



Como criar um empreendimento de Panificação e Confeitaria



CARTILHA – “COMO CRIAR UM EMPREENDIMENTO DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

Projeto de Fortalecimento e Oportunidades para Micro e Pequenas Empresas do Setor de Panificação, Biscoitos e Confeitaria

Convênio SEBRAE / ABIP



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Diretor Presidente: Paulo Tarciso Okamoto

Diretor Técnico: Luiz Carlos Barbosa

Unidade de Atendimento Coletivo Indústria

Miriam Machado Zitz

Unidade de Atendimento Coletivo – Indústria. Alimentos, Bebidas (Vinhos e Sucos) e Cosméticos

Maria Regina Diniz de Oliveira

www.sebrae.com.br



Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria

Presidente: Alexandre Pereira

www.abip.org.br

Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (Itpc)

Márcio Rodrigues

www.propan.com.br

Ficha Técnica

Pesquisa e redação: Fernando D'Anunciação, José Mário de Oliveira, Mayra Rocha

Projeto Gráfico: Camila Fassini

Edição: Camila Fassini, Renato Alves

Supervisão: Maria Regina Diniz de Oliveira / Márcio Rodrigues

Agradecimentos: Sebrae Nacional, Abip, MM Informática

Outubro 2009.

SUMÁRIO

1.1. APRESENTAÇÃO	1
2. O SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA	2
2.1. A Panificação no Brasil	2
2.2. Oportunidades de Negócios na Padaria e Confeitaria	3
3. PLANO DE NEGOCIO	4
3.1. Perfil do Negócio	4
3.2. Perfil do Investidor	4
3.3. Aspectos Legais	5
3.4. Plano de Negócio	10
3.4.1. Financiamento	22
3.5. Principais Parcerias	23
3.6. Equipamentos	25
3.7. Matéria-Prima	26
4. GESTÃO DO NEGÓCIO	28
4.1. Gestão Administrativa e Financeira	28
4.2. Gestão de Pessoas	31
4.3. Gestão da Produção	32
4.4. Gestão de Marketing	34
4.5. Automação Comercial	37
4.6. Gestão da Manutenção	38
5. CUIDADOS QUE LEVAM A PADARIA E CONFEITARIA A NÃO FECHAR	39
CONCLUSÃO	40
ANEXOS	42

1. APRESENTAÇÃO

Há alguns anos, para se manter uma padaria funcionando, bastava ter um pão francês de qualidade (ou nem isso) que saísse do forno umas três ou quatro vezes por dia. Pão doce, bolos, leite, cigarro, balas e algumas poucas guloseimas completavam o mix. O preço do trigo era subsidiado pelo governo federal e o preço do pão era tabelado. Isso fazia com que os empresários tivessem pouco interesse em ampliar o negócio.

Atualmente, não é mais assim. Um empresário que não buscar novas formas de atender bem seu cliente certamente ficará para trás. Já se vê padarias onde os clientes compram o pão pela manhã, outros almoçam, aqueles que trabalharam o dia inteiro ali perto tomam uma cerveja no fim da tarde e quem saiu para trabalhar compra ali o lanche da noite ou mesmo vão jantar. E ainda tem aquelas que forram o estômago da moçada que saiu da balada, em plena madrugada!

Ou seja, nenhuma semelhança com as padarias de décadas passadas. Tudo isso convivendo com uma concorrência crescente, de empresas diversas que também passaram a lidar com os panificados.

Nesse contexto, se os empresários que já estão no setor já têm que estar atentos a toda essa dinâmica, os novos empreendedores mais ainda. Afinal de contas, quem está entrando tem que buscar oferecer um diferencial, pois precisa atrair a atenção de seus futuros clientes.

Esta cartilha vem assim orientar novos empresários que almejam sua colocação neste setor que está em franca expansão. Sua realização foi possível através do convênio de cooperação técnica entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae Nacional e a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – Abip.

O convênio tem uma série de ações estruturantes para o setor de Panificação, Biscoitos e Confeitaria. A atuação conjunta das duas entidades e outras tantas parceiras fez com que fosse possível a criação deste trabalho, que visa trazer informações relevantes e atualizadas sobre o

mercado e também discriminar passos importantes na criação de uma empresa de panificação e confeitaria, permitindo que a entrada de novas empresas no setor aconteça de forma consciente, bem elaborada e com chances reais de sucesso.

Aproveite as informações desta cartilha e sucesso na sua caminhada enquanto empresário de panificação e confeitaria!

2. O SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

2.1. A Panificação no Brasil

As empresas de panificação e confeitaria estão muito presentes na vida dos brasileiros. Cada vez mais este setor incorpora novos formatos de atuação e atendimento aos clientes, indo muito além do pãozinho francês. Por outro lado, diferentes concorrentes têm incorporado os panificados em suas listas de produtos, ampliando o mercado e a disputa pelos clientes.

O setor de panificação e confeitaria é o responsável direto pelo atendimento à população no consumo de panificados. E este segmento é composto quase totalmente por micro e pequenas empresas, já que aquelas de grande porte não conseguem a mesma penetração junto aos clientes, apesar de terem maior volume de faturamento.

É latente o crescimento que a Panificação e Confeitaria vem passando. Atualmente, está entre os maiores segmentos industriais do país, relacionando-se com outros setores da economia e constituindo-se num importante gerador de emprego e distribuição de renda. A incorporação de novos produtos e serviços e mesmo o aumento da concorrência fez com que houvesse hoje diferentes perfis de lojas, cada um focado num modelo diferente de atuação.

Percebe-se a consolidação de modelos de loja divididos em Escala Industrial e Processo Artesanal. Escala Industrial é aquela mais voltada para o atacado, com foco na fabricação de pães embalados e congelados. Panificação Artesanal engloba as padarias voltadas para a venda direta ao consumidor. Subdividem-se em:



- Loja Máster: amplo mix de produtos, oferece toda a conveniência ao consumidor para que este não necessite se deslocar a outro local;



- Loja Gourmet: apresenta alimentos prontos para todas as refeições do cliente;



- Loja Express: foco em lanches e refeições rápidas, atendimento ágil;



- Loja Especializada, Confeitaria ou Boutique de Pães: fabricação própria, com qualidade e reconhecimento de “grife” de produtos.

Um ponto comum entre todos os tipos de loja está na questão do atendimento ao cliente, principalmente para suprir suas necessidades e exigências. E o principal fator determinante na escolha de onde comprar é a comodidade. Cada vez mais os consumidores têm menos disposição para preparar suas refeições. Com a correria do dia-a-dia, pessoas morando sozinhas, casais sem filhos e que passam o dia todo fora de casa, nem sempre há disposição e/ou tempo para se criar uma refeição. Daí, quando há uma empresa que pode suprir essa necessidade a adesão é grande.

Abaixo relacionamos os principais fatores que influem na escolha do local de compra dos produtos:

Fatores determinantes na escolha do local de compra

Classe A/B	Classe C	Classe D/E
Proximidade de casa ou trabalho	Proximidade de casa ou trabalho	Proximidade de casa ou trabalho
Opções/variedades	Promoções	Promoções
Promoções	Preços mais baixos	Preços mais baixos
Produtos de boa qualidade	Opções/variedades	Opções/variedades
Preços mais baixos	Produtos de boa qualidade	Produtos de boa qualidade
Limpeza	Limpeza	Bom atendimento
Espaço para estacionar	Bom atendimento	Limpeza
Bom atendimento	Espaço para estacionar	Cartão do Estabelecimento
Cartão do Estabelecimento	Cartão do Estabelecimento	Espaço para estacionar

Fonte: Abras

Se a questão da proximidade dos clientes é uma das prin-

principais características das empresas de panificação, fatores como qualidade, promoções e preços também estão entre os responsáveis pela decisão de compra dos consumidores. Daí a extrema necessidade de estarem bem qualificadas para mediar essa relação com o cliente. Aproveitar tal tendência é, pois, mostrar-se consciente de estratégias de vendas, ao passo que se preparar para bem absorvê-los é fundamental.

Até porque, são também tendências do setor fatores como modernização das indústrias, adoção de processos mais eficientes de fabricação, novas tecnologias, automatização e maior controle sobre a logística de produção, inclusão de produtos com maior valor agregado, informatização e investimento cada vez mais amplo em treinamentos.

2.2. Oportunidades de Negócios na Padaria e Confeitaria

O movimento de concorrência e a própria dinâmica do mercado têm feito com que as empresas do setor busquem novas oportunidades de negócio. Afinal de contas, mais do que sobreviver, é preciso estar atento sempre. Hoje são concorrentes das padarias os supermercados, hipermercados, mercearias, lojas de conveniência em postos de gasolina... Até em farmácias é possível encontrar algum produto panificado. Sem contar as cidades em que há vendedores de porta em porta oferecendo pães.

E para aqueles que desejam entrar neste setor, é importante estar atento a todas as oportunidades de negócio. Uma empresa de panificação e confeitaria já não pode mais oferecer apenas pães, leite, alguns produtos para uso diário. O negócio Panificação e Confeitaria tem se tornado

complexo, justamente por haver diversas formas de se trabalhar e vários produtos diferentes que se pode levar aos clientes.

Ou seja, pesquisar é fundamental, antes mesmo de se abrir a empresa. O empreendedor deve desenvolver uma



visão estratégica do negócio. A decisão pelo investimento em uma padaria será mais bem embasada se o futuro empresário estudar seus futuros consumidores, produtos e tendências do setor. Isto fará com que ele entenda os processos e o

direcionamento dos investimentos e revise as estratégias sempre que necessário.

Da localização da empresa às embalagens dos produtos, tudo que se relacionar com a padaria e confeitaria pode ser uma boa oportunidade de vendas. É importante estar atento ao local onde a loja será instalada, ao perfil dos clientes, mix de produtos que serão fabricados, se haverá algum serviço prestado – já não são tão raras as empresas de panificação que oferecem espaços de café da manhã, almoços, happy hour, jantar, adega, até sushi já é encontrado em padarias, além dos serviços de delivery, coffee break, fornecimento para grandes empresas, etc.



Outros aspectos como a identidade visual da empresa, embalagens, uniformes dos funcionários e ações de marketing e atendimento ao cliente também podem ser determinantes para seu

sucesso. Produtos bem expostos na loja, com iluminação adequada podem fazer o cliente levar algo que ele não pensava quando entrou na padaria. Outras atividades, como degustações e festivais de produtos, também podem influir positivamente no aumento das vendas. Uma nova empresa deve se preparar para oferecer este tipo de serviço e pesquisar o cliente, saber quais produtos ele gostaria de ver (e oferecê-los) certamente irá fazer a empresa crescer.

“Hoje uma empresa de panificação com venda direta ao consumidor é definida como uma loja de venda de alimentos prontos oferecidos de forma conveniente e sempre frescos”.

Márcio Rodrigues – consultor e empresário de panificação

3. PLANO DE NEGÓCIO

3.1. Perfil do Negócio

Para que uma padaria venda e tenha sucesso é necessário que alguém compre seus produtos, ou seja, é preciso que existam os clientes. Um ponto favorável ao empresário de panificação e confeitaria é o fato de que este é um mercado em crescimento, de grande apelo junto ao público. As padarias e confeitarias são negócios que participam ativamente da comunidade, das nossas vidas.

O desafio é fazer com que as pessoas, no meio de tantas opções, escolham comprar na sua padaria. E fazer com que elas voltem todos os dias. Atraí-las e torná-las fiéis à sua empresa.

Assim, o que se tem de fazer para que as pessoas frequentem sua padaria?

Pode começar por definir bem a estratégia de mercado. Uma coisa é certa: os clientes estão em busca de comodidade, facilidades. Uma empresa para ser escolhida como a principal na cabeça do cliente precisa mostrar que é a que melhor atende às suas necessidades de compra.

Veja a seguir alguns motivos que levam as pessoas a frequentar uma padaria e confeitaria:

- Proximidade da residência;
- Proximidade do local de trabalho;
- Condições de higiene / limpeza;
- Cortesia no atendimento;
- Atendimento personalizado;
- Confiança e credibilidade com os clientes;
- Qualidade dos produtos;
- Variedade de pães e doces;
- Rapidez no atendimento;
- Pão quente a toda hora;
- Inovação de produtos;
- Ambiente agradável;
- Facilidade de pagamento;
- Preço mais acessível;

Veja como os primeiros lugares na lista são a proximidade da residência e local de trabalho. Comodidade...

Já sabemos o que o cliente deseja, mas o perfil do negócio deve levar em conta outras informações. Pesquisar é fundamental: o local onde será instalada a empresa, os tipos de clientes (e o que desejam), os concorrentes, formas de acesso, estrutura que se pretende instalar, tudo isso fará o perfil da sua padaria e confeitaria. Conhecendo tudo isso, fica mais fácil saber como atrair o consumidor.

Lembre que as respostas não estão prontas, mas boas soluções podem vir da pesquisa junto a outras empresas, tanto as que fizeram sucesso (para ver o que deu certo) quanto naquelas que não vão muito bem (saber o que não se deve fazer). O que não pode é achar que os clientes irão à uma padaria só porque ela abriu. Se você não mostrar para ele que você pode atendê-lo bem, a qualquer momento, ele nem saberá que você existe!

3.2. Perfil do Empreendedor



“Empreendedor é aquele que constrói resultado, ele tem visão, ele enxerga, acredita, mas, principalmente, ele faz acontecer”

Márcio Rodrigues

A seguir descreve-se alguns tipos de investidores conforme análises de aplicações financeiras. Veja a relação e compare com seu perfil!

Perfil do Investidor

Perfil	Característica
1 – Conservador	Não gosta de correr riscos
2 – Moderado	Aceita correr pouco risco em troca de uma maior rentabilidade
3 – Ousado	É inclinado a correr risco visando à máxima rentabilidade possível para seu dinheiro

Veja também um parâmetro sobre os objetivos do investidor com relação ao tempo de retorno do capital

investido.

Objetivos do Investidor

Objetivo	Prazo
1 - Curto Prazo	Até 1 ano de retorno
2 - Médio Prazo	De 1 a 5 anos
3 - Longo Prazo	Destinados a complementar a aposentadoria

Para se tornar um empreendedor, são várias as motivações, seja a vontade de ganhar dinheiro por conta própria ou de ser o próprio patrão ou não estar subordinado a ninguém.

Em entrevista à revista “Pequenas Empresas, Grandes Negócios”, o engenheiro e empresário Ronald Degen relata que os empreendedores de sucesso “têm um “descontentamento nato que os ajuda a se destacar do resto. Eles não se conformam com o mundo e tentam adaptá-lo a si. Além disso, possuem grande necessidade de fazer acontecer e não medem esforços para alcançar o sucesso”.

Ou seja, é preciso disposição para abrir e manter uma empresa de sucesso. Degen afirma que a paixão é um grande componente para o sucesso de um empreendedor. “Ela é o que move barreiras e não nos deixa desistir. É claro que, além disso, é preciso identificar oportunidades de negócio, ser bem organizado financeiramente e saber traçar metas. Entretanto, se observarmos a trajetória de vários empreendedores de sucesso todos eles têm em comum adoração pelo que fazem”, afirma.

Mandamentos do empreendedor de sucesso

Das várias empresas que abrem as portas todos os anos, muitas delas não duram muito tempo, seja por falta de dinheiro, despreparo ou desconhecimento do setor e da dinâmica necessária para administrar uma padaria e confeitaria.

Observam-se muitos problemas de gerenciamento, alguns em decorrência do próprio início do negócio, despreparo do empresário em nível gerencial e por

vários erros no processo produtivo – há média de 14% no índice de falhas, acarretadas pela falta de controle de fabricação e consumo de matéria-prima, retrabalho, entre outros. Como esse é um custo não calculado a princípio, quando o empresário o percebe já está num nível tão alto que acaba por minar o negócio.

É preciso um mínimo de conhecimento para que o negócio consiga sobreviver no mercado, cada dia mais concorrido. De acordo com o professor José Dornelas há alguns mandamentos para o empreendedor que deseja ter sucesso:

- Assumir riscos;
- Identificar oportunidades;
- Obter conhecimento do setor de panificação;
- Ter senso de organização;
- Tomar decisões;
- Liderança;
- Dinamismo;
- Independência;
- Otimismo;
- Tino empresarial.

Se o empreendedor reúne a maior parte dessas características terá grandes chances de ter êxito.

3.3. Aspectos legais da atividade

Formas de atuação dos indivíduos

Uma pessoa que deseja atuar frente a uma empresa pode se registrar como empresário ou compartilhar sua ação com outros sócios, assim, formará uma sociedade empresária, de acordo com o novo Código Civil brasileiro, publicado em 2003.

O empresário tem toda a autonomia para gerenciar o negócio. Numa sociedade empresária, os sócios decidem em conjunto.

Empresário e sociedade empresária



O Código Civil brasileiro traz a definição de empresário, no artigo 966:

"É empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços".

O artigo 982 define o conceito de sociedade empresária:

"A Sociedade Empresária tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro, inclusive à sociedade por ações, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do respectivo Estado".

Ou seja, existe uma sociedade empresária quando duas ou mais pessoas se juntam para exercer alguma atividade econômica, profissionalmente, organizados em um local adequado para a produção ou circulação de bens e serviços. Cônjuges (marido e mulher) podem constituir sociedade, desde que não tenham se casado em regime de comunhão universal de bens ou separação obrigatória.

