



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
DEPARTAMENTO DE GASTRONOMIA**

LUIZ GUSTAVO LOPES ACUIO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A VIABILIZAÇÃO DE
UMA PADARIA ARTESANAL EM JOÃO PESSOA**

João Pessoa, 2021

LUIZ GUSTAVO LOPES ACUIO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A VIABILIZAÇÃO DE
UMA PADARIA ARTESANAL EM JOÃO PESSOA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Bacharelado em Gastronomia, do
Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional da
Universidade Federal da Paraíba, como parte dos
requisitos para obtenção do título de Bacharel em
Gastronomia.

Resultado: Aprovado com correções Nota: 10,00

João Pessoa, 12 de julho de 2021.

BANCA EXAMINADORA



Profª. Dra Valéria Louise de A. M. Saturnino Silva

Orientadora



Profª. Dra Maria dos Remédios Antunes Magalhães

Examinadora



Profa. Dra. Estefânia Fernandes Garcia

Examinadora

João Pessoa, 2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

A189p Acúio, Luiz Gustavo Lopes.

Plano de negócios para a viabilização de uma padaria artesanal em João Pessoa / Luiz Gustavo Lopes Acúio. - João Pessoa, 2021.

57 f. : il.

Orientação: Profª Dra Valéria Louise de A M Saturnino Silva Silva.

TCC (Graduação) - UFPB/CTDR.

1. padaria artesanal, fermentação natural, sourdough.

I. Silva, Profª Dra Valéria Louise de A M Saturnino Silva. II. Título.

UFPB/CTDR

CDU 641:658(813.3)

AGRADECIMENTOS

Chegar ao fim de uma etapa tão importante de minha vida me faz traçar uma retrospectiva emocionada ao lembrar da quantidade de pessoas que torceram e me incentivaram para eu estar aqui hoje.

Sou profundamente grato aos meus pais, Maria Helena e Luiz Carlos, por terem me ensinado o valor do respeito, da educação, do estudo e da responsabilidade. Seus ensinamentos sempre me guiaram para que eu pudesse dar meu máximo por aqui. À minha mãe, minha eterna gratidão por demonstrar tanto amor aos meus sonhos e fazer deles, os seus. Lembro com muito amor como se ajoelhou e agradeceu a Deus com lágrimas de felicidade quando te contei que tinha passado em Gastronomia. Essa imagem sempre esteve presente em mim e me deu forças em todos os momentos em que me desanimei. Obrigado por tanto amor e compaixão.

Aos meus irmãos, Anna Lydia e Gabriel, meus primeiros cobaias na cozinha, meu agradecimento por terem me incentivado a estar hoje aqui desde o início. Obrigado por se fazerem presentes durante esses anos, por torcerem e se alegrarem com cada etapa que percorri até hoje.

Aos meus sogros, Silvana e Luís, sou grato por tanto carinho, amor e dedicação. Obrigado por cada palavra de incentivo, de motivação e conselhos, vocês são umas das pessoas mais importantes da minha vida e minha admiração por vocês é incalculável. À nossa amada Vó Alice, que infelizmente já nos deixou, mas que me proporcionou um momento de neto postiço que nunca tive e que estará sempre presente em minha memória. Cozinhar seu famoso *nhocão* ao seu lado foi uma das experiências mais emocionantes da minha vida. Obrigado por ter me dedicado tanto amor e me feito sentir seu neto, sua alegria e suas histórias fazem falta e sua ausência será sempre sentida por todos nós. À minha querida cunhada Fernanda, sou grato por se mostrar tão presente e por vibrar comigo em todos os meus desafios e conquistas. Meu interesse por comida vegana sempre foi incentivado por você e até hoje sempre que penso em um prato, reflito se ele irá te surpreender.

À minha amada esposa Rafaela, mulher mais forte e inteligente que conheço, sou imensamente grato por ter tido tanta coragem ao embarcar comigo em busca dos meus sonhos e por estar de mãos dadas comigo em cada passo que dou, nada disso teria sentido sem você. Obrigado por tanta compreensão, por ter aceitado minha rotina de trabalho e faculdade e por ser minha maior incentivadora na vida. Agradeço por te ter ao meu lado, por ser exemplo de companheirismo e de me ensinar diariamente o valor do amor, do carinho e afeto. Você me transforma para melhor.

Agradeço a todos os meus amigos de velha data que ficaram em Jundiaí, por serem tão incríveis e por viverem comigo esse sonho. Sei o quanto se alegram com a chegada desse momento e essa alegria compartilho com cada um de vocês.

Agradeço à Universidade Federal da Paraíba e todos seus prestadores de serviço pelo privilégio de ter estudado em uma das melhores universidades do país e por ter sido determinante em minha formação. Sou grato, sem exceção, a todo corpo docente e administrativo da Gastronomia da UFPB, por tamanha dedicação e por serem os principais responsáveis por nossa transformação profissional. Agradeço em especial à Profª Valéria, por ter aceitado ser minha orientadora, e por ser uma profissional exemplar por sua dedicação, compreensão e amor que transmite seu conhecimento. Você é minha referência como professora, espero um dia seguir seus passos e conseguir ser tão bom quanto você é. À Profª Estefânia, com quem pude mergulhar a fundo no mundo da panificação e que foi responsável por enormes contribuições técnicas e Profª Remédios, que desde o início me incentivou a empreender e me ensinou a importância das áreas administrativas dentro da Gastronomia. Obrigado por comporem minha banca e por contribuírem tanto comigo até aqui.

Agradeço a todos os colegas de turma e da gastronomia da UFPB que pude conviver durante esses anos, foi incrível estar com cada um de vocês, evoluindo e crescendo juntos. Em especial, meu amigo irmão João Lucas, a quem desde o início estive comigo em todos os trabalhos e desafios do curso e que logo, transformou-se em um amigo para se ter sempre por perto.

No campo profissional, sou profundamente grato a minha chef e grande amiga Carol Panarotte, por desde o início ter enxergado em mim potencial e por ter me ensinado tanto do que hoje sei. Obrigado por confiar em meu trabalho e por me fazer um profissional cada dia melhor. Você é minha maior inspiração e parceira de panelas, que nossa conexão seja cada vez mais forte, e que continuemos transformando em sabor todo o amor que temos pela gastronomia.

Aos amigos e colegas do Quintal Gastrô e Nui 360, sou grato por ter dividido e estar dividindo a cozinha com vocês, a convivência com cada um é de suma importância para meu crescimento profissional. Agradeço também, a todos os amigos cozinheiros que pude fazer no Corrutela em São Paulo, um momento tão marcante em minha vida profissional onde pude viver coisas das quais sempre havia sonhado.

Agradeço ao Pablo, minha maior referência em panificação artesanal, por ter me aberto as portas de sua Moenda e poder ter tido o privilégio de trabalhar ao lado da Brenda, Neide,

Jandeílson, Gecília, Dona Rejane e Leandro. Vocês são os grandes responsáveis pelo amor que sinto hoje pela panificação.

RESUMO

O mercado de panificação artesanal tem crescido nesses últimos anos e ganhou ainda maior destaque durante o período de pandemia. Pesquisas mostram que a panificação está entre os seis maiores setores alimentícios do Brasil e que 98% das pessoas consomem algum tipo de produto de panificação, sendo 86% de produtos de panificação artesanal. O cientista Raymond Calvel foi um importante nome no resgate da panificação artesanal ao identificar que o processo mecanizado comprometia a qualidade do pão pelo uso de técnicas de misturas mais agressivas, o que promovia um amadurecimento e fermentação mais rápidos, resultando em um pão com perdas consideráveis em sabor e aroma. Calvel notou que o uso da fermentação natural na elaboração do pão contribuía consistentemente para a formação de aromas, texturas e sabores complexos, e seus resultados foram cruciais para este processo de ancestralidade na produção dos pães. A fermentação natural apresenta também outros benefícios que estão associados a saudabilidade como possuir menor índice glicêmico comparado aos industrializados, maior quantidade de nutrientes, aumento da quantidade de bactérias benéficas no intestino e apresenta maior durabilidade pela inibição do ácido acético na formação de bolores. Deste modo, o presente trabalho teve como principal objetivo avaliar a viabilidade financeira da implantação de uma padaria artesanal em João Pessoa. A realização de pesquisa de mercado e a aplicação da Planilha de Planos de Negócios do Sebrae compõem a metodologia aqui utilizada. A pesquisa de mercado nos apresentou alguns indicadores importantes para prever mercado consumidor, mostrando que 97,9% dos entrevistados consumiriam pães de fermentação natural ao menos uma vez por semana e que 85,6% deles já haviam consumido pães de fermentação natural anteriormente. O plano de negócio é um documento que reúne informações dos objetivos e finanças de um negócio, apresentando parâmetros detalhados para que sua implantação tenha riscos e incertezas diminuídos. Todos seus indicadores de viabilidade se mostraram positivos mesmo em um curto espaço de tempo, prevendo um retorno total de investimento em 10 meses, entendido como de rápido retorno para o setor de atuação. Indicadores importantes como o Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e Taxa Mínima de Atratividade (TMA) apresentaram números positivos, mostrando que a implantação da padaria é completamente viável, atingindo assim, o objetivo geral da realização deste trabalho.

Palavras-chave: padaria artesanal, fermentação natural, empreendedorismo, *sourdough*.

ABSTRACT

The artisanal bakery market has grown in recent years and gained even greater prominence during the pandemic period. Surveys show that bakery is among the six largest food sectors in Brazil and that 98% of people consume some type of bakery product, with 86% of artisanal bakery products. Scientist Raymond Calvel was an important name in the rescue of artisanal baking by identifying that the mechanized process compromised the quality of bread by using more aggressive mixing techniques, which promoted faster ripening and fermentation, resulting in a bread with considerable losses in flavor and aroma. Calvel noted that the use of natural fermentation in bread making consistently contributed to the formation of complex aromas, textures and flavors, and its results were crucial to this ancient process in bread production. Natural fermentation also has other benefits that are associated with health, such as having a lower glycemic index compared to industrialized ones, a greater amount of nutrients, an increase in the amount of beneficial bacteria in the intestine and greater durability by inhibiting acetic acid in the formation of molds. Thus, the present work had as main objective to evaluate the financial viability of the implantation of an artisan bakery in João Pessoa. Conducting market research and applying Sebrae's Business Plan Spreadsheet comprise the methodology used here. The market research presented us with some important indicators to predict the consumer market, showing that 97.9% of respondents would consume natural fermentation bread at least once a week and that 85.6% of them had already consumed natural fermentation bread before. The business plan is a document that gathers information on the objectives and finances of a business, presenting detailed parameters so that its implementation has reduced risks and uncertainties. All of its viability indicators were positive even in a short period of time, predicting a total return on investment in 10 months, understood as a quick return for the sector in which it operates. Important indicators such as Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR) and Minimum Attractiveness Rate (TMA) showed positive numbers, showing that the bakery's implementation is completely viable, thus reaching the general objective of this work .

Keywords: artisanal bakery, natural fermentation, entrepreneurship, sourdough.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 OBJETIVOS.....	14
2.1. OBJETIVO GERAL.....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
3 METODOLOGIA	15
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	19
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	19
4.1.1 Dados dos Futuros Empresários	19
4.1.2 Setor que a Empresa Atuará	20
4.1.3 Forma Jurídica.....	20
4.1.4 Fonte de Recursos	20
4.1.5 Resultados Financeiros	20
4.2 ANÁLISE DE MERCADO	21
4.2.1 Identificação de Necessidades e Desejos dos Clientes.....	21
4.2.2 Ciclo de Vida do Produto	23
4.2.3 Pesquisa de Mercado	23
4.2.4 Segmentação de Mercado.....	30
4.2.5 Perfil do Consumidor	31
4.2.6 Estudo dos Fornecedores	34
4.2.7 Estudo dos Concorrentes	34
4.3 ANÁLISE DA MATRIZ FOFA.....	35
4.4 PLANO DE MARKETING	36
4.4.1 Estratégia de Produto	36
4.4.2 Estratégia de Preços.....	38
4.4.3 Estratégia de Promoção.....	39
4.4.4 Estratégia de Comunicação.....	40
4.4.5 Estratégia de Distribuição	41
4.4.6 Força de Vendas	41
4.5 PROCESSO OPERACIONAL	42
4.5.1 Layout	43
4.6 ANÁLISE FINANCEIRA E DE VIABILIDADE.....	44
4.6.1 Investimentos Fixos.....	44
4.6.2 Prazos e Estoque	45

4.6.3 Estimativa de Faturamento Mensal	45
4.6.4 Custos de Mão de Obra e Pró-Labore	46
4.6.5 Custos Fixos.....	47
4.6.6 Tributação.....	47
4.6.7 Financiamento.....	48
4.6.8 Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)	49
4.6.7 Indicadores de Viabilidade.....	50
CONCLUSÕES	52
6 REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA DE MERCADO	55

1 INTRODUÇÃO

O plano de negócio é um documento que reúne informações dos objetivos de um negócio, apresentando parâmetros detalhados para que sua implantação tenha riscos e incertezas diminuídos e, dessa forma, viabiliza a identificação dos erros no papel ao invés de cometê-los no mercado. Nele, serão colhidas informações detalhadas do ramo de atuação e seus pontos fortes e fracos com relação aos produtos e serviços, clientes, concorrentes e fornecedores. É uma importante ferramenta para traçar um retrato do mercado em que se quer atuar, fundamentando a viabilidade ou não de sua ideia e da gestão da empresa, sendo imprescindível para quem deseja empreender (SEBRAE, 2020c).

