniência	-	7875,00
Totais	2817,18	61.636,26

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

4.1.5.3 Processos Operacionais

- Processo de Compra: será feita sempre após análise de necessidade de estoque, após o fechamento do pedido, o mesmo é lançado no sistema operacional para conferencia na entrega.
- Recebimento de mercadorias: conferencia do pedido e nota de entrada, conferencia das condições dos produtos, armazenagem.
- Processo de venda direta: cumprimento ao cliente, atendimento as suas necessidades, oferta de promoções, cobrança, agradecimento.

- Processo de produção: seguir o fluxograma de cada item, de modo a economizar tempo e energia, dentro das boas práticas de fabricação (BPFs).
- Reposição das mercadorias: após o faturamento, exposição organizada conforme o layout, e conforme especificações de cada produto.
- Contratação de pessoal: análise dos currículos, entrevista, contratação e treinamento, este treinamento será feito a todos os funcionários, demonstrando-se o funcionamento dos equipamentos e empreendimento e as Boas Práticas de Fabricação, que serão os pré-requisitos para contratação definitiva.

4.1.5.4 Necessidade de pessoal

No Quadro 5 é apresentada a necessidade de pessoal, relativa às diversas atividades dentro da empresa. O número de funcionários para cada função foi definido em relação à capacidade produtiva e de venda apresentada no item 4.1.5.2.

Os gastos com a folha de pagamento foram estimados conforme definido pela última convenção coletiva de trabalho – CCT/2013, do Sindicato dos Empregados no Comércio de Francisco Beltrão – SECFB, que institui os pisos salariais do comércio varejista da região para o ano de 2013. Apresenta-se também a estimativa de encargos sociais (FGTS, INSS, Férias e 13º Salário) que incidirão sobre o valor total da folha de pagamento.

Quantidade	Função	Atividades	Carga horária Semanal (Hrs)	Salário por indivíduo (R\$)	Encargos Sociais por indivíduo (R\$)	Total (R\$)
2	Padeiro	Responsáveis pela fabricação dos produtos.	44,00	1100,00	210,22	2620,44
2	Auxiliar de Produção	Responsáveis pelo recebimento de mercadorias e da matéria prima e pesagem dos ingredientes, auxílio na	44,00	812,00	155,18	1934,36

		fabricação.				
2	Zeladora	Responsáveis pela limpeza geral	44,00	745,00	142,38	1774,76
2	Balconista	Responsáveis pela venda, recebimento de pedidos e entrega do produto, reposição de produtos no mostruário e gôndolas.	44,00	812,00	155,18	1934,36
2	Operador de Caixa	Responsáveis pelo atendimento do caixa, fechamento de caixa e relatórios das vendas	44,00	812,00	155,18	1934,36
Total geral						10198,28

Quadro 5 – Necessidade de pessoal

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os sócios terão as seguintes funções: Um dos sócios será responsável pelas compras, faturamento e controle das finanças da empresa, enquanto outro, responsável pelo setor de recursos humanos (RH), e setor de produção.

4.1.6 Plano Financeiro

A análise financeira constitui uma seção muito importante do plano de negócios, onde, o empreendedor apresenta projeções das demonstrações financeiras da empresa, para os próximos cinco anos ou mais, as previsões incluem, balanços, demonstrações de receita, fluxos de caixa e análise do ponto de equilíbrio, e ainda é importante que as projeções sejam apoiadas por suposições e explicações bem fundamentadas (LONGENECKER, 1997, p. 176).

4.1.6.1 Estimativa dos investimentos pré-operacionais

Os investimentos pré-operacionais são os valores desembolsados pelos empreendedores antes da empresa dar início as atividades. Na tabela 7 são apresentados os principais gastos assumidos nesta fase.

Tabela 7 - Investimentos pré operacionais

Investimentos pré-operacionais	Valor (R\$)
Estudo de mercado	2.000,00
Reformas (paredes, parte elétrica, hidráulica e pintura)	8.000,00
Honorários (serviço de abertura de empresa)	250,00
Taxas (registro, bombeiros)	625,00
Fachada	4.000,00
Total	14.875,00

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os empreendedores estimaram os valores após conversas com contadores e com os proprietários das panificadoras visitadas durante a pesquisa. O espaço total deve ser dimensionado conforme o arranjo físico definido no item 4.1.5.1. Serão contratados serviços para o posicionamento dos pontos de energia elétrica conforme a disposição dos equipamentos bem como a instalação de banheiros, e pontos de água e esgoto.

4.1.6.2 Estimativa de investimentos fixos

Na Tabela 8 são apresentados os investimentos fixos, que correspondem aos valores gastos com os equipamentos, utensílios, balcões, gôndolas e demais bens que serão necessários para o funcionamento do negocio.

Tabela 8 – Estimativa Investimentos Fixos

Maquinas e equipamentos			
Qtde.	Descrição	Valor unit. (R\$)	Valor total (R\$)
2	Balança digital	500,00	1000,00
1	Forno turbo gás	3200,00	3200,00
1	Masseira	2500,00	2500,00
1	Fatiadeira	1200,00	1200,00
1	Divisora	300,00	300,00
1	Cilindro	2000,00	2000,00
1	Balcão refrigerado	3000,00	3000,00
1	Balcão seco	1000,00	1000,00
1	Câmara de fermentação	3500,00	3500,00
1	Fritadeira	600,00	600,00
2	Freezer	1000,00	2000,00
1	Caixa e registradora	500,00	500,00
1	Computador	900,00	900,00
1	Batedeira industrial	900,00	900,00
1	Fogão 6 bocas	550,00	550,00
1	Ar condicionado	1200,00	1200,00
1	Espremedor de frutas	300,00	300,00
1	Forno confeitaria	1100,00	1100,00
1	Refrigerador	800,00	800,00
2	Liquidificador	250,00	500,00
1	Refrigerador para bebidas	1200,00	1200,00
Total Maquinas e equipamentos			28250,00
Móveis e utensílios			
3	Armário de 20 esteiras	600,00	1800,00
60	Esteiras para pão francês	15,00	900,00
2	Mesa de inox	300,00	600,00
5	Gondolas para conveniências	400,00	2000,00
10	Mesas e cadeiras/ clientes	300,00	3000,00
1	Armário para louças	300,00	300,00
50	Louças e talheres (geral)	10,00	500,00
40	Formas em geral	15,00	600,00
1	Balcão de atendimento	800,00	800,00
2	Balcão matéria prima	600,00	1200,00
1	Pia para lavar utensílios	600,00	600,00
Total Móveis e utensílios			12300,00
Veículos			
1	Veículo utilitário	20000	20000,00
Total Veículos			20000,00
Total de investimentos fixos			61050,00

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

4.1.6.3 Estimativa para o Capital de Giro necessário

Nesta etapa estima-se o montante necessário para a compra de matéria-prima, produtos para revenda, financiar as vendas e o pagamento das despesas. Essa estimativa é feita com base na apuração do estoque inicial e do caixa mínimo necessário.