Idade mínima para ser empresário

Para ser empresário a capacidade civil é de 18 anos. Contudo, pode acontecer a emancipação de um menor entre 16 e 18 anos. Além disso, a pessoa deve estar em pleno gozo da capacidade civil e não ter impedimento

legal.

Código de Defesa do Consumidor (CDC)

A Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990 instituiu o Código de Defesa do Consumidor. Desde então existe um instrumento para regular toda transação comercial em que houver uma relação de consumo no Brasil. O CDC busca inibir ações abusivas nas práticas comerciais, limitando ações de fornecedores e/ou reforçando os direitos do consumidor. As duas partes passam a ter direitos e deveres nessas relações.

Legislação e abertura da empresa

Para abrir formalmente uma empresa é preciso que o empreendedor obtenha registro em vários órgãos públicos. Nesse ponto sugerimos que se procure um contabilista, que é o profissional mais habilitado para lhe orientar.

Um resumo do caminho pode ser entendido pelos pontos:

- Procurar um contabilista (contador) para lhe auxiliar com a legislação e registro nos órgãos públicos;
- Escolher o tipo de sociedade e nome da empresa;
- Procurar a orientação de um advogado para elaborar o contrato social;
- Reunir a documentação dos sócios / proprietários;
- Registro na Junta Comercial;
- Procurar a Receita Federal para inscrição da empresa no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);
- Buscar a Prefeitura Municipal para conseguir o alvará de localização;
- Procurar o sindicato local para registro.

É importante que o empreendedor veja na sua cidade as especificidades da legislação, como proibição da instalação da empresa em determinados locais, situação

fiscal dos sócios, exigências da Vigilância Sanitária e mesmo uma visita ao cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas para ver se não há outra empresa com o nome igual ao que se pretende batizar a nova empresa. Prefeituras, Juntas Comerciais são boas fontes de pesquisa.

Escolha do ponto

A localização do imóvel é um ponto importante para o sucesso da empresa. Aqui, ressaltamos alguns detalhes que são necessários verificar antes de fechar contrato.

- Verifique se o imóvel atende ao perfil de loja que se pretende abrir. Veja a localização, se o imóvel não está em áreas de risco, capacidade de instalação, redes de água, luz e esgoto, acessos e trânsito do entorno, se pode haver local para estacionamento, carga e descarga.
- Confira a situação do imóvel junto à prefeitura de sua cidade sobre sua regularização, habite-se, IPTU, zoneamentos, legislação sobre placas e identificação visual.
- Aprovação da planta da obra pela prefeitura.

Vistoria pelo Corpo de Bombeiros



O Corpo de Bombeiros deve avaliar a obra e analisar o projeto quanto à segurança, proteção contra incêndio, rotas de fuga, alarme, instalação, sinalização dos equipamentos contra os incêndios. A aprovação dos Bombeiros é necessária para que a prefeitura conceda o “Habite-se” à sua empresa.

Assinando um contrato de locação

Conheça alguns termos importantes sobre o contrato de locação de imóvel:

- **Contrato:** instrumento jurídico celebrado entre locador e locatário. O contrato estabelece as regras para sua utilização mediante o pagamento de aluguel.
- **Locador:** proprietário do imóvel (ou seu representante). Aquele que disponibiliza o imóvel para

ser alugado.

- **Locatário:** é o inquilino, a pessoa que pagará o aluguel para poder usar o imóvel.
- **Cláusulas:** Cada item do contrato em que se define as obrigações do locador, do locatário, valor do aluguel, duração do contrato, forma de pagamento, multas por atraso. Estas cláusulas devem ser discutidas e avaliadas pelas duas partes antes até da assinatura do contrato.
- **Documentos:** tenha sempre em mãos a documentação atualizada do imóvel, comprovando que não há impedimentos ao prédio nem ao locador.
- **Prazo:** o prazo do contrato de aluguel deve ser bem pensado, pois deve ser maior que o período previsto de retorno do investimento. Lembre-se que o locador não é obrigado a prorrogar o prazo da locação, portanto este é um ponto importante e que deve ficar claro no contrato.
- **Laudo de vistoria:** veja o estado de conservação do imóvel junto com o locador. Relacione tudo que encontrarem no prédio, portas, piso, mesas, armários, etc. Se for preciso reformar o prédio, não deixe de informar ao proprietário. Pode ser que alguma obra dependa de autorização dele ou mesmo interfira na segurança do local.

O papel do contabilista / contador

A legislação estabelece obrigações que as empresas devem seguir, tributárias, comerciais, fiscais, trabalhistas, entre outras. Como há várias especificidades nesse campo, é fundamental a orientação de um profissional de Contabilidade, que conhece a fundo os caminhos para regularização da empresa e fará todo o acompanhamento necessário junto aos órgãos públicos, não só na abertura, mas no dia-a-dia.

Antes de contratá-lo, pesquise, busque indicações, converse com os profissionais. Saiba que, em caso de problema com o Fisco, o responsável é a empresa, não o contador. Assim, é muito importante que este trabalho esteja bem alinhado para que não haja problemas depois. Faça, inclusive, um contrato com a empresa de

contabilidade, formalizando as obrigações de cada um.

Tributos e encargos sociais



Conheça os tributos federais:

- **Simplex Federal:** sistema aplicável às microempresas e empresas de pequeno porte, definidas pela Lei 9.317/96.
- **Lucro arbitrado:** geralmente, o lucro arbitrado é adotado pela autoridade tributária arbitrando a base de cálculo do imposto das pessoas jurídicas, sempre que estas deixarem de cumprir suas obrigações adicionais, como a escrituração.
- **Lucro real:** é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, eliminações ou compensações estabelecidas pela legislação.
- **Lucro presumido:** lucro que se presume através da receita bruta de venda de mercadorias e/ou prestação de serviços. É uma forma de tributação utilizada para determinar a base de cálculo do Imposto de Renda e Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL), das pessoas jurídicas que não estiverem obrigadas a apurar o lucro real. No lucro presumido a apuração do imposto é feita a cada três meses.

Alguns encargos:

- **CSL - Contribuição Social sobre o Lucro:** Para as empresas que optarem pelo sistema do Lucro Presumido.
- **PIS - Programa de Integração Social:** Recolhimento Mensal. Formulário DARF - Código 8109. Empresas tributadas pelo Lucro Real.

- **COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social: Recolhimento Mensal - Formulário DARF - Código 2172.** Empresas tributadas pelo Lucro Real.

- **INSS - Previdência Social:**

- 20% sobre a folha de pagamento de salários, pró-labore e autônomos;

- Contribuição a terceiros (entidades); por exemplo o S.A.T. - Seguro de Acidentes do Trabalho.

- Valor devido pelo Empresário e Autônomo - A empresa também deverá descontar e reter na fonte 11% da remuneração paga devida ou creditada a qualquer título no decorrer do mês ao autônomo e empresário (sócio ou titular), observado o limite máximo do salário de contribuição. O recolhimento do INSS será feito através da Guia de Previdência Social - GPS).

- **IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados:** Possui alíquotas diferenciadas, assim, recomenda-se verificar junto ao seu contabilista.

- **ICMS - Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestações de Serviços de Transporte Interestadual, Intermunicipal e Comunicação:** recomenda-se verificar junto ao seu contabilista.

- **TFE - Taxa de Fiscalização de Estabelecimento** Recolhimento anual: verificar junto à Prefeitura o valor da taxa, pois esta varia anualmente de acordo com a atividade.

- **FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço:** Base de Cálculo - Total das remunerações devido a cada trabalhador no mês anterior ao depósito. Alíquota de 8,5% sobre as remunerações mensais.

- **Contribuição sindical patronal:** A contribuição sindical patronal é devida pelas empresas em geral, em favor do sindicato representativo da respectiva categoria. Se não houver sindicato da categoria, a contribuição deverá ser paga à Federação correspondente.

- **Contribuição sindical dos empregados:** Seu

recolhimento é obrigatório e o valor corresponde a um dia de salário por ano, cabendo ao empregador realizar o desconto no mês de março e efetuar o recolhimento no mês de abril de cada ano, em favor do respectivo sindicato da categoria profissional do empregado.

Obrigações acessórias

A empresa tem ainda algumas obrigações no que diz respeito à legislação fiscal, trabalhista, entre outras como:

- a) Escrituração e registro dos livros fiscais e contábeis;
- b) Levantar balanços patrimonial e de resultado econômico;
- c) Escriturar os livros empresariais;
- d) Emissão de notas fiscais;
- e) Emissor de cupom fiscal;
- f) Entrega da declaração do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica;
- g) Entrega da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS);
- h) Entrega do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED);
- i) Instituir o Programa de Prevenção a Acidentes (CIPA);
- j) Realizar Exames Médicos nos empregados (PCMSO), análise do Meio Ambiente do Trabalho (PPRA), e elaborar relatório final (PPP);
- k) Livro de Inspeção do Trabalho;
- l) Adotar Livro, Fichas ou Sistema Eletrônico para controle da jornada de trabalho.

Contratação de empregado

Numa padaria e confeitaria há uma série de colaboradores e eles devem ser contratados sob a

Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), ou seja, com carteira assinada. Os colaboradores devem ser registrados, com salário mensal combinado e de acordo com a convenção coletiva da categoria e recebendo férias, 13º salário, FGTS, etc.

De acordo com a CLT, o vínculo empregatício caracteriza-se pela relação de trabalho sempre que estiverem presentes os seguintes elementos: subordinação, horário, habitualidade e pessoalidade, mediante pagamento denominado salário.

Terceirização de serviços

Em algumas situações, a padaria e confeitaria precisa contratar pessoas ou outras empresas para realizar algum serviço. Isso faz com que a padaria e confeitaria se dedique melhor à sua principal atividade. Quando houver essa necessidade, faça isso de forma legal, com contratos e prazos definidos (se for o caso).

Encerramento da empresa

O empreendedor deve estar atento no seu trabalho, no dia-a-dia, pois existem alguns motivos que podem levar a empresa a encerrar seu funcionamento:

- a) O final do prazo de duração estipulado em contrato social;
- b) Por resolução dos sócios;
- c) Falta de pluralidade de sócios (a continuidade da sociedade pressupõe a existência de dois ou mais sócios), não reconstituída no prazo de 180 dias;
- d) Extinção de autorização para funcionar;
- e) Em virtude de requerimento judicial;
- f) Declaração da falência (em caso de sociedade empresária);
- g) Outras causas, conforme previsão contratual.

Se os sócios decidirem extinguir a empresa, deverão formalizar isso em reunião, registrando a decisão em ata.

De acordo com o novo Código Civil, o processo de encerramento de uma sociedade acontece depois de cumpridas as seguintes etapas:

- **Dissolução da sociedade:** é o ato de decisão dos sócios em encerrar as atividades da empresa.
- **Liquidação da sociedade:** procedimentos pré-estabelecidos e organizados para deixar a empresa pronta para ser encerrada. Deve ser nomeado um liquidante, que irá arrecadar os bens, livros e documentos pertinentes à sociedade, e elaborar inventário e balanço geral da empresa. Também irá ultimar os negócios da sociedade, realizar assembleia semestral e de encerramento e, finalmente, proceder à averbação da ata de reunião.
- **Extinção da sociedade:** ato que finda todo o processo, permitindo que se realize a baixa definitiva da empresa.

3.4. Plano de Negócios

A elaboração de um Plano de Negócios se dá através de estruturas distintas e igualmente importantes. No decorrer deste tópico apresentamos um modelo de Plano de Negócios, com sugestões e seções que podem ser abordadas. Esta é uma atitude consciente e responsável do empreendedor que tem um objetivo a ser alcançado, mas antes de investir deseja adquirir conhecimento à cerca da viabilidade do empreendimento visando mensurar riscos, rentabilidade, expectativas, etc.

O Plano de Negócios permite uma leitura detalhada e dinâmica a respeito do negócio e do setor no qual se encontra inserido, bem como a identificação de oportunidades reais e potenciais a serem agarradas pelo empreendedor.

Estrutura do Plano de Negócios

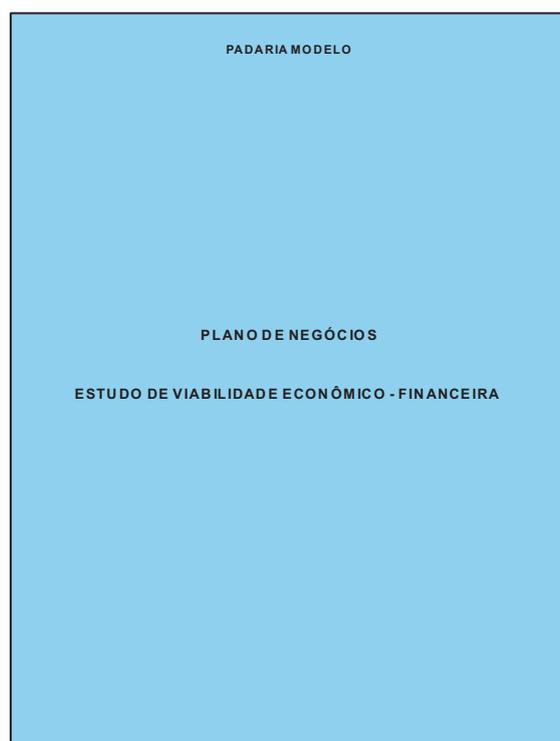
O Plano de Negócios pode ser considerado um documento completo, em linguagem simples e clara. Seu conteúdo deve ser sintético, dispensando o uso de siglas, jargões técnicos, redundâncias e elementos desnecessários.

Sua estrutura é constituída basicamente pelas seguintes partes:

1. Apresentação
2. O Projeto
3. A Empresa
4. Plano de Marketing
5. Planejamento Operacional
6. Projeções Financeiras
7. Parecer Final

Devemos ressaltar que o Plano de Negócios deve conter Capa e Sumário antes da apresentação.

A capa do Plano de Negócios fornece a primeira impressão ao leitor. O sumário deve conter o título de cada seção e também a página respectiva onde se encontra. Abaixo segue modelo de Capa e Sumário:



SUMÁRIO	
1. APRESENTAÇÃO	3
2. O PROJETO	6
2.1. OBJETIVO	6
2.2. JUSTIFICATIVA	6
3. A EMPRESA	9
3.1. NOME DA ORGANIZAÇÃO E RAMO DE ATIVIDADE	9
3.2. OBJETIVO SOCIAL	9
3.3. PRODUTOS/SERVIÇOS	9
3.3.1. MIX DE PRODUTOS	9
3.4. VISÃO ESTRATÉGICA, MISSÃO E VALORES	12
3.5. PRINCÍPIOS DE ATUAÇÃO E FATORES CHAVE DE SUCESSO	12
3.6. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	13
3.7. ESTRUTURA SOCIETARIA E DESCRIÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOS EXECUTIVOS	16
3.8. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E ORGANIZACIONAL	17
3.9. ESTRUTURA LEGAL E FISCAL DO NEGÓCIO	18
4. PLANO DE MARKETING	19
4.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS	19
4.2. ÁREA DE INFLUÊNCIA DO EMPREENDIMENTO	20
4.3. CARACTERIZAÇÃO DO CONSUMIDOR POTENCIAL DA ÁREA DE INFLUÊNCIA	21
4.4. VANTAGENS COMPETITIVAS	23
4.5. PRINCIPAIS CONCORRENTES	25
4.6. DIFERENCIAÇÃO E POSICIONAMENTO	28
4.7. POLÍTICA DE COMERCIALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO	29
4.8. ESTRATÉGIA BÁSICA DE MARKETING - ESFORÇO MERCADOLÓGICO INICIAL	29
4.9. AÇÕES DE MARKETING	30
5. PLANEJAMENTO OPERACIONAL	33
5.1. ASPECTOS LOCAÇIONAIS	33
5.2. CAPACIDADE INSTALADA	33
5.3. ASPECTOS TÉCNICOS	33
5.3.2. LAYOUT DA ÁREA DE PRODUÇÃO E DA ÁREA DE VENDAS	35
6. PROJEÇÕES FINANCEIRAS	37
6.1. FINANCIAMENTO PREVISTO	37
6.2. INVESTIMENTO PREVISTO	38
6.3. PROJEÇÃO DA RECEITA BRUTA	45
6.4. PROJEÇÃO DOS CUSTOS OPERACIONAIS	47
6.5. FOLHA DE PAGAMENTO	51
6.6. INDICADORES E RESULTADO OPERACIONAL	53
6.7. PLANILHA DE AMORTIZAÇÃO	63
6.8. FLUXO DE CAIXA E INDICADORES FINANCEIROS	64
7. PARECER FINAL	66
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	67

A. Apresentação

Neste momento deve-se fazer breve histórico de como surgiu a idéia da futura empresa, dos sócios / proprietários, do perfil do consumidor e do segmento da Panificação e Confeitaria.

Exemplo:

“A padaria MODELO nasceu da experiência de um grupo de empresários que já atuam no setor de Panificação, desenvolvendo e administrando padarias.

A vida moderna e a falta de tempo limitaram os momentos de descontração e lazer das pessoas, traçando um novo perfil do consumidor, aquele à procura de opções que possibilitem mais praticidade às suas vidas e continue a atender suas necessidades.