A elaboração do plano de negócio por empreendedores no Brasil ganhou popularidade com a globalização, pois com a abertura da economia mundial, se viram obrigados a se adaptarem à um mercado mais competitivo promovido pela internacionalização, e o plano de negócio, que era então praticado somente por corporações maiores, passou a fazer parte também do cotidiano de médias e pequenas empresas, sendo uma importante ferramenta para expansão ou criação de novos estabelecimentos (LILIAN, 2014).

Dentro deste contexto, uma padaria artesanal, enquanto uma pequena empresa, se difere de uma padaria convencional pelo seu local de consumo e pelo método de produção. Seu ambiente é geralmente acolhedor, possui um bom espaço com mesas e cadeiras, local de exposição, banheiros e uma decoração diferenciada normalmente em tema rústico que demonstre ser um ambiente caseiro. A confecção e venda de produtos relacionados à alimentos artesanais estão em alta nos dias de hoje (MADRE, 2017).

O cientista e especialista em pão Raymond Calvel foi um precursor na ciência da panificação e suas experiências renderam grandes avanços para o resgate da panificação artesanal. Em meados dos anos 50 e 60, Calvel percebeu que com os processos de produção mecanizados e técnicas de mistura mais agressivos, originavam uma massa de rápido amadurecimento e de rápida fermentação. Como resultado desse processo, tínhamos um pão branco causionado pela excessiva oxidação dos pigmentos carotenoides e notou perdas consideráveis em sabor e aroma.

Calvel em seus testes, notou que o tempo era um importante ingrediente para a elaboração dos pães e que a utilização do fermento natural diante ao industrializado, trazia diversos benefícios dos quais se lembrava quando comia pão em sua juventude. Calvel conseguiu identificar que o uso do fermento natural contribuía para a formação de aromas,

texturas e sabores complexos e a base de seus estudos foi de fundamental importância para o resgate da ancestralidade na produção de pães.

Além dos benefícios citados acima, a fermentação natural está também associada à uma melhor digestibilidade devido a sua fermentação mais lenta, possui índice glicêmico menor comparado aos outros, aumenta a quantidade de bactérias benéficas no intestino, possui maior quantidade de nutrientes devido à sua complexidade e apresenta maior durabilidade pois o ácido acético presente no pão inibe a formação de bolores (MADRE PÃES ARTESANAIS, 2020).

Em se tratando de pães, a fermentação natural é o produto da ação de microorganismos que se alimentam de água e farinha. Os açúcares ali presentes na farinha de trigo são consumidos por esses microorganismos e então produzidos gás carbônico, álcool e ácidos.

Para que essa reação ocorra, basta que esta mistura de farinha e água esteja exposta ao ambiente e seja dominada por uma complexa microbiota composta por leveduras selvagens e bactérias (CAMARGO, 2016).

Segundo Camargo (2016), a verdade é que o processo de produção de pães de fermentação natural remonta há 4 mil anos antes de Cristo, com egípcios e hebreus. Seguiu sendo feito desta forma até o século XIX quando, a partir de pesquisas do cientista Louis Pasteur, foi possível criar o fermento industrial, o que modificou bastante o cenário da panificação.

O fermento biológico industrial é também elaborado com leveduras, porém, sua alta concentração faz com que acelere o processo de geração de gás carbônico e faz o pão crescer em alta velocidade. Em resumo, o fermento industrial faz o pão inflar a massa, mas contribui menos para o aporte de sabor, em contrapartida, tornou-se conveniente para abastecer um mercado de horários apertados do cotidiano moderno, fazendo com que o método antigo se tornasse mais exceção do que regra (CAMARGO, 2016).

Felizmente, segundo Camargo (2016), o cenário da fermentação natural, lenta e com formação de sabores complexos e modificação das propriedades funcionais dos pães vem mudando nos últimos anos, especialmente com a valorização dos produtos artesanais e de cultura orgânica.

Com base nisso, existe uma percepção de oportunidade de investimento no mercado de panificação artesanal em João Pessoa, mercado este que teve forte crescimento nos últimos anos. De acordo com a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2017), 98% dos brasileiros consomem produtos de panificação, sendo que 86% dos pães consumidos são tidos como artesanais e o consumo per capita chega a 22,61 kg de pães por ano. A base motivadora do

negócio é da implantação de uma padaria artesanal em João Pessoa capaz de servir pães a preços justos, com produtos de qualidade e com predominância no uso de orgânicos e de produtos nacionais.

Este trabalho está dividido em seis capítulos, quais sejam: (1) esta introdução; (2) Os objetivos; (3) a metodologia aplicada; (4) a análise e discussão dos resultados, a qual detalha todo o plano de negócios elaborado; (5) as conclusões; e (6) as referências bibliográficas. Ao final, é apresentado um conjunto de apêndices que foram utilizados como base no trabalho.

2 OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de negócios para implantação de uma padaria artesanal na cidade de João Pessoa – PB.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar concorrências e elencar fornecedores;
- Elencar todos os custos fixos e variáveis para a implantação;
- Determinar a localização onde possivelmente funcionará o estabelecimento;
- Determinar o layout e sua capacidade de produção;
- Definir a estrutura organizacional da empresa;
- Definir a forma jurídica e o regime de tributação mais adequados;
- Estimar o faturamento;
- Elaborar o fluxo de caixa operacional;
- Fazer a análise de viabilidade econômico-financeira
- Analisar indicadores de risco e retorno.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se da elaboração de um plano de negócios em que serão utilizadas suas próprias ferramentas como principal metodologia para a estrutura do trabalho, tendo sido utilizado o modelo disponibilizado pelo Sebrae do Paraná. O projeto é voltado para o mercado gastronômico de panificação e visa a implantação de uma padaria artesanal em João Pessoa - PB.

De acordo com o SEBRAE (2020a), a estrutura de um plano de negócios se divide em três tópicos: Análise de Mercado, Qualidade e Custo-Benefício, e Operacional e Financeiro. A seguir, abordaremos cada um destes tópicos, compreendendo a metodologia que será empregada em cada um deles.

A análise de mercado é uma etapa importante no processo de elaboração do plano de negócios, é nessa fase que iremos dimensionar nossos clientes, concorrentes e fornecedores, assim como os produtos e serviços a serem ofertados. Neste processo, a identificação do público-alvo se faz fundamental para o negócio, pois, em conjunto com as demais informações da análise de mercado, é possível traçar um retrato do mercado, para, então, dimensionar se o negócio tem potencial para prosperar, ou se precisará de ajustes no projeto (SEBRAE, 2020a). Somado a esta etapa, a pesquisa de mercado que foi aplicada complementa a análise de mercado, traçando parâmetros concretos do nosso público alvo dentro do mercado de João Pessoa.

Tendo isso em vista, para este primeiro tópico, serão colhidas informações sobre concorrentes, por meio de pesquisas por internet e revistas, a fim de gerar um cenário mercadológico mais realístico. Sua respectiva análise possibilitará mapear o que tem se ofertado no mercado de panificação em João Pessoa, preço de mercado e demanda exigida, pontos fundamentais para avaliação de um novo empreendimento. Da mesma maneira, será feito o levantamento de dados de fornecedores, no qual serão avaliados os preços ofertados, prazos de pagamento e qualidade dos produtos.

Na análise da “Qualidade e Custo-Benefício”, esta etapa trata do valor que seu produto é percebido pelo mercado e o posicionamento que ele assumirá para seu público-alvo. Desta forma, quanto mais informações o empreendedor obtiver de seu público-alvo, mais conhecimento e subsídio terá para elaboração de um plano de marketing coerente à proposta do novo negócio (SEBRAE, 2020a).

Neste segundo tópico, existem dois pontos principais a serem abordados: os produtos ofertados e o local do estabelecimento. No primeiro momento, serão elencados todos os

produtos ofertados em nosso empreendimento de forma detalhada, determinando em comparação à concorrência, a qualidade de nossos produtos, inovação e conveniência, possibilitando assim, um parâmetro geral de posicionamento de mercado.

No segundo momento, com relação à localização, serão levados em consideração os fatores socioeconômicos dos moradores do bairro e a existência de concorrentes diretos dentro da região. A localização irá fornecer um bom parâmetro do poder de compra de nossos clientes inseridos no bairro e ela também determinará os meios de distribuição de nossos produtos em serviços de delivery. Nesse sentido, a compilação dessas informações é determinante para o desenvolvimento de estratégias de preços a serem praticados e estratégias de promoções vinculadas aos nossos produtos.

Partindo da necessidade de melhor entendimento sobre nosso público – alvo e posicionamento de mercado, iremos utilizar a ferramenta “análise *SWOT*” para quantificação de nossos potenciais mercadológicos. De acordo com Hofrichter (2017), a análise SWOT é a sigla em inglês para uma análise estratégica, a qual engloba os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças e é normalmente apresentada em forma de gráfico ou em matriz. A análise SWOT é comumente entendida como parte de um planejamento de negócio e fornece estrutura capaz para a revisão de estratégias, seu posicionamento de mercado e o rumo de uma empresa. Convém ressaltar que a realização da análise SWOT busca especificar os objetivos da empresa e identificar fatores internos e externos que apoiam ou dificultam o alcance dos objetivos estabelecidos.

Por fim, o terceiro e último tópico, o Operacional e Financeiro, vai nortear se o empreendimento é financeiramente viável ou não, sendo através dele que o empreendedor terá noção do quanto será necessário investir para concretizar a implantação do negócio. Esta viabilidade será sustentada pelas estimativas de custos iniciais, de despesas e receitas, capital de giro e fluxo de caixa e de lucros. Este tópico irá descrever a estruturação do empreendimento, ou seja, a escolha da localização, as instalações físicas e lista de equipamentos necessários para a operacionalização. Nesta etapa, serão estimados também o número necessário de funcionários e suas tarefas, assim como, mensurar a capacidade total de produção e quantidade máxima de clientes atendidos por mês (SEBRAE, 2020a).

Nesse sentido, a escolha da localização do nosso empreendimento se torna estratégico e pode ser capaz de guiar o sucesso ou não do negócio. Para tal decisão, definiremos por meio de cotações imobiliárias da cidade, espaços comerciais que considerem à estrutura do local, o preço do aluguel, a necessidade de reformas, as condições de instalações elétricas e hidráulicas,

além de considerar o perfil socioeconômico do bairro e concorrência existente nas proximidades.

A exemplo da localização, fazer o levantamento de todos os custos e despesas inerentes ao negócio faz-se obrigatório para garantir melhor maturidade do investimento. O ponto de partida será elencar todos os equipamentos e utensílios necessários para a operacionalização e toda pesquisa de preço será realizada por cotações pela internet. Essa etapa inicial tem o objetivo de fornecer uma estimativa do montante necessário para a implantação do negócio e, somado a outros componentes, como custos fixos e variáveis e capital de giro, identificar a necessidade de financiamento ou não para a abertura do empreendimento de forma equilibrada, fornecendo subsídio mesmo em momentos de baixa do mercado.

Uma ferramenta importante capaz de traçar o panorama dos resultados da empresa é o demonstrativo contábil denominado DRE - Demonstração de Resultado do Exercício. Como informa o SEBRAE (2020b), a DRE apresenta um resumo financeiro dos resultados operacionais e não operacionais de uma empresa. Trata-se de um documento financeiro capaz de detalhar a formação do resultado líquido do exercício pela confrontação das receitas, custos e despesas de uma empresa apuradas segundo o princípio contábil do regime de competência.

A partir dessa conglomeração de dados, será possível então, quantificar nossa base de receitas e de custos e espera-se da utilização dessa metodologia, mensurar a viabilidade financeira ou não da implantação de nossa padaria artesanal.

Em termos de ferramentas, neste trabalho foi utilizada a Planilha Modelo de Plano de Negócios disponibilizada pelo SEBRAE do Paraná em *Microsoft Excel*, sendo esta fundamental para estruturar seu negócio e gerar previsibilidade de sucesso ou não. A ferramenta auxilia no mapeamento de riscos e ameaças e te desafia a elaborar estratégias de mercado, possibilitando assim ajustes no projeto antes mesmo de sua implantação, minimizando erros e gastos. Além disso, foi feita uma pesquisa de mercado através de questionário eletrônico elaborado no *Google Forms*, de forma a conhecer melhor o público-alvo, seu perfil sócioeconômico e de consumo. Por fim, os resultados foram descritos neste documento através do *Microsoft Word*, conforme as instruções para a realização de Trabalho de Conclusão de Curso em Plano de Negócios prevista na Resolução do Departamento de Gastronomia da UFPB.

A realização deste trabalho tem um importante papel para o estudante, pois possibilita a fundamentação de uma ideia de empreendimento no ramo de gastronomia com grande potencial na transformação dela em um modelo de negócio, e, possibilita, enquanto futuro empresário, desenvolver conhecimento e controle gerencial. Espera-se que esse trabalho

também seja agregador para a área de gastronomia, que incentive a produção de novos trabalhos científicos no meio e que possa inspirar outros estudantes que queiram adentrar no empreendedorismo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise e discussão dos resultados está dividida nos tópicos existentes no modelo de Plano de Negócios do SEBRAE, e se inicia com o sumário executivo, que traz um resumo dos resultados, e depois o seu detalhamento, até a finalização com o estudo financeiro e de viabilidade.

