

ISAE – FGV

PLANO DE NEGÓCIOS: PANE I PANINI

CURITIBA

2012

ALFREDO TARLI NETO

PLANO DE NEGÓCIOS: PANE I PANINI

**Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito de graduação no MBA de Gestão
Estratégica de Empresas, Instituto Superior de
Administração e Economia do Mercosul –
Fundação Getúlio Vargas
Orientador: Professor Augusto Dalla Vecchia.**

**CURITIBA
2012**

RESUMO

O presente trabalho apresentado em formato de plano de negócio, tem por objetivo apresentar a Panificadora e Confeitaria Pani i Panini, voltada pra o consumidor mais exigente e concebida para oferecer o que há de mais moderno e atual na boulangerie e pâtisserie artesanal, fazendo uso da melhor matéria prima nacional e importada, oferecendo alimentos de qualidade superior e com toda a personalização demandada por este tipo de público alvo. Abordando todos os aspectos inerentes ao negócio como produtos, matéria prima, equipamentos, instalações, localização, conveniências e serviços oferecidos, público alvo, recursos humanos, cálculos e projeções financeiras, além de incluir em seu apêndice um estudo de conceitos e tendências para o mercado da panificação e confeitaria com apresentação do que está em voga e o que está por vir em cada departamento ou setor deste ramo de negócio em pleno crescimento no Brasil e no mundo.

Palavras chave: Panificação, Confeitaria, Conceitos e Tendências.

RESUME

The work presented in this format business plan, aims to present the Bakery and Confectionery Pani i Panini, dedicated to the most demanding consumer and designed to offer the most modern and current artisanal patisserie and boulangerie in making use of best domestic and imported raw material, offering top quality food and with all the customization demanded by this type of audience. Addressing all aspects of the business such as products, raw materials, equipment, facilities, location, amenities and services offered, target audience, human resources, financial projections and estimates and includes in its appendix a study of concepts and trends to the market baking and confectionery with the presentation of what is in vogue and what lies ahead in this sector each department or line of business booming in Brazil and worldwide.

Keywords: Bakery, Confectionery, Concepts and Trends.

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	9
2. A PANE I PANINI	11
2.1. <i>Missão, visão e valores</i>	12
2.2. <i>As vantagens competitivas da Pane i Panini</i>	12
2.2.1. Acesso aos mercados fornecedor e consumidor	12
2.2.2. Localização Geográfica	13
2.2.3. Tecnologia de Produção	13
2.2.4. Marca	14
2.2.5. Características Únicas	14
3. ANÁLISE DE MERCADO	14
3.1. <i>Análise do setor</i>	15
3.1.1. Outras tendências	19
3.2. <i>Principais grupos de fornecedores</i>	22
3.3. <i>Principais grupos de clientes</i>	22
3.4. <i>Empresas Rivals</i>	22
3.5. <i>Ameaça de substitutos e novos entrantes</i>	23
3.6. <i>Barreiras de entrada</i>	23
3.7. <i>Barreiras de saída</i>	23
3.8. <i>Análise S.W.O.T.</i>	24
4. ANÁLISE DA DEMANDA	24
4.1. <i>Perfil do cliente e segmentação</i>	25
4.2. <i>Preços e margens do segmento</i>	29
4.2.1. <i>Tíquete-Médio</i>	32
5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	32
5.1. <i>Concorrentes Indiretos</i>	39
6. DESCRIÇÃO DOS BENS E SERVIÇOS A SEREM OFERTADOS	39
6.1. <i>Vantagem competitiva</i>	40
6.2. <i>Estratégia Mercadológica</i>	41
7. PLANO OPERACIONAL	44
7.1. <i>Infraestrutura</i>	47
7.2. <i>Características das Instalações</i>	48
7.2.1. <i>Licença de funcionamento</i>	50