O layout foi estudado e desenvolvido para proporcionar conforto, facilidade e praticidade. A padaria que há muito tempo deixou de vender apenas pão, teve que se adequar ao mercado e aumentar seu leque de produtos e serviços”.

B. O Projeto

São abordados os seguintes tópicos:

B.1 Objetivo

Qual o objetivo do Plano de Negócios?

- Apresentar o projeto para outros sócios.
- Minimizar os riscos do mesmo.
- Obtenção de recursos financeiros.

Exemplo:

“Este projeto busca apresentar o Plano de Negócios para a abertura de mais um empreendimento do setor alimentício, com vistas à obtenção de recursos financeiros”.

B.2 Justificativa

Na justificativa devemos atestar a realidade do segmento de Panificação e Confeitaria ressaltando ao leitor a importância do mesmo e os benefícios que a empresa irá proporcionar.

Exemplo:

“A Padaria MODELO é uma empresa do ramo alimentício que será instalada para mudar o conceito da panificação da cidade. Atuará no comércio varejista local nos segmentos de Padaria e Confeitaria.

Hoje o segmento é composto por mais de 63 mil panificadoras em todo o Brasil, incluindo cerca de 40% que estão em uma situação informal. São mais de 60 mil micro e pequenas empresas (96,3% das padarias brasileiras), e atendem em média 40 milhões de clientes por dia (21,5% da população nacional), fazendo com que a Panificação esteja entre os maiores segmentos industriais do país.

A criação da empresa elevará o número de empregos diretos, bem como irá gerar novas formas de treinamento e capacitação, contribuindo para a melhoria constante do atendimento ao cliente e para o aumento dos benefícios sociais oriundos do projeto”.

C. A Empresa

São abordados os seguintes tópicos:

C.1 Nome da organização e ramo de atividade

Neste momento é apresentado o nome da empresa e o segmento onde ira atua.

Exemplo:

“O empreendimento se nomeará como Padaria MODELO.

Este atuará na fabricação e comercialização de produtos alimentícios além de produtos de revenda como mercearia, bebidas, cigarros entre outros”.

C.2 Produtos/Serviços

Definir os produtos que serão produzidos e comercializados. Vale ressaltar a importância de separar os produtos em departamentos como:

a) Produtos de Produção Própria



DEPARTAMENTOS	TIPOS DE PRODUTOS
PADARIA TRADICIONAL	Pão Francês, Baguete francesa, Pão de queijo.
PADARIA INTERMEDIÁRIA	Pão Doce c/ Coco, Pão Doce c/ Creme, Pão de Hambúrguer c/ Gergelim.
PADARIA DE ALTO VALOR AGREGADO	Croissant de Goiabada, Tortas finas, Brioche de Coco.
CONFEITARIA	Biscoito de Canela, Bolo Brigadeiro, Bomba de Brigadeiro.

b) Produtos de Revenda:



Segue abaixo tabela dos departamentos e exemplos de produtos:

DEPARTAMENTOS	TIPOS DE PRODUTOS
MERCEARIA	Açúcar, achocolatados em pó, azeite, batata palha, biscoitos, doces em calda, extrato de tomate, macarrão instantâneo, maionese, refresco em pó, sabão em pó, sabonete, creme dental.
BOMBONIÉRE	Balas, barras de cereais, bombons, chicletes, drops ou pastilhas, pirulitos, tac tac.
CONVENIÊNCIA	Aparelho de barbear, fita adesiva, filme fotográfico, isqueiro, pilha, preservativo, remédios em geral.
CIGARROS	Cigarros em geral
BEBIDAS FRIAS	Água de coco, água mineral, água tônica, isotônicos, energéticos, refrigerantes, citrus, cerveja, sucos prontos para beber.
BEBIDAS QUENTES	Cachaça, champagne, conhaque, espumante, licor, martini, run, vinhos nacionais e importados, vodka, whisky.
LEITE FRESCO	Leite saquinho
LEITE LONGA VIDA	Leite embalagem longa vida
FRIOS	Mussarela, apresuntado, bacon, blanquet, mortadela, presunto, salame, salame italiano
CONGELADOS	Hambúrguer, lasanha, pão de queijo, pizza, polpa de frutas, torta de frango, polpa de frutas
LATICÍNIOS	logurtes, achocolatados líquidos, bebida láctea, manteiga, margarina, queijo minas, requeijão, ricota, coalhada.
SORVETES	Picolés e sorvetes
PRODUTOS PANIFICADOS DE TERCEIROS	Doces, biscoitos, pães e salgados

C.3 Visão estratégica e missão

Visão:

A Visão pode ser definida como sendo os sonhos da empresa, é onde ela pretende chegar, o que pretende ser, e a forma como quer ser reconhecida no mercado em que atua ou na sociedade em que está inserida.

Exemplo:

“Ser referência em panificação na região em que atua,

além de ser reconhecida pelos clientes e funcionários como uma empresa familiar e organizada que oferece produtos variados, de qualidade a um preço acessível”.

Missão:

Definir a missão de uma empresa implica em orientar e delimitar a ação desta empresa, ou seja, exprime a razão da existência da organização. Definí-la é de responsabilidade dos proprietários.

Uma boa definição de missão deve contemplar clientes finais, clientes intermediários, clientes internos, fornecedores, a sociedade e outros setores envolvidos com as atividades da empresa. Depois de definida, e preciso divulgá-la.

Exemplo:

“Oferecer produtos e serviços de qualidade, com

variedade a um preço acessível que cativa e atenda às necessidades de sua clientela através de um atendimento diferenciado, qualificado e rápido”.

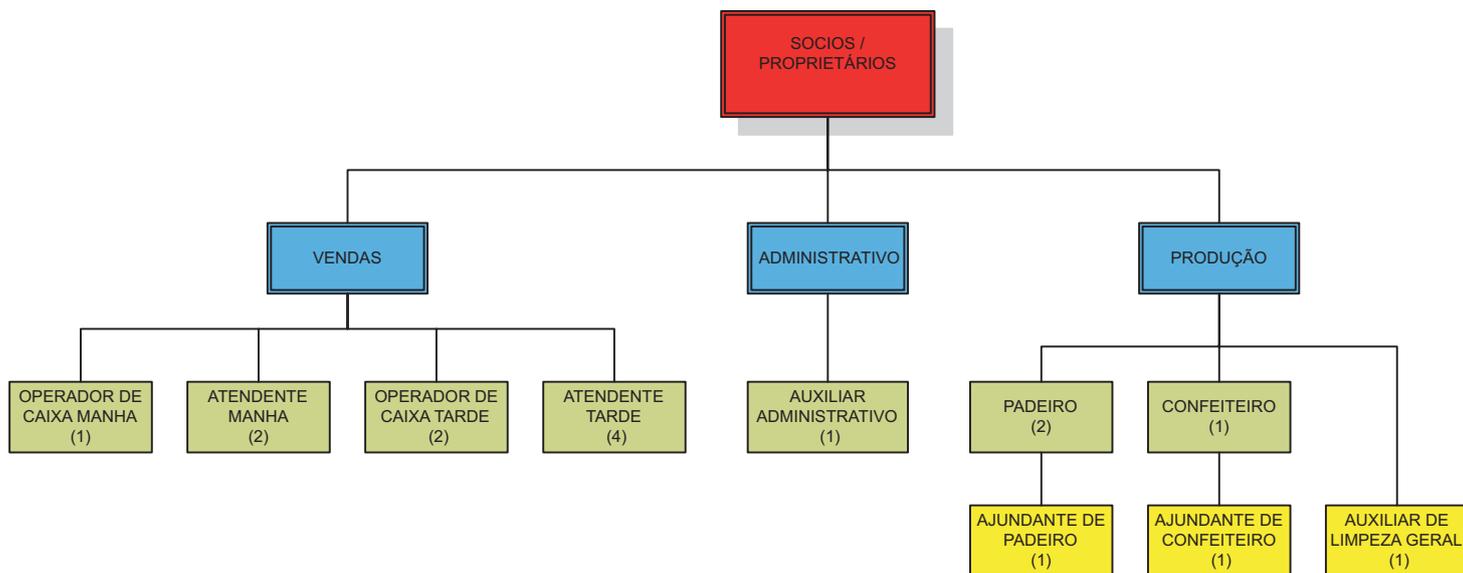
C.4 Estrutura administrativa e organizacional

Formaliza os níveis hierárquicos da empresa perante a definição de cargos. Para uma melhor compreensão da estrutura da organização é recomendável a elaboração de um organograma, a qual permite visualização rápida e fácil dos diversos órgãos componentes da estrutura.

Para se ter melhor controle dos processos, a empresa, seja ela de grande ou pequeno porte, deve trabalhar com no máximo três níveis hierárquicos.

Exemplo:

ORGANOGRAMA PADARIA MODELO

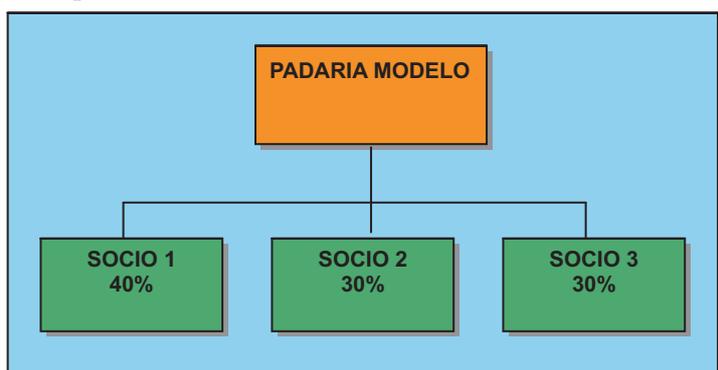


- Modelo de organograma para empresa com aproximadamente:
- Número total de funcionários: 16
 - Faturamento / mês: R\$ 80.000,00
 - Faturamento / dia: R\$ 2.666,67
 - Número de Atendimentos / dia: 410
 - Tíquete médio: R\$ 6,50

C.5 Estrutura societária e descrição de experiência profissional dos sócios

Informar como será a divisão acionária entre os sócios da empresa e fazer um breve histórico sobre as experiências de cada um, o que dará maior credibilidade ao projeto.

Exemplo:



SÓCIO 1

Descrever de forma sucinta a formação e as experiências profissionais dos sócios separadamente.

C.6 Estrutura legal e fiscal do negócio

Relatar como a empresa será registrada, se Sociedade Anônima ou Sociedade Limitada. Também é necessária uma consulta da situação fiscal dos sócios junto à Secretaria da Receita Federal e Secretaria Estadual da Fazenda, a fim de se verificar a existência de pendências ou irregularidades que impeçam a obtenção da inscrição nos respectivos cadastros fiscais (federal e estadual).

Da mesma forma é necessária uma consulta na Junta Comercial e/ou ao Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas para verificar se não existe outra empresa com o mesmo nome (razão social) ou semelhante à escolhida, pois o mesmo nome não pode ser adotado por mais de um empreendimento no mesmo Estado ou Federação.

Exemplo:

“A Padaria MODELO será registrada e legalizada como uma Sociedade Limitada, pois esta é a forma jurídica mais adequada de sociedade empresária para exploração de empreendimentos de micro, pequeno e médio porte”.

D. Plano de Marketing

O Plano de Marketing é uma ferramenta de grande importância para a definição das estratégias a adotar para vender seu produto/serviço e conquistar clientes, manter seu interesse e aumentar a demanda.

Neste momento demonstra-se os métodos que serão utilizados para comercializar os produtos, assim como o diferencial do produto/serviço para o cliente, política de preços, política de compras, projeção de vendas, canais de distribuição e estratégias de promoção/comunicação e publicidade que serão utilizadas pela empresa. Além de atividades que proporcionarão a interação com os clientes buscando destes respostas para melhoria contínua.

D.1. Considerações gerais

Deve conter assuntos relevantes que poderão influenciar direta ou indiretamente no sucesso da empresa, como: informações do local onde será instalado o empreendimento (estado, cidade, bairro) e análise de resultado de pesquisa de mercado.

Exemplo:

“O bairro onde será instalado o empreendimento está localizado em uma área de classe média da cidade, próximo ao centro. Nos bairros adjacentes concentra-se um grande número de condomínios populares, estabelecimentos comerciais variados de pequeno porte e empreendimentos de grande porte, como supermercados, hospitais e lojas varejistas”.

D.2. Área de influência do empreendimento

A área de influência é aquela que de alguma forma sofrerá ou exercerá influência sobre o empreendimento.

A área de influência pode ser determinada através de ações como: a avaliação das vias de acesso ao local, a distância entre residências e empresa, etc.

Exemplo:

“A Padaria MODELO é um empreendimento que exercerá e sofrerá influência do bairro em que se localiza e dos bairros adjacentes. Embora se reconheça que uma parte dos clientes de panificadoras é oriunda de regiões afastadas da loja, e que fazem compras na padaria por passarem por ela a caminho de seus destinos, é no morador da região que se concentra a maior parte dos clientes”.

D.3. Caracterização do consumidor potencial da área de influência

Demonstrar o tipo de público (e seu potencial de consumo) que a empresa pretende atingir.

Exemplo:

“O público da Padaria Modelo é composto por pessoas de classe média, moradores do próprio bairro e de outros vizinhos, dos vários condomínios populares e por pessoas que trabalham no comércio próximo ao empreendimento”.

Fatores determinantes na escolha do local de compra

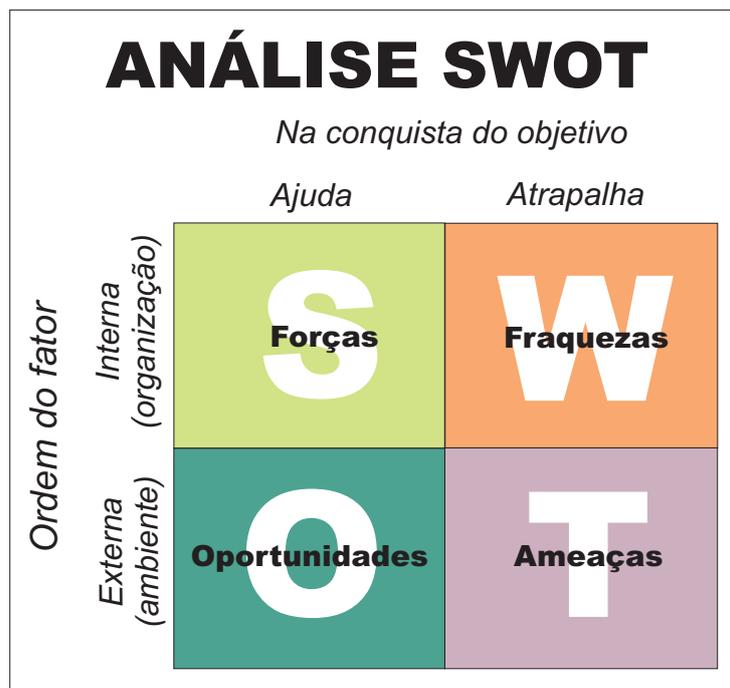
Classe A/B	Classe C	Classe D/E
Proximidade de casa ou trabalho	Proximidade de casa ou trabalho	Proximidade de casa ou trabalho
Opções/variedades	Promoções	Promoções
Promoções	Preços mais baixos	Preços mais baixos
Produtos de boa qualidade	Opções/variedades	Opções/variedades
Preços mais baixos	Produtos de boa qualidade	Produtos de boa qualidade
Limpeza	Limpeza	Bom atendimento
Espaço para estacionar	Bom atendimento	Limpeza
Bom atendimento	Espaço para estacionar	Cartão do Estabelecimento
Cartão do Estabelecimento	Cartão do Estabelecimento	Espaço para estacionar

Fonte: Abras

D.4. Vantagens competitivas

Apresentar o resultado da análise SWOT (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posi-

ção estratégica da empresa no ambiente em questão. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).



Exemplo:

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Produtos padronizados; <input type="checkbox"/> Valorização do trabalho; <input type="checkbox"/> Produto sempre fresco; <input type="checkbox"/> Produtos de valor agregado; <input type="checkbox"/> Alta variedade de produtos; 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Necessidade de treinamento; <input type="checkbox"/> Alta concorrência; <input type="checkbox"/> Valor de investimento; <input type="checkbox"/> Marca desconhecida.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Uso de modelos e ferramentas pré-avaliados; <input type="checkbox"/> Localização privilegiada; <input type="checkbox"/> Lançamentos de novos produtos; <input type="checkbox"/> Capacidade produtiva. 	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Manutenção de equipamentos; <input type="checkbox"/> Lançamentos de produtos pelos concorrentes; <input type="checkbox"/> Linha de produtos dos concorrentes.

D.5. Principais concorrentes

Listar e descrever as características dos principais concorrentes.

Exemplo:

“Os principais concorrentes da Padaria MODELO são:

- Padarias

Assim como a Padaria MODELO, as outras padarias da região têm características similares, principalmente no que tange à forma de atuação – comércio de panificados e outros itens de revenda, numa estrutura que privilegie a venda de pães, puxados pela comercialização do pão francês.

- Supermercados

Os supermercados têm se transformado em um dos principais concorrentes das panificadoras e confeitarias, justamente pela inclusão cada vez maior de itens panificados no cardápio oferecido aos clientes.

- Mercenarias da região

Da mesma forma que os supermercados, as mercearias também concorrem com a Padaria MODELO, uma vez que disponibilizam produtos que serão incluídos no mix da padaria, como itens de revenda ou mesmo alguns tipos de panificados revendidos ou fabricados em escala menor.