4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A Massa Madre será uma empresa de produção artesanal de pães feitos 100% com fermentação natural de longa duração, sem uso de aditivos, conservantes ou melhoradores, a fim de levar ao nosso cliente o produto mais saboroso e saudável. A técnica da fermentação natural é milenar e é também conhecida como Levain, Sourdough, Lievito Madre e Massa Madre, e sua utilização está associada à grandes melhorias em aroma, sabor e textura.

Prezamos por insumos de qualidade e a escolha por eles seguirá sempre um rigoroso critério. Utilizaremos farinhas nacionais orgânicas moídas na pedra, para garantir assim, maior integridade e valor nutricional aos nossos produtos. Toda matéria prima possível de vegetais e hortaliças serão adquiridos de produtores orgânicos locais, levando ao nosso cliente o que há de mais fresco e saboroso. Temos como política na empresa desenvolver uma ótima relação com nossos fornecedores, sendo os nossos principais a Farinha Mirella, o Atacadão e a Sabores do Mundo.

Nosso cardápio será rotativo e introduziremos novidades periodicamente, de acordo com a sazonalidade. Nossos clientes potenciais são em especial os moradores dos Bairros do Bessa e Aeroclube, estendendo às regiões de Cabedelo e Camboinha com nosso serviço de delivery, bairros estes carentes desse serviço nas proximidades. Nossos concorrentes diretos são o Farina e a Moenda, que se concentram nas regiões de Miramar e Manaíra, respectivamente.

4.1.1 Dados dos Futuros Empresários

A empresa terá um único sócio: Luiz Gustavo Lopes Acuio, que é Bacharel em Gastronomia pela UFPB. Gustavo possui experiência como sub chef do restaurante Quintal Gastrô em João Pessoa por 1 ano e 8 meses. Estagiou em restaurantes estrelados em São Paulo no Corrutela (1 estrela Michelin), reconhecido como o restaurante mais ecológico da América

Latina e no Tuju (2 estrelas Michelin), um dos 50 melhores restaurantes do Mundo e referência em criatividade e cozinha de Fusão.

De volta à João Pessoa, trabalhou por um ano na Moenda Pães Artesanais onde pôde desenvolver e ampliar seus conhecimentos na panificação. Atualmente trabalha como sub chef do Restaurante Nui 360 assinado pelo renomado chef Érick Jacquin.

Amante do pão, acredita no trabalho artesanal, no insumo de qualidade e na utilização de técnicas para alcançar um produto final de valor. Enxerga o alimento de qualidade como um bem fundamental para o bem estar e qualidade de vida do ser humano. Acredita no poder transformador do alimento e de toda sua relação com o desenvolvimento social, econômico e ambiental de uma sociedade.

4.1.2 Setor que a Empresa Atuará

A Massa Madre se enquadra em um comércio de varejo de bens de consumo, podendo prestar serviços para empresas parceiras.

4.1.3 Forma Jurídica

Será um empresário individual de responsabilidade limitada (EIRELI) em regime tributário de Simples Nacional.

4.1.4 Fonte de Recursos

O valor total de investimento para a implantação da padaria será de R\$ 74.702,06 sendo R\$ 50.000,00 desses financiados em 72 meses com carência de 12 meses e taxa de 0,79% ao mês conforme apresentado na tabela 10 (pág. 47). O valor de investimento de capital próprio será de R\$ 24.702,06 vide tabela 12 (pág. 49).

4.1.5 Resultados Financeiros

O resultado financeiro da Massa Madre é bastante positivo, tendo atingido um resultado líquido (lucro) mensal de R\$ 10.803,22, totalizando R\$ 129.638,64 anualmente.

Com base na estimativa de faturamento, temos que nossa receita bruta mensal será de R\$ 46.774,00, sendo 60% do total recebidos a prazo e os 40% restantes à vista.

Os custos variáveis mensais para a operação representam 22,96% de nossa receita bruta, ou seja, R\$ 10.730,31 e os custos fixos representam 51,65%, somando R\$ 24.145,12. O valor de financiamento representa apenas 2,28% de nossa receita mensal, no valor de R\$ 1.065,35. Todas essas informações estão apresentadas com maiores detalhes na tabela 11 (pág. 48).

Dentro de Recursos Financeiros necessários, chegamos que o valor total de investimento será de R\$ 74.702,06, dos quais R\$ 3.761,06 representam nossa necessidade de capital de giro. Serão financiados R\$ 50.000,00 do montante total e o restante que corresponde a R\$ 24.702,06 será de capital próprio. A tabela 12 (pág. 49) apresenta esses números em detalhes.

Em termos de lucratividade, a Massa Madre desempenhou um percentual de 22,20% ao mês e uma rentabilidade média mensal de 13,80%, fomentando ainda mais que a Massa Madre é um empreendimento de alto desempenho financeiro e altamente atrativo para investidores.

4.2 ANÁLISE DE MERCADO

A análise de mercado se divide em sete grandes etapas, quais sejam: primeiramente foram identificados os desejos e as necessidades dos clientes, bem como o ciclo de vida do produto. Depois, estas necessidades foram corroboradas em uma pesquisa de mercado, e a partir dela foi definida a segmentação de mercado e o perfil do consumidor. Por fim, são analisados os fornecedores e os concorrentes da empresa

4.2.1 Identificação de Necessidades e Desejos dos Clientes

As pessoas têm se tornado cada vez mais exigentes quando o assunto é alimentação, por isso, segurança alimentar, saudabilidade e nutrição tem sido componentes fundamentais para a dieta do brasileiro. A panificação artesanal com uso da fermentação natural, além de atender esses pontos, também apresenta melhores resultados de digestibilidade para pessoas com Síndrome do Intestino Irritado (SII) e possui menor Índice Glicêmico se comparado aos pães industriais, atendendo assim, um público carente de opções. Fora esses benefícios, os pães com fermentação natural possuem ganhos significativos em aroma, sabor e textura, tornando-os um alimento completo.

De acordo com o SEBRAE (2017), a panificação está entre os 6 maiores segmentos da indústria do Brasil, correspondendo a 36% de participação da indústria de produtos alimentares. Os números indicam que 76% dos brasileiros consomem pães no café da manhã e 98% das pessoas consomem algum tipo de produto de panificação, sendo que dos pães consumidos, 86% são artesanais e 52% são do tipo pão francês e o consumo per capita chega a 22,61 kg de pães por ano. Nossos pães vêm para atender esse público da grande João Pessoa que já conhece pães com fermentação natural e também para conquistar novos clientes através de nossos produtos com qualidade, inovação e preço justo.

Todos os nossos pães serão feitos 100% com fermentação natural, sem uso de fermento biológico, garantindo assim, o não uso de aditivo químico ou melhorador dentro de nossas receitas. Nossos pães serão fermentados por pelo menos 14h antes de serem assados, esse tempo se faz necessário para que haja tempo suficiente para que diversas reações químicas aconteçam durante o processo e potencialize seus aspectos de aroma, sabor e textura.

Um de nossos principais parceiros será a Mirella, produtora nacional de farinhas orgânicas. A empresa tem investido nos últimos anos em pesquisas e desenvolvimento no setor para garantir uma melhor qualidade na semente do trigo voltada para a panificação.

A figura 1, a seguir, apresenta o cardápio ilustrativo da Massa Madre.

Figura 1 - Cardápio Massa Madre



Massa M A D R E	
pão	
Baguete	14,00
Italiano	16,00
Sourdough Especiarias	17,50
Gorgonzola c/ Damasco	18,90
Sourdough Matchá	18,90
Jerimum c/ Curry	17,50
Integral c/ Grãos	18,00
Focaccia	7,00
Cinnamon Roll	9,00
Babka de Avelã	22,00
Bolo Caseiro	6,00
Bebidas	
Chá	R\$7,00
Espresso	R\$7,00
Café	R\$7,00
Chocolate	R\$12,00
Água	R\$4,00

Fonte: Elaboração Própria

4.2.2 Ciclo de Vida do Produto

Como já citado anteriormente, o mercado de panificação artesanal segue muito aquecido, com números de forte crescimento. Uma curiosidade interessante é que, de acordo com informações do *Google Trends*, durante a pandemia do Coronavírus os termos relacionados à pães artesanais, pães caseiros e fermentação natural têm sido os mais buscados durante os últimos meses na plataforma.

Estamos passando por um forte movimento de contracultura no consumo de ultraprocessados e industrializados, optando cada vez mais, por produtos orgânicos e artesanais. Os números, assim como a tendência de consumo nos indicam um bom posicionamento comercial, acreditamos desta forma que, nosso produto está posicionado em “*crescimento*”, conforme figura 2 abaixo.

Figura 2 – Ciclo de Vida do Produto

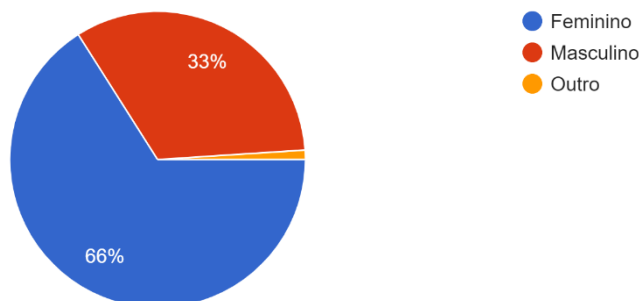
CICLO DE VIDA DO PRODUTO - Escolha em que estágio está o produto que você quer vender (marque com X a sua escolha)			
INTRODUÇÃO	CRESCIMENTO	MATURIDADE	DECLÍNIO
Momento em que o produto está sendo conhecido por todos, ritmo lento de vendas e margens altas	Nesse momento o produto começa a ser popularmente consumido, havendo um grande aumento nas vendas	As vendas neste mercado se estabilizam e o esforço é direcionado para manter a marca e reduzir custos	As vendas e os lucros estão diminuindo neste mercado e o produto necessita ser recriado para um novo ciclo de vida
	X		

Fonte: Elaboração Própria na Planilha de Plano de Negócios do Sebrae

4.2.3 Pesquisa de Mercado

A pesquisa de mercado foi elaborada para levantar dados sobre potenciais clientes da padaria, alcançando ao todo 97 respondentes. A pesquisa foi distribuída por meio de grupos de whatsapp alcançando diversos públicos alvo. A seguir, serão demonstrados os resultados da aplicação do questionário, utilizando como referência os gráficos estatísticos gerados pelo próprio *Google Forms*.

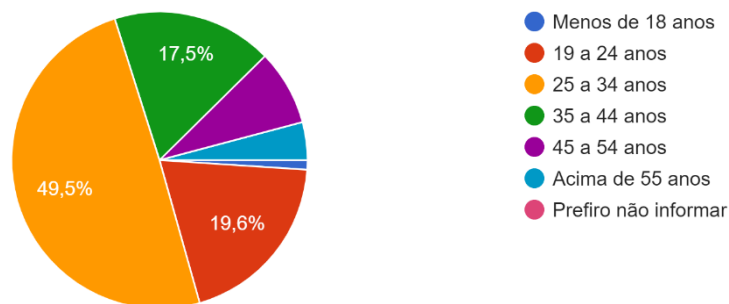
Figura 3 – Gênero dos respondentes da pesquisa de mercado



Fonte: Dados da Pesquisa – Google Forms®

A Figura 3 indica uma maior participação do público feminino na pesquisa, constituindo 66% dos respondentes em contrapartida dos 33% do público masculino e 1% como outro. Com base nesse gráfico, pode-se identificar uma maior participação das mulheres e pode nos sugerir que o público feminino tende a ter maior poder de decisão de compras quando falamos de produtos de panificação, sendo um potencial público-alvo de nossa padaria.

Figura 4 – Faixa etária dos respondentes da pesquisa de mercado

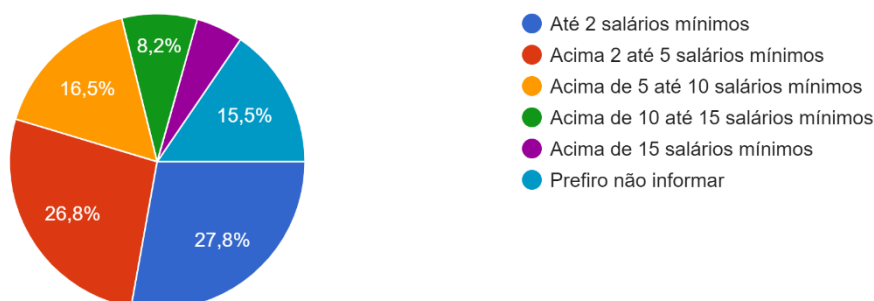


Fonte: Dados da Pesquisa – Google Forms®

Na Figura 4, observamos que 49,5% dos nossos respondentes se enquadram na faixa etária de 25 a 34 anos, seguido dos 19,6% que se encontram entre 19 a 24 anos e 17,5% entre 35 a 44 anos. Com menor participação, temos 8,2% dos participantes entre 45 a 54 anos, 4,1% sendo acima de 55 anos e apenas 1% dos participantes com menos de 18 anos. Esse resultado pode-se justificar pelo ambiente de realização da pesquisa, mas também pode nos sugerir que nosso *branding* pode ser destinado à essa faixa etária, desenvolvendo uma identidade visual,

linguagem de mídia e comportamento social de acordo esse público, visto que representa quase 50% de nossos participantes.