7.2.2. <i>Produção</i>	50
7.2.3. <i>Tecnologia utilizada</i>	51
7.3. <i>Logística Interna</i>	53
7.4. <i>Logística Externa</i>	54
7.5. <i>Fornecedores</i>	55
7.6. <i>Gerência</i>	56
7.7. <i>Organização e Recursos Humanos</i>	57
7.7.1. <i>Visão geral</i>	58
7.7.2. <i>Atributos necessários</i>	59
7.7.3. <i>Compensações e Incentivos</i>	59
7.7.4. <i>Serviços Profissionais</i>	60
7.8. <i>Organização do Processo Produtivo</i>	61
7.8.1. <i>A Ferramenta 5 S</i>	62
7.9. <i>Pisos salariais</i>	62
8. CAPITALIZAÇÃO – SUSTENTAÇÃO FINANCEIRA	63
8.1. <i>Investimento inicial</i>	65
8.2. <i>Projeção das receitas</i>	65
8.3. <i>Projeção dos Custos e Despesas</i>	66
8.3.1. <i>Custos com colaboradores previstos para os primeiros 5 anos de atividade.</i>	68
8.4. <i>Demonstrativo de Resultados dos Exercícios</i>	69
8.5. <i>Indicadores Financeiros</i>	71
9. FONTES DE RECURSO – NECESSIDADES DE CAPITAL	72
9.1. <i>Sociedade</i>	72
9.2. <i>Obtenção de capital</i>	72
10. APÊNDICES	73
APÊNDICE I – CURRICULUM VITAE DAS SÓCIAS	73
APÊNDICE II – PLANTAS ARQUITETÔNICAS DO EMPREENDIMENTO	75
APÊNDICE III – CONCEITOS E TENDÊNCIAS PARA O MERCADO DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA.	79
Introdução:	79
1. O Mercado, Performance e Perfil do Setor de Panificação e Confeitaria Brasileiro:	80
1.1. Empregos gerados:	83
1.2. Comparativo:	83
1.3. Panificação x Outros setores:	84
1.4. Distribuição das padarias no Brasil:	84

1.5. Distribuição Geográfica dos estabelecimentos:	85
1.6. Principais motivos para comprar em padarias:	85
1.7. Pães consumidos no Brasil:	86
1.8. Classificação das Empresas:	86
1.9. Tíquete Médio:	87
1.10. Número de atendimentos por funcionário da loja:	87
1.11. Custo da Mercadoria:	87
1.12. Postos de Trabalho:	88
2. Os Consumidores e seus Perfis:	88
2.1. Mulheres ganham mais espaço no mercado de trabalho:	88
2.2. Aumento de casais jovens e sem filhos:	89
2.3. Crescimento no número de pessoas morando sozinhas:	89
2.4. Aumento dos consumidores de meia idade:	89
2.5. Vida mais longa e melhor:	90
3. Conceitos e Tendências no Negócio de Panificação e Confeitaria:	90
3.1. As Lojas:	92
3.1.1. Oportunidade de Negócios na Padaria:	93
3.1.2. Novos Modelos e Padaria Conceito:	94
3.2. Produção Própria:	94
3.3. Matéria Prima:	96
3.4. Vitrines- Mudança Conceitual:	97
3.5. Embalagens:	98
3.6. Equipamentos:	99
3.7. Automação Comercial na Panificação e Confeitaria:	100
3.8. Central de Produção:	102
3.9. Food Service-Perspectivas e Oportunidades:	102
3.9.1. Tamanho do mercado:	103

3.9.2. Evolução do mercado:	103
3.9.3. Causas do crescimento:	104
3.9.4. Oportunidade nas Padarias:	105
3.10. Serviço de Delivery em Panificadoras e Confeitarias:	105
3.11. Gestão do Negócio- O Novo Ambiente de Trabalho:	106
4. Aplicação das Tendências do setor na Pani i Panini:	107
<i>Conclusão:</i>	<i>109</i>
<i>Referências:</i>	<i>110</i>

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Panificação de alto nível, boulangerie artesanal, fazendo o uso da melhor matéria-prima nacional e internacional, para fornecer ao cliente um alimento de qualidade superior, imbuído em uma aura de personalização e total atenção aos detalhes.