A seguir, conforme explica Rosa (2007, p. 47), demonstram-se os passos para a apuração do estoque inicial e do caixa mínimo, e a apuração do capital de giro necessário para a panificadora.

Estimativa de estoque inicial: o valor do estoque estimado será de R\$ 22.184,08, montante que será destinado á compra de matéria prima, ingredientes e mercadorias para revenda. A planilha detalhada dos produtos que compõem o estoque inicial encontram-se no Apêndice D.

Caixa mínimo: para o a apuração do caixa mínimo, Rosa (2007, p.48) propõe uma sequencia de 4 passos.

1º Passo: Cálculo do prazo médio de vendas. A opção escolhida pelos empreendedores foi a venda a vista em espécie ou através de cartões de crédito e débito. No caso dos cartões de crédito considera-se a venda finalizada apenas no vencimento do mesmo. Portanto os empreendedores estimam que 30% das vendas sejam creditadas em até 30 dias.

2º Passo: Cálculo do prazo médio de compras. A compra dos produtos será feita conforme o prazo médio praticado pelos fornecedores. Os empreendedores estimam comprar com 14 dias de prazo.

3º Passo: Cálculo da necessidade média de estoques. Significa o prazo de permanência da matéria prima ou mercadoria no estoque, desde a data do pedido junto ao fornecedor até a sua venda (ROSA, 2007 p.49). Para a panificadora os empreendedores estimam 10 dias.

4º Passo: O cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias é apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 – Necessidade líquida de capital de giro em dias

Item	Descrição	Venda	Prazo (dias)	Média (dias)
1	Contas a receber	30%	30	9
2	Estoques	-	-	10
Subtotal 1 (item 1 + 2)				19
3	Fornecedores	100%	14	14
Subtotal 2 (item 3)				14
Necessidade liq. De capital de giro em dias (Subt 1 - Subt 2)				5

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Segundo Rosa (2007, p.50), a necessidade líquida de capital de giro em dias é obtido entre a diferença dos recursos da empresa que se encontram fora do seu caixa (contas a receber + estoques) e os recursos de terceiros no caixa da empresa (fornecedores). O resultado da diferença que for positivo indica quantos dias o caixa ficará descoberto, se negativo mostra que a receita das vendas entra no caixa antes que sejam feitos os pagamentos.

Para a panificadora a necessidade líquida de capital de giro é igual a 5 dias. Esse valor multiplicado pelo custo diário da empresa resulta no caixa mínimo. Nos tópicos a seguir é apresentada a apuração do Custo fixo mensal (Tabela 10) e do Custo variável mensal (Tabela 11), valores necessários para o cálculo mostrado no Quadro 6.

1 . Custo fixo mensal	18.767,28
2 . Custo variável mensal	27.423,17
3 . Custo total da empresa (item 1 + 2)	46.190,45
4 . Custo total diário (item 3/30 dias)	1.539,68
5 . Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	5 dias
Caixa Mínimo (item 4 x 5)	7.698,40

Quadro 6 - Cálculo do Caixa Mínimo

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O capital de giro necessário será de R\$ 7.698,40 (sete mil seiscentos e noventa e oito reais e quarenta centavos) e foi obtido da multiplicação do custo total diário pela necessidade líquida de capital de giro

Com a estimativa dos investimentos Pré-operacionais e dos Investimentos Fixos e a apuração do Capital de Giro, chega-se ao valor do Investimento Total conforme apresentado no Quadro 7.

Investimentos	Valor (R\$)	(%)
Investimentos Pré-Operacionais	14.875,00	17,79
Investimentos Fixos	61.050,00	73,00
Capital de Giro	7.698,40	9,21
Total	83.623,40	100,00

Quadro 7 - Investimento Total

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

4.1.6.4 Estimativa dos Custos fixos mensais

Os custos fixos são todos os gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da quantidade vendida em um determinado período (ROSA 2007, p.65). Neste tópico os empreendedores apresentam uma estimativa das despesas mensais fixas. É importante saber que mesmo havendo variação negativa nas vendas a obrigação de salda-las é contínua. Fazem parte dos custos fixos, despesas com aluguel, energia, salários. A Tabela 10 apresenta o valor total estimado de Custos Fixos mensais.

Tabela 10 – Estimativa de Custos Fixos Mensais

Custos fixos mensais	Valor (R\$)
Pró-labore dos sócios	3.000,00
Energia elétrica	2.000,00
Água	300,00
Telefone	200,00
Internet	79,00
Salários + encargos	12.132,64
Aluguel	1.500,00
Material de escritório	200,00
Material de Limpeza	300,00
Contabilidade	450,00
Publicidade/propaganda	1.000,00
Software de gestão	300,00
Combustível	200,00
Taxas (sindicatos, associações)	100,00
Segurança (Alarme)	100,00
Despesa bancária (conta e cartões)	100,00
Depreciação de Maquinas	64,17
Depreciação de equipamentos	327,50
Depreciação de móveis e utensílios	102,50
Depreciação de computadores	25,00
Depreciação de veículos	333,33
Total	22.814,14

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Incluem-se aos custos fixos a depreciação monetária mensal das máquinas e equipamentos. Seu uso contínuo e tempo, provocam desgaste e o tornam obsoleto, sendo necessário a contabilização de um decréscimo no valor do bem, que é calculado a partir de uma tabela com o tempo de vida útil do bem, segundo a RECEITA FEDERAL, a vida útil dos bens pode ser calculada em: imóveis: 25 anos; máquinas, móveis e utensílios: 10 anos; equipamentos e veículos: 10 anos; computadores: 3 anos (ROSA, 2007).

Os valores estimados pelos sócios baseiam-se nas entrevistas realizadas nas panificadoras da região, contato com profissionais atuantes na área contábil e também pela experiência adquirida por um dos sócios no ramo de supermercados.

4.1.6.5 Estimativa dos Custos Variáveis

Neste tópico os empreendedores apresentam os custos variáveis, que incidem basicamente com a produção e a venda. Conforme a Tabela 11, os principais custos são: matéria-prima, custo das mercadorias vendidas (produtos para revenda), taxas de administração de cartões de crédito e impostos.

Tabela 11 – Estimativa de Custos Variáveis

Custos Variáveis	Valor (R\$)
Matéria Prima e ingredientes	12.206,08
Custo dos produtos p/revenda	9.978,00
SIMPLES NACIONAL	4.684,36
Cartões de credito (3%) sobre a venda a prazo	554,73
Total	27.423,17

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os custos Variáveis como próprio nome diz, são variáveis pois dependem do volume de produção ou vendas da empresa. Assim se elevam ou diminuem proporcionalmente ao volume produzido ou faturado. O Apêndice D demonstra

detalhadamente os itens que compõem o valor mensal necessário para compra de matéria prima, ingredientes e produtos para revenda.

4.1.6.6 Demonstrativo de Resultados (DRE)

A partir do DRE, apresentado na Tabela 12, utilizando-se de equações matemáticas o empreendedor poderá ter uma visão acerca da viabilidade do negocio pretendido, fazendo uso de indicadores financeiros. Os dados que compõem o DRE, já foram apresentados anteriormente através das Estimativas de custos fixos e variáveis.