- Postos de gasolina

Os postos de gasolina têm incorporado novas formas de atração do cliente. Isso inclui a formação de lojas de conveniência, cuja estrutura abrange a venda de artigos de revenda, lanches, bebidas

D.6. Diferenciação e posicionamento

Descrever como a empresa irá se diferenciar das concorrentes.

Exemplo:

“Os consumidores buscam uma padaria próxima à sua residência ou local de trabalho, e são muito exigentes quanto às condições de higiene e limpeza, o que torna o layout da área de atendimento e os materiais adotados na construção elementos fundamentais.

Diante desta informação, a Padaria Modelo adotará as seguintes estratégias:

- Produtos ofertados de forma conveniente;
- Produtos com alto padrão de qualidade;
- Foco no desenvolvimento de produtos inovadores”.

D.7. Política de comercialização e distribuição

Demonstrar como a empresa irá comercializar seus produtos desde os preços competitivos à qualidade dos produtos, além de citar como será realizada esta distribuição (venda balcão, pronta-entrega) e quanto à forma de recebimento.

Exemplo:

“A política de preços da Padaria MODELO pretende posicioná-la como uma das panificadoras com preço competitivo para a região, porém com uma garantia de qualidade dos produtos similar à de suas concorrentes mais conhecidas. A política de comercialização da empresa é totalmente voltada às vendas de varejo, à vista, porém com recebimento de fontes diversas, tais como cartões de crédito e débito, bem como algumas faturas a prazo, principalmente para clientes corporativos, por exemplo”.

D.8 Ações básicas de marketing

Descrever as ações que serão utilizadas na divulgação da empresa bem como de seus produtos.

Exemplo:

“As seguintes ações serão empreendidas:

- Nas primeiras semanas, colocar crachás nos funcionários: “Em treinamento”, e cartaz “Estamos em teste para melhor servi-lo, colabore com sua sugestão”. Colocar urna para sugestões.
- Após duas semanas, realizar o Festival de lançamento.
- Eventos em parcerias com fornecedores em datas específicas como dia das mães, dia dos namorados, dia

dos pais, entre outras.

- Eventos temáticos em parcerias com fornecedores. Abaixo calendário de datas comemorativas sugerido.

Janeiro	Fevereiro	Março
Confraternização mundial Dia da saudade	Carnaval	Dia internacional da mulher Início do outono
Abril	Maiο	Junho
Dia mundial da saúde Semana da Páscoa	Dia das mães	Dia dos namorados Festa junina
Julho	Agosto	Setembro
Dia do padeiro Dia da Vovó	Dia dos pais	Independência do Brasil Dia do cliente
Outubro	Novembro	Dezembro
Dia mundial do pão Dia das crianças	Dia do trigo	Natal

E. Planejamento Operacional

E.1. Aspectos locacionais

Descrever características do local onde a empresa irá se instalar assim como dados técnicos da construção.

Exemplo:

“O bairro escolhido é um dos que apresenta indicadores positivos de qualidade de vida. A faixa de renda da população, a infra-estrutura local, a topografia, o padrão das edificações, entre outros elementos, apontam para um público-alvo de classe média.

O projeto arquitetônico possui acesso fácil e perfil adequado ao seu tipo de negócio; a empresa terá uma área total de 200m² distribuídos em área de venda e produção”.

E.2 Capacidade instalada

Conforme a estrutura física, descrever a capacidade de produção da indústria assim como a de cada funcionário.

Exemplo:

“Em termos de área de produção, pesquisas apontam para uma venda média mensal, por m² de loja de R\$ 1.200,00. Já para os funcionários da produção, a produtividade média é de 850kg/mês de produtos por funcionário.

Na área de pães a produtividade pode chegar a 3 toneladas/mês por funcionário. Em relação à fabricação de salgados, petit four, etc, a produtividade gira em torno de 4000 kg, puxando a média para 850 kg”.

E.3 Aspectos técnicos

Consulte o exemplo de layout “Padaria MODELO” com área total de 200m² à página 42.

F. Projeções Financeiras

O objetivo deste item é detalhar os aspectos associados aos quadros financeiros que compõem a seqüência normativa do Plano de Negócios. Deve-se ordenar os elementos previamente coletados referentes à decisão de investir, de modo que se possa proceder a sua análise.

É aconselhável detalhar, de quatro a cinco anos de vida, os quadros financeiros, tempo suficiente para o pagamento dos juros, amortização da dívida e retorno financeiro.

Financiamento previsto

Destacar neste momento:

- Valor Pretendido
- Prazo Total para a amortização
- Período de Carência a ser solicitado
- Valor da amortização

F.1 Investimento previsto

Apresentar a relação de todo o gasto para a abertura da

empresa. É aconselhável trabalhar com uma margem de erro de 10% sobre o valor total.

Exemplo:

Investimento Inicial - RESUMO		
01 INSTALAÇÕES	R\$	-
02 MOVEIS E EQUIPAMENTOS - PRODUÇÃO E LOJA	R\$	-
03 EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	R\$	-
04 DESPESAS PRÉ-OPERACIONAIS	R\$	-
05 ESTOQUE INICIAL	R\$	-
06 OBRA CIVIL	R\$	-
SUB TOTAL DOS INVESTIMENTOS INICIAIS	R\$	-
MARGEM DE ERRO	10%	R\$ -
TOTAL DOS INVESTIMENTOS	R\$	-

Investimento Inicial				
Instalações				
	Descrição			Sub Total
1	Obra Civil			
TOTAL				\$ -
Móveis e Equipamentos - Produção e Loja				
	Descrição	Quant.	Valor Unitário	Sub Total
1				
2				
3				
TOTAL				\$ -
Equipamentos de Informática				
	Descrição	Quant.	Valor Unitário	Sub Total
1				
2				
3				
TOTAL				\$ -
Despesas Pré-Operacionais				
	Descrição			Sub Total
1	Sistema de informática			
2	Uniformes			
3	Publicidade e Marketing			
4	Consultoria e Treinamento			
TOTAL				\$ -
Estoque Inicial				
01	Mercearia			
02	Bebidas			
03	Frios			
04	Congelados			
05	Laticínios			
06	Cigarro			
07	Bomboniere			
08	Sorvetes			
09	Materia-prima			
10	Late			
TOTAL				\$ -
SUB TOTAL DOS INVESTIMENTOS INICIAIS (Instalações + Máquinas e Equipamentos + Equipamentos de Informática + Despesas Pré Operacionais + Estoque Inicial)				-
MARGEM DE ERRO				10%
TOTAL DOS INVESTIMENTOS				-

A partir deste ponto é importante destacar os seguintes estudos:

F.2 Projeção da receita bruta

Descrever a expectativa de venda da empresa dentro do prazo determinado nos quadros financeiros.

Exemplo:

Quadro de Receita						
Descrição	Participação de mercado	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Panificação		-	-	-	-	-
Produtos de Revenda		-	-	-	-	-
Faturamento Bruto	R\$	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Impostos (-)		-	-	-	-	-
Faturamento Bruto - Impostos	R\$	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

F.3 Projeção dos custos com entrada de mercadoria e operacionais

Descrever as despesas com entrada de mercadoria e operacionais da empresa dentro do prazo determinado nos quadros financeiros.

Exemplo:

Quadro de Custos					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. Custos da Mercadoria Vendida	-	-	-	-	-
1.1. Panificadora	-	-	-	-	-
1.2. Produtos de Revenda	-	-	-	-	-
2. Despesas Operacionais	-	-	-	-	-
2.1. Folha de Pagamento	-	-	-	-	-
2.2. Dobras e horas extras	-	-	-	-	-
2.3. Vale transporte	-	-	-	-	-
2.4. Despesas de refeição	-	-	-	-	-
2.5. Uniformes	-	-	-	-	-
2.6. Despesas Médicas	-	-	-	-	-
2.7. Encargos Sociais	-	-	-	-	-
2.8. Férias e rescisões	-	-	-	-	-
2.9. Aluguéis	-	-	-	-	-
2.10. Energia Elétrica	-	-	-	-	-
2.11. Gás	-	-	-	-	-
2.12. Telefone	-	-	-	-	-
2.13. Água	-	-	-	-	-
2.14. IPTU Loja	-	-	-	-	-
2.15. Treinamento e Consultoria	-	-	-	-	-
2.16. Segurança	-	-	-	-	-
2.17. Despesas Bancárias	-	-	-	-	-
2.18. Manutenção Empresa	-	-	-	-	-
2.19. Material de Escritório	-	-	-	-	-
2.20. Publicidade	-	-	-	-	-
2.21. Frete/Carreto	-	-	-	-	-
2.22. Combustível	-	-	-	-	-
2.23. Manutenção de Veículo	-	-	-	-	-
2.24. Embalagem	-	-	-	-	-
2.25. Material de limpeza geral	-	-	-	-	-
2.26. Outras despesas	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	-	-

F.4 Folha de pagamento

Descrever as despesas com funcionários da empresa dentro do prazo determinado nos quadros financeiros.

Exemplo

Quadro Mão de Obra e Encargos Sociais											
Otds.	Função	Salário Base	Vale Transp.	Salário Família	Contr. Assist.	13º Sal.	Férias	FGTS	INSS	Custo Total Unitário	Custo Total
1	Auxiliar Administrativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Caixas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Atendentes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Padeiros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	Ajudante de Padeiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	Confeiteiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	Ajudante de Confeiteiro	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1	Auxiliar de limpeza geral	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
16	TOTAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

F.5 Indicador

Para exemplificar usaremos dados para uma empresa com investimento inicial de R\$ 250.000,00.

Abaixo mostramos indicadores após consolidação de 12 meses de funcionamento, onde é esperada sua estabilidade econômico-financeira:

DESCRIÇÃO	VALORES
1 Investimento Inicial	R\$ 250.000,00
2 Prazo de Retorno médio do investimento (em meses)	36
3 Meta de Faturamento bruto após 12 meses	R\$ 80.000,00
4 Média de Faturamento por Funcionário	R\$ 5.000,00
5 Nº de Funcionários	16
6 Indicador em Percentual dos Produtos Panificados	60%
7 Faturamento de Produtos Panificados	R\$ 48.000,00
8 Faturamento por Funcionário na Produção	R\$ 9.600,00
9 Nº Funcionários na Produção	6
10 Faturamento Diário	R\$ 2.666,67
11 Tiquete Médio	R\$ 6,50
12 Atendimentos por dia	410
13 Meses para alcançar Meta de Faturamento (em meses)	12
14 Faturamento Previsto para o 1º mês	R\$ 58.000,00
15 Média de crescimento do Faturamento / Mês	3%

Instruções para o preenchimento:

1	Capital usado para abertura da empresa considerando os investimentos com aquisição de máquinas e equipamentos reforma e adequação do local escolhido, estoque inicial
2	É a soma do Resultado Líquido Mensal esperado subtraído do valor do investimento inicial até igualar-se ao mesmo.
3	Valor de faturamento mensal esperado no auge de sua operação para suprir todas as despesas da empresa.
4	$\frac{\text{Valor do Faturamento Bruto}}{\text{Número total de Funcionários}}$
5	Número total de funcionários
6	Indicador usado para empresa com este perfil de faturamento. <i>Fonte: Propan</i>
7	Valor do Faturamento Bruto x Indicador em Percentual dos Produtos Panificados
8	$\frac{\text{Faturamento dos Produtos Panificados}}{\text{Número de funcionários da Produção}}$
9	$\frac{\text{Meta Faturamento Faturamento de Produtos Panificados}}{\text{Faturamento por Funcionário na Produção}}$
10	$\frac{\text{Valor do Faturamento Bruto}}{30 \text{ dias}}$
11	$\frac{\text{Faturamento diário}}{\text{Número de atendimento / dia}}$
12	Número de vendas realizado no dia
13	Tempo estimado para a consolidação econômico-financeira da empresa
14	Valor de faturamento mensal necessário para suprir todas as despesas da empresa. No setor de Panificação este valor deve ser 60% da meta de faturamento do resultado eficaz esperado, ou seja, no 12º mês. Vale ressaltar que nos primeiros meses a empresa chega ao resultado líquido com saldo negativo.
15	Percentual de crescimento mensal estimado para que a empresa atinja sua consolidação, através de produtos de qualidade, bom atendimento e um plano de marketing.

Meta - 12º mês

Indicadores Financeiros

DESCRIÇÃO	VALORES	%
1 - Faturamento Bruto / Mês	R\$ 80.000,00	100%
2 - Impostos	R\$ 7.160,00	8,95%
3 - Faturamento Líquido	R\$ 72.840,00	91,05%
4 - CMV Previsto	R\$ 36.800,00	46,00%
5 - Lucro Bruto	R\$ 36.040,00	45,05%
6 - Despesas Operacionais	R\$ 24.840,00	31,05%
7 - Resultado Líquido	R\$ 11.200,00	14,00%
8 - Venda Prevista Produção / Mês	R\$ 48.000,00	60%
9 - Venda Total Prevista / Dia	R\$ 2.666,67	

Instruções para o preenchimento:

1	Venda à vista (+) Recebimento de venda a prazo (=) Total de vendas no mês
2	Simples Nacional, ICMS (Varia de acordo com a legislação estadual) ou PIS, COFINS, IR, Contribuição Social
3	Faturamento Bruto (-) Impostos
4	Custo de Mercadoria Vendida (Estoque inicial + Custo de aquisição - Estoque Final)
5	Faturamento Líquido (-) CMV
6	Soma dos valores referentes às despesas como: folha de pagamento, encargos sociais, luz, água, telefone, entre outros.
7	Lucro Bruto (-) Despesas Operacionais
8	Valor do Faturamento Bruto x Indicador em Percentual dos Produtos Panificados
9	$\frac{\text{Faturamento Bruto}}{\text{Número de dias no mês}}$

Indicadores Operacionais

DESCRIÇÃO	VALORES
1 N° de Funcionários/Total	16
2 Venda Mensal por Funcionário	R\$ 5.000,00
3 N° de Funcionários/Loja	09
4 N° de Atendimento dia por funcionários / Loja	46
5 N° de Funcionários/Produção	06
6 Produtividade na Indústria	R\$ 9.600,00
7 N° de Funcionários/Administrativo	01
8 Produção por Funcionário/Mês (em Quilos)	750
9 Meta de Produção Mensal (em Quilos)	3.750
10 Mix de Produtos/Fabricados	75

Instruções para o preenchimento:

1	Soma dos funcionários da área de vendas + produção + administrativo
2	$\frac{\text{Faturamento Bruto}}{\text{Número total de funcionários}}$
3	$\frac{\text{Número de Compras/Dia}}{\text{Número de Atendimento/Dia por funcionário}}$
4	$\frac{\text{Número de Compras/Dia}}{\text{Número de Funcionários do Atendimento}}$
5	$\frac{\text{Meta Faturamento Faturamento de Produtos Panificados}}{\text{Faturamento por Funcionário na Produção}}$
6	$\frac{\text{Faturamento dos Produtos Panificados}}{\text{Número de funcionários da Produção}}$
7	Deve corresponder a 5% do número total de funcionários da empresa.
8	Índice da média produzido na região no setor de panificação adquirida através de pesquisa
9	Produção por funcionário / mês (em quilo) x Número de funcionários
10	Número de funcionários da Produção x 15 itens (média de itens produzidos por cada funcionário/Dia)

Indicadores de Mercado

DESCRIÇÃO	VALORES
1 Tiquete médio	R\$ 6,50
2 N° Compras / Mês	12.300
3 N° Compras / Dia	410
4 N° Clientes / Mês	879
5 Média de compras por cliente mês	R\$ 91,00
6 Preço médio por quilo	R\$ 12,80
7 Preço médio do Pão Francês por quilo	R\$ 6,40

Instruções para o preenchimento:

1	$\frac{\text{Venda Total Prevista / Dia}}{\text{Número de Compras / Dia}}$
2	Número de Compras / Dia x número de dias do mês
3	$\frac{\text{Venda Total Prevista / Dia}}{\text{Tiquete Médio}}$
4	$\frac{\text{Número de Compras / Mês}}{14 \text{ Dias (média de visita por cliente em uma padaria)}}$
5	Tiquete Médio x 14 Dias (média de visita por cliente em uma padaria)
6	$\frac{\text{Faturamento dos Produtos Panificados}}{\text{Meta de Produção Mensal (em quilos)}}$
7	Deve ser 150% menor que o preço médio por quilo

F.6 Resultado Operacional

Apresentamos quadro reunindo os dados da projeção da Receita Bruta e dos Custos com a entrada de mercadorias e Custos Operacionais dentro do prazo determinado nos quadros financeiros.