Das instalações físicas, passando pela apresentação dos produtos, até uma embalagem alinhada com as tendências mundiais de design, ecologia e saúde, a panificadora estará preparada para suprir necessidades e realizar desejos gastronômicos, há apenas alguns metros de distância da casa do cliente, das 6h30 da manhã às 10h00 da noite.

Em um ponto privilegiado e de fácil acesso, com amplo estacionamento, o cliente encontrará pães de diversos tipos, uma pequena adega com rótulos selecionados, queijos e frios que vão do trivial ao diferenciado.

O cliente também encontrará um espaço que serve refeições rápidas, para comer no local ou to-go: sanduíches deliciosos e generosos, pizzas especiais, snacks saudáveis, refrescos feitos na hora, frutas selecionadas, orgânicas e frescas, doces de padrão internacional, café de alta qualidade.

Conveniência e serviços completos também fazem parte da proposta. Serviços de delivery, delivery matinal para condomínios (contratado mensalmente), fornecimento de comensais e bebidas para diversos eventos, e também local disponível para eventos no estabelecimento, com os serviços de um organizador - que pode cuidar de todos os detalhes, ao alcance daqueles que fazem questão de qualidade com rapidez e requinte.

O público com necessidades e desejos especiais também se sentirá bem vindo: pães sem glúten, produtos sem lactose, alimentos feitos com ingredientes funcionais, sem conservantes, doces dietéticos, comida sem gordura hidrogenada, sem açúcar refinado e/ ou farinha branca também estarão presentes em nosso mix.

O processo de produção de pães é artesanal, mas a tecnologia estará presente: o twitter da casa de pães informa aos seguidores qual é o horário da próxima fornada de pão quentinho, tablets estarão disponíveis para cardápio, pedidos

e fechamento de conta, conexão wi-fi grátis, e disponibilidade de pagamento mensal de pedidos de delivery matinal e pedidos pela internet.

The talk of town: cursos rápidos de boulangerie - para adultos e crianças, pâtisserie e degustação de vinhos e cervejas prometem oferecer uma opção de entretenimento aliado ao aprendizado, tendência tão em voga .

As manhãs de sábado e domingo de Curitiba também já não estarão tão paradas, já que um brunch de padrão nova-iorquino será o ponto de encontro para o nosso selecionado grupo de clientes.

Com produtos e serviços de alta qualidade, a expectativa é atender aos clientes do Ecoville e Champagnat com excelência, mas certamente haverá quem atravessará a cidade para compartilhar de um momento nesta panificadora tão especial e única.

Tratando do lado financeiro do empreendimento, verificamos nos indicadores apresentados no item 8 Capitalização – Sustentação Financeira que a abertura da panificadora nesta região é viável.

Desta forma, considerando o investimento inicial, previsão de faturamento para 5 anos de atividade, custos fixos incorridos, o capital investido retornará ao investidor em 3 anos e 2 meses, ou 38 meses.

Analisando o VPL do negócio - referente a estes 5 anos de operação, e um crescimento da panificadora de 8% a. a., com uma taxa de atratividade mínima (TAM) de 10% a. a. verificamos que o VPL é de R\$ 2.933.273,00.

Calculando a taxa interna de retorno (TIR), taxa esta que conceitualmente anula o VPL, chegamos a um resultado de 23,46%, ou seja, muito aceitável para a operação do negócio. Além disso, analisando o índice de lucratividade líquida, verificamos que foi superior a 1, ou seja, viável.

Neste plano de negócios também consta um demonstrativo do resultado do exercício para visualizarmos previsão da operação do primeiro ano.

A Pane i Panini demonstra ser um empreendimento que pode ser bastante promissor e inovador na cidade de Curitiba, oferecendo serviços diferenciados e com indicadores atraentes para os investidores.

2. A PANE I PANINI

A região com a terceira maior renda média de Curitiba, em um dos bairros que mais cresceu na cidade nos últimos 10 anos. Pessoas com alto poder de compra, serviços não totalmente de acordo com os desejos e exigências deste selecionado público. Este é o Ecoville.