Tomando-se a Receita bruta de vendas total e descontando-se os gastos com Matéria-prima, mercadorias, impostos e despesas com vendas chega-se ao valor da Margem de Contribuição (MC).

Tabela 12 – Demonstrativo de Resultado do Exercício (mensal)

Descrição	Valor (R\$)	Margem (%)
(+) Receita Bruta de vendas	61.636,25	100,00
(-) M.Prima e Compra de mercadoria	22.184,08	35,99
(-) Impostos sobre vendas	4.684,36	7,60
(-) Despesas com vendas	554,73	0,90
(=) Margem de Contribuição	34.213,08	55,51
(-) Custos fixos totais	22.814,14	37,01
(=) Resultado Operacional	11.398,94	18,49

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O DRE da panificadora apresentou um Resultado Operacional (Lucro Líquido) de R\$ 11.398,94 (onze mil trezentos e noventa e oito reais e noventa e quatro centavos) representando 18,49% sobre a Receita Bruta de vendas. Através da diferença entre a Receita bruta de vendas e os Custos variáveis temos a Margem de contribuição, sendo que este valor representa um percentual de 51,51%. A margem de contribuição é o ganho bruto pelas vendas realizadas, esta será a receita disponível para empreendedor saldar os Custos fixos da empresa.

A partir do DRE, no intuito de avaliar a viabilidade econômica da panificadora, foram apurados os seguintes indicadores financeiros:

- Ponto de Equilíbrio;
- Lucratividade;
- Rentabilidade;
- Prazo de Retorno do Investimento.

4.1.6.7 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio é o indicador que apura o valor de vendas que a empresa necessita realizar para igualar suas receitas aos seus custos, a partir deste ponto, apresenta-se um cenário mais seguro, onde não haverá risco de prejuízo.

Sua apuração é feita através da seguinte equação:

$$PE = \frac{\text{Custo Fixo Total}}{\text{Margem de Contribuição}} \times 100 \quad \text{Equação (1)}$$

$$PE = \frac{22.814,14}{34.213,08} \times 100 = 66,68 \%$$

Tomando-se os valores apurados no DRE, temos uma estimativa de Custos Fixos totais de R\$ 22.814,14 (vinte e dois mil oitocentos e quatorze reais e quatorze centavos) e uma Margem de contribuição de R\$ 34.213,08 (trinta e quatro mil duzentos e treze reais e oito centavos), assim temos o índice do PE em 66,68 %. Esse percentual foi calculado sobre a Receita Total das Vendas, sendo: R\$ 61.636,25 x 66,68%. Apura-se: R\$ 41.099,05 como PE. Sendo assim a panificadora precisará vender acima de R\$ 41.099,05 para então operar com lucro.

Segundo Brito (2003) apud Calazans (2007, p. 36), um percentual ideal que não fragilize a empresa deveria ser no máximo de 50% sobre o valor da receita total. Informações como estas podem ser úteis aos empreendedores, incentivando-os a buscar soluções no intuito de minimizar as despesas buscando por exemplo, negociar melhores preços com fornecedores ou otimizar os processos operacionais.

Estas iniciativas podem fazer com que o PE da empresa seja reduzido e consequentemente aumentar o êxito do negocio.

4.1.6.8 *Lucratividade*

É um indicador que mede o lucro líquido em relação às vendas. Mostra em percentual quando a empresa gerou sobre o trabalho no período determinado. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado à competitividade. Se a empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá investir mais em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc (ROSA, 2007).

Sua apuração é feita através da seguinte equação:

$$\text{Lucratividade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita total}} \times 100 \quad \text{Equação (2)}$$

$$\text{Lucratividade} = \frac{11.398,94}{61.636,25} \cdot 100 = 18,49$$

Utilizando-se dos dados estimados pelos empreendedores a lucratividade da panificadora apurada para o período foi de 18,49%.

4.1.6.9 *Rentabilidade*

É um indicador de atratividade dos negócios, pois mede o retorno do capital investido aos sócios. É obtido sob a forma de percentual por unidade de tempo (mês ou ano). É calculada por meio da divisão do lucro líquido pelo investimento total. A rentabilidade deve ser comparada com índices praticados no mercado financeiro (ROSA, 2007).

A apuração da Rentabilidade pode ser feita através da seguinte equação:

$$\text{Rentabilidade} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Investimento total}} \times 100 \quad \text{Equação (3)}$$

$$\text{Rentabilidade} = \frac{11.398,94}{83.623,40} \cdot 100 = 13,63$$

Considerando o investimento total estimado pelos empreendedores (Tabela 7), o resultado mostra que 13,63% do investimento estimado pelos sócios voltará como lucro.

4.1.6.10 Prazo de Retorno de Investimento

Prazo de Retorno de Investimento (PRI) é um indicador de atratividade, apuro o tempo necessário para que o empreendedor recupere todo o capital investido no negocio. Para calcular o PRI é feita uma operação dividindo o valor do investimento total pelo lucro líquido.

A apuração do PRI pode ser feita através da seguinte equação:

$$\text{PRI} = \frac{\text{Investimento total}}{\text{Lucro Líquido}} \times 100 \quad \text{Equação (4)}$$

$$\text{PRI} = \frac{83.623,40}{11.398,94} \cdot 100 = 7,33$$

O resultado mostrou que os sócios recuperarão sob a forma de lucro o investimento total em aproximadamente em meados do sétimo mês após a abertura da panificadora.

4.1.7 Avaliação Estratégica

4.1.7.1 Análise da matriz F.O.F.A.

A matriz F.O.F.A. é um instrumento de análise simples e valioso. Seu objetivo é detectar pontos fortes e fracos, com a finalidade de tornar a empresa mais eficiente e competitiva, corrigindo assim suas deficiências. **F.O.F.A.** é um acróstico para: F=forças, O= oportunidades, F= fraquezas, e, A= ameaças (ROSA, 2007). Abaixo segue o quadro 8, referente a análise da matriz F.O.F.A. da Delizie panificadora.

	Forças	Oportunidades
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> - Profissionais habilitados. - Atendimento diferenciado. - Produtos de qualidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Região com amplo crescimento. - Grande fluxo de veículos. - Maioria dos clientes de classe trabalhadora, varias empresas aos arredores.
	Fraquezas	Ameaças
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> - Pouco recurso financeiro. - Imóvel alugado. - Empresa nova. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da concorrência. - Inadimplência dos clientes. - Mudanças no cenário econômico.

Quadro 8 – Análise da matriz F.O.F.A.

Fonte: SEBRAE (2007)

A análise F.O.F.A. ajuda os sócios a pensar nos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio dos seus proprietários e do mercado. Assim torna mais fácil a tomada de decisões. Através da análise, pode-se observar como ponto forte a vantagem do conhecimento dos tecnólogos, e a localização privilegiada do empreendimento. Por outro lado os pontos fracos apontam menor disponibilidade recursos financeiros, valor do aluguel e empresa nova no mercado.

