



PLANO DE NEGÓCIO:
Padaria Santa Luzia

BELO HORIZONTE
2019

Bruno Winter Ferreira
Fábio Junior Costa Gabriel
Julia Alves da Silva Neves

PLANO DE NEGÓCIO:
Padaria Santa Luzia

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC do Curso de Administração da FAMIG – Faculdade Minas Gerais como requisito parcial para obtenção de nota e conclusão do curso de Administração.

Orientador (a): Maximiliano Francisco de Oliveira

BELO HORIZONTE
2019

SUMÁRIO

1 – SUMÁRIO EXECUTIVO	6
1.1 - Principais Pontos do Negócio	7
1.1 - Empreendedores e Experiência Profissional.....	8
1.3 - Dados do Empreendimento.....	8
1.4 - Missão.....	8
1.5 - Visão	9
1.6 - Formas jurídicas.....	9
1.7 - Enquadramento Tributário.....	9
2 - ANÁLISE DE MERCADO	10
2.1- Clientes	10
2.2 - Concorrentes.....	18
2.3 - Fornecedores	20
3 - Plano de Marketing	22
3.1 - Produtos e Serviços	22
3.2 - Preço.....	24
3.2 - Divulgação e Promoção	25
3.4 - Distribuição e vendas.....	26
3.5 - Localização	29
4 - PLANO ESTRATÉGICO.....	30
4.1 - Análises de SWOT	30
4.2 - BSC.....	31
5 - Plano operacional	33
5.1- Layout	33
5.2 - Capacidade produtiva	35
5.3 - Processos operacionais	36
5.4 - Plano de Pessoal	38

5.4.1 - Atribuições dos Sócios	38
5.4.2 - Pessoal.....	39
6 - PLANOS FINANCEIROS.....	41
6.1 - Investimentos Iniciais	41
6.1.1 - Investimentos Fixos.....	42
6.1.2 - Investimentos Pré-Operacionais	43
6.1.3 - Estoque Inicial.....	44
6.1.4 - Capital de Giro	45
6.1.5 - Investimento Total e Fontes de Recursos	48
6.2 - Gastos com Pessoal	49
6.4 - Projeções de Custos e Despesas	52
6.5 - Custos do Produto ou Serviço.....	53
6.6 - Previsão de Vendas	57
6.7 - Impostos Sobre Faturamento.....	60
6.8 - Projeções Financeiras.....	61
6.8.1 - Fluxo de Caixa	62
6.8.2 - Projeção de Resultados	63
6.9 - Análises de Investimento	64
6.9.2 - Prazo de Retorno do Investimento (<i>Payback</i>).....	66
6.9.3 - Taxa Interna de Retorno (TIR)	67
6.9.4 - Margem de Contribuição	68
6.9.5 - Ponto de Equilíbrio (PE).....	70
6.9.6 - Lucratividade.....	72
6.9.6 - Rentabilidade	73
6- ELEVATOR PITCH	75
8 – BUSINESS MODEL CANVAS	76
10 - CONCLUSÃO	78

REFERÊNCIAS.....	79
------------------	----

1 – SUMÁRIO

O plano de negócio é basicamente um instrumento de planejamento, no qual as principais variáveis envolvidas em um empreendimento são apresentadas de forma organizada. De posse de um plano bem elaborado e organizado o empreendedor e empresário terão chances reais para que o empreendimento tenha sucesso no futuro e assim diminuindo a probabilidade de morte precoce da empresa nos primeiros anos de vida.

A Padaria Santa Luzia - LTDA surgiu através da necessidade de comércios para atender a população do bairro e visitantes, com o objetivo de trabalhar de forma diferenciada dos demais concorrentes a ideia é ouvir os clientes para que possa ser atendida a necessidades.

A expectativa com a instalação da Padaria Santa Luzia, é atender a demanda do publico local com produtos de qualidade e preço justo fazendo com que todos se sintam satisfeitos e realizados com os produtos ofertados. O negócio será construído para o público da região, moradores e trabalhadores.

1.1 - Principais Pontos do Negócio

A ideia de criação da Padaria Santa Luzia veio da falta de uma padaria que atendesse a população do bairro e visitantes, com um objetivo de fazer e atender diferente dos outros concorrentes a ideia é ouvir os clientes para que possa ser atendida a necessidade de todos e que se tenha um produto diferenciado do que já tem no mercado.

A ideia é que os próprios clientes possam escolher os produtos que querem consumir no café da manhã ou da tarde, com opção de escolher até três produtos, a padaria pretende contar ainda com um espaço para vinhos, cervejas artesanais, festivais de bolos, tortas e doces todos os meses, além de produtos light e diet para atender todos os tipos de clientes.

A expectativa com a instalação da Padaria Santa Luzia no bairro é atender a demanda de todos com um produto de qualidade e preço justo fazendo com que os moradores do bairro Nossa Senhora das Graças e visitantes na região, para que sintam satisfeitos e realizados com os produtos oferecidos.

Para atender melhor e de forma diferenciada a Padaria irá terceirizar quase toda a sua área de produção, pretendendo desta forma reduzir custos e trabalhar com produtos de qualidade. Funcionando entre 05h00min as 20h00min.

1.2- Empreendedores e Experiência Profissional

Para o funcionamento da Padaria cada sócio terá sua atribuição de forma presencial.

Ocupando o cargo de diretores. A diretoria será formada por Bruno Winter, Fabio Junior e Julia Alves.

Bruno Winter: Tem experiência no mercado há 15 anos no setor de logística, sendo que atuou como gerente em uma empresa líder no mercado nacional.

Fábio Junio: Tem experiências no ramo administrativo atuando há sete anos. Responsável pelo setor financeiro, compras, contas a pagar, preço de mercadoria, pagamento de salário, experiências em gestão de pessoas e processo.

Julia Alves: Experiência no setor Administrativo, departamento de pessoal, em vendas no varejo.

1.3 - Dados do Empreendimento

A sociedade girará sob o nome empresarial de Panificação Santa Luzia LTDA.

Nome fantasia: Padaria Santa Luzia

Localizada: Situada na Rua São Francisco de Assis nº 185, Cidade de Santa Luzia- Estado de Minas Gerais, CEP: 33030530.

1.4 – Missão

Oferecer produtos de Padaria com qualidade adequando as necessidades dos clientes, buscando um bom relacionamento com nossos colaboradores e fornecedores.

1.5 – Visão

Ser referência no mercado panificador de Minas Gerais.

Valores:

- Ética
- Transparência com os clientes
- Idoneidade
- Zela pelo respeito ao meio ambiente e a sociedade.

1.6 - Formas jurídicas

A forma jurídica na atuação da Padaria Santa Luzia é constituída legalmente por Empresa Individual de Responsabilidade Limitada; pela capital social ser superior a 100 salários mínimos atuais. E receio de mais à frente o empresário não tem seu patrimônio pessoal afetado por dívidas da empresa

1.7 - Enquadramento Tributário

A Padaria Santa Luzia é optou pelo regime do Simples Nacional, após análise financeira. Esse regime destaca-se pelo recolhimento tributário unificado dos impostos do simples:

Âmbito federal

(IRPJ)-Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica

(IPI)-Imposto sobre Produtos Industrializados.

(CSLL)-Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

(COFINS)-Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.

(PIS)-Contribuição para os Programas de Integração Social

(CPP)-Contribuição Patronal Previdenciária Âmbito estadual.

(ICMS)-Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação Âmbito municipal.

2 - ANÁLISE DE MERCADO

2.1- Clientes

A Padaria Santa Luzia está localizada no bairro Nossa Senhora das Graças na cidade de Santa Luzia - MG tem como público-alvo os moradores do bairro, moradores das demais regiões próximas e os visitantes que frequentam a região diariamente para trabalhar.

A expectativa com a instalação da Padaria Santa Luzia, é atender a demanda do público com produto de qualidade e preço justo fazendo com que os clientes da padaria se sintam satisfeitos e realizados com os produtos oferecidos.

A padaria pretende contar ainda com um espaço para vinhos, cervejas artesanais, festivais de bolos, tortas e doces todos os meses, além de produtos light e diet para atender todos os tipos de clientes.

O bairro conta hoje com cerca de 27 ruas e aproximadamente 13.000 habitantes segundo Secretaria de Desenvolvimento Urbano. A média salarial do bairro é de aproximadamente 2 salários mínimos, com um público misto, com jovens e idosos.

Para o posicionamento da Padaria Santa Luzia é importante realizar e avaliar periodicamente uma pesquisa, acompanhando a demanda de venda dos produtos, através dos desejos do cliente e da real necessidade de cada consumidor, sempre observando a aceitação de seus produtos no mercado, visando identificar o perfil dos consumidores principais com o intuito de conquistar e encantar o máximo de clientes a cada dia.

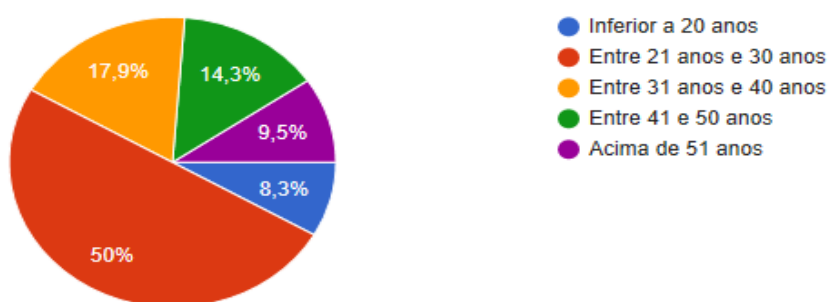
Percebe-se que o comportamento do público exige um atendimento rápido e proativo devido às atividades do dia a dia (trabalho, academia, levar filhos à escola, etc.), por isso será garantido um atendimento ágil e eficiente para que supra a necessidade dos clientes.

Para conhecer um pouco mais sobre o público-alvo foi realizado uma pesquisa do tipo bola de neve através do Google Forms, entre os dias 17/04/2018 a 20/06/2018 com o objetivo de saber o perfil dos consumidores, com o intuito de fornecer um serviço de qualidade e produtos que atendam a um número maior de clientes.

De posse dos dados da pesquisa foi possível realizar uma análise mais aprofundada do comportamento dos clientes e definir um plano de ação que possa atender ao perfil dos consumidores atraindo assim uma clientela que não seja especificamente do bairro.

- Foram entrevistadas 84 pessoas, 42 pessoas com a idade entre 21 a 30 anos, mostrando que a maior parte do publico da padaria é jovem.

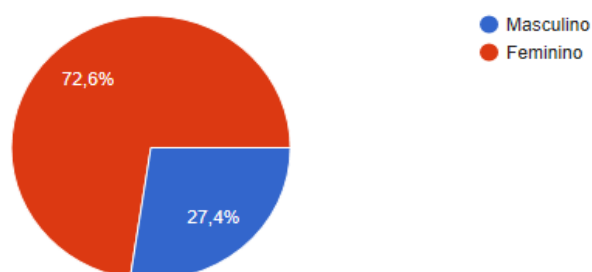
Gráfico 1:Qual sua idade?



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

- Foram realizadas 61 entrevistas com mulheres e 23 com homens, visto que as mulheres são mais atenciosas, 72,6 %.

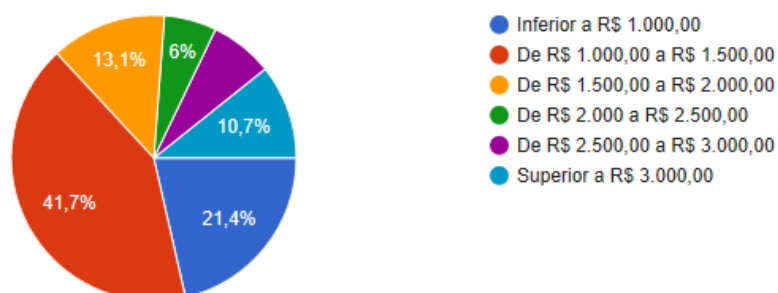
Gráfico 2: Qual seu sexo?



Fonte: Elaborado pelos autores- (2019)

- Das 84 pessoas entrevistadas 35 pessoas possuem renda entre R\$1.000,00 à R\$ 1.500,00

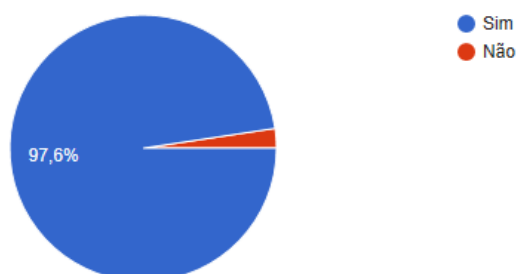
Gráfico 3:Qual sua renda?



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

- 97,6% das pessoas entrevistadas frequentam uma padaria, sendo 82 pessoas.

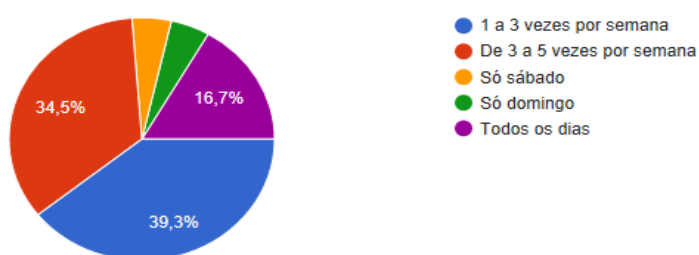
Gráfico4: Você frequenta padaria?



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

- Das 84 pessoas entrevistadas, 33 pessoas frequentam a padaria de 1 a 3 vezes na semana 39,3%, sendo que 28 dos entrevistados são do sexo feminino e tem uma renda entre R\$1.000 a R\$1.500 e 29 pessoas frequentam de 3 a 5 vezes.
- 73,8 % das pessoas frequentam a padaria três vezes na semana em média, sendo a maioria feminina e com renda superior a R\$1.500.

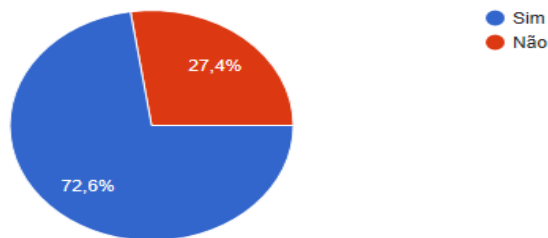
Gráfico 5: Se sim, qual frequência.



Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

- 61 pessoas afirmam que encontram variedades de produtos que precisam nas padarias, 72,6%.

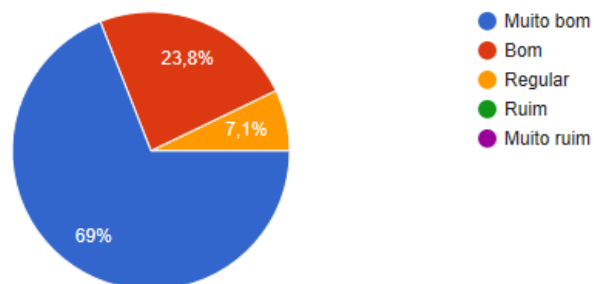
Gráfico 6: Você encontra variedades de produtos que precisa em padarias locais?



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

- 69% das pessoas gostam de variedades de produtos nas padarias, 58 pessoas.