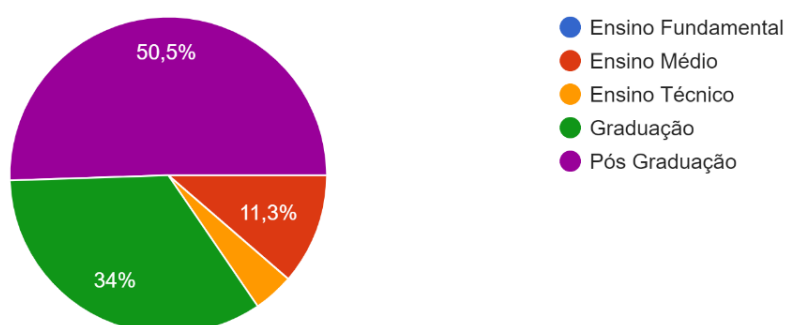
Figura 5 – Faixa de Renda Mensal Familiar dos respondentes da pesquisa de mercado



Fonte: Dados da Pesquisa – Google Forms®

Na Figura 5 percebemos que 27,8% dos participantes se enquadram em uma faixa de renda familiar mensal de até 2 salários mínimos, seguido por 26,8% que se enquadram na faixa de 2 até 5 salários mínimos. Com menor participação, temos 16,5% para os que recebem acima de 5 até 10 salários mínimos, 15,5% que preferiram não informar, 8,2% acima de 10 até 15 salários mínimos e 5,2% dos participantes recebem acima de 15 salários mínimos. O resultado dessa pesquisa é um importante indicador, visto que mais de 50% dos participantes estão entre famílias com renda até 5 salários mínimos, indo de encontro com nossa proposta de tentar popularizar o acesso ao pão de qualidade por preços mais justos.

Figura 6 – Grau de Escolaridade dos respondentes da pesquisa de mercado

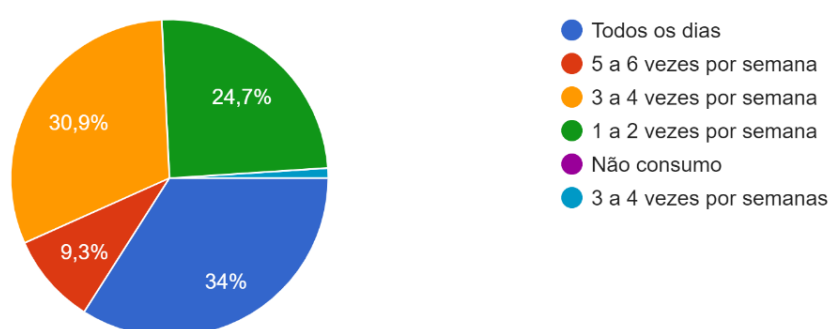


Fonte: Dados da Pesquisa – Google Forms®

Acerca do grau de escolaridade, a Figura 6 demonstra que mais da metade de nossos pesquisados indicaram possuir Pós-Graduação (50,5%), enquanto 34% dos pesquisados indicaram possuir Graduação. Já 11,3% indicaram possuir Ensino Médio e apenas 4,1% responderam ter Ensino Técnico.

Acerca do local de moradia dos respondentes, o resultado geral foi bastante distribuído, tendo sete pessoas informado não morar na cidade de João Pessoa. Dentro da cidade, houve uma predominância nos bairros do Manaíra e Cabo Branco, em segundo dos bairros do Altiplano, Jardim Oceania e Mangabeira, seguidos pelos bairros Valentina, Bancários e Intermares. Pela grande distribuição, é possível compreender que fornecer serviço de entrega de qualidade pode nos colocar em destaque comparado à concorrência.

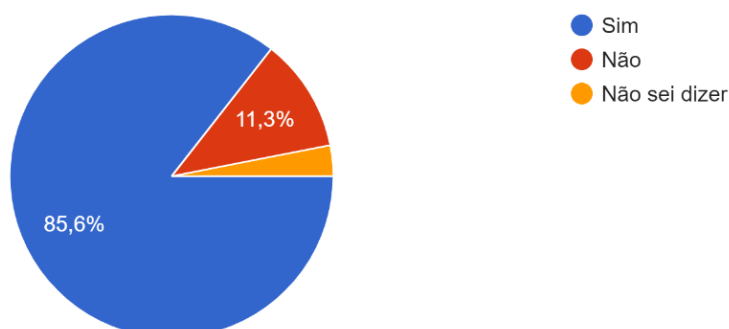
Figura 7 – Frequência de consumo de pães dos respondentes da pesquisa de mercado



Fonte: Dados da Pesquisa – Google Forms®

Dos 97 participantes da pesquisa, 34% deles disseram consumir pães todos os dias, 30,9% que consomem de 3 a 4 vezes por semana, 24,7% de 1 a 2 vezes por semana; por fim, 9,3% consomem de 5 a 6 vezes por semana. Nenhum participante informou não consumir pães, conforme Figura 7. Esse resultado salienta a importância do pão no dia a dia do Pessoaense, sendo um indicador importante para nossa implantação, visto que a pesquisa demonstra forte cultura de consumo no local.

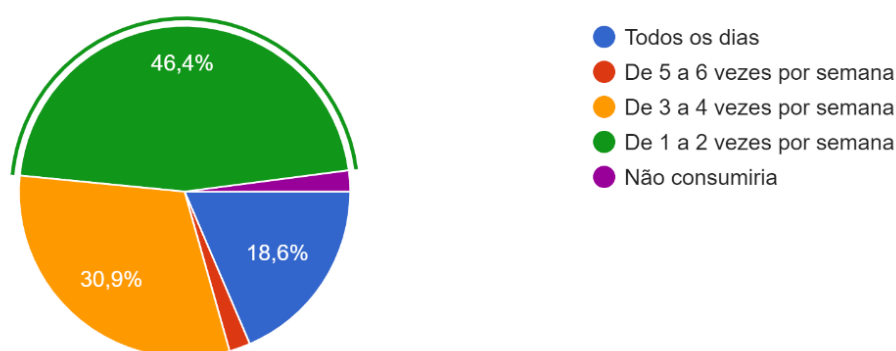
Figura 8 – Consumo de Pães de Fermentação Natural



Fonte: Dados da Pesquisa – Google Forms®

Na Figura 8 percebemos um número bastante expressivo em que 85,6% dos participantes indicaram já terem consumido pães de fermentação natural em contrapartida dos 11,3% que disseram nunca terem consumido. Os que não souberam dizer somou 3,1% das respostas. O resultado demonstrou um número importante de pessoas que já conhecem e consomem ou consumiram pão de fermentação natural, pode se sugerir a partir de então que pães de fermentação natural já tem público consumidor na cidade, facilitando assim, nosso acesso ao mercado.

Figura 9 – Frequência de consumo de pães de fermentação natural



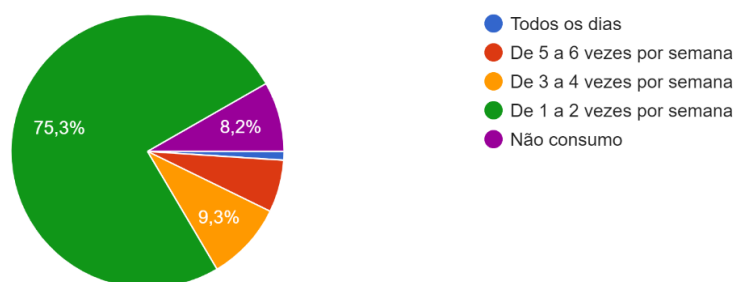
Fonte: Dados da Pesquisa – Google Forms®

A Figura 9 aponta que 46,4% dos pesquisados consumiriam de 1 a 2 vezes por semana, 30,9% de 3 a 4 vezes por semana, 18,6% consumiria todos os dias e 2,1% consumiria de 5 a 6 vezes por semana ou não consumiria.

Os participantes também foram perguntados sobre quais itens eles esperam encontrar em uma padaria artesanal. As principais respostas foram Pães Salgados (96,9%), Pães Doces (87,6%), Bolos (63,9%), Geleias (52,6%) e Lanches (51,5%).

Somadas todas as outras opções possíveis (antepastos, bolachas, biscoitos, pães integrais, pastas, molhos e refeições), temos como resultado apenas a 8,1% como opção dos participantes da pesquisa. Resultados como esses nos dão maior clareza na decisão de quais serão nossos produtos-chaves, tendo maior possibilidade de aceitação de nosso público-alvo.

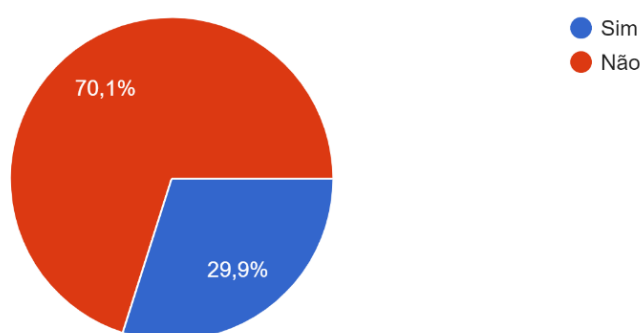
Figura 10 – Frequência de utilização de serviços de delivery



Fonte: Dados da Pesquisa – Google Forms®

Para os 97 participantes da pesquisa, 75,3% deles disseram consumir serviço de delivery de 1 a 2 vezes por semana, 9,3% de 3 a 4 vezes por semana, 8,2% que não consomem, 6,2% que consomem de 5 a 6 vezes por semana e 1% que consomem todos os dias, conforme dados da Figura 10.

Figura 11 – Sobre compras de itens de padaria em serviços de delivery



Fonte: Dados da Pesquisa – Google Forms®

A Figura 11 aponta que apenas 29,9% dos participantes da pesquisa consomem itens de padaria em serviços de delivery em contrapartida dos 70,1% restantes dos que não consomem.

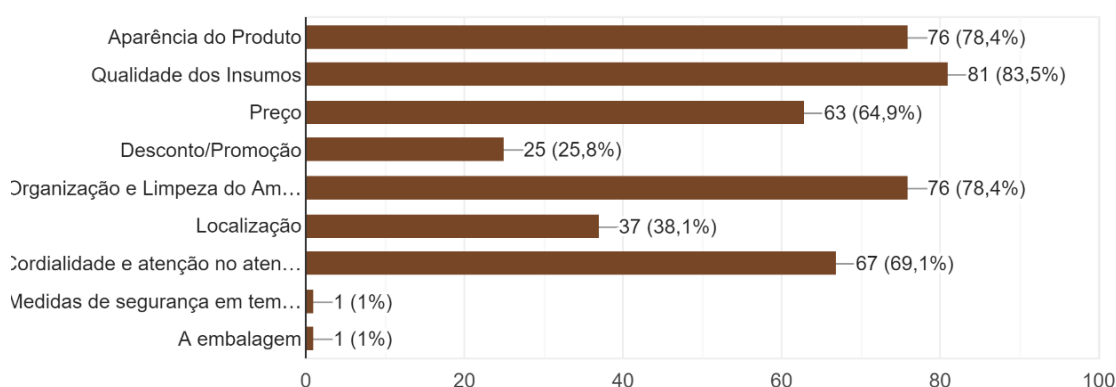
Em uma questão que pergunta os motivos pelos quais cerca de 70% dos respondentes não consomem itens de padaria via delivery, 55,6% das pessoas pesquisadas preferem se deslocar até a loja física para escolherem por conta própria e 29,2% informaram que não consomem por não haver padarias em serviços de delivery. Já 11,1% dos respondentes informaram que não fazem por não possuir todos os itens que precisam e 8,3% disseram não consumir pois não há padarias de boa qualidade em serviço de delivery.

Com base nesses números que foram os de maior predominância, o resultado sugere que existe uma grande oportunidade de consumo de itens de padaria em plataformas de delivery,

visto que mais de 40% dos entrevistados disseram não haver padarias nesses serviços ou que não oferecem produtos de qualidade.

Podemos citar como exemplo de qualidade de padaria em delivery a *Parla Deli*, no Recife – PE, a qual tem todos os seus itens de venda registrados no Ifood: diversos tipos de pães, frios (até com opções de tábuas de frios), bebidas (inclusive vinhos), bolachas, biscoitos, pizzas, dentre outros itens, não sendo apenas voltada a itens artesanais.