4.2 AVALIAÇÃO DO PAPEL GERENCIAL DOS TECNÓLOGOS EM ALIMENTOS

Neste tópico são analisadas e comparadas as respostas das entrevistas dos tecnólogos em alimentos e administradores de panificadoras, estas respostas serão comparadas com bibliografia oportuna, para avaliar o papel gerencial do tecnólogo em alimentos em uma panificadora, primeiramente serão expostas resumidamente as respostas cedidas pelos entrevistados em forma de quadros.

4.2.1 Entrevistas com os Tecnólogos em Alimentos

A seguir são apresentados os relatos das entrevistas dos Tecnólogos em Alimentos, as entrevistas foram compostas pelas perguntas do apêndice C, as mesmas foram gravadas e posteriormente digitalizadas, onde as respostas dos tecnólogos foram analisadas e compactadas, em seguida será apresentado o quadro 9 com os assuntos das perguntas e os pontos importantes das respostas.

Questão	Assunto da questão	Pontos importantes das respostas.
1	Em uma panificadora ocorrem problemas na fabricação. Quais são os mais rotineiros? Como você age para solucioná-los ou minimizá-los?	Em relação aos problemas foram mencionados a <u>oscilação de matéria prima</u> , o cuidado com a <u>fermentação nos pães</u> , <u>pesagem incorreta dos ingredientes</u> e <u>cocção dos produtos</u> , os tecnólogos foram unânimes em frisar a <u>importância da qualidade da matéria prima</u> para a confecção dos produtos, e <u>cuidados com os problemas acima</u> .
2	Como uma panificadora deve agir para garantir produtos de qualidade e seguros ao consumidor?	Nos relatos obtidos todos afirmaram necessária a <u>implantação de BPF</u> , utilizando esta ferramenta para <u>produzir alimentos seguros</u> , outra ferramenta relacionada foi a <u>Gestão de Qualidade</u> , outra medida mencionada por todos os tecnólogos foi a <u>seleção de fornecedores de matéria prima</u> , sendo de muita importância.

3	Você conhece um Plano de Negócios? Já o fez? Como você avalia a importância deste, para uma empresa na área financeira, produção, <i>marketing</i> etc?	Todos afirmaram ter o <u>conhecimento sobre o plano de negócios</u> , proveniente da graduação, onde sugere <u>a importância do mesmo para fazer um planejamento, cálculo de risco, levantamento do custo com equipamentos</u> , e em particular um tecnólogo foi mais amplo em sua resposta, afirmando a importância para a <u>pesquisa de mercado, pesquisa de concorrentes, fornecedores, a questão de logística</u> , com todos esses fatores juntos se calcula o <u>retorno financeiro</u> .
4	Você acha que o conhecimento gerencial aliado ao técnico podem ser fatores de sucesso de uma empresa? Seu conhecimento gerencial é suficiente para a administração da empresa?	Os tecnólogos relatam <u>que é muito importante o conhecimento técnico aliado ao gerencial</u> como fator de sucesso para uma empresa, onde ambos demonstraram certa <u>carência em papel gerencial</u> nesta área, mas demonstraram <u>confiança com o conhecimento adquirido</u> e se consideraram <u>preparados para administrar uma pequena empresa</u> , um tecnólogo se ampliou mais, dizendo que a <u>interdisciplinaridade na área de conhecimentos, áreas de gestão, áreas administrativas, áreas técnicas, ambas caminham juntos, ou seja, o teórico contempla o pratico, e o pratico contempla o teórico</u> .

Quadro 9 – Pontos importantes das respostas dos Tecnólogos em Alimentos.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

4.2.2 Entrevistas com os administradores das panificadoras pesquisadas

A seguir são apresentados resumidamente os relatos das entrevistas dos administradores de panificadoras, as entrevistas foram compostas pelas perguntas do apêndice C, as mesmas foram gravadas e posteriormente digitalizadas, onde as respostas foram analisadas e compactadas. Em seguida será apresentado o quadro 10 com os assuntos das perguntas e os pontos importantes das respostas dos administradores das panificadoras.

Questão	Assunto da questão	Pontos importantes das respostas.
1	Em uma panificadora ocorrem problemas na fabricação. Quais são os mais rotineiros? Como você age para solucioná-los ou minimizá-los?	Um administrador relatou que os dois maiores problemas são <u>RH e administração</u> , se for um problema de produção, o mesmo é avaliado, se é <u>problema operacional</u> , <u>matéria prima</u> entre outros, vai se <u>excluindo as possibilidades</u> e resolvendo o mesmo, já outro administrador relatou <u>dificuldade</u> em relação da <u>quantidade de produtos a ser produzidos</u> , sendo problema a <u>falta ou sobra de produto</u> , pois ambos causam transtornos, outro relato foi problemas com farinha, que as mesmas <u>não tem um certo padrão</u> , <u>ocorrendo problema aos produto</u> .
2	Como uma panificadora deve agir para garantir produtos de qualidade e seguros ao consumidor?	Os relatos dos administradores foram praticamente iguais, em relação a <u>manipulação dos alimentos</u> , <u>higiene pessoal</u> , <u>cuidados diversos com limpeza de equipamentos</u> para a <u>segurança dos alimentos</u> , houve um administrador que relatou muita importância também a <u>matéria prima</u> , que a mesma deve ser de <u>procedência e de qualidade</u> , outro disse que faz um <u>treinamento com todos os manipuladores</u> , e colocou a importância de dispor sempre <u>pães frescos para o consumidor</u> , como <u>fator de segurança</u> .
3	Você conhece um Plano de Negócios? Já o fez? Como você avalia a importância deste, para uma empresa na área financeira, produção, <i>marketing</i> etc?	Todos os administradores afirmaram a <u>importância do planejamento</u> , onde um começou o empreendimento <u>sem planejamento</u> , afirmando que houve <u>muitas dificuldades</u> , outro disse da importância de ter um <u>capital de giro seguro</u> , outro administrador deu um conceito amplo de planejamento, frisando <u>que mesmo que o panificador entenda de produzir os alimentos, o mesmo deve fazer muitas coisas</u> , como; saber comprar, contratar, vender, negociar, chamar a clientela, saber escolher fornecedores, qual o público vai atingir, <u>tudo em um planejamento é de suma importância</u> , e <u>o marketing também é essencial</u> , pois se a panificadora não é falada, não é lembrada.
4	Você acha que o conhecimento gerencial aliado ao técnico podem ser fatores de sucesso de uma	Nas entrevistas foi unânime a afirmativa sobre a <u>importância do conhecimento gerencial aliado ao técnico</u> , porem houve relatos diferentes, onde um