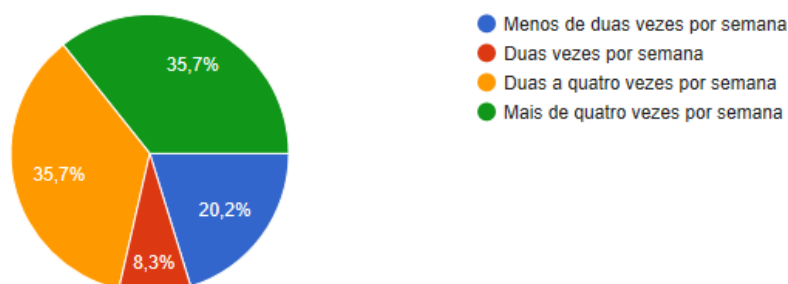
Gráfico 7: Encontrar variedade de produtos em padarias é?



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

- 60 pessoas compram pão em média 3 vezes por semana, 35,7% de duas a quatro vezes e 35,7% mais de quatro vezes.

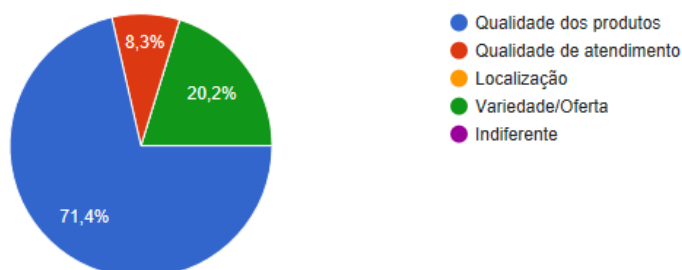
Gráfico 8: Com que frequência você compra pães?



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

- 71,4 % das pessoas preferem qualidade nos produtos, são 60 pessoas das 84 entrevistadas, enquanto que 17 pessoas responderam que preferem variedades, 20,2%.

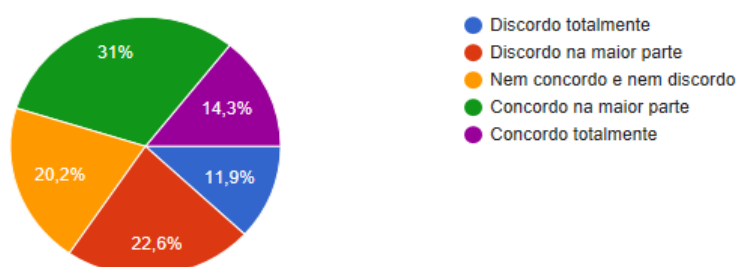
Gráfico 9: O que você espera encontrar em uma padaria?



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

- Das 84 pessoas entrevistadas, 31% concordam na maior parte sendo 26 pessoas, 22,6 % das pessoas discordam 19 pessoas e 20,2 % nem concordam e nem discordam são 17 pessoas.

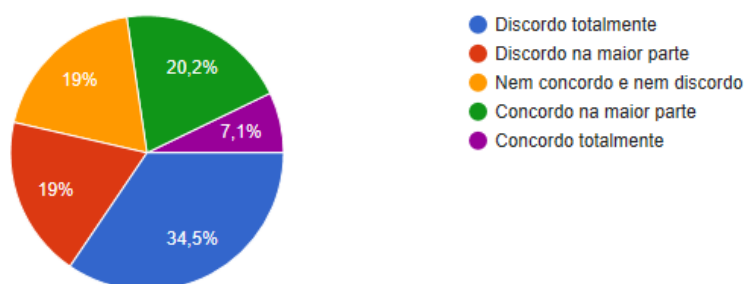
Gráfico 10: Você vai à padaria comprar alimentos perecíveis ou de consumo mais imediato (ex. panificados, carnes, embutidos, laticínios, frutas, verduras e legumes, sorvetes e picolés, etc.)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

- 34,5% das pessoas discordam totalmente e 19 % das pessoas discordam na maioria das vezes, são 45 pessoas que compram produtos de consumo imediato de um total de 84 pessoas entrevistadas.

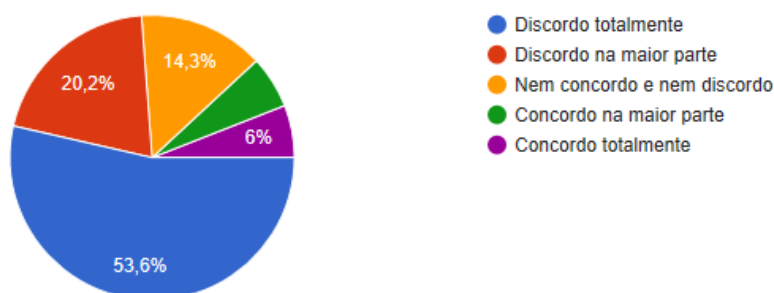
Gráfico 11: Você vai à padaria comprar alimentos não perecíveis ou que permitem maior prazo para consumo (ex. Bebidas alcoólicas e não alcoólicas enlatados ou condimentos, etc.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

- 53,6 % das pessoas não procuram material de limpeza ou produtos similares nas padarias, buscam realmente pães, bolos, tortas, salgados, etc. São 45 pessoas de um total de 84 entrevistadas.

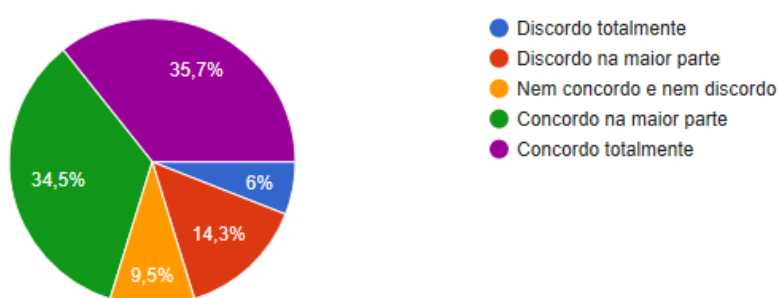
Gráfico 12: Você vai a padaria comprar produtos não alimentícios (ex. materiais de limpeza, para festa, cigarros, etc.)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

- 35,7% das pessoas concordam totalmente e 34,5% das pessoas concordam na maioria das vezes, são 59 pessoas de um total de 84 entrevistas afirmando que consomem alimentos dentro do estabelecimento.

Gráfico13: Você vai à padaria comprar produtos para consumo no ambiente da padaria (ex. Tomar café da manhã, almoçar, jantar, lanche, etc.)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

2.2 - Concorrentes

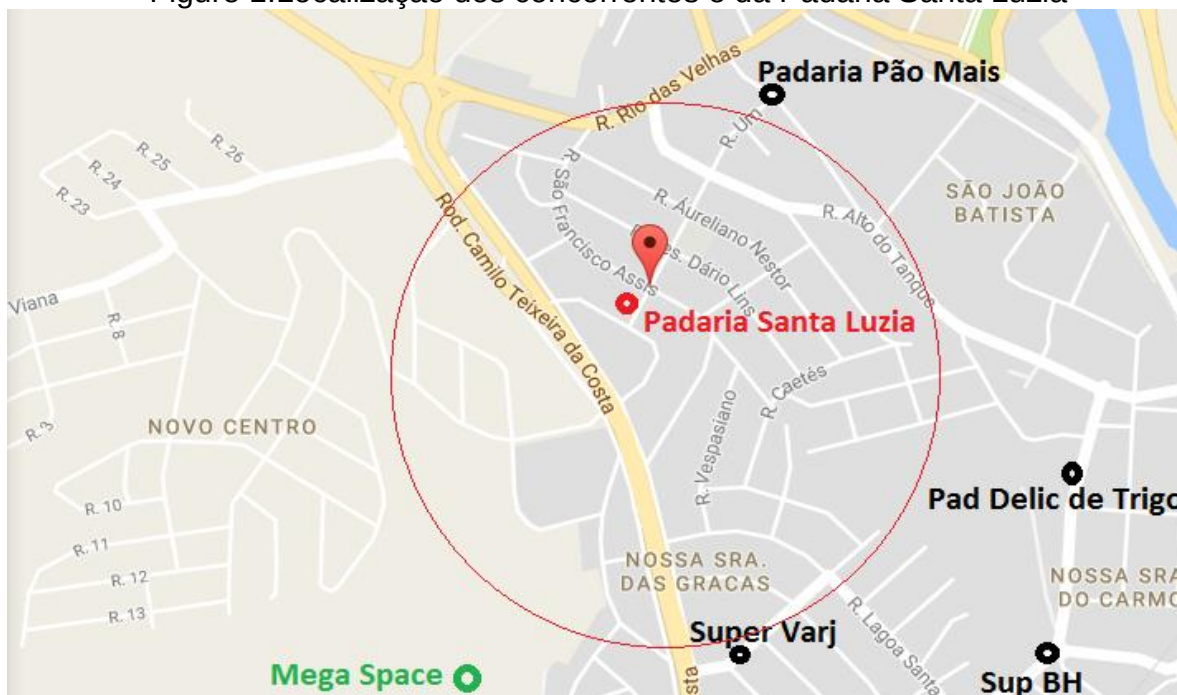
A maior concorrência, no entanto, vem dos supermercados, isso porque os pães são utilizados por esses concorrentes somente para atrair a freguesia e fazem isso com a prática de preços especialmente baixos. Dentre os concorrentes citados todos possuem jornada de aproximadamente 12 horas de trabalho.

Quadro 1: Principais concorrentes da Padaria Santa Luzia

Principais concorrentes da Panificação Santa Luzia	
	Padarias
Padaria referência na região possui várias filiais em Santa Luzia, é a maior da região e concorrente direto.	Pão Mais:
Possui uma pequena padaria, atendimento básico.	Super. Do Povo
Padaria de pequeno porte, não disponibiliza uma variedade de serviços, padaria comum.	Padaria Trigo Dourado:
Padaria de pequeno porte, não possui serviço diferenciado e não tem nenhum produto diferenciado.	Padaria do Itamar:
Padaria de pequeno porte, porém, com grande variedade de produtos.	Panificadora Delícia do Trigo:
Padaria de pequeno porte.	Panificadora do Alto:

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Figure 1:Localização dos concorrentes e da Padaria Santa Luzia



Fonte: Google Maps (2019)

Os principais produtos oferecidos pelos concorrentes estão descritos no quadro abaixo de forma resumida, uma vez que, alguns produtos possuem variedades no modelo, tamanho, quantidade, sabor e preço, o mix é bastante variado. (Conforme Quadro1 abaixo)

Quadro1: Produtos Vendidos

PRODUTOS VENDIDOS NA PADARIA			
Água Mineral	Cigarros	Mortadela fatiada	Pudim
Álcool em gel	Cupcake	Pão de hambúrguer	Queijo minas
Balas	Energéticos	Pão de queijo	Queijo mussarela
Bolinhos	Fósforo	Pão integral	Refrigerantes
Bombons	logurtes	Pão Frances	Salgados variados
Café com leite	Isqueiros	Pão Sovado	Sanduche natural
Café preto	Jornal	Pastel	Suco Garrafa
Carvão	Leites	Pizza	Suco Lata
Cervejas	Leite achocolatado	Pó de Café	Superponde
Chicletes	Manteiga	Presunto	Tortas

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

2.3 - Fornecedores

O principal fornecedor da Padaria Santa Luzia será a Pão Fácil Congelado que irá fornecer toda produção de pães, bolos, roscas e etc.

A Pão Fácil é uma indústria e comércio de pães congelados, situada na capital mineira, Belo Horizonte que atende toda a região metropolitana de BH.

Além de fornecer toda a produção para a empresa iremos contar com serviços exclusivos desse fornecedor, como:

- Comodato de equipamentos (forno, armário e/ou freezer)
- Treinamentos
- Entrega
- Consultoria

A parceria que será estabelecida com o Pão Fácil visa uma estratégia na redução de custos e melhor qualidade dos produtos e várias outras vantagens que a empresa nos oferece como:

- Diminuição do custo operacional e de pessoal;
- Diminuição do espaço para estocagem de produtos;
- Maior comodidade e praticidade no seu atendimento;
- Mesmo padrão de tamanho e sabor dos pães;
- Dispensabilidade de maquinário próprio para a produção;
- Dispensabilidade de mão de obra especializada;
- Prazo de pagamento 30 dias boleto
- Prazo de entrega D+1
- A Pão Fácil possui capacidade produtiva para nos fornecer 2100 pães por dia.
- A Pão Fácil está localizada no Bairro Vale do Jatobá em Belo Horizonte - MG

Quadro 2: Fornecedores

CATEGORIA	FORNECEDOR
Bebidas Gerais	Coca-Cola
Bebidas Gerais	Brasil Kirin
Alimentos/ Doces	Kibon S/A
Alimentos/ Doces	Nestlé
Produtos para Panificação e Confeitaria	Festpan
Produtos para Panificação e Confeitaria	Dispropan
Bebidas Gerais	Ambev
Distribuidora de Energia	Cemig
Abastecimento de água	Copasa
Fornecedor de linha telefônica e internet	Oi
Equipamentos de Padaria	Sibéria
Equipamentos Comerciais	Acimaq
Distribuidor de Gás	JG Distribuidora de gás
Distribuidor de Água Mineral	Água Mineral Viva
Distribuidor de Embalagens de Papel	Casa Sol Embalagens de Papel
Distribuidor de Embalagens de Plástico	Papel Plastic
Pães e Massas	Pão Fácil Indústria e Comercio de Pães

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

3 - Plano de Marketing

3.1 - Produtos e Serviços

Os principais produtos oferecidos pela Padaria Santa Luzia estão descritos no quadro abaixo de forma resumida porque alguns produtos possuem variedades no modelo, tamanho, quantidade, sabor, preço, e o mix é bastante variado. (Conforme quadro 2 abaixo).

Quadro2: Produtos Vendidos

PRODUTOS VENDIDOS NA PADARIA			
Água Mineral	Cigarros	Mortadela fatiada	Pudim
Álcool em gel	Cupcake	Pão de hambúrguer	Queijo minas
Balas	Energéticos	Pão de queijo	Queijo mussarela
Bolinhos	Fósforo	Pão integral	Refrigerantes
Bombons	logurtes	Pão Frances	Salgados variados
Café com leite	Isqueiros	Pão Sovado	Sanduche natural
Café preto	Jornal	Pastel	Suco Garrafa
Carvão	Leites	Pizza	Suco Lata
Cervejas	Leite achocolatado	Pó de Café	Superponde
Chicletes	Manteiga	Presunto	Tortas

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

Através de uma pesquisa e análise do perfil dos clientes da padaria, foi identificado pela necessidade e também pelo desejo do consumidor sobre a demanda voltada para alguns produtos direcionados a classe média, considerando de boa qualidade como exemplo, a comercialização da água mineral sem gás 500 ml da marca Ingá, bombons da marca Lacta, Nestlé, Garoto, cervejas Brahma, Skol, Antártica, Itaipava, Backer, cigarros da marca Dunhill, Hollywood, Lucky Strike, Energético Red Bull, Leite da marca Itambé, Pó de café da marca Três Corações, refrigerantes Coca-Cola, guaraná Antártica, sucos em caixas da marca Del Valle, Da Fruta, Tial, chips fabricado pela Elma Chips e cola da marca Super Bonde, entre outros produtos.