Figura 12 – Grau de importância na decisão de compras em lojas físicas

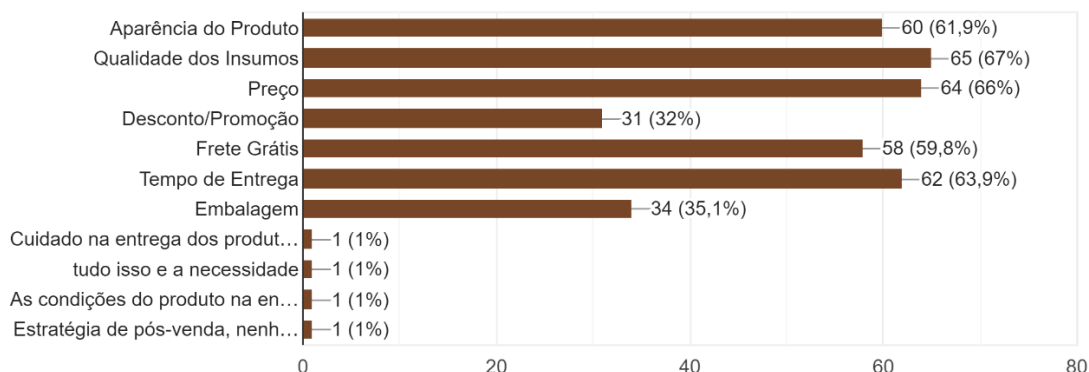


Fonte: Dados da Pesquisa – Google Forms®

A Figura 12 apontou que o mais importante para a decisão de compras em lojas físicas é a Qualidade dos Insumos (83,5%), seguido por Aparência do Produto e Organização e Limpeza do Ambiente, ambos com 78,4%. A cordialidade e atenção no atendimento somou 69,1%, o Preço aparece para 64,9% dos entrevistados, a Localização para 38,1% dos pesquisados e Desconto/Promoção aparecendo com 25,8% como importantes para a decisão de compra.

Esses números são de fundamental importância para que possamos conhecer melhor o perfil de nosso público-alvo e atingir as expectativas dos mesmos, tendo assim, melhor aceitação mercadológica.

Figura 13 – Grau de importância na decisão de compras em delivery



Fonte: Dados da Pesquisa – Google Forms®

Os respondentes também foram questionados em relação a fatores de decisão de compras em delivery, estando os resultados apresentados na Figura 13. Em comparação à figura anterior, percebemos que Qualidade dos Insumos (67%) continua sendo o fator mais importante para a decisão de compra de nossos pesquisados, seguido aqui pelo Preço (66%), Tempo de Entrega (63,9%), Aparência do Produto (61,9%), Frete Grátis (59,8%), Embalagem (35,1%) e Desconto/Promoção (32%). Todas as outras opções somaram 1% cada.

Essa figura reafirma que a Qualidade dos Insumos utilizados por nós será determinante para a decisão de compra de nosso público-alvo. No entanto, o Preço em plataformas de aplicativo passa a ser mais importante se comparado com a Loja Física e que Tempo de Entrega ou o Frete Grátis são quesitos importantes na compra ou não de nossos produtos. Esses números nos sugerem melhor direcionamento de nossas estratégias de marketing para atingir nosso público de forma mais assertiva.

4.2.4 Segmentação de Mercado

A segmentação toma como base a identificação das necessidades dos clientes e os resultados da pesquisa de mercado para definir qual nicho do público-alvo a empresa irá atender, com base em aspectos geográficos, demográficos, culturais e psicográficos.

Geográfica

Por estarmos localizados no bairro do Bessa, um dos mais populosos de João Pessoa, consideramos que os moradores locais são potenciais clientes da Massa Madre, se estendendo

também às regiões do Jardim Oceania, Aeroclube, Intermares, Cabedelo e Camboinha. Dentro de um raio de 10 km, também teremos nossos clientes no delivery.

Demográfica

Não há restrição de idade para nossos consumidores, no entanto, com base na pesquisa de mercado aplicada, temos que nosso principal público consumidor se enquadra na faixa etária dos 25 a 34 anos (49,5%), seguido dos consumidores com faixa etária entre 19 e 24 anos (19,6%) e entre 35 a 44 anos (17,5%).

Cultural

Nossos produtos atendem aos amantes de pães de fermentação natural, apreciadores de pães em geral, adeptos à orgânicos e de hábitos saudáveis, bem como aqueles que apreciam momentos especiais em família ou buscam novas formas de presentear.

Psicográfica

Nossos produtos são voltados para os amantes do pão de qualidade com preço justo, pessoas preocupadas com a alimentação e com a saúde, bem como pessoas com Síndrome do Intestino Irritado.

4.2.5 Perfil do Consumidor

O consumidor dos produtos da Massa Madre é basicamente a pessoa física, cujo perfil está detalhado abaixo, tanto em termos socioeconômicos como de comportamento de consumo.

Idade

Não há restrição de idade para nossos consumidores, no entanto, com base na pesquisa de mercado aplicada, temos que nosso principal público consumidor se enquadra na faixa etária dos 25 a 34 anos (49,5%), seguido dos consumidores com faixa etária entre 19 e 24 anos (19,6%) e entre 35 a 44 anos (17,5%).

Perfil Familiar

Nosso produto, por estar muito associado a uma comida de se compartilhar, sugere que em maior proporção famílias com filhos e casais serão nossos principais consumidores, porém não há impedimentos para consumidores individuais.

Perfil Profissional

Conforme apontado pela pesquisa do SEBRAE (2017), o consumo de pães é uma realidade de grande parte dos brasileiros e a procura por pães artesanais tem crescido e se popularizado ao passar dos anos, portanto os dados indicam que esse mercado tem ganhado cada vez mais espaço e abraçado mais consumidores de diversas posições profissionais. Gastrônomos, Nutricionistas e Profissionais da Saúde em Geral são tidos como profissionais potenciais de consumo.

Poder Aquisitivo

Nosso público-alvo se concentra dentro das classes A, B e C e, de acordo com a pesquisa de mercado aplicada, temos que 27,8% dos participantes se enquadram em até 2 salários mínimos, seguido por 26,8% que se enquadram em acima de 2 até 5 salários mínimos. Com menor participação temos 16,5% para os que recebem acima de 5 até 10 salários mínimos, 15,5% que preferiram não informar, 8,2% acima de 10 até 15 salários mínimos e 5,2% dos participantes recebem acima de 15 salários mínimos.

Local de Residência ou trabalho

O local de residência ou trabalho do nosso público-alvo se concentra especialmente nos bairros do Bessa, onde estará localizada fisicamente e nos bairros próximos como o Aeroclube, Intermares e Camboinha. Nosso serviço de delivery possibilitará a entrega de nossos produtos em um raio de 10 km.

Como costuma se informar sobre esse tipo de produto

Com base nos resultados da pesquisa de mercado, traçamos que a estratégia de marketing pelo perfil de nossos consumidores é de utilizar as redes sociais como principal meio para divulgar nossos produtos e serviços, depois pela localização física e o “boca a boca”.

Local que costumar comprar esse tipo de produto

Os pedidos poderão ser feitos pelo goomer para delivery ou em take away na nossa loja física.

Qual a importância atribuída à conveniência

Consideramos que é de alta importância, visto que a plataforma de pedidos é de fácil navegação, com descrição dos itens, fotos e com estimativa de tempo de entrega ou de retirada em loja.

Principais benefícios que procuram no produto

Os principais benefícios de nossos produtos são o sabor marcante, a leveza de nossos pães, a saudabilidade, a versatilidade e maior durabilidade comparada aos pães industriais.

Critérios aplicados para tomar suas decisões de compra

Pela segmentação de pães com fermentação natural, o sabor dos pães, sua aparência, seu preço e facilidade de aquisição. Pela natureza dos produtos, é o próprio consumidor final quem toma a decisão de compra.

Regularidade de Compra

Com base na nossa pesquisa de mercado, 46,4% dos pesquisados consumiriam de 1 a 2 vezes por semana, 30,9% de 3 a 4 vezes por semana, 18,6% consumiriam todos os dias e 2,1% consumiriam de 5 a 6 vezes por semana ou não consumiria.

Média de gasto por compra

Estimamos que a média de gasto seja de aproximadamente R\$ 45,00 por compra.

4.2.6 Estudo dos Fornecedores

O estudo dos fornecedores consistiu na definição dos principais insumos necessários à produção, identificando os fornecedores para os mesmos, periodicidade de compra, volumes mínimos de compra e condições de entrega e pagamento. O fornecedor do principal insumo (a farinha de trigo) é a Mirella.

Demais insumos, dentre eles ovos, açúcar, sal, azeite, manteiga, ervas, especiarias, leite, legumes, hortaliças, dentre outros poderão ser comprados no Atacadão, Formaggio, Eco Várzea UFPB e Sabores do Mundo. Os detalhes estão apresentados na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1- Síntese da Pesquisa de Fornecedores

PRODUTO / INSUMO	FORNECEDORES	PERIODIC. DE COMPRA	VOLUMES MÍNIMOS	CONDIÇÕES DE PAGTO.
Farinha Branca Mirella	Mirella	15 dias	25kg	Crédito
Farinha Integral Mirella	Mirella	15 dias	25kg	Crédito
Farinha de Trigo Nacional	Atacadão	7 dias	0	Crédito
Açúcar/Sal	Atacadão	7 dias	0	Crédito
Azeite/Óleo	Atacadão	7 dias	0	Crédito
Leite/Manteiga/Iogurte	Atacadão/Formaggio	7 dias	0	Crédito
Queijos	Atacadão/Formaggio	7 dias	0	Crédito
Leite em Pó	Atacadão	7 dias	0	Crédito
Azeitonas	Atacadão	7 dias	0	Crédito
Ovos Orgânicos	Eco Várzea UFPB	7 dias	0	À vista
Legumes/Hortaliças	Eco Várzea UFPB	7 dias	0	À vista
Especiarias/Sementes/Grãos	Sabores do Mundo	7 dias	0	Crédito

Fonte: Planilha de Plano de Negócios do Sebrae

4.2.7 Estudo dos Concorrentes

Os concorrentes foram avaliados por serem diretos ou indiretos da futura empresa, bem como foram avaliados pelos seus produtos e serviços, pontos fortes e pontos fracos.

Tabela 2 - Avaliação de Concorrentes

NOME	DIRETO / INDIRETO	PRODUTOS / SERVIÇOS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Moenda Pães Artesanais	DIRETO	Pães de Fermentação Natural, pães doces, croissant e derivados.	Produtos de Qualidade, excelente estrutura física e localização comercial. Empresa consolidada e conhecida em João Pessoa. Sistema próprio de delivery.	Baixa inovação dos produtos. Valores direcionados para a classe A.
Farina	DIRETO	Pães de Fermentação Natural, pães doces, croissant e derivados.	Produtos de Qualidade, boa estrutura física e localização comercial. Empresa consolidada e conhecida em João Pessoa.	Baixa inovação dos produtos. Valores direcionados para a classe A.
Micropadarias e Confeitarias	DIRETO/ INDIRETO	Pães tradicionais com fermentação química ou fermentação natural. Bolos e pães doces.	Preços mais atrativos	Estrutura física limitadora
Padarias Convencionais	INDIRETO	Pães tradicionais com fermentação química	Grande volume de produção e baixos custos	Pães com baixo valor nutricional e de baixo sabor comparado aos de fermentação natural
Supermercados	INDIRETO	Pães tradicionais com fermentação química	Grande volume de produção e baixos custos	Pães com baixo valor nutricional e de baixo sabor comparado aos de fermentação natural

Fonte: Planilha de Plano de Negócios do Sebrae

4.3 ANÁLISE DA MATRIZ FOFA

A Matriz FOFA ou Matriz SWOT consiste na análise, com base em tudo que foi apresentado até agora, das Forças e Fraquezas (pontos do ambiente interno) e das Ameaças e Oportunidades (pontos do ambiente externo) que influenciam a empresa. Os resultados estão apresentados na tabela 3, a seguir.

Tabela 3 – Matriz FOFA

FORÇAS	OPORTUNIDADES
- Toda produção usando 100% de fermentação natural, sem uso de fermentos biológicos ou aditivos químicos - Uso de insumos de qualidade, dando preferência para orgânicos e compra de pequenos produtores - Uso de farinha brasileira orgânica – incentivo ao mercado nacional - Produto de alto valor com preço mais democrático comparado aos concorrentes diretos	- Se inserir em um mercado de constante crescimento - Localização estratégica no Bessa - bairro populoso e de classe social condizente com nosso público-alvo - Localizado na rota de Cabedelo, Intermares, Ponta de Campina e Camboinha, bairros com grande potencial de consumo. - Seremos a única padaria de fermentação Natural no Bairro do Bessa

• Implantação do Conceito Lixo Zero por meio de práticas de baixo impacto ambiental em nossos processos e utilização de embalagens ecológicas • Produção de geléias, compotas, conservas e acompanhamentos para agregar nossos produtos • Criação de sanduíches e lanches rápidos em nosso cardápio	• Uso de produtos sazonais garante uma maior qualidade nutricional
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
• Menor investimento em equipamentos e utensílios se comparado os concorrentes diretos • Menor capacidade estrutural e produtiva comparada à concorrência direta • Empresa nova no mercado, tendo que ainda passar pela etapa de construção de clientela e estabelecimento de mercado, atributos já adquiridos pelos concorrentes.	• Abrir concorrência com duas padarias artesanais já estabelecidas em João Pessoa, com produtos de alta qualidade e de melhor estrutura • Baixa disponibilidade de produtores de farinhas orgânicas nacionais e a distribuição para João Pessoa pode gerar instabilidade na entrega das mercadorias e consequentemente em nossa produção.

Fonte: Elaboração própria com base na planilha de Plano de Negócios do SEBRAE

A Matriz FOFA demonstra nossos diferenciais, mesmo sendo uma empresa nova no mercado, o que poderá suplantará as ameaças e os pontos fracos.