	<p>empresa? Seu conhecimento gerencial é suficiente para a administração da empresa?</p>	<p>panificador alegou que <u>teve varias oportunidades de abrir seu negocio</u>, porem ele não se <u>achava preparado</u> e aguardada, com o tempo ele passou a <u>gerenciar setores de um supermercado</u>, onde aprendeu muito sobre <u>negociar, comprar, gerenciar</u>, isso <u>deu estimulo para abrir seu negocio</u>, e ciente que <u>estava preparado tanto gerencial como técnico</u>, outro panificador relatou também sua <u>graduação na área de alimentos</u>, que lhe deu um <u>suporte em áreas que jamais tinha trabalhado</u>, onde ele se disse <u>capaz de gerenciar</u> qualquer negócio, <u>devido sua grande experiência</u>.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 10 – Pontos importantes nas respostas dos administradores de panificadora.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

4.2.3 Análise das respostas das entrevistas

De acordo com as respostas dos tecnólogos em alimentos em relação à primeira questão sobre os problemas na fabricação dos produtos e quais seriam os mais rotineiros, todos enaltecem a importância de uma matéria prima de qualidade e o cuidado com a cocção dos produtos e pesagem corretas dos ingredientes, já nos panificadores foram problemas não relacionados a fabricação, e sim com RH, administração, e contabilidade da produção dos pães para não faltar e nem sobrar.

Segundo (Moretto, 1999) A farinha originada de trigo duro, que tem grande quantidade de glúten e de boa qualidade é especialmente utilizada para confecção de pães e trigos brancos que tem menor conteúdo de proteína é adequada para bolos, tortas e biscoitos.

Analisando isso já se observa a importância da matéria prima na fabricação dos produtos, e a pesagem dos ingredientes também vem a ser importante, devido ao risco de ocorrer erro na pesagem e comprometer o produto final.

Se for comparar as respostas dos tecnólogos e panificadores fica claro a diferença, onde os tecnólogos são mais preocupados com matéria prima e processo e os panificadores com fatores gerenciais.

Com relação às respostas da segunda pergunta que menciona como a panificadora deve agir para garantir alimentos seguros. Segundo a lei nº 11.346 de 15 de setembro de 2006 “A segurança alimentar e nutricional consiste na realização do direito de todos ao acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, em quantidade suficiente, sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais, tendo como base práticas alimentares promotoras de saúde que respeitem a diversidade cultural, sejam, ambiental, cultural, econômica e socialmente sustentáveis”, ou seja, todas as respostas de todos os entrevistados condizem com a lei nº 11.346, os panificadores mencionaram a qualidade de matéria prima, higiene, treinamento de manipuladores, já os tecnólogos mencionaram as Boas Práticas de Fabricação e qualidade de MP, porém os tecnólogos conhecendo as BPF tem grande vantagem em produzir alimentos seguros.

Na questão número três que perguntava se o entrevistado conhece um plano de negocio, se já o fez, e qual a importância do mesmo, todos os tecnólogos afirmaram o conhecimento do plano de negócios e que já o fizeram na graduação.

Segundo (ROSA, 2004 p.8). “o Plano de Negócio é um documento que apresenta por escrito os objetivos de um negócio e as etapas a serem seguidas para que os objetivos, sejam alcançados com o menor risco possível, permite que possíveis erros possam ser identificados no papel, antes de cometê-los na prática”.

Os panificadores concordam com a importância do PN, no entanto nenhum experimentou a experiência de elaborar ou executar um PN na prática. Neste quesito os tecnólogos estão teoricamente preparados para elaborar um plano de negócios.

A última questão feita, que relacionou se é importante aliar o conhecimento técnico com o conhecimento gerencial e se o entrevistado achava que seu conhecimento é suficiente para a administração de uma empresa, todos os entrevistados relataram que é importante aliar o conhecimento técnico com o gerencial, já os panificadores demonstraram enorme experiência em administração

sendo um ponto que os tecnólogos recém formados não tiveram, mas mesmo assim os tecnólogos se demonstraram com conhecimento suficiente, porém sem a prática, visto que, segundo o Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Alimentos – PPC, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – *Campus* Francisco Beltrão, o profissional Tecnólogo em alimentos atua na área de beneficiamento e industrialização de alimentos, tendo capacidade de planejamento, elaboração, e gerenciamento destes processos, incluem – se na grade curricular, diversas disciplinas voltadas à área gerencial, que permitem a esse tipo de profissional desempenhar não somente atividades tecnológicas nas empresas, mas também, administrativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Tecnólogos em Alimentos tem conhecimento amplo sobre gerenciamento e produção, a recente formação e a falta de experiência não são impedimentos quando comparado com os panificadores, seu conhecimento gerencial permite adaptação continua deste na rotina da empresa.

Demonstram grande conhecimento técnico sobre os constituintes dos alimentos e seus processos, atributos imprescindíveis para a produção de alimentos, característica quase não encontrada nos administradores das panificadoras.

Na análise da viabilidade econômica da Panificadora Delizie, os dados obtidos, foram a Lucratividade de 18,49%, também se obteve uma rentabilidade de 13,63% e com um prazo de retorno do investimento de sete meses, são dados animadores para os investidores, como consequência o empreendimento se tornou viável através do PN, ressaltando a importância de se ter o controle sobre o empreendimento. Com o PN aumentaram-se as chances de sucesso do empreendimento podendo-se concentrar esforços onde realmente é necessário e principalmente investir recursos financeiros com menor risco de perda.

Portanto, os objetivos iniciais do presente estudo foram atingidos, com o Plano de Negócios é possível chegar a resultados com mais precisão, segurança e conhecimento adicional do ramo a ser seguido, sendo uma ferramenta de fundamental importância para montar o negócio, mantê-lo competitivo e para auxiliar o gestor.

REFERÊNCIAS

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002. 314 p.

BRASIL - **Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia - 2010** DISPONÍVEL EM
http://portal.mec.gov.br/index.php?Itemid=86&id=12352&option=com_content&view=article

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. xii, 162 p.

CLEMENTE, Ademir (organizador). **Projetos empresariais e públicos**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2008. xiii, 232 p.

FILHO, Adriano Duarte, **Avaliação da Capacidade Tecnológica da Pequena e Média Empresa de Panificação em Curitiba**, 2002, 100 f. Dissertação de Mestrado – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GRECO, Silmara Maria de Souza Silveira; TAMADA NETO, Mario, FRIEDLAENDER JUNIOR, Romeu Herbert (Coord). **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: Pr, 2010. 286 p.

HAGUE, Paul N.; JACKSON, Peter (Autor). **Faça sua própria pesquisa de mercado**. São Paulo, SP: Nobel, 1997. 168p

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPERD, Dean A. (Autor). **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 662 p.

LONGENECKER, Justin G.; **Administração de pequenas empresas**, São Paulo: Makron Books, 1997, 868 p.

MORETTO, Eliane. **Processamento e análise de biscoitos** / Eliane Moretto, Roseane Fett. – São Paulo: Livraria Varela, 1999.

PAVANI, Cláudia et al. **Planos de negócios: planejando o sucesso de seu empreendimento**. Rio de Janeiro: Lexikon, 1997.

PINSON, L. e JINNETT, J. **Anatomy of a business plan**. Chicago: Upstart Publishing Company, 3ª ed., 1996.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio** / Brasília : SEBRAE, 2007. 120 p.