Para atender os clientes com conforto e qualidade a empresa disponibilizará de serviços exclusivos como espaço playground para que os filhos dos cliente possam realizar suas compras e estacionamento monitorado para o seu conforto, sendo um

diferencial dos concorrentes e prestando um serviço de excelência e qualidade no atendimento sendo que o estabelecimento funcionara das 05h00min até as 20h00min.

3.2 - Preço

Para conquistar e fidelizar os clientes, a padaria entrará no mercado com produtos de qualidade e com o preço abaixo dos concorrentes deixando bem claro para os consumidores que o preço dos produtos trata-se de uma promoção e será por tempo determinado. Após análise dos resultados e concluindo uma evolução na venda dos produtos, a padaria terá uma nova estratégia de preço alavancando a sua receita e para que tais targets sejam alcançados e será disponibilizado para os clientes degustação de produtos em datas especiais e formas de pagamentos acessíveis tais como pagamento a vista e pagamento com cartão de débito e crédito.

O intuito é atrair os clientes no primeiro momento, ofertando preços e produtos com qualidade até consolidar-se totalmente na região tornando-se uma empresa referência.

Após atingir as metas desejáveis e o posicionamento esperado a padaria ofertará alguns produtos com preços promocionais. Produtos que quando em estoques estiverem com validade próxima ao vencimento ou produtos em grandes quantidades no estoque.

3.2 - Divulgação e Promoção

Para divulgar o novo empreendimento a padaria colocará uma faixa no imóvel informando sobre sua inauguração e será contratado um carro de som, também serão distribuídos panfletos na região e a padaria terá um site que será cadastrado no Google por custo zero.

A padaria será decorada de acordo com os temas citados e serão ofertados produtos bem como, bolos, tortas, caldos, canjicas, panetones, biscoitos, doces e a padaria terá um custo inicial de R\$ 1.850.00 reais gastos com panfletos, carro de som, faixa que será colocada no imóvel e os arranjos para as decorações no período do ano.

A padaria terá como preocupação diária, a organização no layout dos móveis e seu maquinário de forma objetiva e de melhor circulação das pessoas, podendo os clientes visualizar todos os produtos nos devidos lugares para que se sinta confortável, bem como limpeza e higiene do local.

As promoções serão ofertadas no estabelecimento e também através de panfletos após uma análise financeira dos sócios, com controle diário dos produtos em estoque, atentando para os produtos perecíveis sempre se preocupando com a data de vencimento, como exemplo terá o sanduíche natural, sendo vendido a preço médio de R\$ 4,60 reais, após a análise de seu vencimento, o preço poderá ser alterado para R\$ 3,49 reais, apresentando uma promoção de 25 a 30% na venda.

3.4 - Distribuição e vendas

A venda será realizada pelo colaboradores que serão treinados com foco em excelência no atendimento e ao contato diretamente ao consumidor final, ou seja, o cliente irá até a loja onde um funcionário realizará o atendimento lhe oferecendo os produtos que ele necessita.

A oportunidade no negócio está na localização da padaria, considerando um raio de 1 km do local do imóvel, não possui nenhum estabelecimento que ofereça os produtos da padaria Santa Luzia, relacionamento com cliente sendo faixa 1, trabalhando com qualidade, clareza e muita organização.

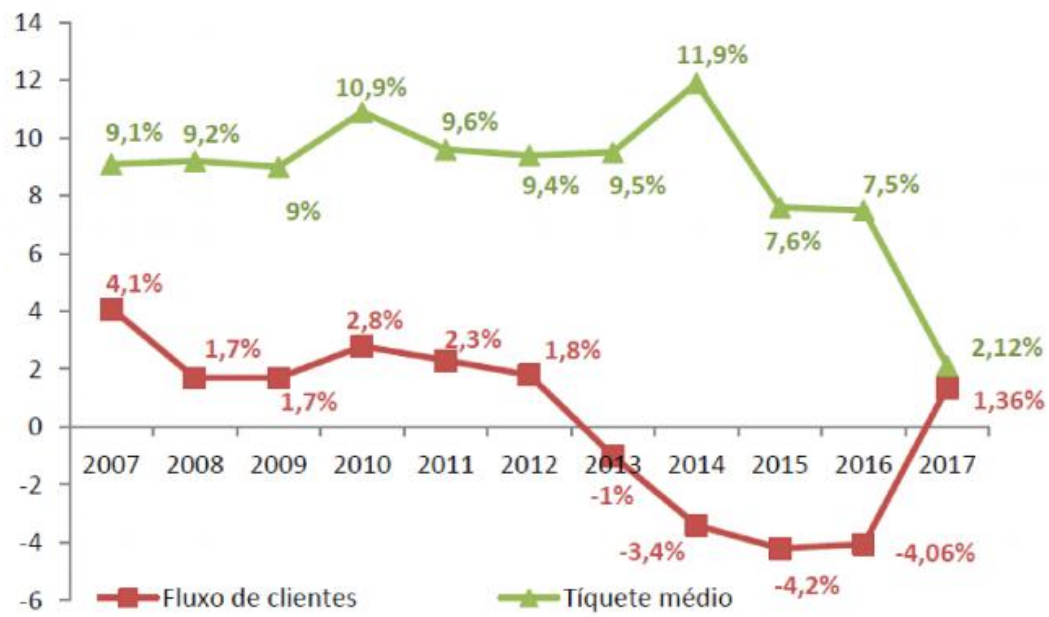
Como estratégia de venda, os colaboradores da padaria Santa Luzia trabalharão com postura, educação, clareza, sempre pensando no conforto e no atendimento de qualidade.

Os colaboradores serão treinados, orientados, sempre observando e analisando o perfil dos clientes de acordo com as janelas e horários de atendimento. A padaria trabalhará com parceiros e fornecedores bem treinados e com muito conhecimento sobre a qualidade dos produtos ofertados. Como estratégia a padaria terá como foco a preocupação de seu layout, sendo alterado de acordo com os períodos do ano e as decorações, a padaria trabalhará sempre com produtos frescos e quentinhos, tipo, pão francês, pão de queijo, tortas e será ofertada em determinado horário no dia de acordo com a demanda de pessoas a degustação dos produtos.

Estacionamento amplo e estruturado se preocupando com a segurança para os clientes, a padaria realizará no período a cada três meses uma pesquisa de satisfação, observando as oportunidades, melhorando as forças oferecidas, trabalhando as fraquezas e os desvios, sempre com o olhar atento para as ameaças e a concorrência.

Após registrar queda nos últimos quatro anos no fluxo de consumidores nas padarias em 2017, o setor comemora um crescimento de 1,36%. Sobre o tíquete médio, houve um crescimento de 2,12%, bem menor do que o apurado em 2016 (7,5%). Veja o gráfico que descreve o comportamento destes indicadores nos últimos anos.

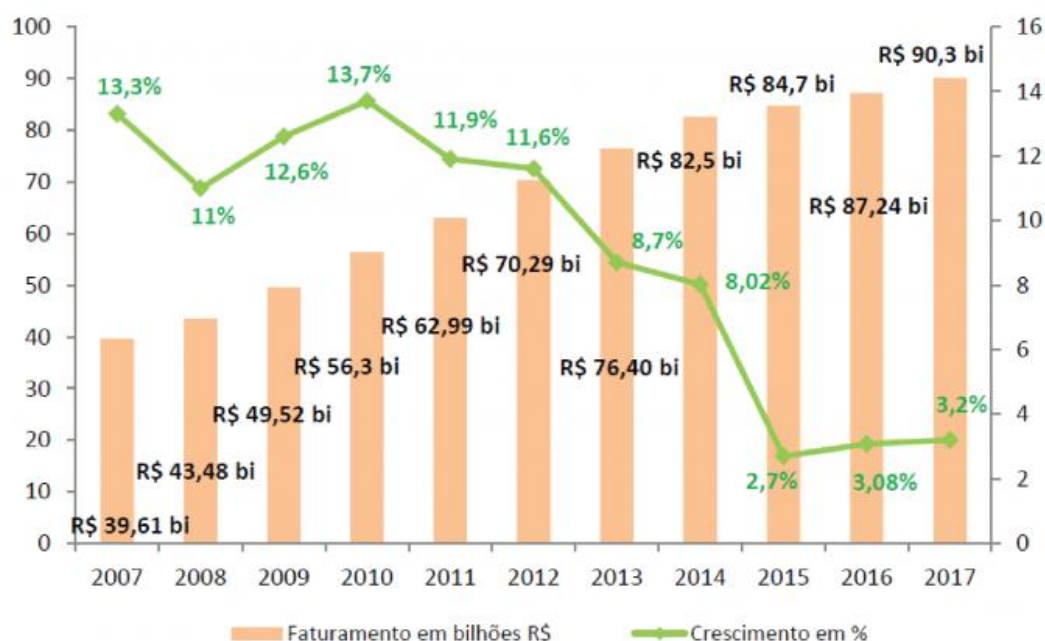
Figura2: Tíquete Médio/Fluxo de Clientes



Fonte: ITPC 2018

A partir de 2010 o setor vem registrando queda no crescimento o que tem preocupado os empresários do ramo de panificação, o que vem aliviando essa pressão é o faturamento do setor que tem crescido ano após ano como mostra o gráfico abaixo.

Figura3: Faturamento (\$) /Faturamento (%)



Fonte: ITPC 2018

A expectativa do setor de panificação em Minas Gerais são as melhores para o ano de 2018. O cenário começou a melhorar em 2017, quando a economia começou a se movimentar para a retomada do crescimento do país. “Foi o ano em que o movimento positivo do segmento industrial trouxe de volta a esperança de dias melhores. No setor de panificação e confeitaria não foi diferente”, afirma o presidente da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip), José Batista de Oliveira.

O mercado de trigo brasileiro sofre forte influência internacional, principalmente da Argentina e EUA. Com a escassez de trigo em território nacional, o Brasil é um dos maiores importadores globais de trigo. Com a alta do dólar e a escassez de matéria prima isso faz com que o pãozinho fique cada vez mais caro, o setor conta com outros problemas como a falta de investimentos em fontes de energias não renováveis limpas e economicamente viáveis.

4 - PLANO ESTRATÉGICO

4.1 - Análises de SWOT

Quadro 3: Análise SWOT

Fatores Internos	S: Forças 1-Imóvel próprio. 2-Estacionamento. 3-Profissionais qualificados 4-Atendimento com excelência 5-Produtos de qualidade 6-Layout do estabelecimento 7-Localização do imóvel	W: Fraquezas 1-Expediente somente diurno. 2-Quadro de funcionários reduzido. 3-Pouco capital de giro. 4-Pouca experiência em gestão de pessoas. 5-Pouco tempo de atuação no mercado panificador. 6-Pouco tempo de atuação no mercado panificador.
Fatores Externos	O: Oportunidades 1-Mercado em crescimento 2-Pouca concorrência.	T: Ameaças 1-Região deserta em determinado horário. 3-Credibilidade dos produtos com o público-alvo.

Fonte: Elaborado pelos autores

Ameaças

- Região deserta em determinado horário: A padaria inicialmente optou por não trabalhar no sistema 24 horas para não sofrer assalto.
- Pouco tempo de atuação no mercado panificador: Os sócios deverão participar de feiras, workshop, exposições, para se informar sobre as tendências de mercado na área da panificação.
- Credibilidade dos produtos com público alvo: A padaria deverá analisar e testar a qualidade de seus produtos por ser uma pequena empresa e por entrar no mercado recentemente, o público regional são pessoas mais esclarecidas em busca de eficiência e qualidade.

Como objetivo estratégico para seus pontos fracos e suas ameaças, a padaria Santa Luzia buscará uma parceria junto a Polícia Militar da região, tentando minimizar os riscos de assalto, ronda em horários alternados.

De acordo com o crescimento de suas vendas a padaria viabilizará a oportunidade de contratar mais um recurso, bem como investir em um dos sócios o treinamento de gestão de pessoas mais técnico e também um treinamento culinário para começar a produzir pães, bolos, entre outros produtos.

Um dos sócios ficará responsável pela comunicação da empresa, propagandas, panfletos, parcerias, participação de eventos, workshops, exposições, feiras de panificação, buscando mais informações para alavancar a participação de vendas na região.

4.2 - BSC

A ferramenta BSC (Indicadores Balanceados de Desempenho) é utilizada para ter uma visão integrada e balanceada da empresa, onde possibilita criar metas para alcançar o objetivo, criando estratégia para 4 perspectiva sendo:

Financeiro, cliente, processos internos e inovação e aprendizado.

Para assim fazer realizar uma análise para formular uma ação de melhorias nos processos.

Tendo em vista que o objetivo será sempre atrair clientes, a padaria trabalhará com os indicadores seguintes: contagem de clientes por quinzena, planilha apresentando a evolução dos resultados financeiros, planilha para mensuras as performasse dos colaboradores.

Quadro 4: BSC

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
Financeiro	Aumentar receita	Faturamento bruto mensal	Aumentar a receita em 0,25% por mês
	Reduzir custos	Cotação de preço	Menor preço a cada 3 cotações com qualidade,
Cliente	Melhor atendimento ao cliente	Pesquisa de satisfação trimestral	Máximo 20% de reclamação de clientes
	Ter uma loja mais atraente para os clientes	Contagem de clientes por quinzena/pela catraca	Aumentar 5% fluxo de clientes.
Processos Internos	Exposição de vitrine	Contagem de produtos variados	Ter em vitrine 20 tipo de produtos distintos.
	Melhorar o nível de limpeza e higienização	Auditoria interna	Limpeza geral 100% em todo estabelecimento.
Inovação e aprendizado	Treinamento de colaboradores	Quantidade de colaboradores treinados	Ter 100% dos colaboradores treinados.
	Diminuir rotatividade	Rotatividade de funcionários anual	Rotatividade de colaboradores a cada quatro anos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

5. - Plano operacional

5.1 Layout

O Layout será de suma importância para exposição das mercadorias e imagem da padaria. Visando uma imagem clara dos produtos e proporcionando um ambiente aconchegante para o atendimento. O propósito do layout é deixar espaços livres para circulação, tanto para clientes como colaboradores.

Para uma maior compreensão sobre o termo Layout, o ideal é entender o contexto onde o mesmo é aplicado, que pode ser basicamente na área Gráfica ou de Logística.