Exemplo:

RESULTADO OPERACIONAL	Descrição	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
FATURAMENTO BRUTO						
(-)	Impostos					
(=)	FATURAMENTO LÍQUIDO					
	Estoque Inicial					
	Entrada de Mercadoria					
	MERCADORIA					
	BEBIDAS					
	FRIGOS					
	CONGELADOS					
	LATICÍNIOS					
	CIGARROS					
	BOMBONIERE					
	SORVETES					
	MATERIA-PRIMA					
	LEITE					
	Total de Entrada de Mercadoria					
	Estoque Final					
(-)	CMV (Estoque Inicial + Total de Entrada de Mercadoria - Estoque Final)					
(=)	LUCRO BRUTO					
	Despesas Operacionais					
	FOLHA DE PAGAMENTO					
	DOBRAS E HORAS EXTRAS					
	VALE TRANSPORTE					
	DESPESAS DE REFEIÇÃO					
	UNIFORME					
	DESPESAS MÉDICAS					
	ENCARGOS SOCIAIS					
	FÉRIAS E RESCISÕES					
	ALUGUEIS					
	ENERGIA ELÉTRICA					
	GÁS					
	TELEFONE					
	ÁGUA					
	IPTU/LUJA					
	TREINAMENTO E CONSULTORIA					
	SEGURANÇA					
	DESPESAS BANCÁRIAS					
	MANUTENÇÃO EMPRESA					
	MATERIAL DE ESCRITÓRIO					
	PUBLICIDADE					
	FRETE / CARRETO					
	COMBUSTÍVEL					
	MANUTENÇÃO DE VEÍCULO					
	EMBALAGENS					
	MATERIAL DE LIMPEZA GERAL					
	OUTRAS DESPESAS					
(-)	Total das Despesas Operacionais					
(=)	RESULTADO OPERACIONAL					

OBS.: Não é aconselhável retirar mais de 70% do Resultado Operacional para não comprometer o fluxo de caixa da empresa

Como Calcular: veja no tópicos Gestão Administrativa e Financeira na página 28.

Este modelo pode ser utilizado também para o controle de resultado mensal. Para isso basta substituir o campo “ano” pelo mês ao qual se deseja fazer o controle.

F.7 Planilha de Amortização

Detalha como será feito o pagamento do valor adquirido através de financiamento.

Exemplo:

Quadro de Amortização				
Período	Saldo	Amortização	Juros	Prestação
0				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				
36				
37				
38				
39				
40				
41				
42				
43				
44				
45				
46				
47				
48				

F.8 Fluxo de caixa e indicadores financeiros

A técnica mais utilizada para análise de viabilidade de projetos é o estudo do Fluxo de Caixa do empreendimento. O fluxo de caixa resume as entradas e saídas de dinheiro ao longo do horizonte de planejamento do projeto, permitindo, desta maneira, conhecer sua rentabilidade e viabilidade econômica. Nesse sentido, o fluxo de caixa mostra a renda econômica gerada pelo projeto ao longo de sua vida útil.

Como ferramentas para verificar se é viável o empreendimento são utilizados os seguintes indicadores:

- **Payback:** Refere-se ao tempo necessário para se recuperar o investimento inicial.
- **Valor Presente Líquido (VPL):** Utilizado para tomar a decisão de aceitar ou rejeitar o projeto. Após os cálculos, se o valor encontrado foi igual ou superior a 0 (zero), o projeto é economicamente viável, caso contrário, inferior a 0 (zero), o projeto deverá ser rejeitado.
- **Taxa Interna de Retorno (TIR):** Para um projeto ser aceito, a TIR precisa exceder ou pelo menos se igualar ao custo de capital ou custo de oportunidade da empresa. Isso garante que ela esteja obtendo mais do que seu retorno exigido.

Para o cálculo destes indicadores, é recomendado buscar o auxílio de pessoas especializadas em finanças.

Exemplo:

Fluxo de Caixa						
Descrição	Ano Inicial	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
FLUXO ECONÓMICO						
Fluxo de investimentos e liquidação						
Capital social dos sócios						
Empréstimo						
Depreciação						
Fluxo operacional						
Receitas Bruta						
Custos						
Despesas						
Impostos						
FLUXO FINANCEIRO						
Amortização da dívida						
Juros sobre a dívida						
Depreciação						
FLUXO ECONÓMICO FINANCEIRO GLOBAL						

G. Parecer Final

Deve conter breve resumo do Plano de Negócios demonstrando pontos relevantes e resultados das análises financeiras que comprovem a viabilidade do projeto.

Exemplo:

“Este Plano de Negócios foi produzido de acordo com requisitos técnicos de projeção e apuração de dados para avaliar a viabilidade do empreendimento, com o objetivo de minimizar os riscos para a implantação de uma moderna padaria.

A pesquisa de mercado mostrou-se cautelosa e bem embasada nas características individuais de cada área de influência, estudando o perfil do público-alvo através da técnica de SWOT, possibilitando um planejamento específico para que este empreendimento possa se firmar no mercado.

Percebe-se que o empreendimento estima a qualidade dos produtos e serviços prestados, o que é um grande diferencial para a fidelização do público-alvo, identificado como classe média.

Com a utilização das três técnicas de análise de projetos mais utilizadas mundialmente, TIR, VPL e Payback apresentou resultados bastante satisfatórios.

Através da capacidade de pagamento do financiamento pretendido, demonstrados nos quadros financeiros, e ao forte assessoramento consultivo permanente de que a empresa se beneficia, consideramos este projeto econômico e financeiramente viável”.

Referencial Bibliográfico

Apresentar a bibliografia utilizada na construção do projeto.

Exemplo:

ANTHONY, R. N. what should "cost" mean In: COYNE, T.

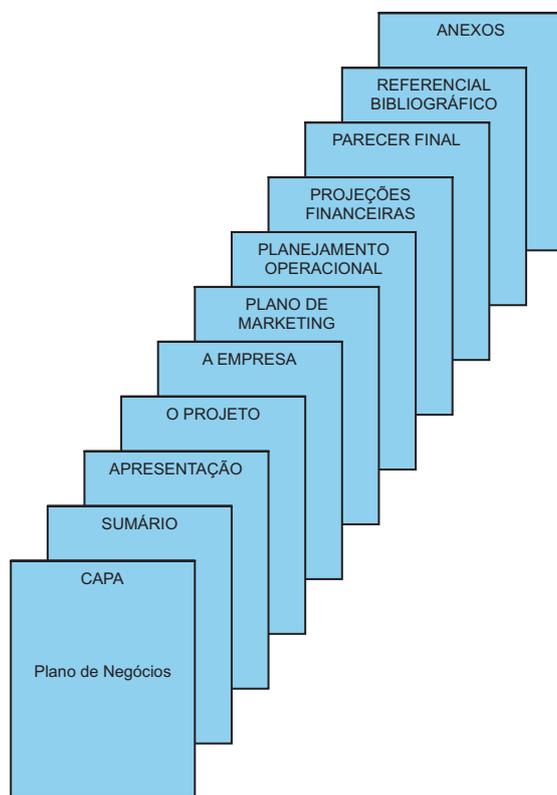
H. et alii (org.). Readings in managerial economics. Dallas, Business Publications, 1977.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Brasileiro 2000. CD-ROM disponível em www.ibge.gov.br. Acessado em 27 de julho de 2009

Anexos

Agrupar todos os documentos de relevância para atestar as informações descritas.

Resumo da Estrutura de um Plano de Negócios:



3.4.1. Financiamentos

Muitos empreendedores jovens e iniciantes, além do capital próprio, da família e de amigos acreditam erradamente que assim que abrir a padaria já haverá a

geração de fluxo de caixa suficiente num curto período de tempo para a estabilização do negócio. E com este pensamento não criam estratégias de busca de investimento com a ajuda de profissionais especializados, colocando em risco o sucesso de seu negócio.

Fontes de financiamento

A seguir descreveremos algumas fontes para obtenção de capital objetivando ativar seu processo de raciocínio. Empreendedores precisam ser criativos, mas em alguns momentos é preciso um empurrão para ajudar a começar o processo.

- Pessoal
 - Economia
 - Cartão de crédito
 - Venda de propriedade
 - Segundo financiamento para compra de casa própria
- Família e amigos
 - Investimentos pessoais. Eles investem porque lhe conhecem e acreditam em você
 - Empréstimo ou equidade
 - Conhecimento
- Bancos de investimento
 - Funcionam como agentes
 - Podem encontrar várias fontes de financiamento
 - Têm capacidade de criar estruturas de investimentos exclusivas
 - Identificam parceiros estratégicos
 - Boa experiência em negociar com produtores

Basicamente possuem as mesmas características que os bancos de investimentos, só que às vezes investem seu próprio dinheiro no negócio.

- Parceiros Estratégicos/Alianças

Fábricas, distribuidores, empresas de marketing.

Tipos de empréstimo e fontes

- Bancos;
- Companhias financeiras comerciais;
- Empresas de leasing;
- Fontes governamentais;
- Bndes;
- Finep, entre outros.

Matérias-prima Básicas	
• Farina de trigo	• Fermento
• Água	• Sal
Matérias-prima Enriquecedoras	
• Gordura	• Leite
• Açúcar	• Ovo
• Melhoradores	• Malte
Matérias-primas importantes para o uso da Panificação e Confeitaria	
• Chocolate	• Pré-mistura

3.5. Principais Parcerias

Sebrae – www.sebrae.com.br

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae se destaca no atendimento e promoção do desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras. E como o setor de panificação e confeitaria é composto quase totalmente por micro e pequenos empresários, o papel do Sebrae torna-se mais importante.

Outro ponto positivo é que o Sebrae está presente em todos os estados brasileiros, desenvolvendo uma série de projetos voltados ao desenvolvimento das empresas, com orientações que passam pela abertura da empresa (como essa cartilha) até projetos de inovação tecnológica.

O empresário tem informações sobre os trabalhos desenvolvidos pelo Sebrae nos Balcões Sebrae espalhados pelo país e também nas unidades regionais

da entidade.

Abip – www.abip.org.br

A Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – Abip envolve a coordenação e defesa da classe dos industriais da panificação e confeitaria constituídos em todo o território nacional, e o intuito de colaboração com os Poderes Públicos e demais Associações, Sindicatos e Institutos, no sentido de solidariedade social.

A preocupação da entidade em trabalhar para o desenvolvimento das empresas do setor vem norteando suas ações, seja na articulação de parcerias com entidades como o Sebrae ou buscando novos caminhos na relação com empresas fornecedoras, de forma que elas também se integrem nesse trabalho de capacitação do setor. Através das associações e sindicatos municipais e/ou regionais, o empresário de panificação e confeitaria pode ter acesso às ações da Abip.

Itpc

Com atendimento a mais de 4.000 empresas do setor de panificação, biscoitos e confeitaria em todo o país, o Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria – Itpc tem sua atuação voltada para o desenvolvimento tecnológico deste segmento, através da promoção e execução de estudos, projetos, pesquisas e tendências. Além de mobilizar empresários para participar de projetos e eventos para desenvolvimento tecnológico. É responsável pelo desenvolvimento e execução dos projetos da Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (Abip), incluindo o Programa de Apoio à Panificação (Propan).

O Instituto mantém em corpo técnico mais de 70 consultores credenciados e capacitados com uma formação totalmente voltada para o trabalho em panificação. Além disso, coordena uma Unidade de Desenvolvimento em Nova Lima, região metropolitana de Belo Horizonte (MG), onde são testados e elaborados os processos levados depois às empresas que participam de projetos coordenados pelo Itpc.

Propan – www.propan.com.br

O Programa de Apoio à Panificação – Propan foi desenvolvido pela Abip e pela Associação Brasileira da Indústria de Trigo – Abitrigo. O programa oferece às padarias e confeitarias consultorias e treinamentos, organizados pelo Itpc.

Fazer com que as empresas conquistem novos consumidores, fidelizem os que possuem e tenham crescimento no percentual de lucratividade são alguns dos principais acréscimos que o Propan pode proporcionar às panificadoras integrantes. Oferece, ainda, informações e orientações aos empresários, de modo a aperfeiçoar e tornar mais eficaz a administração.

Entre os tópicos abordados no programa estão: forma mais eficiente de eliminar desperdícios, como padronizar os processos produtivos, melhoria na qualidade do atendimento, gestão de pessoas, gerenciamento de produção e otimização de vendas.

Senai – www.senai.br

Criado em 1942, por iniciativa do empresariado do setor, o Serviço Nacional da Indústria - Senai é hoje um dos mais importantes pólos nacionais de geração e difusão de conhecimento aplicado ao desenvolvimento industrial.

O Senai dispõe de unidades fixas onde são realizados cursos e programas em diferentes modalidades e diversas unidades móveis que levam esse conhecimentos a regiões distantes do país, além de laboratórios acreditados pela Agência Nacional de vigilância Santiária – Anvisa, Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial – Inmetro e Ministério do Trabalho e Emprego.

O setor de panificação e confeitaria é atendido pela estrutura do Senai, com cursos direcionados à capacitação dos envolvidos com o setor. Os cursos oferecidos pelo Senai estão entre os melhores para, por exemplo, capacitação de mão-de-obra.

Associações e Sindicatos

As associações e sindicatos representam uma importante

forma de mobilização e integração entre as empresas. Por meio destas entidades pode-se fazer a defesa de interesses coletivos de todo o setor.

Na atuação dos sindicatos e associações nota-se a prestação de alguns serviços como assistência jurídica, conciliação nos casos de encerramento de vínculos profissionais, definição de convenção coletiva de trabalho, entre outros.

Os sindicatos e associações em todo o país têm realizado ainda ações de capacitação de empresários e colaboradores do setor, constituindo-se em agentes motivadores do crescimento do segmento de panificação e confeitaria. Procure em sua cidade qual o sindicato ou associação que congrega as empresas de panificação e confeitaria. Certamente irá obter orientações sobre a constituição e funcionamento da empresa.

3.6. Equipamentos

A escolha correta dos equipamentos para uma empresa de panificação e confeitaria é muito importante. Eles devem ser estruturados de acordo com o perfil e capacidade produtiva da loja e tem considerável participação para que o alimento seja de boa qualidade. Por isso, a escolha correta, além da manutenção periódica e preventiva dos equipamentos é fundamental para que a padaria seja sempre um negócio rentável.

Listamos alguns equipamentos básicos de uso nas padarias e confeitarias:

Amassadeira ou masseira: A masseira assemelha-se a uma batedeira doméstica com um tacho ou bacia e garfos para misturar e cilindrar a massa. Usado para misturar ingredientes de uma receita.

Armário ou câmara de fermentação: Utilizado para alojar as massas modeladas durante o processo de fermentação (maturação) final.

Assadeira: Local onde são colocados os pedaços modelados de massa para a fermentação final e forneamento.



Balança: Equipamento utilizado para pesar os ingredientes.

Batedeira: Utiliza-se a batedeira para preparar massas e cremes de confeitaria.



Cilindro: O cilindro, também conhecido como sovador, é utilizado como complementador da ação da masseira. É empregado para desenvolver o glúten na massa e melhorar a retenção dos gases da

fermentação.

Densímetro: Equipamento utilizado para informar a densidade do ar.

Divisora semi-automática: Equipamento usado para dividir a massa em peso e volume iguais.

Dosador de água: Equipamento composto de máquina frigorífica, termômetro e dosador.

Lâmina de incisão: Instrumento utilizado para fazer a incisão da pestana na massa.

Mesa de trabalho: É o ponto de apoio para as diversas tarefas do padeiro.



Modeladoras: Máquina que faz a modelagem do pão.

Peneira: usada para separar substâncias reduzidas a fragmentos, retendo as partes mais grossas.

Pirômetro: Equipamento utilizado para medir o calor do forno.



Termômetro: Instrumento de medição de temperatura. Na panificação é utilizado para informar a temperatura da massa.

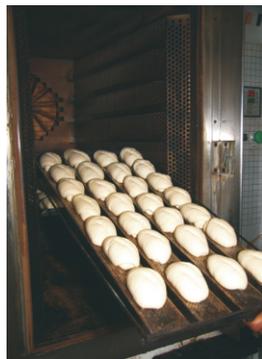
Toda empresa de panificação e confeitaria precisa dos equipamentos básicos listados. Contudo, há alguns

fatores que influem na aquisição e compra de equipamentos. Questões como legislação sanitária, segurança e normatização cada vez mais irão influir na decisão de compra de equipamentos.

Dentro do convênio firmado entre Sebrae Nacional e Abip, há uma ação totalmente voltada para discussão e publicação de normas reguladoras da fabricação de equipamentos, numa articulação com a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos – Abimaq e Associação Brasileira da Indústria de Equipamentos para Panificação, Biscoitos e Massas Alimentícias – Abiepan. Esse comitê de estudos tem a supervisão da Abnt e já foram publicadas normas para amassadeira e bateadeira e outros equipamentos como cilindro, modeladoras e fornos também serão trabalhados.

Apresentamos a seguir outros equipamentos de uso das panificadoras e confeitarias, que podem levá-las a aumentar sua produtividade:

Fornos de cocção lenta e manutenção: Hoje existem modernos fornos de cocção lenta que adicionam lucratividade ao negócio aumentando o rendimento das carnes em torno de 15% dependendo do corte. A redução do consumo de energia pode chegar a 50% do consumo de um forno convencional. Também, a empresa ganhará com a economia com a não instalação de coifas e ventilação no ambiente e com a manutenção da comida fresca por horas.



Fornos combinados: associação entre preparar, resfriar, conservar e regenerar vai possibilitar que se atinja alto nível de eficiência, segurança alimentar e rapidez no atendimento.

Fornos modulares de lastro: indicados para a produção de pães, salgados, pizzas e produtos de confeitaria em geral.