Rosa, José Humberto. **Plano de negócios: instrumento eficaz para o sucesso de um empreendimento** / Humberto José Rosa. Rio de Janeiro:UFRRJ, 2004. 89 p.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 28 ed. Petrópolis: Vozes, 2000. 144 p.

SEBRAE, **Estudo da atividade padaria** - Consultoria de Administração Geral – Unidade de Operacional de Orientação Empresarial SEBRAE – SP, São Paulo, 2000.

SEBRAE, **Planejamento Empresarial - Primeiro Passo – Padaria** –. Rio de Janeiro, SEBRAE, 2010. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/Acesso> em 08/05/2012.

SILVA JUNIOR, Eneo Alves da. **Manual de controle Higiênico-Sanitário em Serviços de Alimentação** – São Paulo: Livraria Varela, 1995.

Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, *CAMPUS FRANCISCO BELTRÃO*: **Projeto Pedagógico do Curso Superior de Tecnologia em Alimentos – PPC, 2011, 80 p.**

VEIGA, Marjorie Stemler. **Boas Práticas de Fabricação em Panificação**. Monografia (especialização) – Universidade de Brasília, 2004. 53 p.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 2ª edição, 1996.

APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa De mercado consumidor

Bom dia/boa tarde.

Sou acadêmico do curso superior de Tecnologia em Alimentos da UTFPR, e estou realizando uma pesquisa acadêmica nesta região para verificar a possibilidade de abertura de uma panificadora e gostaria da sua participação respondendo a algumas perguntas.

1) Você / o(a) Sr(a) mora em que bairro? (assinalar o correspondente)

- | | | |
|-------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> A.Paiva Cantelmo | <input type="checkbox"/> Jardim Virginia | <input type="checkbox"/> Pinheirinho |
| <input type="checkbox"/> Jardim Floresta | <input type="checkbox"/> Júpter | <input type="checkbox"/> Sadia |
| <input type="checkbox"/> Jardim Itália | <input type="checkbox"/> Pinheirão | <input type="checkbox"/> Outro |
-

2) Sua idade está entre:

- | | | |
|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 14 e 20 anos | <input type="checkbox"/> 31 e 40 anos | <input type="checkbox"/> 51 e 60 anos |
| <input type="checkbox"/> 21 e 30 anos | <input type="checkbox"/> 41 e 50 anos | <input type="checkbox"/> acima de 61 anos |
-

3) Sexo: Masculino Feminino

4) Incluindo a sua, atualmente a renda total da sua família aproxima-se de:

- | | | |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Até 1 salário mínimo | <input type="checkbox"/> de 2,1 até 3 salários | <input type="checkbox"/> de 4,1 até 5 salários |
| <input type="checkbox"/> de 1,1 até 2 salários | <input type="checkbox"/> de 3,1 até 4 salários | <input type="checkbox"/> acima de 5,1salários |
-

5) Incluindo você / o(a) Sr(a), quantas pessoas moram em sua casa?.....

6) Qual é a sua escolaridade:

- | | | |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1º grau incompleto | <input type="checkbox"/> 2º grau incompleto | <input type="checkbox"/> 3º grau incompleto |
| <input type="checkbox"/> 1º grau completo | <input type="checkbox"/> 2º grau completo | <input type="checkbox"/> 3º grau completo |
| <input type="checkbox"/> outras | | |
-

7) Você / o(a) Sr(a) costuma comprar produtos de panificação (pães, bolos, doces, etc.), quais?

.....

8) Com que frequência compra esses produtos:

- () Todo dia () 1 Vez p/semana () 1 Vez no mês
 () 2 Vezes p/semana () 2 Vezes no mês () Raramente

.....

9) Quais os dias da semana você Sr(a) ou sua família, está mais habituado a comprar :

- () Segundas () Quartas () Sextas
 () Terças () Quintas () Sábados/Domingos
 () todos os dias

.....

10) Ao comprar produtos de panificação quanto você/Sr(a) ou sua família gasta em média em uma compra de:

Pães R\$.....

Bolos R\$.....

Cucas R\$.....

Bolachas/biscoitos R\$.....

Outros R\$.....

.....

11) Em quais estabelecimentos comerciais habitualmente você/Sr(a) ou sua família compra produtos de panificação citados acima:

- () Padarias () Supermercados/ outros

.....

12) Indique 3 motivos que levam você/Sr(a) ou sua família a escolher o local de compra desses produtos:

- () Tamanho da loja () Proximidade de casa ou trabalho
 () Qualidade nos produtos () Variedade de Produtos
 () Preço Baixo () Ambiente moderno e agradável
 () Promoções e Ofertas () Pagamento a prazo
 () Bom Atendimento () Higiene e limpeza

.....

Gostaria de sugerir mais algum motivo?.....

.....

13) Além de pães, bolos,ucas ou bolachas, quais dos itens abaixo você sr(a) compra ou compraria ocasionalmente em uma PADARIA (assinale 5)

- | | |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Leite | <input type="checkbox"/> Refrigerantes |
| <input type="checkbox"/> Frutas, legumes e verduras | <input type="checkbox"/> Cervejas |
| <input type="checkbox"/> Ovos | <input type="checkbox"/> Carnes |
| <input type="checkbox"/> Iogurtes | <input type="checkbox"/> Geléias, Doces de frutas |
| <input type="checkbox"/> Frios fatiados, presuntos, queijos | <input type="checkbox"/> Enlatados diversos |

Tem algum produto(s) que gostaria de sugerir?.....

.....

14) Você/ Sr(a), prefere comprar os produtos listados acima em:

- Supermercado/Mercearias Padaria

Por que? (assinalar 3)

- | | |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Atendimento mais rápido | <input type="checkbox"/> A qualidade é melhor |
| <input type="checkbox"/> É sempre mais barato | <input type="checkbox"/> A Higiene é melhor |
| <input type="checkbox"/> Sempre encontra o produto | <input type="checkbox"/> Faz mais ofertas |

15) Considerando que você/Sr(a), esteja habituado em comprar em Supermercados/Mercearias, assinale 3 itens abaixo que na sua opinião o fariam comprar com maior frequência em PADARIAS:

- | | |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sempre encontrar o produto | <input type="checkbox"/> ter ofertas sempre |
| <input type="checkbox"/> Ser mais barato | <input type="checkbox"/> Vender no prazo |
| <input type="checkbox"/> Ser mais limpo | <input type="checkbox"/> Fazer sorteios de prêmios |
| <input type="checkbox"/> Ser próximo de casa/trabalho | <input type="checkbox"/> Entregar na casa |
| <input type="checkbox"/> Ter ambiente agradável | <input type="checkbox"/> Ser bem atendido |

Tem mais algum item que gostaria de sugerir?.....

.....

16) Ao pensar em "Padaria", qual o primeiro nome que você/Sr(a) lembra?

.....

17) O que você gostaria de encontrar em uma padaria, que atualmente não encontra?

.....