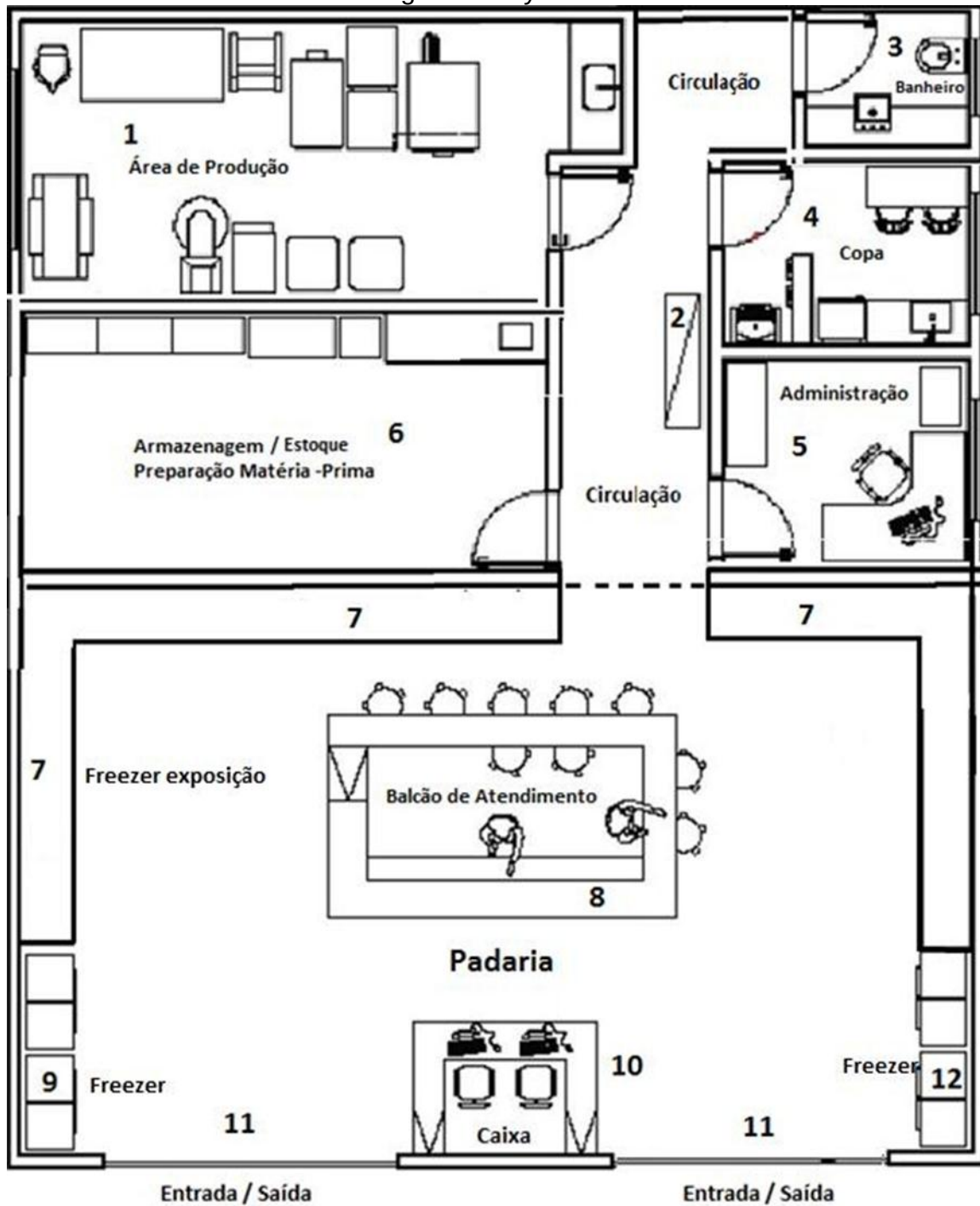
Figure 5: Layout da Padaria



Fonte: Arquiteto Antônio Delicatessen (2019)

Na figura abaixo estão descritos a disposição dos setores da empresa.

Figure 6: Layout Interno



Fonte: SEBRAE (2019)

5.2-Capacidade produtiva

Após feita pesquisas de diversos produtos os sócios verificaram que o custo da terceirização é menor ao se comparar com os custos de materiais primas, despesas com pessoal e etc.

Tabela 3: Capacidade Produtiva

Produtos comercializados em Padarias - Pesquisa de Preços									
PADARIAS		PADARIA - A		PADARIA - B		PADARIA - C		PREVISÃO DE VENDAS	
Descrição do produto	Vol.	Preço (R\$)	Quant./mês	Preço (R\$)	Quant./mês	Preço (R\$)	Quant./mês	Preço médio (R\$)	Quant./média
Pão Francês	Kg	R\$ 11,07	80	R\$ 13,90	100	R\$ 12,90	500	R\$ 12,62	227
Pão de doce	Kg	R\$ 11,07	65	R\$ 13,90	78	R\$ 12,90	250	R\$ 12,62	131
Pão de Queijo	Kg	R\$ 22,50	70	R\$ 19,90	78	R\$ 19,90	75	R\$ 20,77	74
Pão de Queijo mini	Kg	R\$ 22,50	35	R\$ 19,90	40	R\$ 19,90	45	R\$ 20,77	40
Salgados mini	Kg	R\$ 34,00	30	R\$ 19,90	45	R\$ 39,90	60	R\$ 31,27	45
Misto quente	Unid	R\$ 3,50	50	R\$ 3,50	100	R\$ 3,50	300	R\$ 3,50	150
Bolo	Unid	R\$ 4,50	40	R\$ 8,90	150	R\$ 3,50	200	R\$ 5,63	130
Sanduíche natural	Unid	R\$ 4,90	35	R\$ 4,90	300	R\$ 4,00	250	R\$ 4,60	195
Manteiga 500g	Kg	R\$ 6,00	10	R\$ 7,90	50	R\$ 7,95	100	R\$ 7,28	53
Manteiga 250g	kg	R\$ 8,60	35	R\$ 5,90	30	R\$ 7,90	100	R\$ 7,47	55
Queijo Minas Frescal	Kg	R\$ 16,92	20	R\$ 24,90	10	R\$ 26,90	20	R\$ 22,91	17
Queijo Mussarela	Kg	R\$ 19,11	24	R\$ 25,90	50	R\$ 26,90	140	R\$ 23,97	71
Leite Longa Vida	Lt	R\$ 2,03	26	R\$ 3,00	30	R\$ 2,95	70	R\$ 2,66	42
Iogurte	Lt	R\$ 4,19	25	R\$ 2,60	50	R\$ 2,95	50	R\$ 3,25	42
Café simples 50ml	Lt	R\$ 1,25	28	R\$ 1,90	120	R\$ 1,00	230	R\$ 1,38	126
Suca caixinha 250ml	Lt	R\$ 5,90	24	R\$ 2,50	70	R\$ 2,90	50	R\$ 3,77	48
Refrigerante lata	Lt	R\$ 3,00	40	R\$ 4,00	800	R\$ 3,00	1000	R\$ 3,33	613
Água sem gás 500 ml	Lt	R\$ 2,00	25	R\$ 1,99	470	R\$ 2,00	540	R\$ 2,00	345

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A princípio teremos como maior fornecedor a empresa Indústria e Comércio de pães congelados. Que fornece pães e outros produtos congelados com bom preço no mercado. Terá no mínimo 700 produtos congelados de panificação que o mínimo que o fornecedor exige para compra.

Com base no cálculo do ponto de equilíbrio contábil espera-se atender no mínimo 254 clientes por dia.

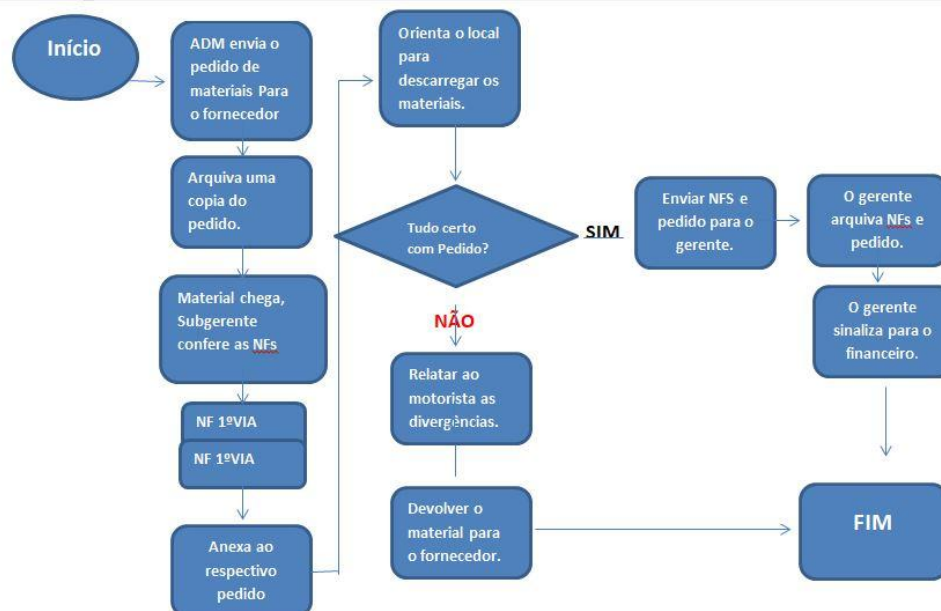
5.3 - Processos operacionais

O fluxograma sempre possui um início, um sentido de leitura, ou fluxo, e um fim. Alguns símbolos básicos são usados na construção de qualquer fluxograma, porém eles podem variar.

Os processos escolhidos para serem elaborados no fluxograma serão;

- Recebimento e Organização de Materiais
- Cobrança de cliente. (Caixa)

Figure 7: Fluxograma de Recebimento de Matérias

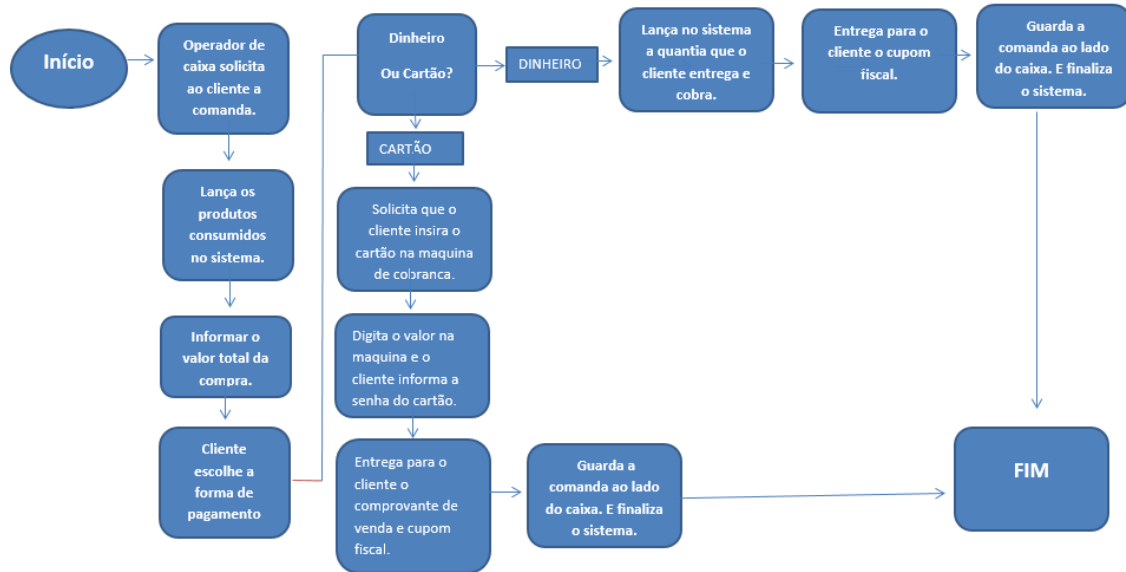


Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

O recebimento de mercadorias deve ser feito de acordo com o que está descrito no fluxograma para que não haja nenhuma avaria, extravio ou mau acondicionamento.

Para que o processo de recebimento em valores de produtos da padaria funcione de forma eficaz pela operadora de caixa. É demonstrado o fluxograma a seguir.

Figure 8: Fluxograma movimentação de caixa diário



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

5.4- Plano de Pessoal

5.4.1 - Atribuições dos Sócios

Para o funcionamento da Padaria cada sócio terá sua atribuição de forma presencial. Ocupando o cargo de diretores e alguns cargos operacionais.

Fábio-gerente administrativo: Responsável pelo financeiro do negócio, com tarefas de contas a pagar, preço de mercadoria, pagamento de salário e exercera a função de auxiliar de padaria.

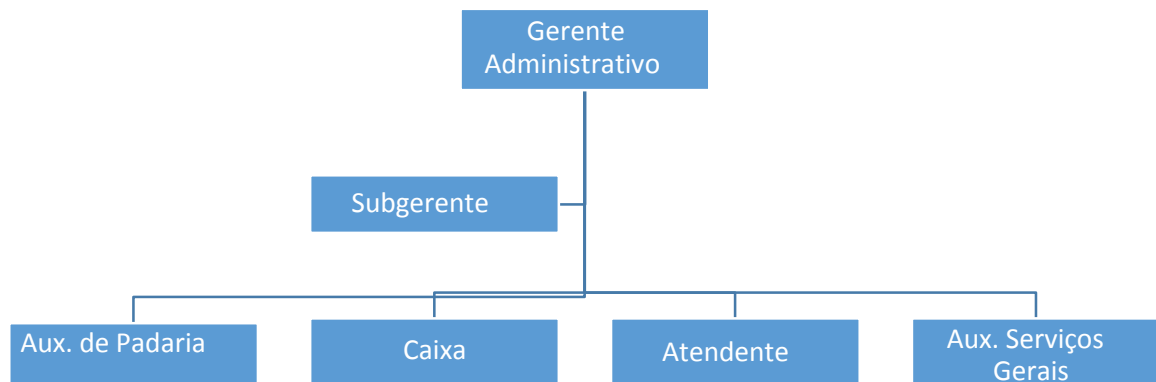
Bruno-Subgerente: Responsável pelo marketing, processos operacionais em loja, supervisão do layout, estrutura interna e externa, busca de parceiros e exercera a função de serviços gerais.

Julia- Subgerente: Responde pelo Administrativo da Padaria, departamento de pessoal, coordenação de funcionários, escalas, organização do espaço de escritório e exercera a função de caixa.

5.4.2 - Pessoal

A estrutura organizacional da Padaria Santa Luzia é demonstrada através de um organograma, para que possa ser melhor visualizado, o funcionamento do Negócio.

Figure 9: Organograma da Padaria Santa Luzia



Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

Conforme o organograma apresentado, a estrutura da Padaria Santa Luzia será formada por três sócios, além de um gerente administrativo, um atendente, caixa e um auxiliar de serviços gerais.

Todos os sócios terá participação nos trabalho desenvolvido. As atribuições de cada profissional que farão parte da equipe de colaboradores da Padaria Santa Luzia serão descritas a seguir.

- Gerente Administrativo: Responsável por toda a área administrativa da empresa.
- Subgerente: Responsável pelo planejamento e controle da execução dos trabalhos de seus subordinados no dia-a-dia da loja.
- Auxiliar de Padaria (Fábio): Responsável pela produção e padronização dos pães e dos salgados, além das normas de higiene e limpeza.

- Caixa (Júlia): Registrar a compra dos clientes e efetuar o recebimento do respectivo valor
- Atendente: Responsável pelo atendimento aos nossos clientes, orientações, arrumações dos produtos para a venda e auxílio na produção. É ela a responsável pelo auxiliar de serviços gerais.
- Auxiliar de serviços gerais (Bruno): É responsável pela limpeza, suporte ao padeiro quando solicitado e abastecimento de mercadoria na área de venda.

6 - PLANOS FINANCEIROS

6.1 - Investimentos Iniciais

Para determinar os recursos necessários para o funcionamento do negócio é preciso estimar os gastos com despesas pré-operacionais, móveis e equipamentos e reforma para adequação do estabelecimento.