4.4 PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing da empresa é apresentado detalhando os aspectos conforme os 4 P's do Marketing, quais sejam: Estratégia de Produto, Estratégia de Preço, Estratégia de Promoção e Estratégia de Praça (Distribuição), bem como a Estratégia de Comunicação e o Dimensionamento da Força de Vendas.

4.4.1 Estratégia de Produto

Nesta etapa da análise, avaliamos o valor que nosso produto tem para nosso cliente e fazemos um comparativo com o que o mercado já oferece, analisando se nosso produto se encontra inferior, igual ou superior ao de nossos concorrentes.

Qualidade

O uso de insumos orgânicos sem aditivos químicos, além de serem mais saudáveis, conferem melhor sabor aos nossos produtos, aumentando assim, a qualidade degustativa de nossos produtos. A formação em Gastronomia e experiência em cozinhas traz a vantagem na inovação e harmonização de sabores desconhecidos ainda para o mercado de João Pessoa, sendo nosso principal aliado para despertar o interesse de novos clientes. Por essa ótica, podemos dizer que teremos uma perspectiva de qualidade superior ao que o mercado já oferece.

Imagem

Nossas embalagens apresentarão design moderno, que favoreçam a estética e a melhor conservação de nossos produtos. Utilizaremos embalagens de baixo impacto ambiental, visto que um de nossos pilares é a sustentabilidade e lixo zero. Atitudes verdes engajam clientes e valorizam nossa marca, por isso, acreditamos que temos uma qualidade superior à concorrência neste aspecto.

Inovação

Utilizaremos farinhas Nacionais e Orgânicas para nossas produções a fim de reconhecer a qualidade do que é produzido aqui e incentivar o mercado nacional. Traremos muita inovação nos sabores através da associação de pães clássicos e o uso de ingredientes locais. Incorporaremos gradativamente produtos complementares caseiros como nossas geleias e compotas, nossos lanches rápidos, boxes de presentes e clube do pão. Avaliamos que esses aspectos nos colocando também em vantagem diante do mercado, por assim sendo, superior ao que a concorrência tem ofertado.

Informação

Estabelecer uma forte conexão de nossos produtos com a inovação dos sabores e com a qualidade de nossos produtos. Reforçar a origem de nossos produtos e os benefícios da fermentação natural, além da promoção de nossos produtos a preços mais acessíveis. Desta forma, pretendemos criar vínculo afetivo com nosso cliente e gerar valor à nossa marca, podendo considerar também como superior se comparado aos nossos concorrentes diretos.

Garantia

Buscaremos associar nossos produtos à alimentos seguros, saudáveis, de origem controlada e de qualidade, bem como explicar nossos processos de panificação e apresentar os benefícios da longa fermentação no que diz respeito à sabor, textura e digestibilidade.

Conveniência

Disponibilizaremos um cardápio online e interativo pelo Goomer, com informações específicas de cada pão e valores, podendo fazer o pedido para retirada no local ou para delivery. Todas nossas fornadas serão disponibilizadas no dia anterior para que os clientes possam previamente fazer as encomendas. Promoções e kits serão elaborados conforme disponibilidade de produtos. Aceitaremos como formas de pagamento dinheiro e cartões de débito e crédito das principais bandeiras do mercado, além do pix.

Serviço

Disponibilizaremos um espaço para vendas de produtos de nossos parceiros, tanto na loja física como através do Goomer.

4.4.2 Estratégia de Preços

Conforme a Figura 14 abaixo, julgamos que nosso produto seja de **alto valor**, por apresentar alta qualidade em seus insumos e seus métodos de produção, além de que serão comercializados a um preço médio.

Figura 14 – Relação da Qualidade do Produto com a Estratégia de Preços

ESTRATÉGIA DE PREÇOS			
Escreva abaixo em qual estratégia de posicionamento de Preço estará seu produto ou serviço			
+ Menor - QUALIDADE - Maior -	+ (Maior - PREÇO - Menor) -		
	Preço Prêmio (Alta Qualidade e Alto Preço)	Alto Valor (Alta Qualidade e Médio Preço)	Super Valor (Alta Qualidade e Baixo Preço)
	Preço Excessivo (Média Qualidade e Alto Preço)	Preço Médio (Média Qualidade e Médio Preço)	Valor Bom (Média Qualidade e Baixo Preço)
	Assalto ao Cliente (Baixa Qualidade e Alto Preço)	Falsa Economia (Baixa Qualidade e Médio Preço)	Economia (Baixa Qualidade e Baixo Preço)
Alto Valor (Alta Qualidade e Médio Preço)			

Fonte: Planilha do Sebrae de Plano de Negócios

A busca por produtos e insumos de qualidade serão premissas na fabricação de nossos pães, somente assim, conseguiremos trabalhar com alta qualidade.

Com relação ao custo, conseguiremos trabalhar com um preço menor comparado aos nossos concorrentes diretos devido à nossa estrutura física menor que demandará gastos inferiores e pela seleção de produtos com preço menor. Um item em comum da Massa Madre e dos concorrentes diretos é a baguete, que, enquanto nosso quilo custará R\$ 41,00, dos nossos dois concorrentes diretos custam R\$ 52,00 (Farina Artesanal) e R\$ 46,00 (Moenda Pães Artesanais).

As formas de pagamento aceitas serão em dinheiro, pix, transferência bancária, débito ou crédito sem parcelamento das principais bandeiras do mercado, sendo sempre à vista.

4.4.3 Estratégia de Promoção

Serão variados os formatos de realização de promoção da empresa Massa Madre, conforme categorias a seguir.

Concursos e Premiações

Em datas comemorativas como a páscoa, dia das mães, natal, entre outros, trabalharemos com cupons promocionais a cada R\$ 50,00 de consumo na loja para concorrer cestas de produtos diversos da Massa Madre.

Liquidações e Descontos

Como estratégia de venda, concederemos descontos de 20% em todos os nossos produtos que estão próximos do vencimento, evitando assim, perda de mercadoria e gerando atratividade para o cliente.

Brindes e Presentes

Como forma de estabelecer proximidade com nosso cliente, teremos uma espécie de cartão fidelidade em que na compra de 10 pães saborizados dentro do mês o cliente irá ganhar 1 cinnamon roll. Dessa forma, tentaremos aumentar o ticket médio de nossos clientes e fazer com que eles se sintam bonificados por aumentar a frequência de consumo na loja.

Eventos

Conseguiremos atender a pequenos eventos fornecendo pacotes ou cestas com produtos variados para cafés com preços promocionais.

4.4.4 Estratégia de Comunicação

A mensagem que desejamos passar na estratégia de comunicação é instigar em nosso público alvo o desejo de consumo por nossos produtos por serem associados por seu sabor, leveza e qualidade. A mensagem se destina em especial a pessoas físicas das Classes A, B e C e que residam em João Pessoa, em especial no Bessa e nos bairros circunvizinhos da cidade de Cabedelo.

Inicialmente iremos explorar as plataformas digitais do Instagram e Facebook através de publicações no feed, stories e reels. O conteúdo irá contemplar a história da Massa Madre, material sobre nossos fornecedores, etapas do processo de fabricação e sobre nossos produtos

e promoções. Iremos investir também em outdoors fixados no Bessa e bairros próximos informando da chegada da primeira padaria artesanal do bairro e da opção de delivery. Placas serão colocadas em locais estratégicos para sinalizar como chegar até a loja física.

4.4.5 Estratégia de Distribuição

Nossos produtos poderão ser vendidos através de nossa loja física e também por meio eletrônico através das plataformas de delivery. Nossa loja física ficará situada no bairro do Bessa, estrategicamente por ser um bairro populoso e com poder aquisitivo compatível com a proposta da Massa Madre. No Bessa, não há até o momento nenhuma concorrência direta, ou seja, seremos os primeiros a trazer para mais próximo dos moradores do bairro e para as redondezas a panificação artesanal.

O contrato de locação será de dois anos e já possui alvará de funcionamento, é de fácil visibilidade pois não há nenhum tipo de obstáculo em sua fachada. Possui estacionamento próprio para até 4 carros, sendo 2 vagas destinadas à deficiente físico e idoso. Na parte interna da loja não haverá degraus nem escada para ter acesso, além de dispor de banheiro com acessibilidade.

Na mesma rua da nossa loja não possui nenhum comércio de alimentação, apenas alguns escritórios comerciais, farmácia, centro de estética e academia, sendo percebido um fluxo de maior intensidade das 15h às 19h. Na redondeza há a presença de supermercados e padarias convencionais.

Como forma de atrair os clientes para dentro da nossa loja física, os produtos próximos do vencimento terão desconto de 20% e para pedidos no delivery próprio para retirada no local terão 10% de desconto comparado ao preço aplicado no iFood.

4.4.6 Força de Vendas

A estrutura inicial de recursos humanos que prevemos irá necessitar de um atendente, dois auxiliares de padaria, dois estagiários e um serviços gerais, sendo que o salário inicial pago para atendente e auxiliar de padaria é de R\$ 1.300,00, para os estagiários uma bolsa auxílio de R\$ 400,00 cada e para Serviços Gerais será pago R\$ 1.100,00.

O Atendente não necessitará de experiência anterior em vendas, no entanto, ser da área de gastronomia e ter conhecimento sobre panificação será um diferencial. O mesmo receberá treinamento de venda e orientação sobre cada produto, o qual contemplará o funcionamento

dos aplicativos de pedido, funcionamento do caixa, estratégias de venda e informações sobre a composição dos pães e benefícios da fermentação natural. O Atendente deverá ter domínio sobre os ingredientes de cada tipo de pão a fim de saber instruir quais são indicados para quem é vegano, intolerante à lactose, etc., além de conseguir explicar os processos de produção e os benefícios da fermentação natural, pontos fundamentais para a valorização de nosso produto.

O auxiliar de padaria também receberá treinamento para desenvolver técnicas de panificação de forma a estar apto a desenvolver todas as etapas da produção do pão. Espera-se então desse profissional que tenha domínio das técnicas de panificação de batimento, dobras e descansos, moldagem e forneamento. O auxiliar contará com os estagiários com carga horária de 30 horas semanais para auxiliar seu serviço da forma mais eficiente, portanto, saber coordenar e distribuir tarefas é um atributo importante para quem assumir esse cargo.

O profissional de Serviços Gerais será responsável pela limpeza dos espaços comuns, louças em geral e manutenção da organização dos espaços da padaria.

4.5 PROCESSO OPERACIONAL

Estimamos que a capacidade máxima de produção seja de aproximadamente 3000 unidades por mês (115 unidades por dia, considerando 26 dias), entre pães salgados e doces, havendo a possibilidade de expansão de maquinário caso seja verificado necessidade e demanda. A previsão é de iniciarmos com a produção aproximada de 82% de nossa capacidade total, produzindo em média 2460 pães por mês (cerca de 95 pães por dia).

Nosso estoque será sempre semanal para compras em que os fornecedores são de João Pessoa e quinzenalmente para a compra das Farinhas. No caso da farinha, manteremos sempre a quantidade de 125 kg de Farinha de Trigo em estoque e de 50 Kg de Farinha de Trigo Integral para emergências. Todos os insumos serão armazenados em uma sala climatizada.

Dentro das funções organizacionais da empresa temos, Gustavo Acuio – Chef Padeiro e proprietário, o qual será responsável pela criação das fórmulas dos pães, da rotina de trabalho dos funcionários e do treinamento. Será responsável também pelos processos administrativos da empresa, compras, gestão de pessoas e financeiro.

O atendente será responsável pela coordenação de vendas da loja, abertura e fechamento de caixa, organização e limpeza do espaço de venda. Os auxiliares de Padaria serão responsáveis pela execução das produções da padaria, o que inclui total *mise en place* dos batimentos diários, ativação do fermento, moldagens, forneamento, batimento e supervisão dos estagiários. Os estagiários irão compor a equipe e deverão estar disponíveis para ajudar o

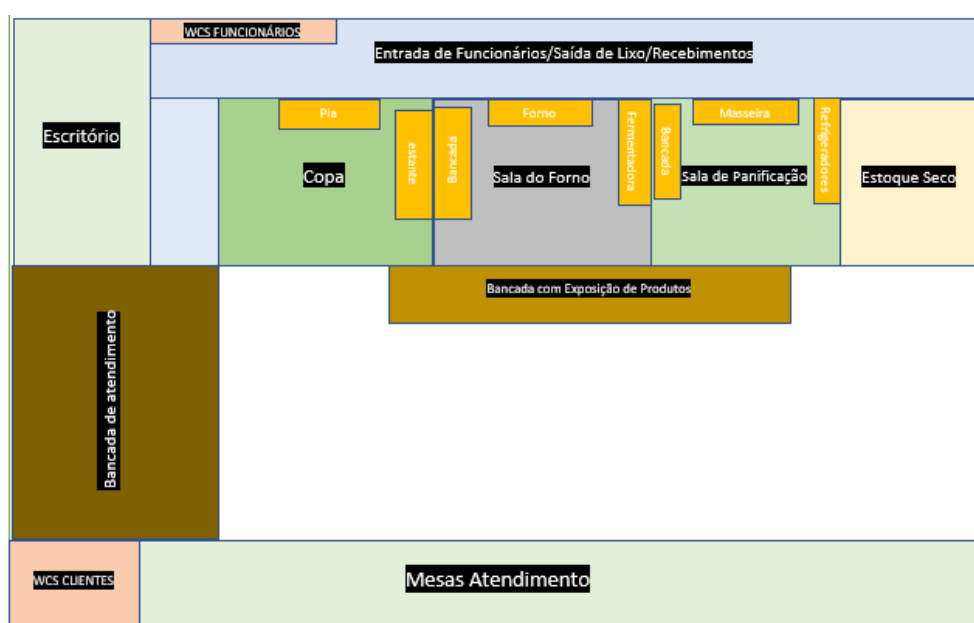
auxiliar de padaria em suas atividades. Teremos um colaborador para Serviços Gerais que será responsável pela limpeza geral da padaria.