Forno Turbo: Conserva o calor por mais tempo porque o pré-aquecimento e a retomada de temperatura são muito rápidos. É versátil podendo ser aquecido a gás, energia elétrica, lenha ou através de sistemas bioenergéticos que conciliam gás e eletricidade ou lenha e eletricidade. Pode ser utilizados para assar uma ampla variedade de alimentos, sendo indicado para a produção de pães e produtos de confeitaria em geral.

Miniforno de convecção: A principal característica do miniforno é a dimensão que o torna ideal para a panificação em pequena escala, lojas de conveniência, lanchonetes ou mesmo como apoio em cozinhas comerciais.

Resfriadores e congeladores rápidos: São indicados para o resfriamento rápido de alimentos quentes, diminuindo os riscos de contaminação e deterioração e preservando as características dos originais dos alimentos preparados.



Ultracongeladores industriais: com os ultracongeladores o alimento é congelado de uma forma que preserva todas as propriedades nutricionais. A empresa ganha agilidade na produção e aumento da capacidade de atendimento.

Devido à qualidade no congelamento o produto ao ser descongelado não perde líquidos e mantém sua integridade.

3.7. Matéria-prima

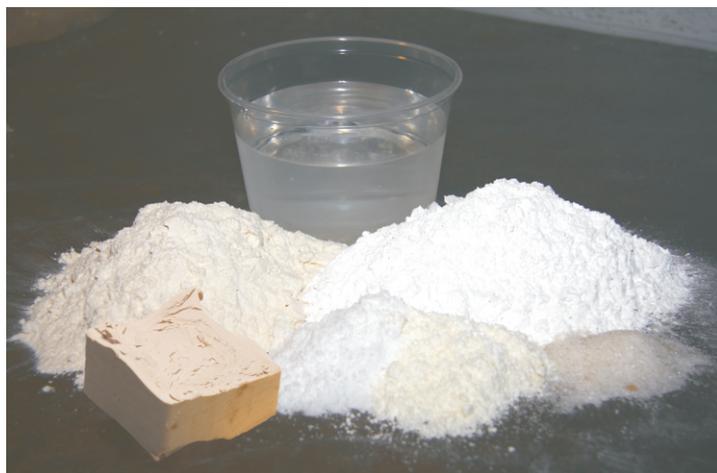
Para um produto de boa qualidade é indispensável à utilização de matéria-prima de boa procedência. Portanto, é necessário conhecer bem os fornecedores e fazer um controle rígido da área



de armazenamento de matéria-prima da padaria, para evitar que produtos percam a validade.

Abaixo listamos algumas das matérias-primas:

Matérias-prima Básicas	
• Farina de trigo	• Fermento
• Água	• Sal
Matérias-prima Enriquecedoras	
• Gordura	• Leite
• Açúcar	• Ovo
• Melhoradores	• Malte
Matérias-primas importantes para o uso da Panificação e Confeitaria	
• Chocolate	• Pré-mistura



4. GESTÃO DO NEGÓCIO

Após a abertura da padaria e confeitaria, para que ela se torne rentável é preciso conhecer melhor sua empresa, seu funcionamento, fazendo controles e administrando com eficiência para que se tenham maiores condições de enfrentar o mercado competitivo.

Os métodos básicos para administrar uma padaria e confeitaria não devem ser diferentes dos praticados por um executivo. Saber aonde se quer chegar, integrar essa visão com a capacidade dos recursos disponíveis e implantar um plano de ação através de um gerenciamento claro e consistente são alguns dos passos a serem tomados. Assim podemos destacar que, para o bom funcionamento da padaria e necessários controles eficientes nas seguintes áreas:

- Gestão administrativa e Financeira
- Gestão de Pessoas
- Gestão da Produção
- Gestão de Marketing



4.1. Gestão Administrativa e Financeira

Para administrar bem qualquer padaria, o empresário tem que ter conhecimento e capacidade de apurar minuciosamente os gastos que são necessários para a produção de seus produtos e/ou serviços.

O empreendedor deve dispor de capital para cobrir os custos iniciais que são: investimentos fixos, capital de giro e outros gastos necessários à manutenção da empresa durante a fase inicial, quando ainda não atingiu seu ponto de equilíbrio (posteriormente detalharemos o que é ponto de equilíbrio).

Para saber qual o momento em que a padaria começará a dar lucro ou o ponto de equilíbrio é necessário apurar e acompanhar diariamente os custos fixos e variáveis.

Os custos fixos são aqueles que a padaria desembolsa independente da produção ou não, por exemplo: aluguel, água, energia elétrica, telefone, entre outros.

Os custos variáveis são valores desembolsados de acordo com o nível de produção, ou seja, aumentou a produção, aumentou os gastos, como a compra de farinha de trigo e outras matérias-primas.

Dentre os controles utilizados para se apurar o resultado da empresa em um período pré-determinado está o quadro de Resultado Operacional. Nele deve ser lançados as vendas, estoque inicial, os custos com compra de mercadoria, o estoque final, as despesas operacionais, suas retiradas e investimentos como gastos com reformas ou aquisição de máquinas ou veículo.

Isso para no final do mês saber se a empresa teve lucro ou prejuízo, se faturou o que estava previsto, de acordo com as compras feitas no período analisado, e fazer as análises necessárias para melhorar o resultado ou corrigir a diferença do faturamento previsto para o faturamento real.

Segue modelo de quadro de Resultado Operacional

MODELO DE CONTROLE DE APURAÇÃO DE RESULTADO OPERACIONAL MENSAL	
MÊS / ANO: _____	
DESCRIÇÃO	VALORES
FATURAMENTO BRUTO	
(-) Impostos	
(=) FATURAMENTO LÍQUIDO	
Estoque Inicial	
Entrada de Mercadorias	
MERCEARIA	
BEBIDAS	
FRIOS	
CONGELADOS	
LATICÍNIOS	
CIGARROS	
BOMBONIERE	
SORVETES	
MATERIA-PRIMA	
LEITE	
Total de Entrada de Mercadorias	
Estoque Final	
(-) CMV (Estoque Inicial + Total de Entrada de Mercadorias - Estoque Final)	
(=) LUCRO BRUTO	
Despesas Operacionais	
FOLHA DE PAGAMENTO	
DOBRAS E HORAS EXTRAS	
VALE TRANSPORTE	
DESPESAS DE REFEIÇÃO	
UNIFORME	
DESPESAS MÉDICAS	
ENCARGOS SOCIAIS	
FÉRIAS E RESCISÕES	
ALUGUÉIS	
ENERGIA ELÉTRICA	
GÁS	
TELEFONE	
ÁGUA	
IPTU LOJA	
TREINAMENTO E CONSULTORIA	
SEGURANÇA	
CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	
DESPESAS BANCÁRIAS	
MANUTENÇÃO EMPRESA	
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	
PUBLICIDADE	
FRETE / CARRETO	
COMBUSTIVEL	
MANUTENÇÃO DE VEICULO	
EMBALAGENS	
MATERIAL DE LIMPEZA GERAL	
OUTRAS DESPESAS	
(-) Total das Despesas Operacionais	
(=) RESULTADO OPERACIONAL	

OBS.: Não é aconselhável retirar mais de 70% do Resultado Operacional para não comprometer o fluxo de caixa da empresa

de Mercadoria Vendida)

- Resultado Operacional = Lucro Bruto (-) Total das Despesas Operacionais
CMV (Custo de Mercadoria Vendida)

Conforme demonstrado anteriormente, o CMV é encontrado através da soma do Estoque inicial com o Total de Entrada de Mercadorias menos o Estoque final.

Para se fazer o cálculo do CMV é essencial que a empresa conte o estoque mensalmente.

O Estoque Inicial se dá através da contagem dos itens de todos os departamentos da padaria, com o objetivo de levantar o montante de capital imobilizado em produtos.

Vale ressaltar que o Estoque Final de um mês será automaticamente o Estoque Inicial do mês seguinte.

Como controlar o CMV

Através do controle do quadro de Resultado Operacional, faz-se o levantamento da venda real da empresa. Para atestar que este resultado está correto, é necessário fazer o levantamento do Faturamento Previsto, que é baseado tanto no CMV quanto no Mark-up (percentual aplicado sobre o custo de aquisição, que somado irá determinar o valor final do produto).

O mark-up é um composto que inclui os gastos com a matéria-prima, a contribuição do produto no pagamento das despesas fixas e o lucro esperado. Portanto, tem seu valor percentual variável, considerando a rotatividade do produto e as perdas que cada departamento proporciona.

A diferença entre o que foi previsto e o que foi realizado tem valores que podem ser negativos ou positivos. Quando o valor dessa diferença for muito negativo, significa que pode ter havido falta de produtos durante o período ou que o valor usado na revenda foi menor do que poderia ser usado.

Mark-up

Como mencionado anteriormente, Mark-up é o percen-

Definições:

- Faturamento Bruto = Venda à vista (+) Recebimento de venda a prazo
- Faturamento Líquido = Faturamento (-) Impostos
- CMV (Custo de Mercadoria Vendida) = Estoque inicial (+) Total de Entrada de Mercadorias (-) Estoque inicial
- Lucro Bruto = Faturamento Líquido (-) CMV (Custo

tual aplicado sobre o custo de aquisição, que somado irá determinar o valor final do produto. Abaixo segue quadros de sugestões de Mark-up médio praticado no mercado:

Mark-up's médios - Revenda

Produtos	Mark-up médio atual
Bebidas	40%
Panificados para revenda	40%
Produtos estratégicos	25%
Mercearia	50%
Leite Fresco	20%
Leite Longa Vida	25%
Frios Fatiados	80%
Frios embutidos	60%
Laticínios	50%
Congelados	50%
Bomboniére	80%
Chocolates	55%
Sorvetes	30%
Cigarros	9,30%
Lanches	150%
Chips	30%

Mark-up's médios – Produção Própria

Produtos	Mark-up médio atual
Pão Francês	280% a 500%
Pães tradicionais	250% a 400%
Pães especiais	200% a 300%
Confeitaria	200% a 300%
Biscoitos e derivados polvilho / queijo	200% a 300%
Salgados	200% a 300%
Fabricação própria – promoção	100% a 200%
Rotisseria	150% a 250%

Modelo de quadro de Controle de CMV (Custo de Mercadoria Vendida)

DEPARTAMENTO	CMV (R\$)	Mark-up (%)	Venda Prevista (R\$)
Mercearia			
Bebidas			
Frios			
Congelados			
Laticínios			
Cigarros			
Bomboniére			
Sorvete			
Matéria-prima / produção			
Leite			
TOTAL			

Ao detectar uma diferença entre o Faturamento Real e o Previsto, o que fazer?

Para acompanhar bem e evitar que haja diferenças entre o que foi previsto e o que foi realizado, é preciso verificar se o Mark-up está correto, se não está havendo desvio de mercadoria na loja e na indústria, verificar como ocorre o recebimento de mercadoria, instalar câmeras na loja e na indústria para inibir as pessoas, fazer sangrias dos caixas em horas alternadas, contar o estoque, principalmente nos departamentos críticos (como frios, onde ocorre muito desperdício).

Ponto de Equilíbrio

Ponto de Equilíbrio é o ponto no qual a margem bruta acumulada cobre os custos operacionais.

Conhecendo o Ponto de Equilíbrio, a empresa tem condições de programar novos investimentos como publicidade ou tecnologia, por exemplo.

Calculo para encontrar o Ponto de Equilíbrio:

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Total dos Custos Operacionais}}{1 - (\text{CMV} \div \text{Faturamento Bruto})}$$

4.2. Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas significa conquistar e manter pessoas na empresa, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável. Representa todas aquelas coisas não só grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também as pequenas e muito numerosas, que frustram ou impacientam, ou ainda alegrem ou satisfazem, mas que levam as pessoas a desejar permanecer na organização.

Para se impor frente à concorrência, é preciso conhecer os limites de nosso negócio. A realidade de mercado atual nos direciona a atitudes mais agressivas, em lugar da passividade. Para isso, temos que ter informações precisas sobre o andamento do serviço interno e de nossos ganhos de produtividade.

Um empreendedor tem a importante missão de avaliar o grau de desempenho dos setores, a fim de obter parâmetros reais para delinear metas que possam ser cumpridas.

Pode-se dizer que oferecer produtos e serviços de qualidade é um princípio básico para o êxito da empresa. Dentro deste princípio, deve-se ressaltar as pessoas, que hoje são vistas como recursos de produção, ao lado dos recursos financeiros e materiais. Sendo assim, elas precisam ser administradas já que são sujeitos que sofrem influências da ação organizacional.

Para isto, faz-se necessário determinar políticas e critérios a respeito de como administrar pessoas, de estruturar as cadeias hierárquicas da empresa (organograma), bem como desenvolver métodos e procedimentos relacionados a Gestão de Pessoas, tais como:

- Recrutamento;
- Seleção;
- Treinamento;
- Integração;
- Avaliação;

- Motivação;
- Promover as pessoas;
- Descrever os cargos;
- Dividir as tarefas entre os funcionários.
- Gerenciar as rotinas operacionais.

Organograma

É através do organograma que representamos o inter-relacionamento entre um grupo de pessoas que trabalham juntas para um mesmo objetivo.

No organograma é possível visualizar de forma clara e objetiva os órgãos integrantes da organização, os níveis hierárquicos, o sistema de autoridade/responsabilidade bem como o sistema de comunicação formal.

Na página 13 é possível visualizar um modelo de organograma.

Integração

É recomendável que se padronize as informações pertinentes aos direitos e deveres da empresa. Desta forma faz-se necessário realizar treinamento de integração onde se apresenta a cultura interna da empresa, seus valores e pressupostos básicos.

Uma ferramenta indicada para facilitar a integração do funcionário à empresa é o Regulamento Interno, que deve conter tópicos como:

Boas-vindas da empresa aos novos colaboradores;

Breve histórico de como surgiu a padaria;

- Missão;
- Objetivos;
- Metas;
- Produtos / Serviços;

- Características dos futuros colaboradores;
- Organograma;
- Direitos (benefícios, remuneração, uniformes, férias, entre outros);
- Deveres (horário e carga horária de trabalho, registro de ponto, descrição de cargos, entre outros);
- Comportamentos Gerais.

4.3. Gestão da Produção

Para entendermos a Gestão de Produção podemos dizer que ela é o conjunto de atividades que busca fabricar produtos oferecidos pela empresa dentro dos padrões estabelecidos, utilizando da melhor maneira possível os recursos produtivos disponíveis.

Isto significa produzir o que foi determinado, dentro da maior eficiência possível, o que implica em sistemas adequados de planejamento e controle da produção.

Planejamento de produção

O planejamento das atividades do setor de produção é importante para evitar desperdício de tempo e, principalmente dinheiro.

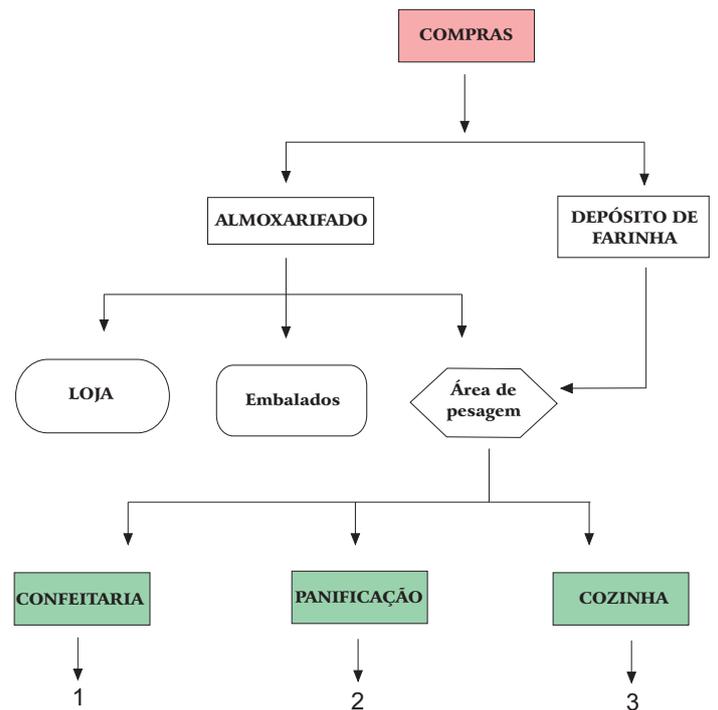
A falta de conhecimento das etapas e controles, do potencial dos equipamentos e funcionários é um indicativo de que o empresário ou o responsável pelo setor precisa buscar informações a respeito dos mesmos.

Desta forma, para se planejar a produção é preciso alguns conhecimentos básicos a respeito de:

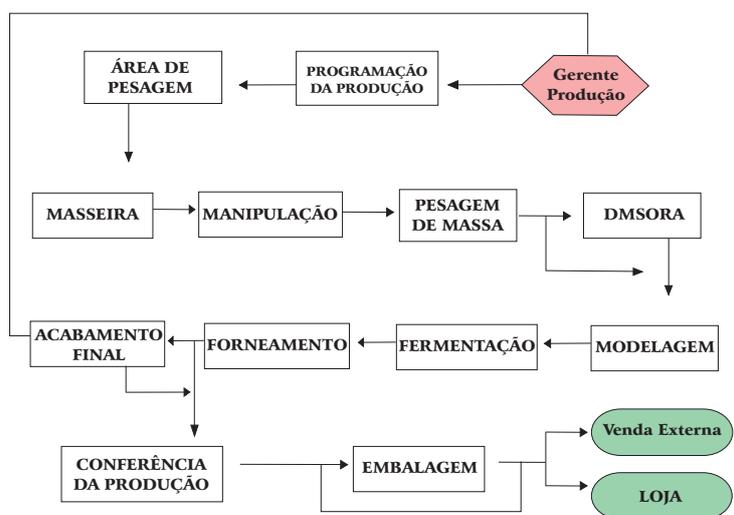
- Máquinas;
- Mão-de-obra;
- Meio Ambiente;
- Método utilizado;

- Matéria-prima, além de se ter clareza da ordem em que os processos devem ocorrer.
- Uma ferramenta utilizada para representar esta ordem é o fluxograma, que demonstra a sequência de trabalho de forma detalhada onde todos os envolvidos na operação e suas etapas são visualizados.