Investimento fixo – compreende o capital empregado na compra de imóveis, equipamentos, móveis, utensílios, instalações, reformas etc.;

Investimentos pré-operacionais – são todos os gastos ou despesas realizadas com projetos, pesquisa de mercado, registro da empresa, projeto de decoração, honorários profissionais e outros;

Capital de giro – é o capital necessário para suportar todos os gastos e despesas iniciais, geradas pela atividade produtiva da empresa. Destina-se a viabilizar as compras iniciais, pagamento de salários nos primeiros meses de funcionamento, impostos, taxas, honorários de contador, despesas de manutenção e outros.

6.1.1 -Investimentos Fixos

O investimento fixo “inicial” é composto por mobiliário administrativo (Microcomputador Intel Dual Core, Impressora Multifuncional Hp Desk Jet Ink, telefone sem fio, mesa em L, cadeiras e Armário com portas Office Plus) e veículo.

Para que se inicie a produção de uma padaria equipamentos de qualidade e profissional qualificados são indispensáveis, pois uma estrutura bem montada garante produtos de qualidade.

Os equipamentos e acessórios fazem parte da estrutura. Qualquer tipo de improvisação é desaconselhável, pois cada equipamento foi estudado, desenvolvido e aperfeiçoado para oferecer à máxima qualidade e eficiência.

Quadro 5: Investimento

Maquinas e Equipamentos			
Descrição	Quant.	Valor Unit.	Total
Batedeira	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00
Forno turb gás (para 8 esteiras)	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
Software CPT Padeira	1	R\$ 760,00	R\$ 760,00
Esteira 58 x 70	50	R\$ 30,00	R\$ 1.500,00
Fatiador de Frios Bermar Semi-Automatico 196mm	1	R\$ 1.310,54	R\$ 1.310,54
Refresqueira IBBL Bbs2 30L	1	R\$ 1.798,00	R\$ 1.798,00
Equipamento Emissor de Cupom Fiscal	1	R\$ 608,60	R\$ 608,60
Balcão Seco 2m Panorâmico VPS 2000 Refrimate	1	R\$ 2.929,10	R\$ 2.929,10
Balcão Refrigerado Confrio 1,80m Conservex	1	R\$ 4.535,10	R\$ 4.535,10
Expositor Auto Serviço 5 Portas Klima	1	R\$ 7.899,00	R\$ 7.899,00
Fogão 5 Bocas Atlas Mônaco Glass	1	R\$ 559,00	R\$ 559,00
Sanducheira e Grill a Gás Progás PR700G	1	R\$ 220,81	R\$ 220,81
Geladeira Refrigerador Consul Cycle Defrost 334L	1	R\$ 1.399,90	R\$ 1.399,90
Micro Computador Intel Dual Core	3	R\$ 882,55	R\$ 2.647,65
Impressora Multifuncional Hp Desk Jet Ink	1	R\$ 330,00	R\$ 330,00
Telefone	3	R\$ 52,50	R\$ 157,50
Mesas	3	R\$ 399,90	R\$ 1.199,70
Cadeiras	3	R\$ 189,90	R\$ 569,70
Armários com portas Office Plus	1	R\$ 182,99	R\$ 182,99
Veiculo Fiorino 1,4 EVO Flex 2018 2p	1	R\$ 55.230,00	R\$ 55.230,00
TOTAL			R\$ 88.337,59

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

6.1.2 - Investimentos Pré-Operacionais

Investimentos pré-operacionais – são todos os gastos ou despesas realizadas com projetos, pesquisa de mercado, registro da empresa, projeto de decoração, honorários profissionais e outros.

Todo o treinamento com funcionários será aplicado pelo fornecedor de pães congelados, o que irá ajudar a padaria a reduzir custos com treinamentos.

Quadro 6: Investimento Pré-Operacional

Descrição	Quant.	Valor Unit.	Total
Construção e Reforma de Instalações	1	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00
Despesas e registros Honorários	1	R\$ 3.500,00	R\$ 3.500,00
TOTAL			R\$ 13.500,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

6.1.3 - Estoque Inicial

Estoque inicial para atender as atividades da Santa Luzia.

Quadro 7: Estoque Inicial			
PRODUTOS DE PADARIA			
Produtos	\$ Custo unit.	Quant. Unid	\$ Total
Pão Francês	R\$ 0,28	1892	R\$ 522,10
Mini Pão Francês	R\$ 0,14	3783	R\$ 522,10
Pão Integral	R\$ 0,34	1667	R\$ 560,00
Baguete	R\$ 0,37	1250	R\$ 460,00
Pão Doce Hot-Dog	R\$ 0,28	1667	R\$ 460,00
Mini Pão Hot-Dog	R\$ 0,14	2183	R\$ 301,30
Pão de Batata	R\$ 0,28	1667	R\$ 460,00
Pão de Hamburg	R\$ 0,28	1667	R\$ 460,00
Pão de Açúcar	R\$ 0,28	1667	R\$ 460,00
Pão Trançado	R\$ 0,28	1667	R\$ 460,00
Pão Caracol	R\$ 0,28	1667	R\$ 460,00
Pão com Creme	R\$ 0,28	1667	R\$ 460,00
Pão Caseiro	R\$ 0,28	1667	R\$ 460,00
Marta Rocha	R\$ 0,28	1667	R\$ 460,00
Rosca	R\$ 0,28	1667	R\$ 460,00
Pão de Milho	R\$ 0,28	1667	R\$ 460,00
Pão Sovado	R\$ 2,30	200	R\$ 460,00
Pão de Queijo	R\$ 0,88	1250	R\$ 1.100,00
Mini Pão de Queijo	R\$ 0,28	1480	R\$ 407,00
TOTAL		32038	R\$ 9.392,50

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

6.1.4 - Capital de Giro

Capital de giro é o montante ou quantidade de dinheiro que a empresa necessita para manter suas operações regularmente. Tal recurso pode estar disponibilizado no estoque, no caixa, contas a receber ou no banco.

O capital de giro é regulado pelos prazos praticados pela empresa, são eles: prazos médios recebidos de fornecedores (PMF) prazos médios de estocagem (PME) e prazos médios concedidos a clientes (PMCC).

Tabela 4: Prazo Médio de Compras

PRAZO MÉDIO DE COMPRAS			
Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em Dias
À vista	49%	0	0
A Prazo	11%	7	0,77
A Prazo	10%	5	0,5
A Prazo	14%	15	2,1
A Prazo	16%	30	4,8
Prazo médio total			8,17

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

O prazo médio dado pelos fornecedores é de quase 9 dias, ou seja, a empresa tem este prazo para quitar suas duplicatas junto aos fornecedores.

Tabela 5: Prazo Médio de estocagem

PRAZO MÉDIO DE ESTOCAGEM		
Média venda mês unid.	Média venda Ano unid.	Média Ponderada em Dias
12682,66667	152.192	12
Necessidade média de estoque		12

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A rotatividade ou giro médio de estocagem é um indicador que revela a velocidade de renovação da mercadoria em estoque, ou seja, o estoque da padaria é renovado a cada 12 dias.

Tabela 6: Prazo Médio de Vendas

PRAZO MÉDIO DE VENDAS			
Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em Dias
À vista	39%	0	0
Débito	18%	1	0,18
Débito	19%	3	0,57
Crédito	13%	30	3,9
Crédito	11%	60	6,6
Prazo médio total			11,25

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

É a média do prazo concedido aos clientes, ou seja, o prazo concedido aos clientes da padaria para que estes efetuem o pagamento de suas compras é aproximadamente 11 dias.

Tabela 7: Capital de Giro

CAPITAL DE GIRO	
Recursos da empresa fora do seu caixa	Numero de dias
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	11,25
2. Estoques – necessidade média de estoques	12
Sub-total	23,25
Recurso de terceiros no caixa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	8,17
Sub-total	8,17
Necessidade Liquida de Capital de Giro em Dias	15,08
CAPITAL DE GIRO	
1.Custo fixo mensal	R\$ 15.779,93
2. Custo variavel mensal	R\$ 23.058,33
Custo total da empresa	R\$ 38.838,26
Custo total diário	R\$ 1.294,61
Necessidade Liquida de Capital de Giro em Dias	15,08
CAPITAL DE GIRO	R\$ 19.522,70

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

A partir dos dados fornecidos acima o capital de giro necessário para a cobertura dos custos da empresa para um período de aproximadamente 15 dias é de R\$ 19.522,70.

Quanto maior o prazo concedido aos clientes e quanto maior o prazo de estocagem, maior será sua necessidade de capital de giro. Portanto, manter estoques mínimos regulados e saber o limite de prazo a conceder ao cliente pode melhorar muito a necessidade de imobilização de dinheiro em caixa.

6.1.5 - Investimento Total e Fontes de Recursos

O investimento para iniciar e viabilizar o negócio até o momento de sua auto sustentação será de aproximadamente R\$130.752,79 para fazer frente ao empreendimento.

Quadro 8: Investimento Inicial

Item	Descrição	Valor
1	Investimentos Fixos	R\$ 88.337,59
2	Investimento Pré-Operacional	R\$ 13.500,00
3	Estoque inicial	R\$ 9.392,50
4	Capital de giro	R\$ 19.522,70
TOTAL		R\$ 130.752,79

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Quadro 9: Fonte de Recursos

Item	Descrição	Valor
1	Sócio	R\$ 43.584,26
2	Sócio	R\$ 43.584,26
3	Sócio	R\$ 43.584,26
TOTAL DE RECURSOS PRÓPRIOS		R\$ 130.752,79
4	Recursos de Terceiros	R\$ -
TOTAL		R\$ 130.752,79

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

Os recursos a execução do empreendimento será de responsabilidade de cada sócio, sendo assim cada integrante entra com cota de participação igual no negócio.

6.2 - Gastos com Pessoal

Total de recursos aplicados pela padaria na remuneração direta ou indireta de seus funcionários.

Quadro 10: Gasto com Pessoal

Item	Função	N de Funcionários	Salário	Total
1	Atendente	1	R\$ 998,00	R\$ 998,00
TOTAL		1	R\$ 998,00	

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

O montante dos recursos gastos pela padaria para pagar os seus funcionários são R\$ 998,00.

Nesse somatório não estão incluso impostos ou qualquer outro benefício.

As empresas registradas no Simples Nacional, de acordo com a legislação, não pagam encargos referentes ao INSS patronal, salário educação, seguro acidente do trabalho (SAT) e contribuições ao SENAI, SESI, SEBRAE ou Incra. De todo modo, os outros encargos e benefícios devem entrar na conta:

- Férias: 11,11%
- 13º salário: 8,33%
- FGTS: 8%
- FGTS/Provisão de multa para rescisão: 4%
- Previdenciário sobre 13º/Férias/DSR: 7,93%

Total: 39,37%

Passo a passo para calcular a provisão de férias

- Acesse o valor do último salário pago (incluindo adicional noturno, horas extra, comissões, etc.);
- Calcule o número de dias de férias aos qual o trabalhador tem direito;
- Divida o valor por 12 para obter o custo mensal de provisão;
- Multiplique o valor obtido por 3 para obter o custo do adicional de $\frac{1}{3}$ de férias;
- Calcule 20% do primeiro valor para obter o custo do INSS;
- Calcule 6% do primeiro valor para obter o custo do FGTS;
- O resultado da soma entre o primeiro valor, com $\frac{1}{3}$ de férias, INSS e FGTS é o custo total da provisão de férias a ser contabilizado por mês.

Quadro 11: Encargos, Provisões e Despesas com Pessoal.

Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	...	Mês 12	Total
Salário	R\$ 998,00	R\$ 998,00	R\$ 998,00		R\$ 998,00	R\$ 11.976,00
Encargos sociais	R\$ 392,91	R\$ 392,91	R\$ 392,91		R\$ 392,91	R\$ 4.714,95
Provisão de 13 ^o	R\$ 462,58	R\$ 462,58	R\$ 462,58		R\$ 462,58	R\$ 5.550,96
Provisão de Férias	R\$ 823,94	R\$ 823,94	R\$ 823,94		R\$ 823,94	R\$ 9.887,28
Subtotal						R\$ 32.129,19
Desp. Alimentação	R\$ -	R\$ -	R\$ -		R\$ -	R\$ -
Desp. Transporte	R\$ 2.542,45	R\$ 2.542,45	R\$ 2.542,45		R\$ 2.542,45	R\$ 30.509,40
Total						R\$ 62.638,59

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

A estrutura funcional da Padaria Santa Luzia será composta por três sócios: Bruno Winter, Fábio Junio Costa Gabriel e Julia Alves da Silva Neve cuja administração será exercida por ambos os sócios, e suas responsabilidades serão limitadas ao capital social investido. Suas retiradas de pró - labore corresponderão a um valor de R\$ 998,00 mensalmente.

Quadro 12: Remuneração do Sócios

Item	Sócio	Valor
1	Bruno Winter	R\$ 998,00
2	Fábio Junior	R\$ 998,00
3	Julia Alves	R\$ 998,00
TOTAL		R\$ 2.994,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

6.4 - Projeções de Custos e Despesas

Os custos fixos, tais custos são referentes a produção da padaria e conforme a produção for aumentando ou o desenvolvimento de novos produtos os custos fixos da padaria também irão aumentar.

Quadro 13: Projeção de Despesas

Item	Gastos	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1	Custos fixos	R\$ 189.359,16	R\$ 189.359,16	R\$ 189.359,16	R\$ 189.359,16	R\$ 189.359,16
2	Custos variáveis	R\$ 276.699,96	R\$ 276.699,96	R\$ 276.699,96	R\$ 276.699,96	R\$ 276.699,96
3	Despesas fixas	R\$ 95.736,00	R\$ 95.736,00	R\$ 95.736,00	R\$ 95.736,00	R\$ 95.736,00
4	Despesas variáveis	R\$ 29.676,36	R\$ 29.676,36	R\$ 29.676,36	R\$ 29.676,36	R\$ 29.676,36
Total		R\$ 591.471,48	R\$ 591.471,48	R\$ 591.471,48	R\$ 591.471,48	R\$ 591.471,48

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Os gastos anuais da empresa foram orçados em R\$ 591.471,48. Tal projeção pode sofrer alterações, pois, ela é baseada em valores feito através de pesquisa com fornecedores e órgãos governamentais.

6.5 - Custos do Produto ou Serviço

A padaria pretende trabalhar com os seguintes produtos de fabricação própria:

- Bolo
- Bolo Formigueiro
- Bolo de Fubá

Os demais produtos que a padaria irá revender serão todos produtos industrializados ou comprados de pequenos fabricantes.

Para elaborar o custo unitário dos produtos seguiu-se receita para produzir aproximadamente 1 kg de massa.

O custo fixo unitário do bolo simples foi de R\$1,44 mais R\$ 0,59 de custos variáveis que são água e energia elétrica dando um total de R\$2,04 por produção unitária, para produzir um bolo são gastos aproximadamente 450gr de matéria prima.

O custo do bolo formigueiro foi de R\$3,08 mais R\$0,59 de custos variáveis que são água e energia elétrica dando um total de R\$3,68 por produção unitária, para produzir um bolo são gastos aproximadamente 450gr de matéria prima.

O custo unitário do bolo de fubá foi de R\$1,17, mais R\$0,59 de custos variáveis que são água e energia elétrica dando um total de R\$1,77 por produção unitária para produzir um bolo são gastos aproximadamente 450gr de matéria prima.

Os demais produtos de panificação serão comprados de fabricantes de produtos congelados os bolos que são de fabricação própria também serão trocados por bolos industrializados assim que o fornecedor disponibilizar o produto no mercado o que deve acontecer em 2018, após definir o melhor custo benefício levando em consideração a qualidade do produto será fechado um contrato juntamente com o fornecedor que atender as exigências da empresa.