4.5.1 Layout

A figura 15 abaixo apresenta o layout com a distribuição dos espaços da Massa Madre: teremos um acesso lateral para entrada de funcionários e para fornecedores e área de saída de lixos. Nosso estoque seco terá acesso direto à área de entregas, facilitando assim seu recebimento. No estoque estarão armazenados as farinhas e todos os secos utilizados em nossas produções, a sala será climatizada para garantir melhores condições de conservação. Ao lado do estoque, teremos um espaço específico para a produção da panificação onde estará a masseira, refrigeradores e as bancadas de manipulação. Na sala do forno, disporemos então do forno, a fermentadora e de uma bancada de apoio. Na sequência teremos nossa copa onde serão depositados os itens e equipamentos para a higienização. Ao fundo, nosso escritório administrativo estará equipado com mesa, computador e impressora.

Já na área de atendimento, teremos uma lateral do corredor disponível para exposição de nossos produtos e composição de decoração e ao fundo a nossa bancada de atendimento com todos os nossos produtos produzidos no dia. O corredor lateral será disponibilizado para as mesas e cadeiras para atendimento in loco.

Figura 15 - Layout Físico da Massa Madre



Fonte: Elaboração Própria

4.6 ANÁLISE FINANCEIRA E DE VIABILIDADE

4.6.1 Investimentos Fixos

A primeira etapa para a elaboração do estudo de viabilidade financeira foi elencar os investimentos fixos, estimando todos os custos relacionados com estrutura, equipamentos e utensílios. A Tabela 4 apresenta todos os nossos custos fixos iniciais para a implantação da Massa Madre, tendo sido planejadas para sustentar nossa estimativa de produção. Dentre os principais investimentos, temos as reformas estruturais do imóvel e adequação do espaço para o funcionamento de uma padaria e equipamentos como o forno de lastro e a amassadeira.

Tabela 4 – Investimentos Fixos para implantação da Massa Madre

DISCRIMINAÇÃO	VALOR R\$
Construções	12.000,00
Reforma do imóvel, construção dos acessos e estacionamento	12.000,00
Máquinas e Equipamentos	46.252,00
1 Forno a Lastro Ferri FBA 2.1 c/ 16 assadeiras + Fermentadora	28.750,00
1 Amassadeira Reemaq 25 kg	9.490,00
4 Geladeiras Frost Free Usadas	2.270,00
1 Balança Eletrônica de Precisão URANO 5 kg	225,00
2 Balanças de alta precisão	80,00
1 Bebedouro de água Venâncio RAI10 100L	2.879,00
1 Fogão a gás 4 Bocas	980,00
2 aparelhos de ar-condicionado 9000 BTUs	1.458,00
1 Comandeira de Pedido	120,00
Móveis e Utensílios	6.584,00
4 Bancadas em Inox + 2 Bancadas de Exposição	2.510,00
4 Conjuntos de Mesa com 4 Cadeiras cada	1.350,00
14 caixas de polipropileno + 2 caixas de plástico com tampa 61 L	850,00
1 Conjunto de 6 Painéis Inox	390,00
2 Pares de Luvas Térmicas de Alta Temperatura	70,00
2 Espátulas de Massas em Inox + 2 Facas de Pão	162,00
Conjunto de Copos e Talheres 36 und	520,00
3 Peneiras de Aço Inox Média	54,00
2 Termômetros Culinários (Espeto e Pistola)	128,00
24 formas de pão + 4 Formas de Bolo + 12 Bannetons/Couche	550,00
Computadores	2.490,00
1 Laptop	1.650,00
1 Impressora Multifuncional	360,00
4 Cadeiras para o escritório e atendimento	320,00
1 mesa para o escritório administrativo	160,00
Total Investimento Fixo	67.326,00

Fonte: Planilha do Sebrae de Plano de Negócios

4.6.2 Prazos e Estoque

A Tabela 5 abaixo apresenta as informações referentes aos prazos e estoque. Definimos como política de vendas que 40% delas serão realizadas à vista e 60% delas a prazo, com recebimentos em 30 dias. Já para compras, consideramos que 80% de todas elas serão realizadas em um prazo de 15 dias e 20% apenas serão feitas à vista. Esta menor parcela à vista corresponde ao pagamento de pequenos fornecedores ou agricultores familiares por exemplo que não possuem estrutura financeira que possibilite melhor negociação.

Como grande parte de nossos insumos é de fácil distribuição aqui em João Pessoa e de ótima durabilidade, conseguimos traçar uma política de estoque de 7 dias, o que é uma grande vantagem, já que não precisamos investir em grandes quantidades para nos mantermos sempre abastecidos. A única exceção de nosso estoque é para a farinha de trigo, que será entregue de 15 em 15 dias.

Tabela 5 – Tabela de Prazos e Estoque

POLÍTICA DE VENDA		
Venda à Vista	40,00%	0 dias
Venda a Prazo	60,00%	30 dias
Prazo médio de venda das mercadorias		18 dias
POLÍTICA DE COMPRA		
À Vista	20,00%	0 dias
A Prazo	80,00%	15 dias
Prazo Médio de compras		12 dias
POLÍTICA DE ESTOQUE		
Necessidade média de estoques	7	dias
Estimativa de Estoque Inicial	R\$ 3.615,00	

Fonte: Planilha do Sebrae de Plano de Negócios

4.6.3 Estimativa de Faturamento Mensal

Para realizar nossa estimativa mensal de vendas, consideramos 26 dias úteis abertos ao público presencialmente e em delivery das 14h às 21h. Todos os produtos vendidos na loja física serão também disponibilizados nas plataformas de delivery, a exceção das bebidas preparadas na loja física, como cafés, chocolates e chás.

Para nossa projeção, consideramos uma meta de 95 unidades de pães vendidos por dia, totalizando 2460 unidades por mês. Com base em nossa pesquisa de mercado, avaliamos que o consumo dos pães doces em comparação aos salgados era de aproximadamente 30%, justificando assim, seu volume menor de vendas dentro de nossa estimativa. Atingindo essa estimativa, temos um faturamento de R\$ 46.744,00 no mês, conforme Tabela 6 abaixo.

Tabela 6 – Estimativa de Faturamento Mensal

Descrição do Produto	Estimativa de Custos			Estimativa de Vendas	
	Vendas Unitárias	Custo Unit.	Custo da Mercad. Vendida	Preço de Venda Unitário	Faturamento
Baguete Tradicional (340G)	250	1,32	330,00	14,00	3.500,00
Mini Baguete Tradicional (170 G)	250	0,66	165,00	8,00	2.000,00
Pão Italiano (300 G)	250	1,90	475,00	16,00	4.000,00
Gorgonzola com Damasco (300 G)	250	2,92	730,00	18,90	4.725,00
Sourdough com Especiarias (300 G)	250	2,70	675,00	17,50	4.375,00
Pão Matchá (400 G)	250	2,70	675,00	18,90	4.725,00
Jerimum com Curry (400 G)	250	2,61	652,50	17,50	4.375,00
Integral com Grãos (400 G)	250	2,34	585,00	18,00	4.500,00
Focaccia (pedaço)	250	0,40	100,00	7,00	1.750,00
Babka de Avelã (250 G)	70	3,10	217,00	22,00	1.540,00
Bolos Caseiros (pedaço)	70	0,40	28,00	6,00	420,00
Cinnamon Roll (und)	70	1,17	81,90	9,00	630,00
Chá	60	0,50	30,00	7,00	420,00
Espresso	140	0,60	84,00	7,00	980,00
Café Coado	140	0,40	56,00	7,00	980,00
Chocolate	80	1,70	136,00	12,00	960,00
Água	80	0,70	56,00	4,00	320,00
Kombucha	80	4,30	344,00	16,00	1.280,00
Mini Baguete de Gorgonzola com Damasco	140	2,15	301,00	15,90	2.226,00
Mini Baguete de Brie com Mel de Engenho	140	2,35	329,00	16,90	2.366,00
Farinha de Trigo Mirella Orgânica (1 KG)	30	3,45	103,50	11,90	357,00
Café Especial	30	2,95	88,50	10,50	315,00
Custo das Mercadorias Vendidas			6.242,40	Faturamento	46.744,00

Fonte: Planilha do Sebrae de Plano de Negócios

4.6.4 Custos de Mão de Obra e Pró-Labore

A equipe contará com seis funcionários ao todo para atender toda a operação, sendo dois auxiliares de padaria, dois estagiários, um serviços gerais e um atendente. A Tabela 7 abaixo apresenta a relação de salários, encargos e pró-labore.

Tabela 7 – Custos com Mão de Obra e Pró-Labore da Massa Madre

Cargo/Função	Nº func.	Salário	%*	Encargos	Total
Auxiliar de Padaria	2	1.300,00	37,54%	488,02	3.576,04
Serviços Gerais	1	1.100,00	37,54%	412,94	1.512,94
Atendente de Caixa	1	1.300,00	37,54%	488,02	1.788,02
Estagiário de Panificação	2	400,00	37,54%	150,16	1.100,32
Pró-Labore	1	4.200,00	11,00%	462,00	4.662,00

Fonte: Planilha do Sebrae de Plano de Negócios

4.6.5 Custos Fixos

A Tabela 8 apresenta a relação total de custos fixos mensais da Massa Madre, totalizando em R\$ 24.145,12. Os maiores custos estão associados à pagamento de mão de obra e pró-labore, seguido do aluguel. Dentro do item “material de expediente e Consumo”, já estamos considerando todas as despesas com embalagens usadas em nossos produtos. O item “provisão de perdas” foi adicionado para prever erros ocorridos durante a operação.

Tabela 8 – Custos Fixos

Discriminação	Valor (R\$)
Mão-de-Obra + Encargos	7.977,32
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	4.662,00
Água	320,00
Luz	2.190,00
Telefone	99,00
Contador	1.100,00
Despesas com Veículos	450,00
Material de Expediente e Consumo	445,00
Aluguel	3.200,00
Seguros	350,00
Propaganda e Publicidade	950,00
Depreciação Mensal	521,80
Manutenção	450,00
Serviços de Terceiros	400,00
Outros	1.030,00
Provisão para Perdas	850,00
Gás	180,00
TOTAL	24.145,12

Fonte: Planilha do Sebrae de Plano de Negócios

4.6.6 Tributação

Com base na previsão de nosso faturamento, o regime tributário que iremos optar é o do Simples Nacional. No Simples Nacional estaremos sujeitos a 6,24% de impostos do total de nosso faturamento, totalizando R\$ 2.917,31, sendo o menor encargo se comparado com as taxas dos regimes Lucro Presumido e Lucro Real. Somado aos encargos de FGTS de R\$

464,00, teremos um total de tributação no valor de R\$ 3.381,31, conforme apresentado na Tabela 9.

Tabela 9 – Regime Tributário e Carga Tributária Mensal da Massa Madre

IMPOSTOS	SIMPLES
IR - Imposto de Renda	2.917,31
CSLL - Contribuição Social	
COFINS - Contribuição Financeira Social	
PIS - Programa de Integração Social	
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados	
ICMS - Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços	
ISS - Imposto sobre Serviços	
TOTAL DE IMPOSTOS	2.917,31
RELAÇÃO PERCENTUAL DE IMPOSTOS	6,24%
ENCARGOS	SIMPLES
INSS	-
FGTS	464,00
Acidente de Trabalho	-
Salário Educação	-
TOTAL DE ENCARGOS	464,00
TOTAL GERAL DA TRIBUTAÇÃO	3.381,31

Fonte: Planilha do Sebrae de Plano de Negócios

4.6.7 Financiamento

Dentro do valor total de recursos necessários para a implantação da Massa Madre, serão financiados R\$ 50.000,00, correspondendo a aproximadamente 74% do investimento total necessário. O financiamento considera uma taxa de 0,79% ao mês e tem duração total de 72 meses, sendo os 12 primeiros em carência, conforme Tabela 10 abaixo.

Tabela 10 – Simulador da Parcela do Financiamento

Valor a Financiar	R\$ 50.000,00
Carência	12 meses
Prazo (Incluso a carência)	72 meses
Juros	0,79% ao mês
IOF	R\$ 750,00
Parcela	R\$ 1.065,35

Fonte: Planilha do Sebrae de Plano de Negócios

Dentro dos Bancos de Investimento, temos como principais opções o Banco do Nordeste o BNDES, por apresentarem historicamente as melhores taxas de mercado para empréstimo. A captação do valor de investimento também considera a possibilidade de investidores externos, como investidores anjos por exemplo, visto que os indicadores de viabilidade são extremamente atrativos.

4.6.8 Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

Nosso Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) se apresenta bastante positivo, com um resultado líquido financeiro de R\$ 10.803,22, representando 23,11% do total da receita. Se mantendo essa média, em um ano teríamos um resultado líquido total de R\$ 129.638,64.