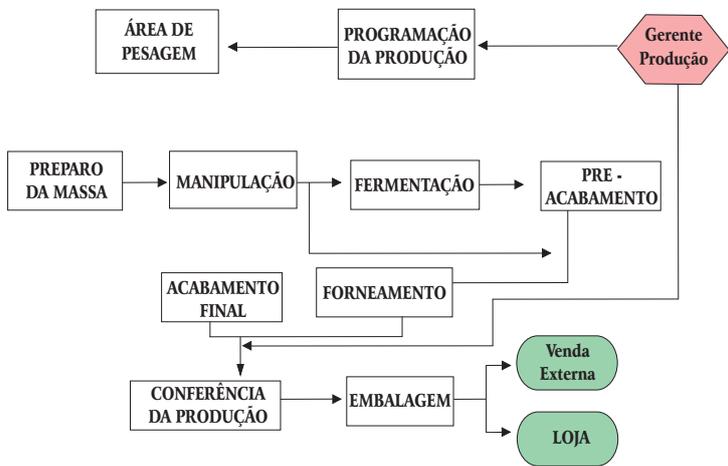
Abaixo ilustramos um fluxograma de matéria-prima:



Fluxograma do processo de Confeitaria



Fluxograma do processo da Panificação



está correndo perfeitamente no setor é necessária a implantação de alguns controles.

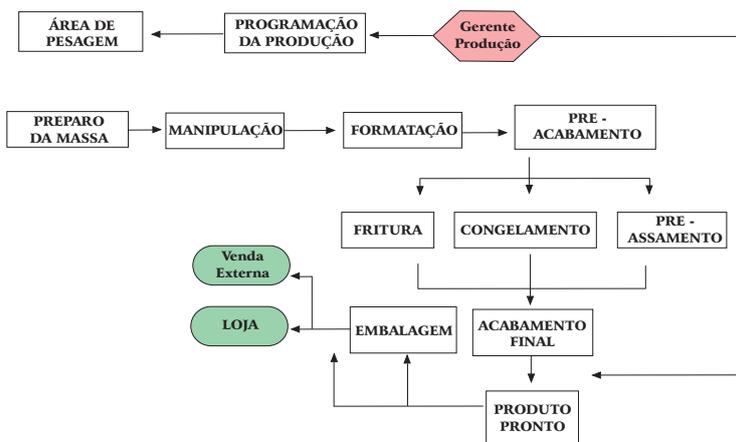
Dentre eles podemos citar o calendário de produção e a ordem de produção

Calendário de produção

Com ele é possível organizar o tempo de execução das tarefas de forma previsível, além de facilitar a organização do tempo de produção. Por exemplo, para quem recebe encomendas, ajuda na compra da quantidade correta de matéria-prima, evita a perda de qualidade e validade.

Modelo de Calendário de Produção

Fluxograma do processo da Cozinha



CALENDÁRIO DE PRODUÇÃO										
ITEM	CÓDIGO (1)	PRODUTOS (2)	MASSA (3)	2ª (4)	3ª (5)	4ª (6)	5ª (7)	6ª (8)	SÁB (9)	DOM (10)
PÃES TRADICIONAIS										
1	961	Baguete Croquise	Pão francês							
2	28	Pão de Forma Integral	Integral							
3	609	Pão Integral c/ Passas	Integral							
4	960	Gringuete	Massa própria							
5	18	Pão de Forma Linho	Massa própria							
6	1402	Pão de Milho	Massa própria							
7	526	Pão Germane	Massa própria							
8	1535	Pão Italiano	Massa própria							
9	9406	Fatia Húngara	Pão doce							
10	2312	Pão de Canela	Pão doce							
11	570	Pão Doce c/ Açúcar	Pão doce							
12	11	Pão Doce c/ Coco	Pão doce							
13	6	Pão Doce c/ Creme	Pão doce							
14	591	Pão Doce c/ Creme e Frutas	Pão doce							
15	580	Pão Doce de Milho	Pão doce							
16	499	Pão Doce Liso	Pão doce							
17	569	Pão Doce Palito de Coco	Pão doce							
18	610	Baguete Crocante	Pão francês							
19	31	Baguete de Frango e Queijo	Pão francês							
20	856	Baguete Recheada	Pão francês							
Total da página				18	18	16	17	19	16	16

Para que o fluxograma seja realizado com mais facilidade, o layout do setor de produção deve ser compatível com a ordem das tarefas. Na página 42 é possível visualizar um modelo de layout para a produção.

Controles da produção

Para agilizar o processo de produção e verificar se tudo

Instruções para preenchimento

1	Informar o código do produto.
2	Informar o nome do produto.
3	Informar o tipo de massa utilizado na fabricação.
4 a 10	Marcar no dia em que o produto será produzido.

Devemos ressaltar que uma boa padaria e confeitaria deve ter entre 80 e 150 itens de produtos panificados diferentes expostos para o cliente, por dia.

Caso haja também conveniência, a necessidade é de cerca de 1.400 itens expostos para revenda, além de fabricação própria.

Os produtos de fabricação própria são divididos em cinco categorias.

Desta forma é possível atingir diferentes consumidores suprindo todas as suas necessidades e gostos.

Abaixo a divisão das categorias:

1. Tradicional: Pão Francês
2. Econômico: Produtos de valor mais baixo
3. Sofisticado: Produtos com recheios e detalhes diferenciados
4. Práticos: Produtos que facilitam as compras
5. Saúde e Regime: Produtos voltados para saúde como panificados com fibras, pães integrais entre outros.

Ordem de produção

Através do controle Ordem de Produção é possível fazer o levantamento da produção própria da empresa, identificando o seu nível de produtividade.

A seguir segue modelo de Ordem de Produção.

ORDEM DE PRODUÇÃO						Data: ___ / ___ / ___		
SEGUNDA-FEIRA								
Obs: 1 - Nos feriados, basear-se na produção de sábado e domingo parte.				2 - Lançar perdas em controle a parte.				
CÓDIGO	PRODUTO	PEDIDO		PRODUÇÃO REALIZADA		FALTAS 19h	SOBRAS	CONTROLE DE QUALIDADE
		LOJA	PRODUÇÃO	KG	UND			
PÃES TRADICIONAIS								
MASSA DE PÃO FRANCÊS								
961	Baguete Croquise							
610	Baguete Crocante							
856	Baguete Recheada							
7	Pão Carioquinha							
4	Pão Brasileiro							
9292	Pão Crocante							
694	Pão de Forma Mais Fibras							
1	Pão Francês							
2	Pão Francês Boa Forma							
830	Pão Francês Pré-assado							
928	Baguete Tradicional							
558	Baguetinha de Gergelim							
557	Baguetinha Tradicional							
1567	Palitinho de Queijo							
MASSA DE PÃO DOCE								
9406	Fatia Húngara							
2312	Pão de Canela							
570	Pão Doce c/ Açúcar							
11	Pão Doce c/ Coco							
6	Pão Doce c/ Creme							
499	Pão Doce Liso							
569	Pão Doce Palito de Coco							
MASSA SEMIDOCE								
496	Pão de Hambúrguer							
904	Pão de Hambúrguer c/ Gergelim							
497	Pão de Hot Dog							

Instruções para preenchimento

1	Anotar a data do levantamento.
2	Anotar o dia da semana em que é feito o levantamento.
3	Código do produto o sistema.
4	Nome do produto.
5	Anotar o pedido feito de cada produto (quantidade) para a loja.
6	Anotar o pedido feito de cada produto (quantidade) para a produção.
7	Informar a produção realizada no dia do levantamento, em quilos.
8	Informar a produção realizada no dia do levantamento, em unidades.
9	Anotar as faltas de produtos. É indicado definir um horário para fazer o levantamento e verificar os produtos que acabaram até aquela hora (exemplo 19hs)
10	Informar as sobras do dia.
11	Anotar o(s) motivo (o) da falta ou sobra, ou o número do problema identificado.

4.4. Gestão de Marketing

Tornar-se o primeiro a ser lembrado pelo cliente,

quando o assunto for pão quentinho e crocante, variedade de produtos ou atendimento exemplar é o objetivo da padaria.

Portanto é preciso estar alerta, acompanhar os passos da concorrência, driblar as armadilhas que aparecem e agir antes que os concorrentes. Para isso há, como arma o Marketing que, bem utilizado, pode atingir em cheio seus objetivos e atrair mais clientes.

São várias as definições de Marketing, dentre elas podemos citar que:

“Marketing representa a técnica altamente especializada que coordena e acompanha todas as atividades comerciais da empresa, desde sua criação até a colocação de seus produtos ou serviços ao consumidor final, providenciando seu desenvolvimento constante em direção à conquista do mercado” (Grecco, 1991)

Promoção para aumento de vendas

Para atrair o cliente é aconselhável realizar algumas ações, podemos usar as promoções que são consideradas um estímulo para gerar demanda do produto ou serviço.

O propósito da promoção é poder dizer ao público que você tem aquele produto ou serviço que satisfaz a demanda do consumidor. Os objetivos da promoção são:

- Informar;
- Persuadir;
- Lembrar

Dentre os resultados obtidos com a promoção podemos citar:

- Aumento nas vendas;
- Aumento na participação do mercado;
- Melhora da imagem da marca;
- Aumento do conhecimento do seu negócio;

- Identificação de vantagens competitivas;
- Preparação do terreno para vendas futuras.

A seguir seguem sugestões de produtos que podem ser ofertados em cada mês:

CALENÁRIO PROMOCIONAL		
MÊS / EVENTO	PRODUTOS	AÇÕES
JANEIRO Verão Férias	Lanches, cervejas e refrigerantes, cremes para cabelo, pele e mãos Produtos: Pães <i>light</i> sem açúcar sem gordura.	Folheto de Ofertas Banners Newsletters Festival de Pães Especiais
FEVEREIRO Carnaval Viagens Verão	Aperitivos, <i>whisky</i> , cervejas, tábua de frios, cigarros. Produtos: Pães <i>light</i> sem açúcar e sem gordura.	Folheto de Ofertas Banners Festival de Pães Especiais Newsletters
MARÇO Volta às Aulas Outono	Merenda escolar, lanches, salgados, material escolar. Produtos: Pães com queijos fortes, com legumes e bolos tipo mármore.	Folheto de Ofertas Banners Newsletters Festival de Pães Recheados Festival de Bolo
ABRIL Quaresma Páscoa Outono	Ovos de Páscoa, presentes, balas, chocolates, brinquedos, vinhos, bacalhau, peixes congelados. Produtos: Pães com queijos fortes, com legumes e bolos tipo mármore.	Folheto de Ofertas Carro de som Banners Newsletters Festival de Pães Recheados Festival de Bolo
MAIO Dia das Mães Outono	Presuntos, tender, queijos especiais, refrigerantes, vinhos, presentes, bombons, bolos, tábua de frios. Produtos: Pães com queijos fortes, com legumes e bolos.	Folheto de Ofertas Newsletters Festival de Pães Recheados Festival de Bolo
JUNHO Dia dos Namorados São João Inverno	Presentes, bebidas, bombons, cerveja e refrigerantes em lata, lanches, biscoitos, canjica, amendoim, assados, bebidas quentes, fogos de artifício. Produtos: Pães com chocolate, massas com recheios e bolos com coberturas.	Folheto de Ofertas Newsletters Festival de Pães Especiais Festival de Bolo
JULHO Férias Inverno	Lanches, tábuas de frios, vinhos e queijos, Feira de pães por ocasião do dia do Panificador. Produtos: Pães com chocolate, massas com recheios e bolos com cobertura.	Folheto de Ofertas Carro de som Banners Newsletters Festival de Tortas e Doces Festival de Pães Especiais
AGOSTO Dia dos Pais Inverno	Presentes, vinhos, <i>whisky</i> , aperitivos, cervejas, tábua de frios, cigarros, salaminhos, azeitonas, salgadinhos, patês e pastas. Produtos: Pães com chocolate, massas com recheios e bolos com coberturas.	Folheto de Ofertas Banners Newsletters Festival de Tortas e Doces Festival de Pães Especiais
SETEMBRO Primavera Dia da Vovó Cosme e Damião	Presentes, balas, bombons, sorvetes. Produtos: Pães integrais e de centeio, bolos coloridos e massas recheadas.	Folheto de Ofertas Festival de Roscas Festival de Bolo
OUTUBRO Semana da Criança Primavera	Lanches presentes, balas, chocolates, sorvetes, brinquedos. Produtos: Pães integrais e de centeio, salgados, bolos coloridos e massas recheadas.	Folheto de Ofertas Banners Newsletters Festival de Bolo Festival de Salgados
NOVEMBRO Primavera (4 semanas de ofertas) Preparar estoque para o Natal	1ª semana: Limpeza e Perfumaria 2ª semana: Cervejas, sucos e refrigerantes 3ª semana: Massas, pizzas, sorvetes, picolés. 4ª semana: Biscoitos, salgadinhos, panetones. Produtos: Pães integrais e centeio, bolos coloridos e massas recheadas.	Folheto de Ofertas Carro de som Banners Newsletters Festival
DEZEMBRO Natal Ano Novo Férias Verão	Assados, bebidas quentes, vinhos, champanhes e sidras, frutas secas, cristalizadas e naturais, presentes, bombons, cervejas e refrigerantes em lata, lanches, biscoitos, fogos de artifício, confete e serpentina. Produtos: Pães <i>Light</i> sem açúcar e sem gordura, Panetones, Roscas Natalinas, Colomba Pascoal.	Folheto de Ofertas Festival de Roscas Festival de Folhados Newsletters

Ainda podemos citar como táticas de Marketing os festivais, que podem ser trabalhados de duas formas, festival de produtos específicos (Festival de Bolo, Festival de Tortas, entre outros) ou aquele em que se aproveita uma data específica para promover produtos relacionados à mesma (Dia das Mães, Dia das Crianças entre outros).

Mas ambos têm como objetivo atrair e fidelizar clientes. Veja alguns quadros com sugestões de festivais e datas comemorativas:

CALENDÁRIO DE DATAS COMEMORATIVAS	
Janeiro	Fevereiro
1º - Ano Novo - Confraternização Universal 6 - Festa de Reis 10 - Dia do Fotógrafo 20 - Dia do Farmacêutico 25 - Dia do Carteiro 30 - Dia do Portuário (Dia da Saudade)	7 - Dia do Gráfico 10 - Dia do Atleta Profissional
Março	Abril
1 - Dia do Turismo 7 - Dia do Fuzileiro Naval 8 - Dia Internacional da Mulher 12 a 19 - Semana Nacional da Biblioteca 14 - Dia Nacional da Poesia 15 - Dia do Circo 23 - Dia Mundial da Meteorologia 27 - Dia Mundial do Teatro	1º - Dia da Mentira 7 - Dia Mundial da Saúde 15 - Dia Mundial do Desenhista 19 - Dia do Índio 21 - Dia de Tiradentes / Dia da Polícia Militar / Dia do Café 22 - Descobrimento do Brasil 23 - Dia do Escoteiro 25 - Dia do Contabilista 27 - Dia do Sacerdote / Dia da Empregada Doméstica 30 - Dia da Sogra / Dia do Ferroviário
Maior	Junho
1º - Dia do Trabalhador 5 - Dia das Comunicações 7 - Dia do Oftalmologista 8 - Dia Mundial da Cruz Vermelha / Dia do Pintor e Artista Plástico 2º Domingo - Dia das Mães 12 - Dia dos Enfermeiros 13 - Dia do Automóvel / Dia da Abolição da Escravatura 15 - Dia da Assistente Social 23 - Dia Mundial das Comunicações Sociais 24 - Dia do Trabalhador Rural / Dia da Indústria 29 - Dia dos Estatísticos / Dia do Geógrafo	5 - Dia da Ecologia / Dia Mundial do Meio Ambiente 11 - Dia da Marinha 12 - Dia dos Namorados / Dia do Correio Aéreo Nacional 13 - Dia de Santo Antônio 18 - Dia do Químico 20 - Dia do Revendedor 21 - Dia da Mídia 24 - Dia de São João Batista 29 - Dia da Telefonista / Dia de São Pedro / Dia do Pescador
Julho	Agosto
2 - Dia do Hospital / Dia do Bombeiro 4 - Dia do Cooperativismo 8 - Dia do Panificador 16 - Dia do Comerciante 19 - Dia da Caridade 26 - Dia da Vovó 28 - Dia do Agricultor	5 - Dia Nacional da Saúde 11 - Dia do Estudante / Dia do Advogado / Dia do Garçon 2º Domingo - Dia dos Pais 12 - Dia Nacional das Artes / Dia da Televisão 13 - Dia do Economista 22 - Dia do Folclore 25 - Dia do Soldado 27 - Dia Nacional do Psicólogo
Setembro	Outubro
3 - Dia da Guarda Civil 6 - Dia do Alfaiate / Dia do Barbeiro / Dia do Hino Nacional 7 - Dia da Independência do Brasil 9 - Dia Nacional da Alfabetização / Dia do Administrador 10 - Dia da Imprensa 18 - Dia da Criação de Símbolos Nacionais / Início da Semana da Comunidade / Início da Semana Nacional do Trânsito 21 - Dia Nacional da Árvore / Dia do Radialista 22 - Dia da Juventude 26 - Dia Interamericano de Relações Públicas 27 - Dia do Velho 30 - Dia da Bíblia / Dia da Secretária	3 - Dia do Dentista 4 - Dia Mundial dos Animais 9 - Dia do Atletismo 12 - Dia da Criança / Dia do Mar 15 - Dia do Professor 16 - Dia Mundial do Pão 18 - Dia do Médico 23 - Dia do Aviador 25 - Dia da Democracia 29 - Dia Nacional do Livro 30 - Dia do Comerciante
Novembro	Dezembro
1º - Dia de Todos os Santos 2 - Dia de Finados 4 - Dia Mundial do Urbanismo 10 - Dia do Trigo 11 - Dia dos Supermercados 15 - Proclamação da República 19 - Dia da Bandeira 20 - Dia do Profissional Liberal / Dia do Universitário do Brasil 21 - Dia do Homeopata 22 - Dia da Música 26 - Dia do Ministério Público 27 - Dia Nacional de Ação de Graças / Dia do Músico	1º - Dia do imigrante 2 - Dia Nacional do Samba 4 - Dia Mundial da Propaganda 8 - Dia da Justiça / Dia Nacional da Família 10 - Dia da Declaração dos Direitos do Homem 11 - Dia do Engenheiro / Dia do Arquiteto / Dia do Agrônomo 12 - Dia do Cego 15 - Dia do Jornaleiro 16 - Dia do Reservista 24 - Dia do Órfão 25 - Natal 28 - Dia do Guarda-Vidas