Ao longo do último ano, esta região passou por um grande desenvolvimento de sua malha de serviços. Ainda assim as lojas e serviços disponíveis, em sua grande maioria, não estão perfeitamente adaptados para atender um público altamente exigente, com tempo exíguo, que tem uma referência globalizada para avaliar o que lhe é oferecido e de que forma é oferecido.

A Pane i Panini é uma panificadora de alto padrão, uma casa de pães que vai além das expectativas, unindo *boulangerie*¹, lanchonete, pizzaria, adega, casa de frios e *pâtisserie*²: muita conveniência e alta qualidade ao dispor do cliente, com um serviço que acompanha esta aura de personalização e luxo.

Esta é a proposta dos empreendedores: um estabelecimento que atenda às necessidades de consumidores com alto poder aquisitivo, aberta em uma abrangente faixa de horário, indo além da simples venda de pão, leite presunto e queijo.

Por ser uma região de recente surgimento em Curitiba, altamente explorada pelo mercado imobiliário – que visa vender moradias para famílias com alto poder aquisitivo – serviços de conveniência de alta qualidade terão muita aceitação .

O desenvolvimento da região não conta apenas com residências de alto padrão, mas também vem atraindo empreendimentos voltados para o comércio e educação – complexos comerciais contendo diversas torres e duas universidades de renome no Brasil estão se instalando nos arredores do Ecoville. Este movimento

¹ Boulangerie: termo francês que designa a especialidade de assar e comercializar pães; panificação.

² Pâtisserie: termo francês que designa a especialidade de produzir e comercializar doces; confeitaria.

promissor na região vem quase como uma garantia de sucesso certo do empreendedor que instalar ali seu serviço de conveniência.

2.1. Missão, visão e valores

A direção da Pane i Panini, panificadora e conveniência, tem como visão: “Ser reconhecida como a melhor loja de panificação, confeitaria e conveniências, alimentícias de Curitiba e Região Metropolitana”.

A Missão da Pane i Panini: “Fornecer produtos e serviços de alta qualidade, com inovação nas áreas de panificação, confeitaria e conveniência, com atendimento de primeira linha”.

Em um empreendimento que se propõe a fornecer serviços sofisticados e alinhados com conceitos de inovação e alta qualidade no mercado de panificação e conveniência, a definição de valores que orientam nossa atuação são essenciais.

São os nossos valores:

- Excelência: Nos produtos, no atendimento, na infraestrutura e na conveniência.
- Segurança alimentar: Higiene, proveniência comprovada, qualidade dos produtos e processos.
- Inovação: processo produtivo, apresentação de produtos, tendências.
- Sustentabilidade: influenciar positivamente nossa cadeia de relacionamentos interdependentes, valorizando as pessoas e o ambiente onde estamos inseridos.

2.2. As vantagens competitivas da Pane i Panini

Por se propor a trazer até Curitiba um conceito mais elaborado de Panificadora e serviços de conveniência, a Pane i Panini possui em seu modo de servir e operar alguns diferenciais e vantagens.

2.2.1. Acesso aos mercados fornecedor e consumidor

Curitiba tem uma malha de fornecedores bem desenvolvida, e a Pane i Panini priorizará os fornecedores que possuam em sua atuação princípios condizentes com

os seus próprios. O acesso aos fornecedores carecerá da construção de uma relação de parceria, proporcionando condições para o desenvolvimento estratégico de ambos.

O acesso aos possíveis consumidores da marca será garantido através de ações de marketing que fogem do usual, quando se trata de panificadoras, aliadas a tecnologia e forte perfil sustentável - tanto em relação à saúde quanto processos que levam em conta a sustentabilidade ecológica. Estas ações serão melhor explicadas no item 7.

2.2.2. Localização Geográfica

Localizada em frente ao Park Shopping Barigui – que fica na Avenida Professor Pedro Viriato Parigot de Souza – a Pane i Panini possui acesso possível através de duas amplas vias.