Quadro 14: Custo dos Produtos

Item	Descrição do produto	Unidade	Valor
1	Pão Francês	uni.	R\$ 0,28
2	Mini Pão Francês	uni.	R\$ 0,14
3	Pão Integral	uni.	R\$ 0,34
4	Baguete	uni.	R\$ 0,37
5	Pão Doce Hot-Dog	uni.	R\$ 0,28
6	Mini Pão Hot-Dog	uni.	R\$ 0,14
7	Pão de Batata	uni.	R\$ 0,28
8	Pão de Hamburg	uni.	R\$ 0,28
9	Pão de Açúcar	uni.	R\$ 0,28
10	Pão Trançado	uni.	R\$ 0,28
11	Pão Caracol	uni.	R\$ 0,28
12	Pão com Creme	uni.	R\$ 0,28
13	Pão Caseiro	uni.	R\$ 0,28
14	Marta Rocha	uni.	R\$ 0,28
15	Rosca	uni.	R\$ 0,28
16	Pão de Milho	uni.	R\$ 0,28
17	Pão Sovado	uni.	R\$ 2,30
18	Pão de Queijo	uni.	R\$ 0,88
19	Mini Pão de Queijo	uni.	R\$ 0,28
20	Bolo Simples	uni.	R\$ 2,04
21	Bolo Formigueiro	uni.	R\$ 3,68
22	Bolo de Fubá	uni.	R\$ 1,77
23	Água mineral sem gas 500ml	uni.	R\$ 0,63
24	Água mineral com gas 500ml	uni.	R\$ 1,09
25	Água mineral sem gas 1,5lt	uni.	R\$ 0,75
26	Água mineral com gas 1,5lt	uni.	R\$ 0,55
27	Álcool em gel 500ml	uni.	R\$ 5,09
28	Bala macial	uni.	R\$ 0,04
29	Bala Ice Kiss Eucalipto 600g	uni.	R\$ 0,05
30	Bala Ice Kiss Cereja 600g	uni.	R\$ 0,05
31	Bala Halls Sabores 714g	uni.	R\$ 0,43
32	Bala de Goma	uni.	R\$ 0,32
33	Maisena Vilma 400gr	uni.	R\$ 3,00
34	Água e Sal Vilma150gr	uni.	R\$ 1,30
35	Cream Cracker Vilma 150gr	uni.	R\$ 1,31
36	Aymoré Cream Cracker 200gr	uni.	R\$ 1,78
37	Aymoré Multipack Água e Sal 375g	uni.	R\$ 1,48
38	Aymoré Multipack Cream Cracker 2	uni.	R\$ 1,49
39	Aymoré Cream Cracker Manteiga 20	uni.	R\$ 1,92
40	Aymoré Maizena 200gr	uni.	R\$ 1,70

41	Aymoré Maria 200gr	uni.	R\$ 1,70
42	Rosquinha Aymoré Leite 375gr	uni.	R\$ 3,83
43	Aymoré Multipack Maisena 375gr	uni.	R\$ 1,49
44	Aymoré Maisena DUO 200gr	uni.	R\$ 1,49
45	Aymoré recheado sabores 120gr	uni.	R\$ 1,35
46	Carvão 5kg	uni.	R\$ 4,90
47	Carvão 10kg	uni.	
48	Antartica 350ml	uni.	R\$ 2,43
49	Brahma 350ml	uni.	R\$ 2,59
50	Kaiser350ml	uni.	R\$ 1,98
51	Heineken350ml	uni.	R\$ 3,99
52	Skol350ml	uni.	R\$ 2,51
53	Budweiser350ml	uni.	R\$ 3,60
54	Antartica473ml	uni.	R\$ 2,98
55	Kaiser473ml	uni.	R\$ 2,08
56	Brahma473ml	uni.	R\$ 2,84
57	Skol473ml	uni.	R\$ 2,43
58	Stella	uni.	R\$ 3,09
59	Budweiser	uni.	R\$ 2,99
60	Malzibier	uni.	R\$ 3,24
61	Corona	uni.	R\$ 5,90
62	Skol Beats Sabores	uni.	R\$ 4,89
63	Skol	uni.	R\$ 2,43
64	Brahma	uni.	R\$ 2,59
65	Brahma Chop Extra	uni.	R\$ 2,82
66	Derby	uni.	R\$ 5,99
67	Hollywod	uni.	R\$ 6,43
68	Carlton	uni.	R\$ 7,56
69	Apresentado Pif Paf	uni.	R\$ 8,55
70	Presunto Pif Paf	uni.	R\$ 11,26
71	Mussarela	uni.	R\$ 13,00
72	Apresentado Sádía	uni.	R\$ 14,37
73	Presunto Sádía	uni.	R\$ 16,33
74	logurte Morango Bandeja Itambé	uni.	R\$ 2,90
75	Coca Cola 350ml	uni.	R\$ 2,09
76	Coca Cola Zero 350ml	uni.	R\$ 2,09
77	Coca Cola com Stevia 350ml	uni.	R\$ 2,09
78	Coca Cola 500ml	uni.	R\$ 3,15
79	Coca Cola Zero 500ml	uni.	R\$ 3,15
80	Coca Cola Retornavel2lt	uni.	R\$ 2,64
81	Kuat 350ml	uni.	R\$ 1,99
82	Kuat Zero 350ml	uni.	R\$ 1,99
83	Fanta Laranja 350ml	uni.	R\$ 1,99

84	Fanta Laranja Zero 350ml	uni.	R\$ 1,99
85	Fanta Uva 350ml	uni.	R\$ 1,99
86	Sprite 350ml	uni.	R\$ 1,99
87	Antartica 350ml	uni.	R\$ 1,99
88	Pepsi 350ml	uni.	R\$ 1,99
89	Del Valle Sabores 335ml	uni.	R\$ 1,90
90	Del Valle Sabores 1lt	uni.	R\$ 4,30
91	Su Fresh Sabores 200ml	uni.	R\$ 0,80
92	Su Fresh Sabores 1L	uni.	R\$ 2,95
93	Guaraviton Açaí 500ml	uni.	R\$ 2,67
94	Guaraviton Ginseng 500ml	uni.	R\$ 1,00
95	Tampico Frutas Citricas 450ml	uni.	R\$ 2,04
96	Gatorade Morango/Maracuja 500ml	uni.	R\$ 2,69
97	Gatorade Maracuja 500ml	uni.	R\$ 2,69
98	Gatorade Laranja 500ml	uni.	R\$ 2,69
99	Gatorade Limão 500ml	uni.	R\$ 2,69
100	Nectar Uva 1L	uni.	R\$ 2,90
TOTAL			R\$ 202,23

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

6.6 - Previsão de Vendas

Com base nos dados coletados dos concorrentes em pesquisa realizada em 02/09/2017, foi feita uma média aritmética simples dos três principais concorrentes, o que possibilitaria a empresa de entrar no mercado e determinar o quanto ela pretende vender.

A média calculada pode ter uma variação a maior ou a menor, sendo ajustada de acordo com as necessidades da empresa. O objetivo é adequar a produção de acordo com a demanda, para que todo os clientes sejam bem atendidos. Considerando-se uma estimativa de segurança, a padaria Santa Luzia espera atender a demanda mínima de cada produto apresentada na tabela.

Tabela 8: Previsão de vendas

Produtos Comercializados na Padaria Santa Luzia						
Descrição do produto	Vol.	Quant.	Preço de custo(R\$)	Preço de venda (R\$)	Vendas (\$)	% dos Produtos Sobre as Vendas
Pão Francês	Kg	227	R\$ 4,60	R\$ 12,62	R\$ 2.865,50	5%
Mini Pão Francês	Kg	63	R\$ 4,60	R\$ 9,90	R\$ 623,70	1%
Pão de doce	unid	1310	R\$ 0,28	R\$ 12,62	R\$ 16.536,57	28%
Pão Integral	Kg	63	R\$ 5,60	R\$ 11,57	R\$ 728,70	1%
Bolo Simples	Unid	130	R\$ 4,25	R\$ 13,57	R\$ 1.764,10	3%
Bolo Formigueiro	Unid	130	R\$ 8,57	R\$ 14,08	R\$ 1.830,40	3%
Bolo Fú	Unid	130	R\$ 6,70	R\$ 15,53	R\$ 2.018,90	3%
Baguete	Unid	63	R\$ 0,37	R\$ 2,25	R\$ 141,44	0,2%
Pão Doce Hot-Dog	Kg	63	R\$ 4,60	R\$ 0,48	R\$ 30,45	0,1%
Mini Pão Doce Hot-Dog	Kg	63	R\$ 4,60	R\$ 22,23	R\$ 1.400,70	2%
Pão Batata	Kg	63	R\$ 4,60	R\$ 16,90	R\$ 1.064,70	2%
Pão de Hamburger	Kg	63	R\$ 4,60	R\$ 0,46	R\$ 29,19	0,05%
Pão de Açúcar	Kg	63	R\$ 4,60	R\$ 1,00	R\$ 63,00	0,1%
Pão Trançado	Kg	63	R\$ 4,60	R\$ 16,90	R\$ 1.064,70	2%
Pão Caracol	Kg	63	R\$ 4,60	R\$ 0,78	R\$ 49,14	0,1%
Pão com Creme	Kg	63	R\$ 4,60	R\$ 0,65	R\$ 40,95	0,1%
Marta Rocha	Unid	63	R\$ 0,28	R\$ 3,26	R\$ 205,59	0,3%
Rosca	Unid	63	R\$ 0,28	R\$ 14,93	R\$ 940,59	2%
Pão de Milho	Kg	63	R\$ 4,60	R\$ 0,89	R\$ 56,07	0,1%
Pão Sovado	Kg	63	R\$ 4,60	R\$ 10,90	R\$ 686,70	1%
Pão de Queijo	Unid	74	R\$ 0,88	R\$ 2,17	R\$ 160,33	0,3%
Pão de Queijo mini	Unid	40	R\$ 0,28	R\$ 20,23	R\$ 809,33	1%

Coxinha	Unid	48	R\$ 1,50	R\$ 3,56	R\$ 171,04	0,3%
Coxinha com Catupiri	Unid	63	R\$ 2,00	R\$ 3,97	R\$ 249,90	0,4%
Kibe	Unid	63	R\$ 1,50	R\$ 3,66	R\$ 230,79	0,4%
Pastel Assado	Unid	63	R\$ 1,50	R\$ 3,50	R\$ 220,19	0,4%
Pastel Frito	Unid	63	R\$ 1,00	R\$ 2,10	R\$ 132,30	0,2%
Tortinha	Unid	63	R\$ 2,00	R\$ 4,50	R\$ 283,50	0,5%
Enrolado	Unid	63	R\$ 1,00	R\$ 2,93	R\$ 184,80	0,3%
Água Mineral Crystal com Gás 1,5 L	unid	63	R\$ 2,59	R\$ 8,79	R\$ 553,77	0,9%
Água Mineral Crystal com Gás 500 ML	unid	167	R\$ 1,45	R\$ 2,11	R\$ 352,37	1%
Água Mineral Crystal sem Gás 1,5 L	unid	63	R\$ 1,95	R\$ 6,49	R\$ 408,87	0,7%
Água Mineral Crystal sem Gás 500 ML	unid	345	R\$ 1,15	R\$ 1,81	R\$ 624,45	1%
Álcool em Gel 500 ML	unid	63	R\$ 5,09	R\$ 7,91	R\$ 498,33	1%
Apresentado Pif Paf Fatiado KG	kg	63	R\$ 9,56	R\$ 13,13	R\$ 827,19	1%
Bala de Goma Unid	unid	63	R\$ 0,32	R\$ 1,72	R\$ 108,15	0,2%
Bala Halls Unid	unid	63	R\$ 0,43	R\$ 2,02	R\$ 127,26	0,2%
Bala Ice Kiss unid	unid	63	R\$ 0,05	R\$ 0,13	R\$ 8,40	0,01%
Bala Macia unid	unid	63	R\$ 0,04	R\$ 0,13	R\$ 8,40	0,01%
Biscoito Aymoré ao Leite 375gr	unid	63	R\$ 1,83	R\$ 2,71	R\$ 170,73	0,3%
Biscoito Aymoré Maizena Duo 375gr	unid	63	R\$ 1,49	R\$ 1,98	R\$ 124,74	0,2%
Biscoito Aymoré Maizena 200gr	unid	63	R\$ 1,70	R\$ 2,21	R\$ 139,23	0,2%
Biscoito Aymoré Maria 200gr	unid	63	R\$ 1,70	R\$ 2,21	R\$ 139,23	0,2%
Biscoito Aymoré Recheado Vários Sabores 120g	unid	63	R\$ 1,35	R\$ 1,73	R\$ 108,99	0,2%
Biscoito Cream Cracker Aymoré 200gr	unid	63	R\$ 1,92	R\$ 2,71	R\$ 170,73	0,3%
Biscoito Cream Cracker Manteiga Aymoré 200gr	unid	63	R\$ 1,92	R\$ 1,98	R\$ 124,74	0,2%
Biscoito Cream Cracker Vilma 200gr	unid	63	R\$ 1,31	R\$ 2,03	R\$ 127,89	0,2%
Biscoito Maizena Marilan 200gr	unid	63	R\$ 1,48	R\$ 1,81	R\$ 114,03	0,2%
Biscoito Multipack Água e Sal Aymoré 375gr	unid	63	R\$ 1,48	R\$ 3,81	R\$ 240,03	0,4%
Biscoito Multipack Cream Cracker Aymoré 375gr	unid	63	R\$ 1,92	R\$ 3,81	R\$ 240,03	0,4%
Carvão na Brasa 3kg	unid	63	R\$ 6,00	R\$ 8,27	R\$ 520,80	1%
Carvão na Brasa 7kg	unid	63	R\$ 8,50	R\$ 11,18	R\$ 704,55	1%
Cerveja Antártica 350ml	unid	63	R\$ 2,43	R\$ 2,42	R\$ 152,46	0,3%
Cerveja Brahma 473ml	unid	63	R\$ 2,84	R\$ 2,72	R\$ 171,36	0,3%
Cerveja Brahma 350ml	unid	63	R\$ 2,59	R\$ 3,83	R\$ 241,50	0,4%
Cerveja Heineken 250ml	unid	63	R\$ 3,99	R\$ 3,32	R\$ 209,16	0,3%
Cerveja Heineken 350ml	unid	63	R\$ 2,99	R\$ 3,78	R\$ 238,14	0,4%
Cerveja Kaiser 473ml	unid	63	R\$ 2,98	R\$ 2,53	R\$ 159,18	0,3%
Cerveja Skol 350ml	unid	63	R\$ 2,51	R\$ 2,52	R\$ 158,76	0,3%
Cerveja Skol 473ml	unid	63	R\$ 2,43	R\$ 3,87	R\$ 243,60	0,4%
Cerveja Skol Beats Senses 269 ml	unid	63	R\$ 4,89	R\$ 4,10	R\$ 258,30	0,4%
Cigarro Derby KS SC Maço	unid	63	R\$ 5,99	R\$ 6,75	R\$ 425,25	1%
Cigarro Dunhill Carlton HL Box	unid	63	R\$ 7,56	R\$ 8,75	R\$ 551,25	1%
Cigarro Hollywood KS SC Maço	unid	63	R\$ 6,43	R\$ 7,25	R\$ 456,75	1%
Gatorade 500ml	unid	63	R\$ 2,69	R\$ 4,27	R\$ 268,80	0,4%
Iogurte Polpa Itambé Frutas Sortidas 540g bj c/6	bj	42	R\$ 2,90	R\$ 4,71	R\$ 197,96	0,3%
Iogurte Polpa Itambé Morango 540g bj c/6 unid	bj	42	R\$ 2,90	R\$ 3,21	R\$ 134,82	0,2%
Leite Integral Camponesa 1l	unid	42	R\$ 1,32	R\$ 2,33	R\$ 97,86	0,2%
Leite Integral Itambé 1l	unid	42	R\$ 1,89	R\$ 2,41	R\$ 101,22	0,2%
Mortadela Perdigão Fatiada kg	kg	63	R\$ 4,07	R\$ 14,83	R\$ 934,29	2%
Mussarela Sadia Fatiada kg	kg	63	R\$ 13,00	R\$ 15,21	R\$ 958,23	2%
Presunto Pif Paf Fatiado kg	kg	63	R\$ 11,26	R\$ 17,13	R\$ 1.079,19	2%
Refrigerante Antártica 600 ml	unid	63	R\$ 3,90	R\$ 3,81	R\$ 240,03	0,4%