SUGESTÕES PARA REALIZAÇÃO DE FESTIVAIS DE PRODUTOS	
AÇÕES	
<ul style="list-style-type: none"> • 1 mesa com produtos sugeridos pelo festival • 1 funcionário com informações sobre o produto que está no festival • Exposição do produto durante 3h no horário de pico • Oferecer descontos de 10% a 15% • Degustação do produto. • Faixa e banner para divulgar o festival 	
PLANEJAMENTO	
FESTIVAL DE BOLO	Período: De: ____/____/____ a: ____/____/____
FESTIVAL DE PÃES ESPECIAIS	Período: De: ____/____/____ a: ____/____/____
FESTIVAL DE PÃES RECHEADOS	Período: De: ____/____/____ a: ____/____/____
FESTIVAL DE SALGADOS	Período: De: ____/____/____ a: ____/____/____
FESTIVAL DE TORTAS E DOCES	Período: De: ____/____/____ a: ____/____/____
FESTIVAL DE ROSCAS	Período: De: ____/____/____ a: ____/____/____
FESTIVAL DE FOLHADOS	Período: De: ____/____/____ a: ____/____/____
FESTIVAL DE PÃES RÚSTICOS	Período: De: ____/____/____ A : ____/____/____

No decorrer do ano acontecem eventos sazonais, ou seja, eventos específicos de determinadas épocas.

Observe um quadro de calendário de sazonalidade:

CALENDÁRIO DE SAZONALIDADE	
JANEIRO <input type="checkbox"/> Férias de verão <input type="checkbox"/> Volta às aulas	JULHO <input type="checkbox"/> Férias
FEVEREIRO <input type="checkbox"/> Carnaval <input type="checkbox"/> Quaresma	AGOSTO <input type="checkbox"/> Dia dos Pais
MARÇO <input type="checkbox"/> Páscoa	SETEMBRO <input type="checkbox"/> Dia das Crianças
ABRIL <input type="checkbox"/> Dia das mães	OUTUBRO <input type="checkbox"/> Dia das Crianças
MAIO <input type="checkbox"/> Namorados	NOVEMBRO <input type="checkbox"/> Natal
JUNHO <input type="checkbox"/> Festas Juninas <input type="checkbox"/> Férias	DEZEMBRO <input type="checkbox"/> Natal <input type="checkbox"/> Fim de Ano

Para se ter bons resultados nas campanhas de Marketing é sugerido que siga os seguintes passos:

- **Título:** criar um nome/tema para a campanha
- **Objetivo:** o que quero atingir/alcançar com essa campanha
- **Período:** definir data e mês (de quando até quando)
- **Produtos:** qual mix de produtos ou linha que irá fazer parte da campanha
- **Parceiros:** quem poderá entrar como parceiro na campanha
- **Divulgação:** qual vai ser o material da divulgação utilizado na campanha
- **Ornamentação:** enfeites na loja
- **Tática de venda:** modo que será abordado o cliente para estimular a compra dos produtos
- **Equipe:** como vai ser o envolvimento da equipe na campanha
- **Orçamento:** prever os custos. É importante saber com quantos produtos vendidos tiramos o gasto da campanha.

Funcionamento: colocar as observações necessárias no desenvolvimento da campanha.

4.5. Automação comercial

O aumento da concorrência trouxe novas tecnologias de gestão administrativa. O mercado se tornou amplamente acirrado. A velocidade das decisões para se conquistar um espaço é fator crucial como vantagem competitiva.

O futuro dos negócios no setor de panificação e confeitaria dependerá basicamente da capacidade de se administrar as informações dentro das empresas. E para que isso aconteça será necessário um investimento em

automação comercial.

As informações bem monitoradas podem levar a decisões mais corretas, rápidas e precisas dentro do ambiente da padaria e confeitaria. Consequentemente, o retorno financeiro e estrutural também pode ser melhor. Utilizar um banco de dados pode gerar indicadores importantes para criar ou mudar a estratégia da empresa.

O empresário Márcio Goulart, da MM Informática, especializada em informática direcionada ao setor de panificação e confeitaria, explica quais setores devem ser informatizados primeiro. “A primeira etapa é criar os cadastros de funcionários, departamentos e produtos. Nesse momento o critério é importantíssimo, um cadastro bem feito vai refletir positivamente na emissão dos relatórios e nas consultas. Logo após, deve-se iniciar a automação da frente de loja, que não é apenas instalar o micro. Itens como TEF, ECF, no break, gaveta, rede, balança, devem ser projetados adequadamente para cada empresa, para cada check-out. O caixa informatizado poderá municiar a administração da empresa com informações valiosíssimas”.

Ou seja, não basta apenas emitir cupom fiscal. A automação envolve controle eficaz dos estoques, reposição em tempo real das mercadorias, redução de custos, aumento de produtividade e acesso amplo a informações estratégicas para o negócio.

Segundo a MM Informática, o básico para a informatização de uma padaria em seu início de operação, são os seguintes equipamentos:





Modelo de controle de equipamentos e manutenção

(1) Setores	(2) Equipamentos	(3) Marca	(4) Data de Aquisição	(5) Tempo de Uso	(6) Estado de Conservação	(7) Usado por	Manutenção		
							(8) Período	(9) Realização	(10) Visto
Produção	Batedeira								
	Masseira								
	Forno								
Loja	Fritadora								
	Freezer								
Administração	Computador								
	Impressora								

Instruções para preenchimento:

1	Discriminar o setor onde se encontra o equipamento
2	Relacionar os equipamentos.
3	Discriminar a marca do equipamento.
4	Anotar a data em que foi comprado pela padaria.
5	Anotar o tempo que o equipamento está sendo utilizado pela padaria.
6	Conceituar se a conservação está ótima, boa ou ruim.
7	Anotar quem é o principal usuário deste equipamento. (Anotar a lápis).
8	Anotar a frequência da manutenção. Ex.: Semanal, mensal, etc.
9	Anotar a data em que foi realizada a manutenção.
10	O responsável pela manutenção deve checar se foi realizada corretamente e assinar logo em seguida.

4.6. Gestão da Manutenção

Percebe-se em várias empresas o desperdício de tempo com os consertos de equipamentos acontecendo em horários importantes para o faturamento da empresa.

Deste modo é importante estabelecer uma rotina de manutenção nas empresas de panificação e confeitaria. Visto que a falta de manutenção pode trazer problemas com os órgãos regulamentadores do setor.

Como forma de se estabelecer uma rotina de manutenção, é aconselhável discriminar as tarefas diárias, semanais e mensais, com os nomes dos equipamentos, responsáveis e datas programadas para a manutenção, e também reservar um espaço para anotar a data que foi feita a manutenção.

5. CUIDADOS QUE LEVAM A PADARIA E CONFEITARIA A NÃO FECHAR

Segundo Márcio Rodrigues, empresário e consultor do setor de panificação e confeitaria: “o fechamento de uma padaria não se dá por acaso e nem por causa do azar, mas sim por decisões equivocadas que levam ao insucesso e este ao fechamento.”

Diante deste risco, é necessário que o panificador desenvolva uma visão estratégica de seu negócio.

Estudos sobre os consumidores, produtos e tendências do setor permitem o entendimento dos processos, o que permitirá o direcionamento dos investimentos e a constante revisão das estratégias elaboradas para a padaria.

Conforme Rodrigues, o panificador para não correr o risco de insucesso, deverá atuar em cinco áreas focos:

- Localização e perfil;
- Layout da loja;
- Excelência no atendimento;
- Degustação;
- Controles.

Localização e perfil

Através do mapeamento do mercado é possível traçar o perfil dos clientes que residem, trabalham ou freqüentam o entorno da padaria. A partir deste perfil, onde se detecta as necessidades e desejos dos clientes, a padaria poderá determinar o mix a ser produzido e ofertado aos consumidores.

Layout da loja

O projeto do layout da padaria deverá privilegiar o fluxo de clientes que percorrerão toda a loja e através de departamentos bem distribuídos, possivelmente todos os produtos serão vistos por eles.

Os produtos estratégicos deverão ser exibidos juntos aos de maior valor agregado para facilitar as vendas.

Excelência no atendimento

O atendimento executado com excelência por meio de colaboradores treinados em vendas, que mantêm um sorriso no rosto, cumprimentam cordialmente os clientes e ainda esclarecem dúvidas sobre os produtos, provavelmente aumentará as vendas.

O cliente bem atendido retorna à padaria para novas compras. Cativar, conquistar e fidelizá-los por meio de bons serviços deve ser a meta de todos na padaria.

Degustação

A melhor e mais barata arma do panificador para fazer com que os clientes conheçam os produtos e retornem à loja é a degustação.

Ao contrário do que pensam muitos panificadores, degustação não é perda de vendas e/ou desperdícios, ela gera satisfação nos clientes que se sentem valorizados.

Controles

Existe uma história de “Rodar a caixinha” que diz o seguinte: todos os dias o panificador deve andar por todas as áreas de sua padaria rodando uma caixinha mágica, assim ele saberá tudo o que acontece dentro da empresa. Desta forma ele terá conhecimento total do seu negócio.

É claro que apenas rodar a caixinha não basta, o panificador deverá apurar todos os custos e estabelecer indicadores de desempenho como, por exemplo, vendas, resultado operacional, CMV, sobras, etc.

Por meio dos controles é que se acompanha o desempenho das estratégias estabelecidas pelo panificador.

Com estas dicas o panificador terá conhecimento total do seu negócio. A prática no dia-a-dia de acompanhamento destas áreas-focos o levará ao sucesso.

CONCLUSÃO

Mostramos aqui informações atualizadas que podem lhe ajudar no processo de abertura de um empreendimento de panificação e confeitaria. Reiteramos a importância de se estabelecer um Plano de Negócios, realizar pesquisas com seus futuros clientes, concorrentes, associações, etc, para que a sua entrada neste setor aconteça de forma consciente.

Este é um mercado competitivo, mas ao mesmo tempo de grandes possibilidades. Esteja atento às variadas formas de atuação e traduza para o seu negócio iniciativas que lhe permitam permanecer próximo a seu cliente e torná-lo um frequentador fiel da empresa.

Profissionais como advogados e contabilistas são outras fontes de informação seguras, que vão lhe orientar em aspectos legais que mudam de acordo com a cidade ou estado. Associações, sindicatos, entidades como Sebrae, Senai, Abip, Itpc, também podem lhe ajudar muito no início da sua vida de empresário panificador.

Tenha a certeza de que poderá obter muitos ganhos neste mercado. Não são raros os casos de empresários que não sabiam nada de Panificação e Confeitaria e hoje se tornaram referência dentro do segmento. E se apaixonaram por ele! Esperamos que você também se realize enquanto empresário de Panificação e Confeitaria.

Sucesso em seu empreendimento!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARLZON, Jan. A Hora da Verdade. Ed. COP.
- GRECCO, Constantino. Marketing Simplificado. 2ª Ed. São Paulo. Editora Ibrasa. 1991
- Intelect Gerenciamento Financeiro (IGF) - http://www.igf.com.br/aprende/NovoNegocio/Neg_Resp.aspx?id=91
- Jus Navigandi – Direito de empresa no Código Civil - <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=4132> – acesso em 11 de setembro de 2009, às 16h55.
- Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios. Edição de 5 de agosto de 2009.
- RODRIGUES, Márcio. Estruturação dos Processos Produtivos. Manual do Programa de Apoio à Panificação – Propan. Belo Horizonte, 2009
- RODRIGUES, Márcio. Estratégias para Comercialização de Produtos. Manual do Programa de Apoio à Panificação – Propan. Belo Horizonte, 2009
- RODRIGUES, Márcio. Mapeamento de Custos e Indicadores de Produtividade. Manual do Programa de Apoio à Panificação – Propan. Belo Horizonte, 2009
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae – “Comece Certo” – Padaria / Antonio Carlos de Matos, Paulo Melchor, Sandra. Regina Bruno Fiorentini – Brasília: Sebrae, 2004.
- Site José Dornelas - www.josedornelas.com.br
- Site Plano de Negócios - www.planodenegócios.com.br
- Site Propan - www.propan.com.br

Anexos

Legenda:

	Descrição	Medida
1	Balcão caixa check-out duplo bomboniere	190x150x200cm
2	Gôndola de centro p/ produtos embalados	280x100x100cm
3	Mesa promocional	340x090x085cm
4	Vitrine para massas doces	130x090x200cm
5	Vasca para pães de sal	180x090x200cm
6	Gôndola para produtos embalados	070x070x200cm
7	Gôndolas para produtos embalados 6 planos	250x050x200cm
8	Refrigerador para laticínios	250x095x200cm
9	Refrigerador vertical para congelados	
10	Refrigerador vertical para bebidas	
11A	Gôndola aramada 4 planos	122x037x110cm
11B	Gôndola aramada 4 planos	067x037x110cm
12	Refrigerador auto-serviço para frios e patês	150x085x140cm
13	Balcão vitrine refrigerador para tortas	100x090x125cm
14	Balcão vitrine seco	100x090x125cm
15	Balcão vitrine estufa	100x090x125cm
16	Balcão para preparo de massas e pizzas	215x090x100cm
17	Freezer horizontal expositor para sorvete	150x070x090cm
18	Mesa com 4 cadeiras	Ø=60cm
19	Máquina de café	
20	Refresqueira dupla	
20b	Suporte para refresqueira suspensa	
21	Extrator de sucos	
22	Liquidificador	
23	Sanduicheira	
24	Balcão refrigerado sob bancada	195x065x090
25	Corta frios	
26	Forno lastro	180x220x200cm
27	Forno turbo	115x150x200cm
28	Coifa com sistema de exaustão	190x060x050cm
29	Coifa com sistema de exaustão	130x060x050cm
30	Rack para pães	070x065x200cm
31	Armário para pães	070x065x200cm
32	Armário para confeitaria	090x070x220cm

	Descrição	Medida
33	Câmara de crescimento	070x125x200cm
34	Resfriador de água	
35	Amassadeira	18kg
36	Amassadeira	50kg
37	Cilindro	
38	Divisória	
39	Mesa de serviço	190x090x070cm
40	Modeladora	
41	Batedeira	
42	Fogão comercial - 2 bocas	
43	Liquidificador industrial	
44	Geladeira comercial 02 portas	140x075x200cm
45	Freezer vertical	070x080x200cm
46	Refrigerador vertical	070x080x200cm
47	Fritadeira tipo água e óleo	
48	Mesa de serviço	170x070x090cm
49	Coifa com sistema de exaustão	170x080x050cm
50	Lixeira com pedal e tampa - 70 litros	
51	Estrado para farinhas	210x100x030cm
52	Mesa de apoio à pré-pesagem	170x060x090cm
53	Prateleira suspensa	170x030cm
54	Geladeira doméstica	
55	Estante para receitas prontas	160x045x180cm
56	Estante para depósito	092x045x180cm
57	Mesa de serviço	120x070x090cm
58	Armário de funcionários – 9 escaninhos	093x040x180cm
59	Bebedouro	
60	Mesa para escritório	120x070x070cm
61	Armário com portas	330x040x280cm
62	Seladora	
63	Moinho	
64	Fatiadora	
65	Batedeira de mesa	

Passos para o sucesso!