APÊNDICE B – Diagnóstico do Mercado Concorrente

Após a elaboração da Pesquisa de mercado Consumidor, foram identificadas as 3 (três) principais panificadoras que atendem a região, estas podem ser consideradas, concorrentes em potencial:

- A:
- B:
- C:

1) A B C

Diferencial de Mercado (.....

.....
)

2) Localização.

Bairro/Região: (.....)

Rua/Avenida: (.....)

Trafego local de Veículos: Baixo Médio Alto

Trafego local de Pedestres: Baixo Médio Alto

3) Características do Imóvel.

Imóvel: Alugado Próprio/Pago Financiado

Estacionamento interno/próprio: Sim Não

5) Dados gerais

Horário de atendimento (.....)

Condições de pagamento (.....)

Venda mensal aproximada (R\$)

() até 30 mil () de 31 à 50 mil () de 51 a 100 mil () acima de 100 mil

Compra aproximada de farinha (kg): (.....)

Quantidade de funcionários: (.....)

Gastos com salários: (.....)

Gastos com impostos e encargos: (.....)

Gastos com material de limpeza: (.....)

Gastos com energia elétrica: (.....)

Gastos com água: (.....)

Gastos com Telefone: (.....)

6) Principais Fornecedores

Fornecedor	Produtos

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista para Avaliação do papel gerencial dos PTAs

Identificação do entrevistado:

Nome:

() Tecnólogo em Alimentos () Profissional Responsável da Panificadora

Idade: ()

Nível de escolaridade: ()

Experiência Profissional: ()

Cargo atual: ()

Questões:

- 1) Em uma panificadora podem ocorrer diversos problemas na fabricação dos produtos. Quais são os mais rotineiros? Como você age para solucioná-los ou minimizá-los?
- 2) Como uma panificadora deve agir para garantir produtos de qualidade e seguros ao consumidor?
- 3) Antes de iniciar as atividades de uma empresa é importante realizar um planejamento. Você conhece um Plano de Negócios? Já o fez? Como você avalia a importância deste, para uma empresa na área financeira, produção, *marketing*, etc?
- 4) Você acha que o conhecimento gerencial aliado ao técnico podem ser fatores de sucesso de uma empresa? Seu conhecimento gerencial é suficiente para a administração da empresa?

Estimativa Venda Mês (R\$)	519,20	359,52	721,74	529,87	250,92	612,95	595,40	617,44	4207,03
----------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	----------------

Panificação - Grupo Salgados e Salgados Recheados: Estimativa mensal de ingredientes por produto (kg)

Ingredientes	Folhados		P. queijo	Coxinhas		Pastel	Torta	Risoles	Totais (kg)	Custo/kg (R\$)	Totais (R\$)
	Palitos	s		a	a						
Farinha de Trigo	30,00	50,00		40,00	40,00	30,00	40,00		230,00	2,00	460,00
Fermento Biológico		0,75							0,75	5,60	4,20
Sal	0,90	1,25		0,80	0,80	0,80	0,80		5,35	0,90	4,82
Açúcar	1,00	2,00					0,20		3,20	1,40	4,48
Gordura	2,00	2,50		4,00	2,00	12,00	4,00		26,50	3,80	100,70
Reforçador									0,00	7,00	0,00
Ovos	0,30	0,10		0,50	0,50	0,60	0,50		2,50	4,62	11,55
Água	15,00	25,00		10,00	20,00	5,00	10,00		85,00	0,00	0,00
Carne bovina					15,00				15,00	7,50	112,50
Carne aves				13,00		12,00	13,00		38,00	6,00	228,00
Farinha de Rosca				10,00			10,00		20,00	5,00	100,00
Tempero pronto	0,20			1,20	0,50	0,50	1,20		3,60	8,00	28,80
Óleo p/ fritura				10,00	10,00		10,00		30,00	2,99	89,70
Pré mistura Pão de queijo			64,00						64,00	6,00	384,00
Fermento químico	0,30								0,30	25,00	7,50
Custo Ingredientes/kg (R\$)	1,62	1,45	6,00	2,97	3,01	3,03	2,97				
Estimativa Produção Mês (kg)	49,70	81,60	64,00	89,50	88,80	61,10	89,50				524,20
Preço de Venda Estimado (R\$)	9,98	9,98	12,98	12,98	12,98	12,98	12,98				-
Estimativa Custo Estoque Mês (R\$)	80,30	118,09	384,00	265,73	267,13	185,37	265,73				1566,35
Estimativa Venda Mês (R\$)	496,01	814,37	830,72	1161,71	1152,62	793,08	1161,71				6410,22

Estimativa de Estoque - Produtos para revenda (mensal)

Grupo	Descrição do Produto	quantidade	Valor Custo unitário (R\$)	Valor Venda unitário (R\$)	Valor Custo Total (R\$)	Valor Venda Total (R\$)
Frios	Apresuntado fatiado 200gr (marca lider)	25,00	3,17	4,77	79,25	119,34
Frios	Queijo mussarela fatiado 200gr	70,00	3,29	4,95	230,30	346,79
Frios	queijo prato fatiado 200gr	30,00	3,49	5,26	104,70	157,66
Frios	Presunto cozido fatiado 200gr (marca lider)	30,00	3,49	5,26	104,70	157,66
Frios	Apresuntado fatiado 200gr (marca combate)	30,00	2,01	3,03	60,30	90,80
Frios	Presunto cozido fatiado 200gr (marca combate)	30,00	2,99	4,50	89,70	135,07
Frios	Manteiga pote 200gr	20,00	2,73	4,11	54,60	82,22
Frios	Margarina pote 250gr	40,00	1,99	3,00	79,60	119,86
Frios	Margarina pote 500gr (marca lider)	40,00	2,99	4,50	119,60	180,10
Frios	Margarina pote 500gr (marca combate)	80,00	1,99	3,00	159,20	239,73
Frios	Mortadela fatiada 200gr	40,00	1,99	3,00	79,60	119,86
Frios	Creme de leite (nata) 400gr	40,00	2,35	3,54	94,00	141,55
Frios	Requeijão cremoso pote 200gr	20,00	2,99	4,50	59,80	90,05
Frios	Salsicha 500gr	20,00	3,03	4,56	60,60	91,25
Frios	Mortadela 500gr	20,00	2,00	3,00	39,90	60,08
Frios	Mortadela 1kg	20,00	2,99	4,50	59,80	90,05
Frios	logurte bandeja 540gr	80,00	1,99	3,00	159,20	239,73
Frios	logurte garrafa 200gr	80,00	0,89	1,34	71,20	107,21
Frios	logurte pote 200gr	40,00	0,90	1,36	36,00	54,21
Frios	logurte saco 900gr	130,00	1,80	2,71	234,00	352,36
Frios	Sobremesa pote 2x200gr tipo flan	20,00	1,80	2,71	36,00	54,21
Frios	Sobremesa pote 2x200gr tipo mousse	20,00	1,80	2,71	36,00	54,21