Sua localização é estratégica e se mostra um diferencial competitivo por conta de estar posicionada antes dos prédios habitados pelas pessoas de alta renda, moradoras do Ecoville, isto significa que a panificadora está no caminho de casa destes clientes, ao contrário do nosso principal concorrente.

O acesso dos clientes à panificadora em si é facilitado por conta da boa localização da loja, do amplo estacionamento e estrutura dimensionada para bem atender um grande fluxo de clientes.

Mais informações sobre a localização geográfica da Pane i Panini estão disponíveis no item 4.1. deste plano de negócios.

2.2.3. Tecnologia de Produção

Será empregado na área de produção e distribuição o que se encontra de mais moderno para fabricação de itens panificados, estoque e vitrinismo.

O uso de equipamentos e maquinário de alta qualidade garante a excelência dos itens fabricados, otimizando a produtividade dos colaboradores e por consequência, a rentabilidade do negócio.

2.2.4. Marca

O foco do desenvolvimento da marca da Pane i Panini foi na relação do nome com o negócio em si, na facilidade de pronúncia e instantâneo reconhecimento do que se propõe o empreendimento através da observância do nome e cores da marca.

Buscando fazer um paralelo entre o artesanal e o tecnológico, entre o acolhedor e o moderno, a marca Pane i Panini está imbuída de classe, elegância sem deixar o sentimento caseiro e artesanal de lado.



2.2.5. Características Únicas

É possível identificar características únicas em diversos aspectos do empreendimento. Não apenas a panificadora é localizada em uma área estratégica da próspera região do Ecoville, com instalações nobres e acolhedoras, amplo estacionamento e infraestrutura completa, mas a sua proposta de negócio é mais moderna e antenada com as mais recentes tendências do mercado da panificação e o macroambiente que o cerca.

Ao longo deste plano de negócios estas características ficarão evidenciadas, deixando nítido o quão especial será a Pane i Panini.

3. ANÁLISE DE MERCADO

Neste item será exposto o atual cenário do mercado de panificação no Brasil, tendências mundiais relacionadas com alimentação e comportamento do consumidor.

3.1. Análise do setor

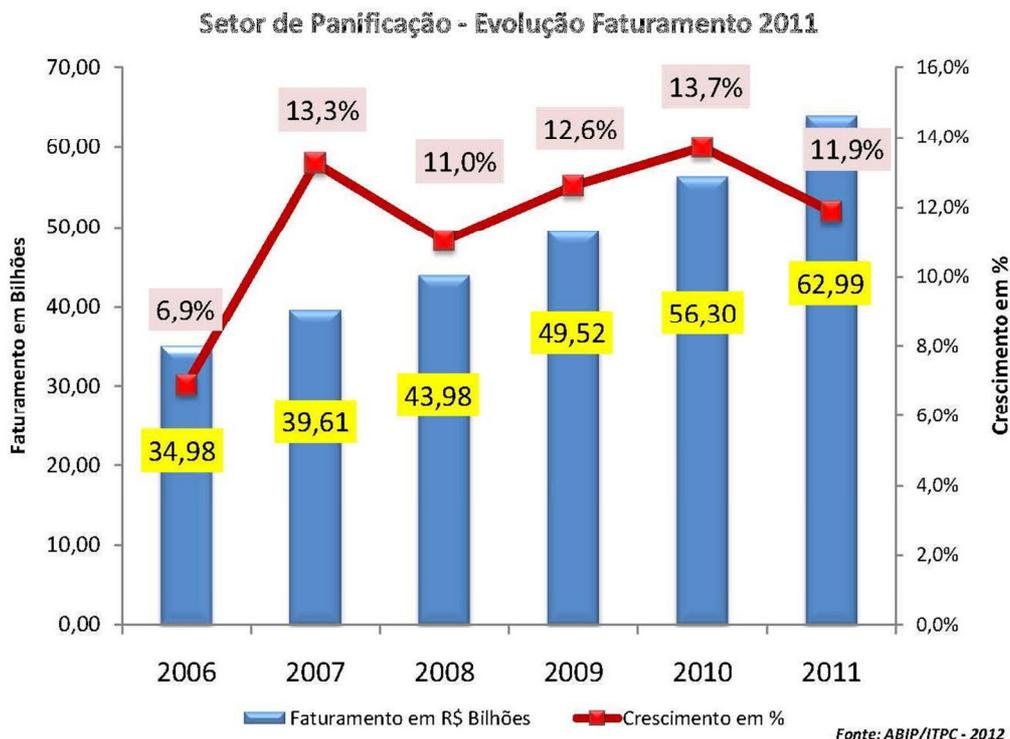
O mercado de panificação no Brasil vem crescendo a taxas acima do PIB e da indústria nos últimos anos. Segundo dados do ABIP - *Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria*, em 2009 o crescimento foi de 12,61%. Em 2010 o crescimento foi de 13,7%, atingindo um faturamento de R\$ 56,3 bilhões. A expectativa é que este crescimento continue devido ao aumento do poder aquisitivo da população.