De toda nossa receita, 40% dela será à vista e 60% estamos considerando a prazo, para pagamentos em cartão de crédito. Nossos custos variáveis representarão 22,96% de toda receita e os custos fixos representarão 51,65%. Apesar do financiamento ser longo e possuir juros, seu valor corresponde a apenas 2,28% de nossa receita total. A Tabela 11 a seguir apresenta esses dados com mais detalhes.

Tabela 11 – Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) da Massa Madre

1. Receita Total	46.744,00	100,00%
Vendas (à vista)	18.697,60	40,00%
Vendas (a prazo)	28.046,40	60,00%
2. Custos Variáveis Totais	10.730,31	22,96%
Previsão de Custos (Custo da Mercadoria + Custo do Serviço)	6.242,40	13,35%
Impostos Federais (PIS, COFINS, IPI ou SUPER SIMPLES)	2.917,31	6,24%
Previsão de Inadimplência	701,16	1,50%
Comissões	0,00	0,00%
Cartões de Crédito e Débito	869,44	1,86%
Outros Custos Variáveis	0,00	0,00%
3. Margem de Contribuição	36.013,69	77,04%
4. Custos Fixos Totais	24.145,12	51,65%
Mão-de-Obra + Encargos	7.977,32	17,07%
Retirada dos Sócios (Pró-Labore)	4.662,00	9,97%
Água	320,00	0,68%
Luz	2.190,00	4,69%
Telefone	99,00	0,21%
Contador	1.100,00	2,35%
Despesas com Veículos	450,00	0,96%
Material de Expediente e Consumo	445,00	0,95%
Aluguel	3.200,00	6,85%
Seguros	350,00	0,75%
Propaganda e Publicidade	950,00	2,03%
Depreciação Mensal	521,80	1,12%
Manutenção	450,00	0,96%
Condomínio	0,00	0,00%
Despesas de Viagem	0,00	0,00%
Serviços de Terceiros	400,00	0,86%
Ônibus, Táxis e Selos	0,00	0,00%
Outros Custos Fixos	1.030,00	2,20%
5. Resultado Operacional	11.868,57	25,39%
6. Investimentos	1.065,35	2,28%
Financiamento	1.065,35	2,28%
7. Imposto Renda Pessoa Jurídica e Contribuição Social (Presumido/Real)	0,00	0,00%
8. Resultado Líquido Financeiro	10.803,22	23,11%

Fonte: Planilha do Sebrae de Plano de Negócios

4.6.7 Indicadores de Viabilidade

Por fim, o resumo do resultado financeiro da Massa Madre é apresentado na Tabela 12, logo abaixo, na qual temos nossos recursos necessários que atingem o total de R\$ 74.702,06. Nosso capital de giro foi calculado com base no saldo das contas do balanço, totalizando R\$ R\$ 3.761,06. O investimento de capital próprio soma R\$ 24.702,06. Também podemos notar que nossa receita líquida atinge o valor de R\$ 10.803,22, demonstrando assim, viabilidade financeira para o negócio.

Tabela 12 – Resumo do Resultado Financeiro

INDICADORES FINANCEIROS				
Recursos Necessários		Resumo Financeiro		
Investimento	70.941,00	Faturamento	46.744,00	
Capital de Giro	3.761,06	Custos Variáveis	10.730,31	22,96%
TOTAL	74.702,06	Custos Fixos	24.145,12	51,65%
Financiamento	50.000,00	Resultado Operacional	11.868,57	25,39%
Capital Próprio	24.702,06	Investimentos	1.065,35	2,28%
		RESULTADO	10.803,22	23,11%

Fonte: Planilha do Sebrae de Plano de Negócios

Nosso payback é bastante animador, mostrando que em apenas 10 meses conseguiremos retorno total do que foi investido.

Dentro do indicador da Taxa Interna de Retorno (TIR) alcançamos 147,86%, sendo um importante indicador de viabilidade financeira. Somado ao TIR, temos um Valor Presente Líquido (VPL) bastante positivo alcançando R\$ 392.602,03 ao término do período de 5 anos correspondentes à projeção de análise.

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) calculada é de 7,50%, mostrando que, o empreendimento é tido como de baixo risco, conforme a tabela 13 apresenta abaixo.

Tabela 13 – Indicadores de Viabilidade

INDICADORES FINANCEIROS			
Prazo de Retorno do Investimento		Taxa de Retorno	
Resultado Operacional	10 meses	TMA – Taxa Mínima de Atratividade	7,50%
Resultado Final	10 meses	TIR – Taxa Interna de Retorno	147,86%
		VPL – Valor Presente Líquido	392.602,03

Fonte: Planilha do Sebrae de Plano de Negócios

A tabela 14 apresentada abaixo, mostra o indicador de Ponto de Equilíbrio, mostrando então que precisaremos atingir diariamente o valor de R\$ 1.253,57 em vendas para que consigamos cobrir todos os custos operacionais da empresa. Este valor corresponde a 69,7% do faturamento diário estimado, apresentando um cenário favorável visto que nossa projeção de vendas é inferior à capacidade máxima de produção e mesmo ela sendo reduzida, continuaremos tendo uma margem de lucro de mais de 30% se todas as vendas iniciais forem concretizadas.

Tabela 14 – Ponto de Equilíbrio

PONTO DE EQUILÍBRIO	
	Operacional
Mensal	31.339,18
Diário	1.253,57

Fonte: Planilha do Sebrae de Plano de Negócios

CONCLUSÕES

O cenário da panificação artesanal tem se mostrado bastante aquecido, com forte crescimento nos últimos anos e forte intensificação durante a pandemia, dando os primeiros indícios de um mercado de investimento em potencial.

Este trabalho teve como principal objetivo avaliar a viabilidade financeira na implantação de uma padaria artesanal em João Pessoa. Como metodologia foram realizadas pesquisa de mercado e a aplicação da planilha de Planos de Negócios do Sebrae. Todos os valores estimados usados nesta análise foram retirados diretamente do mercado, o que confere a este estudo resultados bem próximos da realidade.

A pesquisa de mercado aplicada foi capaz de trazer em números pressupostos de crescimento para o mercado de João Pessoa, onde a padaria será implantada. A pesquisa aponta que 74% das pessoas consomem pães pelo menos 3 vezes por semana, sendo que dessas, 85,6% já consumiram pães de fermentação natural e que, 97,9% dos entrevistados, consumiriam pães de fermentação natural por pelo menos uma vez na semana.

A partir deste forte indicador, a planilha do Sebrae de Plano de Negócios foi aplicada e apresentou números bastante favoráveis à implantação. Todos seus indicadores de viabilidade se mostraram positivos mesmo em um curto espaço de tempo.

O prazo de retorno do investimento em que são considerados os investimentos fixos de implantação e custos fixos e variáveis da operação é de 10 meses, podendo ser visto como de rápido retorno para o setor de gastronomia.

O Valor Presente Líquido (VPL) soma R\$ 392.602,04 no período de cinco anos de análise. Este valor representa o valor líquido em caixa descontado de todos os investimentos e custos operacionais realizados no período, sendo assim, um importante indicador de viabilidade.

A Taxa Interna de Retorno (TIR) é de 147,86% e a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) é de 7,5%. Ambos indicadores apresentam excelente previsão de viabilidade e baixo risco de investimento.

Por fim, chegamos que de acordo com todos os resultados alcançados neste trabalho, a implantação da padaria é completamente viável desde que considerado esses valores de investimentos, custos e previsões de faturamento, atingindo assim, o objetivo geral da realização deste trabalho.

6 REFERÊNCIAS

CAMARGO, Luiz Américo. **Pão Nosso**: Receitas caseira com fermentação natural. São Paulo: Senac São Paulo, Panelinha, 2016. 175 p. ISBN 978-85-396-1109-6.

HOFRICHTER, Markus. **Análise Swot**. Quando usar e como fazer. 1. Ed. Porto Alegre: Resolução Ebook. 2017.

LILIAN. **O que é um plano de negócios**: O Plano de Negócios tem como objetivo demonstrar reflexões relacionadas aos produtos e serviços que serão oferecidos, principais estratégias organizacionais, de marketing e projeções financeiras das empresas que se iniciarão no mercado. [S. l.], 2014. Disponível em: encurtador.com.br/cBGK7. Acesso em: 2 out. 2020.

MADRE, M. **Panificação artesanal e industrial: entenda as principais diferenças**: Leia este post e conheça agora mesmo as principais diferenças que existem entre a panificação artesanal e a industrial. [S. l.]: Massa Madre Blog, 31 jan. 2017. Disponível em: encurtador.com.br/qyIMU/ Acesso em: 2 out. 2020.

MADRE PÃES ARTESANAIS. Autólise: tudo que você precisa saber. *In*: MADRE PÃES ARTESANAIS. **Autólise: tudo que você precisa saber**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.madrepaesartesanaais.com.br/autolise/>. Acesso em: 20 jul. 2021.

SEBRAE (Brasil). **Estudo de Mercado**: Indústria: Panificação. Bahia: [s. n.], 2017. 45 p. Disponível em: encurtador.com.br/fAVX8. Acesso em: 13 jun. 2021.

SEBRAE. **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio**: Aprenda o que é o plano de negócio, por que é importante e todos os requisitos necessários para você mesmo criar um na sua empresa. [S. l.]: SEBRAE, 2020c. Disponível em: encurtador.com.br/xFJ18. Acesso em: 30 set. 2020.

SEBRAE. **Como fazer um demonstrativo de resultados:** O DRE é uma importante ferramenta para analisar a lucratividade do empreendimento, cabe ao gestor saber entender e avaliar. [S. l.], 2020a. Disponível em: encurtador.com.br/zFM29. Acesso em: 4 nov. 2020.

SEBRAE. **Passo a passo para elaborar o plano de negócios de sua empresa:** Seguir as etapas do plano de negócios ajuda o empreendedor a descobrir a melhor maneira de atuação no mercado.. [S. l.], 2020b. Disponível em: encurtador.com.br/vGIN2. Acesso em: 4 nov. 2020.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA DE MERCADO

1. Qual seu gênero?
☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Outro

2. Qual sua idade?
☐ Menos de 18 anos
☐ 19 a 24 anos
☐ 25 a 34 anos
☐ 35 a 44 anos
☐ 45 a 54 anos
☐ Acima de 55 anos
☐ Prefiro não informar

3. Qual sua faixa de renda familiar?
☐ Até 2 salários mínimos
☐ Acima de 2 até 5 salários mínimos
☐ Acima de 5 até 10 salários mínimos
☐ Acima de 10 até 15 salários mínimos
☐ Acima de 15 salários mínimos
☐ Prefiro não informar

4. Qual seu grau de escolaridade?
☐ Ensino Fundamental
☐ Ensino Médio
☐ Ensino Técnico
☐ Graduação
☐ Pós Graduação

5. Com que frequência você consome pães?
☐ Todos os dias
☐ 5 a 6 vezes por semana

- ☐ 3 a 4 vezes por semana
 - ☐ 1 a 2 vezes por semana
 - ☐ Não consumo
6. Você já consumiu pão de fermentação natural?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
 - ☐ Não sei dizer
7. Com que frequência você consome/consumiria pães de fermentação natural?
- ☐ Todos os dias
 - ☐ 5 a 6 vezes por semana
 - ☐ 3 a 4 vezes por semana
 - ☐ 1 a 2 vezes por semana
 - ☐ Não consumiria
8. Quais itens você espera encontrar em uma padaria artesanal?
- ☐ Pães Salgados
 - ☐ Pães Doces
 - ☐ Bolos
 - ☐ Geleias
 - ☐ Lanches
 - ☐ Outros
9. Com que frequência você utiliza serviços de delivery? (iFood, James, Rappi, UberEats...)
- ☐ Todos os dias
 - ☐ 5 a 6 vezes por semana
 - ☐ 3 a 4 vezes por semana
 - ☐ 1 a 2 vezes por semana
 - ☐ Não consumo

10. Você compra itens de padaria através de serviços de delivery?
- ☐ Sim
 - ☐ Não
11. Caso não, por qual motivo não compra itens de padaria via delivery? (pode responder mais de uma - não obrigatória)
- ☐ Porque não há panificadoras nos serviços de delivery
 - ☐ Porque as panificadoras que tem nos serviços de delivery não são de qualidade
 - ☐ Porque não tem todos os itens que preciso
 - ☐ Porque prefiro me deslocar até o local e escolher por conta própria
 - ☐ Porque não sei usar aplicativos de delivery
 - ☐ Outros
12. Das opções abaixo, o que para você é mais importante para sua decisão de compra se tratando da loja física?
- ☐ Aparência do Produto
 - ☐ Qualidade dos Insumos
 - ☐ Preço
 - ☐ Desconto/Promoção
 - ☐ Organização e Limpeza do Ambiente
 - ☐ Localização
 - ☐ Cordialidade e atenção no atendimento
 - ☐ Outros
13. Das opções abaixo, o que para você é mais importante para sua decisão de compra em serviço de delivery?
- ☐ Aparência do Produto
 - ☐ Qualidade dos Insumos
 - ☐ Preço
 - ☐ Desconto/Promoção
 - ☐ Frete Grátis
 - ☐ Tempo de Entrega
 - ☐ Embalagem
 - ☐ Outros