Refrigerante Coca-Cola 2l	unid	63	R\$ 4,69	R\$ 6,73	R\$ 423,99	1%
Refrigerante Coca-Cola 600ml	unid	63	R\$ 3,99	R\$ 5,50	R\$ 346,50	0,6%
Refrigerante Coca-Cola Zero 2l	unid	63	R\$ 4,69	R\$ 6,22	R\$ 391,86	1%
Refrigerante Coca-Cola Zero 600ml	unid	63	R\$ 3,99	R\$ 5,50	R\$ 346,50	0,6%
Refrigerante Coca-Cola 350ml	unid	613	R\$ 2,09	R\$ 2,51	R\$ 1.538,63	3%
Refrigerante Coca-Cola Zero 350 ml	unid	463	R\$ 2,09	R\$ 2,51	R\$ 1.162,13	2%
Refrigerante Fanta 200 ml	unid	63	R\$ 1,19	R\$ 2,50	R\$ 157,50	0,3%
Refrigerante Guaraná 2l	unid	63	R\$ 4,69	R\$ 5,51	R\$ 347,13	1%
Refrigerante Kuat 2l	unid	63	R\$ 2,99	R\$ 5,99	R\$ 377,37	0,6%
Refrigerante Mate Couro 2l	unid	63	R\$ 3,49	R\$ 4,99	R\$ 314,37	1%
Refrigerante Pepsi 350ml	unid	63	R\$ 1,99	R\$ 2,71	R\$ 170,73	0,3%
Refrigerante Pepsi 2l	unid	63	R\$ 3,49	R\$ 5,21	R\$ 328,23	1%
Refrigerante Schweppes 1,5 l	unid	63	R\$ 5,99	R\$ 5,08	R\$ 320,04	1%
Refrigerante Sukita 350 ml	unid	63	R\$ 1,19	R\$ 2,50	R\$ 157,50	0,3%
Refrigerante Sukita Uva 350 ml	unid	63	R\$ 1,19	R\$ 2,51	R\$ 158,13	0,3%
Suco Del Valle Sabores 335 ml	unid	63	R\$ 1,90	R\$ 2,75	R\$ 173,25	0%
Suco Su Fresh Sabores 335 ml	unid	63	R\$ 0,99	R\$ 2,00	R\$ 126,00	0%
Manteiga 500gr	unid	53	R\$ 4,99	R\$ 8,10	R\$ 429,30	1%
Manteiga 250gr	unid	55	R\$ 2,98	R\$ 6,57	R\$ 361,35	1%
Toddy 500gr	unid	63	R\$ 4,84	R\$ 6,20	R\$ 390,60	1%
Nescau 800 gr	unid	63	R\$ 9,98	R\$ 14,01	R\$ 882,63	1%
Sanduíche Natural	unid	195	R\$ 3,73	R\$ 8,50	R\$ 1.657,50	3%
Café Simples	unid	126	R\$ 0,89	R\$ 1,63	R\$ 205,38	0,3%
Misto Quente	unid	150	R\$ 1,99	R\$ 5,89	R\$ 883,50	1%
TOTAL VENDAS MÊS					R\$ 59.954,40	100%
TOTAL VENDAS ANO					R\$ 719.452,80	100%

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

De acordo com a pesquisa realizada, a projeção de vendas mensal ficou em R\$59.954,40 e anual R\$719.452,80. Desta forma, no intuito de realizar o balanço das vendas do período para analisar novas estratégias, ocorrerá todo primeiro dia do mês uma reunião entre o administrador da padaria e os sócios. Espera-se que ao analisar as informações sejam definidas ações para aumentar a lucratividade e alavancar as vendas.

Com base na projeção de vendas, os gestores planejam um aumento anual de 5%, uma vez que o crescimento do setor de panificação em 2017 ficou em 3,20% (sem descontar a inflação) de acordo com Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC).

6.7 - Impostos Sobre Faturamento

A Padaria Santa Luzia será optante pelo regime do Simples Nacional, dentro desse enquadramento tributário e respeitando o faturamento mínimo e máximo a Padaria pagará em impostos uma alíquota de cerca de 9% a 10% sobre o seu faturamento bruto conforme demonstrado abaixo.

Quadro 15: Imposto Sobre o Faturamento

Período	Faturamento	Alíquota	Imposto a pagar
Ano 1	R\$ 719.452,80	9,50%	R\$ 68.348,02
Ano 2	R\$ 755.425,44	10,70%	R\$ 80.830,52
Ano 3	R\$ 793.196,71	10,70%	R\$ 84.872,05
Ano 4	R\$ 832.856,55	10,70%	R\$ 89.115,65
Ano 5	R\$ 874.499,37	10,70%	R\$ 93.571,43
Total	R\$ 3.975.430,87		R\$ 416.737,67

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

6.8 - Projeções Financeiras

Com base nos dados coletados foi possível prever algumas projeções para os primeiros anos do negócio.

Com está estimativa os sócios esperam fazer um cruzamento entre despesas e faturamento para saber até que ponto precisam melhorar as decisões tomadas quanto a estratégias e promoções.

Ao elaborar as projeções financeiras, é possível converter cenários de futuro em dados palpáveis, que irão ajudar na tomada decisões de investimento.

6.8.1 - Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa permite que gestores determinem novas necessidades de capitalização, bem como fornece auxilia na tomada de decisão para quitar devidas obrigações dentro do período de vencimento

Quadro 16: Fluxo de Caixa

Item/ Período	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Investimento	R\$ 111.230,09					
Capital de giro	R\$ 19.522,70					
Receita Bruta		R\$ 719.452,80	R\$ 755.425,44	R\$ 793.196,71	R\$ 832.856,55	R\$ 874.499,37
Impostos Devolução, Deduções		R\$ 13.860,00	R\$ 22.500,00	R\$ 22.500,00	R\$ 22.500,00	R\$ 22.500,00
Receita Líquida		R\$ 705.592,80	R\$ 732.925,44	R\$ 770.696,71	R\$ 810.356,55	R\$ 851.999,37
CMV		R\$ 200.536,42	R\$ 200.536,42	R\$ 200.536,42	R\$ 200.536,42	R\$ 200.536,42
Lucro Bruto		R\$ 505.056,38	R\$ 532.389,02	R\$ 570.160,29	R\$ 609.820,13	R\$ 651.462,95
Custos Operacionais Fixos		R\$ 189.359,16	R\$ 189.359,16	R\$ 189.359,16	R\$ 189.359,16	R\$ 189.359,16
Custo Operacionais Variáveis		R\$ 276.699,96	R\$ 276.699,96	R\$ 276.699,96	R\$ 276.699,96	R\$ 276.699,96
Custos Operacional = EBITDA		R\$ 38.997,26	R\$ 66.329,90	R\$ 104.101,17	R\$ 143.761,01	R\$ 185.403,83
Depreciação		R\$ 14.475,67	R\$ 14.475,67	R\$ 14.475,67	R\$ 14.475,67	R\$ 14.475,67
Lucro Tributável		R\$ 12.545,59	R\$ 39.878,23	R\$ 77.649,50	R\$ 117.309,34	R\$ 158.952,16
IR/CS						
Lucro Antes da Depreciação		R\$ 12.545,59	R\$ 39.878,23	R\$ 77.649,50	R\$ 117.309,34	R\$ 158.952,16
Depreciação		R\$ 14.475,67	R\$ 14.475,67	R\$ 14.475,67	R\$ 14.475,67	R\$ 14.475,67
Valor Residual						R\$ 15.388,37
Recuperação de Capital de Giro						R\$ 20.024,36
Fluxo de Caixa Op./Lucro Líquido	-R\$ 130.752,79	R\$ 27.021,26	R\$ 54.353,90	R\$ 92.125,17	R\$ 131.785,01	R\$ 208.840,56

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

O fluxo de caixa apresentado refere-se aos cinco (05) primeiros anos de vida da Padaria Santa Luzia, que prevê um investimento inicial de R\$130.752,79 como apresentado acima.

6.8.2 - Projeção de Resultados

As projeções da empresa foram planejadas para um período de 5 anos, sendo que para cada ano a empresa espera um crescimento anual de no mínimo 5%.

Tabela 9: Projeção de Resultados

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Vendas brutas	R\$ 719.452,80	R\$ 755.425,44	R\$ 793.196,71	R\$ 832.856,55	R\$ 874.499,37
(-) deduções e abatimentos	R\$ 13.860,00	R\$ 22.500,00	R\$ 22.500,00	R\$ 22.500,00	R\$ 22.500,00
(-) Comissão sobre vendas					
(=) Vendas líquidas	R\$ 705.592,80	R\$ 732.925,44	R\$ 770.696,71	R\$ 810.356,55	R\$ 851.999,37
(-) Custo de mercadorias vendidas	R\$ 200.536,42	R\$ 200.536,42	R\$ 200.536,42	R\$ 200.536,42	R\$ 200.536,42
(=) Lucro bruto operacional	R\$ 505.056,38	R\$ 532.389,02	R\$ 570.160,29	R\$ 609.820,13	R\$ 651.462,95
(-) despesas administrativas	R\$ 466.059,12	R\$ 466.059,12	R\$ 466.059,12	R\$ 466.059,12	R\$ 466.059,12
(-) depreciação	R\$ 14.475,67	R\$ 14.475,67	R\$ 14.475,67	R\$ 14.475,67	R\$ 14.475,67
(=) Lucro líquido operacional	R\$ 38.997,26	R\$ 66.329,90	R\$ 104.101,17	R\$ 143.761,01	R\$ 185.403,83
Lucratividade (%)	5,42	8,78	13,12	17,26	21,20
Rentabilidade (%)	29,71	50,54	79,31	109,53	141,26

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

6.9 - Análises de Investimento

O capital necessário para a execução total do empreendimento R\$130.752,79 que será dividido de forma igual entre os 3 sócios para que comecem as operações da Padaria Santa Luzia.

Portanto o VPL é definido como o valor presente dos fluxos de caixa deduzidos o valor inicial do investimento, isto é:

$$\text{VPL} = \text{VP (Fluxos)} - \text{Investimento}$$

Para isso o investidor deverá ter em mente uma Taxa Mínima de Atratividade ou Custo Médio Ponderado de Capital para que seja descontado no fluxo de caixa.

Quadro 17: Fluxo de Caixa Operacional/Lucro Líquido

Ano 0	-R\$130.752,79
Ano 1	R\$ 27.021,26
Ano 2	R\$ 54.353,90
Ano 3	R\$ 92.125,17
Ano 4	R\$ 131.785,01
Ano 5	R\$ 208.338,90

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

O quadro acima demonstra o fluxo de caixa da empresa para o período de cinco (5) anos sendo que o primeiro valor em negativo é referente ao capital investido no desenvolvimento do empreendimento.

A taxa mínima de atratividade representa o mínimo que um investidor quer ganhar para entrar em um determinado projeto (negócio, empreendimento), desta forma os gestores esperam que o valor investido no projeto deem um retorno de no mínimo 15% ao ano que é a composição do custo de capital 9% mais o risco do investimento 6%.

Taxa de Mínima de Atratividade	15%
--------------------------------	-----

O método de VPL traz o momento presente os valores futuros, descontados a taxa mínima de atratividade. Desta forma se o VPL for maior ou igual a zero o empreendimento é viável e se o VPL for menor que zero o empreendimento é inviável.

VPL	R\$ 173.346,87
-----	----------------

Com base nos indicadores acima o empreendimento tem um VPL positivo (maior ou igual a zero) tornando assim o projeto viável.

6.9.2 - Prazo de Retorno do Investimento (*Payback*)

O *Payback* define o tempo médio ou necessário para que o empreendedor recupere o investimento feito no negócio. Para que se descubra o tempo necessário de retorno, o empreendedor deverá acumular o fluxo de caixa e verificar o momento que o mesmo positivo.

Quadro 18: Fluxo de Caixa Operacional

Ano 0	-R\$ 130.752,79	-R\$ 130.752,79
Ano 1	R\$ 27.021,26	-R\$ 103.731,53
Ano 2	R\$ 54.353,90	-R\$ 49.377,63
Ano 3	R\$ 92.125,17	R\$ 42.747,54
Ano 4	R\$ 131.785,01	-
Ano 5	R\$ 208.338,90	-

Fonte: Elaborado pelos autores

$$\text{Payback: } 49.377,63 \div 92.125,17 = 0,54 + 2 = 2,54 \text{ anos}$$

Para calcular qual o referido *payback* do projeto ou empreendimento é só dividir o ultimo resultado negativo ano 2 (-49.377,63) e dividir pelo resultado do ano 3 (92.125,17) e somar o ano do último resultado negativo que foi ano 2, ou seja, o *payback* para este investimento será de 2,54 anos, prazo no qual o empreendedor terá o seu capital investido de volta.

Considerando que a empresa aplicara recursos próprios para a implantação do projeto, o período de *payback* do projeto da Padaria Santa Luzia é de 2,54 anos para retornar o valor de R\$ 173.346,87.

6.9.3 - Taxa Interna de Retorno (TIR)

A TIR é o melhor indicador para comparar investimentos dentro do mesmo ramo de negócio.

A análise de viabilidade é uma excelente ferramenta que auxilia os gestores na tomada de decisão quanto a viabilidade de determinados projetos dizendo se o empreendimento é rentável ou não.

Quadro 19: Fluxo de Caixa Operacional/Lucro Líquido

Ano 0	-R\$ 130.752,79
Ano 1	R\$ 27.021,26
Ano 2	R\$ 54.353,90
Ano 3	R\$ 92.125,17
Ano 4	R\$ 131.785,01
Ano 5	R\$ 208.338,90
TIR	47,13%

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

6.9.4 - Margem de Contribuição

A margem de contribuição é obtida como sendo a diferença entre as vendas e os gastos variáveis. O resultado obtido representa o potencial da entidade na cobertura dos gastos e na obtenção de lucro.