Frios	Leite fermentado 6x80gr tipo Yakult	80,00	0,75	1,13	60,00	90,35
Frios	Petit suisse 8x90gr	40,00	2,96	4,46	118,40	178,29
Frios	Massa para pastel 500gr	20,00	3,44	5,18	68,80	103,60
Frios	Massa para lasanha 500gr	20,00	3,45	5,19	68,93	103,79
Totais – Frios					2.364,18	3.560,00
Bebidas	Refrigerante lata 350ml	400,00	1,47	2,10	588,00	839,66
Bebidas	Cerveja skol lata 350ml	70,00	1,78	2,54	124,60	177,93
Bebidas	Cerveja skol lata 269ml	70,00	1,35	1,93	94,50	134,95
Bebidas	Cerveja brahma lata 350ml	70,00	1,78	2,54	124,60	177,93
Bebidas	Cerveja Subzero lata 350ml	70,00	1,36	1,94	95,20	135,95
Bebidas	Cerveja Skol litro	70,00	3,99	5,70	279,30	398,84
Bebidas	Cerveja Subzero litro	70,00	3,23	4,61	226,10	322,87
Bebidas	Água mineral 500ml	70,00	0,65	0,93	45,50	64,97
Bebidas	água mineral gaseificada 500ml	70,00	0,75	1,07	52,50	74,97
Bebidas	Refrigerante Coca cola 1lt	150,00	1,63	2,33	244,50	349,15
Bebidas	Refrigerante coca cola 2lt	40,00	3,83	5,47	153,20	218,77
Bebidas	Refrigerante Pespi Cola 2lt	40,00	3,25	4,64	130,00	185,64
Bebidas	Refrigerante Sabores Coca cola 2lt	40,00	3,18	4,54	127,20	181,64
Bebidas	Suco Delvalle 1lt	20,00	3,26	4,66	65,20	93,11
Bebidas	Suco Delvalle 200ml	40,00	0,99	1,41	39,60	56,55
Bebidas	Água de coco 1lt	20,00	4,35	6,21	87,00	124,24
Bebidas	Água de coco 200ml	20,00	1,85	2,64	37,00	52,84
Totais – Bebidas					2.514,00	3.590,00
Conveniência	Achocolatado 400gr	60,00	3,69	5,70	221,40	341,88
Conveniência	Açúcar cristal 2kg	60,00	2,75	4,25	165,00	254,79
Conveniência	Açúcar Refinado 1kg	60,00	1,65	2,55	99,00	152,87
Conveniência	Adoçante 100ml	30,00	1,35	2,08	40,50	62,54
Conveniência	Água sanitária Qboa 1lt	60,00	1,55	2,39	93,00	143,61
Conveniência	Álcool 1lt	60,00	2,35	3,63	141,00	217,73
Conveniência	Arroz 1kg	60,00	1,87	2,89	112,20	173,26
Conveniência	Biscoito 200gr	100,00	1,20	1,85	120,00	185,30
Conveniência	Biscoito 400gr	30,00	2,60	4,01	78,00	120,45
Conveniência	Café pó 250gr	30,00	2,99	4,62	89,70	138,51
Conveniência	Café pó 500gr	30,00	5,99	9,25	179,70	277,49
Conveniência	Café solúvel 200gr	30,00	7,59	11,72	227,70	351,61
Conveniência	Café solúvel 50gr	60,00	2,87	4,43	172,20	265,91
Conveniência	Caldo de galinha tabletes 57gr	60,00	0,87	1,34	52,20	80,61
Conveniência	Catchup 200gr	60,00	1,25	1,93	75,00	115,81
Conveniência	Creme de leite uht 200gr	60,00	0,99	1,53	59,40	91,72
Conveniência	creme dental 90gr	60,00	1,35	2,08	81,00	125,08
Conveniência	Doce de fruta 400gr	30,00	2,45	3,78	73,50	113,50
Conveniência	Doce de leite 400gr	30,00	2,30	3,55	69,00	106,55
Conveniência	Ervilha lata 200gr	30,00	0,97	1,50	29,10	44,94
Conveniência	Extrato tomate pote 130gr	30,00	0,88	1,36	26,40	40,77
Conveniência	Extrato tomate pote 300gr	30,00	1,35	2,08	40,50	62,54
Conveniência	Extrato tomate sache 340gr	30,00	1,45	2,24	43,50	67,17
Conveniência	Farinha trigo 1kg	60,00	1,90	2,93	114,00	176,04
Conveniência	Feijão 1kg	30,00	3,13	4,83	93,90	145,00
Conveniência	Geleia de frutas 400gr	30,00	3,40	5,25	102,00	157,51
Conveniência	Lava Louças Ypê 500ml	60,00	1,07	1,65	64,20	99,14

Conveniência	Leite caixa 1lt	300,00	1,49	2,30	447,00	690,24
Conveniência	Leite condensado 395gr	30,00	1,89	2,92	56,70	87,55
Conveniência	Macarrão Caseiro 500gr	30,00	2,30	3,55	69,00	106,55
Conveniência	Macarrao instantâneo 500gr	60,00	2,99	4,62	179,40	277,02
Conveniência	Macarrao instantâneo 80gr	100,00	0,88	1,36	88,00	135,89
Conveniência	Maionese sache 200gr	60,00	1,66	2,56	99,60	153,80
Conveniência	Maionese sache 500gr	30,00	3,69	5,70	110,70	170,94
Conveniência	Milho verde lata 200gr	30,00	0,99	1,53	29,70	45,86
Conveniência	Mostarda 200gr	30,00	0,87	1,34	26,10	40,30
Conveniência	Óleo de soja 900ml	60,00	2,45	3,78	147,00	226,99
Conveniência	Ovos bandeja	100,00	1,80	2,78	180,00	277,95
Conveniência	Pepino conserva vidro 300gr	60,00	2,67	4,12	160,20	247,38
Conveniência	Refresco em pó 35gr	100,00	0,49	0,76	49,00	75,66
Conveniência	Sabão em barra Ypê 5x200gr	30,00	3,69	5,70	110,70	170,94
Conveniência	Sabão em po Omo 1kg	30,00	5,75	8,88	172,50	266,37
Conveniência	Sabonete barra 90gr	100,00	0,80	1,24	80,00	123,53
Conveniência	Sal Refinado 1kg	60,00	0,78	1,20	46,80	72,27
Conveniência	Salgadinhos Elma Chips 170gr	60,00	2,67	4,12	160,21	247,38
Conveniência	Salgadinhos Elma Chips 60gr	60,00	1,10	1,70	66,00	101,92
Conveniência	Tempero completo pote 300gr	30,00	0,80	1,24	24,00	37,06
Conveniência	tempero Sazon 60gr	30,00	1,99	3,07	59,70	92,19
Conveniência	Vinagre 750ml	60,00	1,24	1,91	74,41	114,89
Totais - Conveniência					5.099,82	7.875,00
Total - Produtos para revenda					9.978,00	15.025,00
Estimativa Custo total de estoque						32.162,08
Estimativa Receita total de vendas						61.636,25