Mantendo o bom desempenho, em 2011 o índice de crescimento estimado foi de 11,88%, o que representa um faturamento de R\$ 62,99 bilhões. O levantamento dos números referentes a 2011 foi feito pelo Instituto Tecnológico ITPC, em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – Abip, através de pesquisa em mais de 1.200 empresas de todo o país, abrangendo das pequenas padarias até grandes representantes do setor.

Observando o panorama geral, estima-se que existam cerca de 63.000 panificadoras espalhadas pelo país, sendo a grande maioria concentrada nos estados de SP, RJ e MG. O público atendido, somente em 2010, foi de aproximadamente 35 milhões de clientes por dia. Este setor gera cerca de 750 mil empregos diretos e mais de um milhão de indiretos, o que coloca a panificação entre os maiores segmentos industriais do país.

Com esta notável prosperidade, o setor de panificação vem contribuindo consideravelmente, nos últimos anos, para o crescimento do food service no Brasil: em 2011 a participação aproximada foi de 36,05% do faturamento do setor de food service, que foi de R\$ 89,1 bilhões. A criação de áreas para café, restaurantes, lanchonetes, produtos assados na hora, além de novos produtos e variações de receitas vem fazendo com que as padarias se tornem “Centros Gastronômicos”, capazes de receber e suprir os clientes em vários de seus momentos de compra.

No gráfico a seguir é possível observar a evolução do faturamento no setor da panificação, entre os anos de 2006 e 2011:



Este crescimento no faturamento é reflexo de uma série de itens, a começar pela mudança de comportamento dos consumidores: com a agitação da vida moderna, o novo consumidor tenta otimizar seu tempo adquirindo produtos e serviços que ofereçam praticidade e facilidade para o seu dia-a-dia. Com este comportamento, passam a consumir produtos prontos e a fazer suas refeições fora de casa.

Desta forma, esta crescente tendência tem exigido dos empresários do ramo de panificação maiores investimentos e uma maior profissionalização, resultando em um modelo de negócio conhecido como "Superpanificadora". Esta necessidade de adaptação foi necessária para enfrentar a concorrência, como lojas de conveniência, lanchonetes e até supermercados.

Hoje, estas "superpadarias" vão muito além do pãozinho francês e o cafezinho no balcão: são oferecidos um grande número de produtos e serviços de conveniência, como refeições à la carte, buffet de sopas, rodízio de pizzas, café colonial entre outras opções de food-service.

Neste contexto, nossa proposta é trazer este conceito para Curitiba, mais especificamente para o Ecoville. Conforme já foi comentado, esta região da cidade, composta pelos bairros Campina do Siqueira, Campo Cumprido e Mossunguê, vem atraindo diversos empreendimentos imobiliários, principalmente residenciais de alto padrão, por apresentar excelente infra-estrutura combinada com uma grande área verde.

Segundo o Sebrae/PR, em Curitiba existem cerca de 1.600 padarias. Em sua grande maioria ainda com pouca profissionalização e carentes de inovação para atendimento a este novo perfil de clientes.