Para calcular a margem de contribuição subtrai-se despesas variáveis e custos variáveis da receita total do período conforme demonstrado abaixo.

Receita Total Mês - (Despesas Variáveis + Custos Variáveis) = Margem de Contribuição

Quadro 20: Margem de Contribuição

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	
Receita Total Mês	R\$ 59.954,40
(-) Despesas Variáveis	R\$ 2.473,03
(-) Custos Variáveis	R\$ 23.058,33
(=) Margem de Contribuição	R\$ 34.423,04

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

A margem de contribuição unitária é composta pelo preço de venda unitário, custos e despesas variáveis conforme mostrado abaixo.

Quadro 21: Margem de Contribuição Unitária (\$)

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITARIA			
	Vendas	Despesas Variáveis	Custos Variáveis
Valores (\$)	R\$ 59.954,40	R\$ 2.473,03	R\$ 23.058,33
Unidades	9212	532	2523
Total	R\$ 6,51	R\$ 4,65	R\$ 9,14

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

Quadro 22: Margem de Contribuição Unitária

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO UNITARIA	
Preço de venda unitário	R\$ 6,51
Custos variáveis unitárias	R\$ 9,14
Despesas variáveis unitárias	R\$ 4,65
(=) Margem de Contribuição	R\$ 7,28

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

A margem de contribuição percentual é composta pela margem de contribuição dividida pela venda mês conforme mostrado abaixo.

Receita Total Mês / Margem de contribuição= Margem de Contribuição Percentual

Margem de Contribuição %	174%
--------------------------	------

6.9.5 - Ponto de Equilíbrio (PE)

O ponto de equilíbrio serve para determinar o momento em que o total da receita se iguala aos gastos da empresa.

A Padaria Santa Luzia utilizara os seguintes cálculos para determinar o ponto de equilíbrio.

Ponto de Equilíbrio Contábil:

Momento em que a empresa apresenta resultado nulo ou zero.

$PEC = \text{Gastos fixos totais} / \text{Margem de contribuição unitária}$

$PEC = 25.531,36 / 7,28$

$PEC = 3507 \text{ unidades}$

Ponto de Equilíbrio Financeiro:

Momento em que a empresa não tem prejuízo e nem lucro.

$PEF = \text{Custos e despesas fixas} - \text{Gastos não desembolsáveis} / \text{Margem de contribuição unitária}$

$PEF = 25.531,36 - 2.473,03 / 7,28$

$PEF = 23.058,33 / 7,28$

$PEF = 31678 \text{ unidades}$

Ponto de Equilíbrio Econômico:

Momento em que a empresa apresenta resultado esperado do retorno do custo de oportunidade em relação ao investimento

$PEE = \text{Custos e despesas fixas} + \text{Custo de oportunidade} / \text{Margem de contribuição unitária}$

$\text{Custo de Oportunidade} = 20 \times R\$ 130.752,59 / 100 = R\$ 26.150,56$

$PEE = R\$ 25.531,36 - R\$ 26.150,56 / 7,28$

$PEE = 22643 \text{ unidades}$

O ponto de equilíbrio é um indicador de segurança que serve como um medidor para mostrar o quanto o negócio está vendendo e o quanto precisa vender para que as receitas se igualem às despesas e custos, com essas informações é possível ao

gestor tomar medidas para que o empreendimento não gere perdas quanto ao seu capital investido ou até mesmo traçar metas para alcançar a rentabilidade desejada.

6.9.6 - Lucratividade

Lucratividade é o percentual de ganho obtido sobre as vendas realizadas, é um dos principais indicadores econômicos das empresas, pois está relacionado à sua competitividade.

Para obter o percentual de lucratividade basta dividir o lucro líquido do período desejado pela receita total do determinado período.

$$\text{Lucratividade: } 27.021,26 \div 719.452,80 = 0,037558$$

$$0,037558 * 100 = 3,7558$$

Tabela 10: Índice de Lucratividade

ÍNDICE DE LUCRATIVIDADE					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
LUCRO	R\$ 27.021,26	R\$ 54.353,90	R\$ 92.125,17	R\$ 131.785,01	R\$ 208.338,90
VENDAS	R\$ 719.452,80	R\$ 755.425,44	R\$ 793.196,71	R\$ 832.856,55	R\$ 874.499,37
LUCRATIVIDADE	3,76%	7,20%	11,61%	15,82%	23,82%

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

Com o demonstrativo de lucratividade os gestores poderão verificar o quanto a empresa espera obter com as vendas de seus produtos. O resultado também poderá servir de parâmetro para que os gestores definam os preços dos produtos, geração de lucro e estabelecer estratégias que reduzam custos e aumentem a receita.

6.9.6 - Rentabilidade

A rentabilidade é o índice que avalia o retorno sobre o investimento e pode ser entendida como o grau de remuneração de um negócio.

Para obter o percentual de rentabilidade basta dividir o lucro líquido do período desejado pelo valor do investimento.

$$\text{Rentabilidade: } 27.021,26 \div 131.254,45 = 0,205869287$$

$$0,205869287 * 100 = 20,59\%$$

Quadro 23: Quadro de Rentabilidade

ÍNDICE DE RENTABILIDADE					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
LUCRO	R\$ 27.021,26	R\$ 54.353,90	R\$ 92.125,17	R\$ 131.785,01	R\$ 208.338,90
INVESTIMENTO	R\$ 131.254,45	R\$ 131.254,45	R\$ 131.254,45	R\$ 131.254,45	R\$ 131.254,45
RENTABILIDADE	20,59%	41,41%	70,19%	100,40%	158,73%

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

Com base nos resultados apurados os gestores poderão observar se o negócio está trazendo retornos atrativos e a partir daí podendo tomar as decisões cabíveis quanto às estratégias adotadas para aumentar as vendas ou as margens de rentabilidade.

A Análise de viabilidade do projeto foi feita com base nos indicadores (Playback, VPL e TIR), diante dos resultados apurado o projeto da Padaria Santa Luzia é viável, indica que o empreendimento é atraente, entretanto, para se destacar dos demais concorrentes é necessário ter um diferencial competitivo e inovador.

Quadro 24: Análise de Viabilidade

ANALISE DE VIABILIDADE		
PAYBACK	VPL	TIR
2,53	R\$173.346,87	47,13%

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

A análise do projeto mostrou que o empreendimento é viável, pois, tem um VPL de R\$173.094,62 maior ou igual a zero (0) ao final dos quatro anos e uma TIR de 46,98% maiores que a TMA exigida pelos sócios que é de 15%.

A tabela demonstra os fluxos de caixa em diversos cenários sendo eles pessimistas realistas e otimistas.

Tabela 11: Fluxo Probabilístico

FLUXO PROBABILISTICO											
		Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5	VPL 15%	TIR	Payback (anos)	IL
CENÁRIOS											
PESSIMISTA (-)	10%	-R\$ 130.752,79	R\$ 24.319,13	R\$ 48.918,51	R\$ 82.912,65	R\$ 118.606,51	R\$ 187.505,01	R\$ 142.936,90	42,41%	2,69	3,54
	15%	-R\$ 130.752,79	R\$ 22.968,07	R\$ 46.200,82	R\$ 78.306,39	R\$ 112.017,26	R\$ 177.088,06	R\$ 127.731,92	39,95%	2,79	3,34
REALISTA	50%	-R\$ 130.752,79	R\$ 27.021,26	R\$ 54.353,90	R\$ 92.125,17	R\$ 131.785,01	R\$ 208.338,90	R\$ 173.346,87	47,13%	2,54	3,93
OTIMISTA (+)	15%	-R\$ 130.752,79	R\$ 31.074,45	R\$ 62.506,99	R\$ 105.943,95	R\$ 151.552,76	R\$ 239.589,73	R\$ 349.714,61	53,77%	2,47	4,52
	10%	-R\$ 130.752,79	R\$ 29.723,39	R\$ 59.789,29	R\$ 101.337,69	R\$ 144.963,51	R\$ 229.172,79	R\$ 203.756,84	51,61%	2,39	4,32
FLUXO PROBABILISTICO		-R\$ 130.752,79	R\$ 27.021,26	R\$ 54.353,90	R\$ 92.125,17	R\$ 131.785,01	R\$ 208.338,90	R\$ 173.346,87	47,13%	2,54	3,93

Fonte: Elaborado pelos autores(2019)

Analisando ambos os fluxos é possível verificar que em quaisquer dos três cenários a empresa será lucrativa e rentável, demonstrando que o empreendimento pode ser viável.

6- ELEVATOR PITCH

A ideia de criação da Padaria Santa Luzia surgiu devido à falta de comércios no bairro Nossa Senhora das Graças na cidade de Santa Luzia. Com uma proposta inovadora e diferente dos concorrentes, a padaria espera-se ouvir dos clientes a necessidade regional e conseqüentemente atende-la oferecendo produtos de qualidade e com bom preço.

Para conquistar e encantar os clientes a padaria entrará no mercado com produtos de qualidade e com o preço abaixo dos concorrentes, deixando bem claro para os consumidores que o preço dos produtos trata-se de uma promoção e será por tempo determinado, após análise dos resultados e conclusão de uma evolução na venda dos produtos, a padaria terá uma nova estratégia de preço alavancando a sua receita e para que tais metas sejam alcançadas será disponibilizado para os clientes degustação de produtos em datas especiais e formas de pagamentos acessíveis tais como, pagamento a vista (dinheiro), pagamento em cartão de débito e crédito.

O intuito é atrair os clientes no primeiro momento, ofertando preços e produtos com qualidade até consolidar-se totalmente na região tornando-se uma empresa referência.

O negócio está sendo construído para o público da região, moradores e/ou trabalhadores. Para atender melhor e de forma diferenciada a Padaria irá terceirizar quase toda a sua área de produção, pretendendo desta forma reduzir custos e trabalhar com produtos de qualidade.

Por tanto pode ser concluir que analisando os aspectos citados, empregando-os de forma correta, acompanhando o desenvolvimento, a Padaria Santa Luzia possui grande possibilidades de crescimento e sucesso.

8 – BUSINESS MODEL CANVAS

Quadro 25: Business Model Canvas

8.KP Parceiros Chave  1 - Pão Fácil Indústria e Congelados, 2 - Ambev, 3 - Coca-Cola, 4 - Elma Chips, 5 - Souza Cruz, 6 - Nestlé, 7 - Itambé, 8 - Red Bull, 9 - Copasa, 10 - Cemig, 11 - Ingá, 12 - Café Três Corações, 13 - Garoto, 14 - Mate Couro, 15 - Kibon.	7.KA Atividades Chave  1 - Recebimento e armazenamento dos produtos fornecidos pelo principal parceiro, como: pães, bolos, tortas, salgados e pães de queijo. 2 - Comercialização ou venda dos produtos fornecidos por todos os parceiros. 3 - Limpeza e higienização do imóvel. 4 - Treinamento.	2.VP Proposições de Valor  1 - Necessidade de se ter uma padaria na região. 2 - Atendimento de qualidade. 3 - Comodidade para os clientes em fornecer estacionamento. 4 - Monitoramento e segurança no local.	4.CR Relacionamento com Clientes  A Padaria Santa Luzia terá como foco principal manter um código de conduta transparente, sincero, verdadeiro, deixando bem claro para os clientes toda proposta do negócio, buscando encantar os clientes com seus produtos.	1.CS Segmentos de Clientes  Os moradores do bairro Nossa Senhora das Graças são pessoas idosas e aposentadas, a padaria terá também como clientes colaboradores de empresas multinacionais de grande estrutura.
9.C\$ Estrutura de Custos  Investimento Inicial - R\$ 130.752,79 Custo Fixo anual - R\$ 189.359,16 Custo Variável anual - R\$ 276.699,96 Despesa Fixa anual - R\$ 95.736,00 Despesa Variável anual - R\$ 29.676,36		6.KR Recursos Chave  1 - Sócios, (Bruno - Operacional), (Fábio - Financeiro), (Júlia - RH e Compras). 2 - Maquinário Comodado Fornecido pelo parceiro Pão Fácil, 3 - Colaboradores contratados.	5.R\$ Fontes de Receitas  A padaria terá uma estratégia de preço para alavancar a sua receita, pagamentos acessíveis tais como, pagto a vista, pagto com cartão de débito e crédito. Fonte de receita do negócio será a venda dos produtos na loja física.	3.CH Canais  Faixa na porta do imóvel comunicando a inauguração, distribuição de panfletos, carro de som e a criação do site para divulgar os produtos da padaria.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

9 -FEIRA DO EMPREENDEDOR

A feira do empreendedor aconteceu no dia 27 de março com a proposta de apresentar o negócio de forma ilustrativa e pratica. A padaria Santa Luzia por sua vez realizou a estratégia de divulgação boca a boca visitando as salas da faculdade – FAMIG convidando as pessoas à saberem mais sobre o negócio.

Foi utilizado banner, camisas personalizadas e uma modelo de *Coffee Break* para atrair o público. E a cada pessoa que se aproximava era apresentado a história do projeto e os principais objetivos da Padaria pelos sócios.

10 - CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo, levantar dados para verificar a possibilidade da implantação de um negócio que atendesse a região do bairro, Nossa Senhora das Graças, em Santa Luzia, atendendo a demanda de todos com um produto de qualidade e preço justo fazendo com que todos em torno da padaria se sintam satisfeitos e realizados com os produtos ofertados.

Durante a elaboração do projeto foram desenvolvidos pesquisas e relatórios para a probabilidade do negócio sair do papel, como as análises financeiras foram positivas, a expectativa de concretização do mesmo é grande. Tendo em vista que os sócios estão dispostos a investir no empreendimento.

Por tanto pode ser concluir que analisando os aspectos citados, empregando-os de forma correta, acompanhando o desenvolvimento, e com um plano de negócio bem elaborado, grande será as possibilidades de crescimento e sucesso da Padaria Santa Luzia.

REFERÊNCIAS

ABIP. A História do Pão. Disponível em. <<http://www.abip.org.br/siet/699-2/>>. Acessado em 16 de setembro de 2016.

AdmBrasil consultoria disponível em: <<http://www.admbrasilconsultoria.com.br/o-que-e-treinamento.asp>> Acessada em 16 de Novembro de 2017. <https://www.gp4us.com.br/modelos-de-canvas/>

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. Administração de pequenas empresas. São Paulo: Makron Books, 1997.

Visão do setor de panificação e confeitaria para o futuro, sindicato da indústria, Disponível em:<<http://www.sindicatodaindustria.com.br/noticias/2017/04/72,110073/visao-do-setor-de-panificacao-e-confeitaria-para-o-futuro.html>>. Acessado dia 28 de Abril de 2018.

Santa Luzia Minas Gerais, Wikipédia, Disponível em:<[https://pt.wikipedia.org/wiki/Santa_Luzia_\(Minas_Gerais\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Santa_Luzia_(Minas_Gerais))>. Acessado em 28 de Abril de 2018. IMRS, SantaLuzia.Disponívelem<<http://imrs.fjp.mg.gov.br/Perfil/PerfilMunicipal?id=675>>acessado em 09 de junho de 2018.

KOTLER, P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

Love Mondays. Disponível em: <<https://www.lovemondays.com.br/trabalhar-na-supermercados-guanabara/salarios/cargo/auxiliar-de-padaria>>. Acessado em 16 de Novembro de 2017.