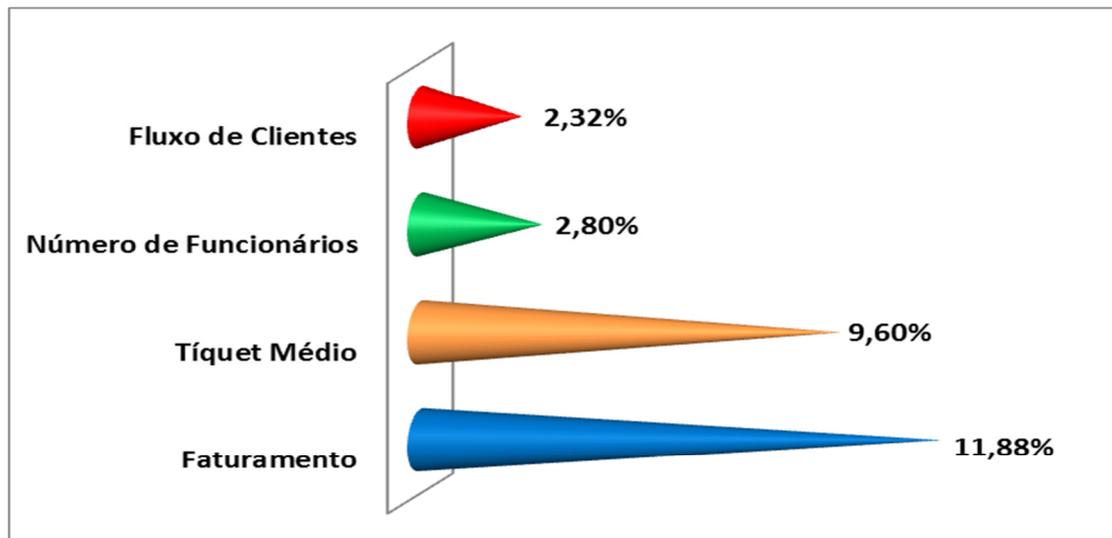
O cliente busca cada vez mais comodidade tanto para comprar quanto consumir os produtos que compram, e com as padarias e confeitarias oferecendo maior variedade de serviços, a frequência de visitas tem aumentado, movimentando o ciclo de crescimento do setor.

A tabela a seguir faz um comparativo do setor, a partir de 2006. Nela é possível notar onde um crescimento gradual no tíquete-médio do setor e, conseqüentemente, no aumento de faturamento. Estes são os reflexos do investimento em novos modelos de serviço e linhas de produtos, ajudando a consolidar a maior presença das empresas de Panificação e Confeitaria no cotidiano dos brasileiros.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Faturamento (%)	6,9%	13,25%	11,04%	12,61%	13,7%	11,88%
Faturamento (R\$)	R\$ 34,98 bilhões	R\$ 39,61 bilhões	R\$ 43,98 bilhões	R\$ 49,52 bilhões	R\$ 56,3 bilhões	R\$ 62,99 bilhões
Tíquete médio	3,7%	9,1%	9,17%	8,97%	10,9%	9,6%
Fluxo de clientes	2,5%	4,13%	1,71%	1,7%	2,80%	2,3%
Nº de funcionários	1,5%	4,13%	4,61%	4,6%	3,40%	2,8%

Fonte: ABIP/ITPC - 2012

Performance do Setor de Panificação e Confeitaria - Indicadores do Crescimento do Setor em 2011.



A partir do gráfico acima é possível concluir que muito embora o fluxo de clientes não tenha apresentado crescimento muito considerável, o tíquete-médio cresceu quase 10% em 2011, e o faturamento apresentou aumento acima de 10%. Estes dados sustentam a afirmação de que o cliente em si, permanece o mesmo, mas está muito mais exigente e disposto a pagar mais caro por um produto mais refinado em um local que ofereça maior conveniência.

Panificação x Outros setores: a seguir apresenta-se um gráfico mostrando o crescimento da Panificação em 2012, comparado a outros setores ligados à alimentação e varejo. As empresas panificadoras registram um crescimento maior que concorrentes diretos, como os supermercados.



Fonte: ABIP/ITPC - 2012

3.1.1. Outras tendências

a) Alimentação saudável e customizada

O setor de alimentação passa por uma grande transformação nos dias atuais. No passado era comum que as famílias se encontrassem diariamente em casa para realizar uma refeição, contudo atualmente os hábitos de consumo estão mudando, as pessoas buscam maior praticidade, necessitam de agilidade e velocidade no atendimento, poucos são aqueles que se propõem a preparar sua própria refeição durante a semana ou até mesmo possuem tempo para isso.

Outro fator que impacta nesse sentido é a redução das famílias e a grande quantidade de pessoas morando sozinhas. Isso altera sensivelmente os padrões, uma vez que além dos benefícios já citados, é mais econômico para uma pessoa que mora só realizar refeições fora de casa do que preparar seus próprios alimentos.

Há uma tendência mundial de maior realização de refeições fora de casa, e essa tendência chegou ao Brasil. Diariamente cerca de 60 milhões de brasileiros realizam refeições fora de casa, o que representa cerca de 32% da população do país, sendo um mercado que fatura aproximadamente R\$ 420 milhões por dia, segundo dados do Instituto Brasileiro de Economia e Estatística (IBGE).

Em paralelo, há outra tendência emergente em âmbito mundial, que é a realização de refeições mais saudáveis como forma de proporcionar mais saúde para a população. Há um compromisso formal do Ministério da Saúde brasileiro para reduzir compostos como o sódio que podem ter impactos maléficos na saúde da população.

A crescente preocupação com o estilo de vida usual em grandes cidades: trabalhar muito, comer mal e exercitar-se pouco leva o consumidor a procurar uma alimentação mais saudável. De acordo com pesquisas, esta busca por alimentos mais saudáveis está se expandindo no Brasil. Há registros de lojas de gêneros alimentícios com propostas de pratos vegetarianos, e que também atendem a um público com intolerância a algum tipo de substância (glúten, lactose, farinha branca) de terem aumentado o seu faturamento em 20% no ano passado.

O nicho é ainda pouco explorado no Brasil: vegetarianos, veganos, os que preferem alimentos orgânicos, alérgicos e intolerantes também se somam ao grupo de consumidores ainda não atendidos inteiramente pelo mercado de food service.

A gigante Unilever, atenta a esta demanda do consumidor, efetuou uma pesquisa que abrangeu 7 países, com a intenção de melhor conhecer os desejos e expectativas do consumidor. No Brasil, 91% dos entrevistados afirmam que gostariam de conhecer a procedência dos alimentos servidos pelos restaurantes: mais informações sobre os ingredientes usados, nas condições de higiene e preparo do prato.

A curiosidade pelo valor nutricional do que se está ingerindo também desponta como um fator de interesse: 2/3 dos entrevistados afirmam que se sentiriam mais tranquilos a comer fora de casa, ou adquirir alimentos já prontos em alguma loja, se o local informasse valores nutricionais como quantidade de gordura, sódio e calorias contidas nos pratos. No Brasil, 84% da população acredita que com estas informações

seria possível adotar uma dieta mais saudável e também mais fácil manter ou reduzir o peso.

A expectativa de soluções mais saudáveis é esperada inicialmente dos restaurantes e lojas de alimentos, em segundo do governo e em terceiro lugar dos fornecedores.

b) Sustentabilidade e alimentos

A preocupação com a proveniência dos alimentos e a alimentação saudável alçou o status de debate global.

Os relatos de empresas multinacionais do setor que chegam a revisar suas estratégias e processos, em busca de produzir, processar, transportar e comercializar alimentos que tenham menos impacto sobre o meio ambiente e ofereçam maiores benefícios - ou quantidade menor de malefícios - à saúde do consumidor são inúmeros e crescentes.

Tal movimento não é injustificado, mas sim reflete uma exigência cada vez maior da parte dos consumidores. O perfil deste novo consumidor com novas exigências, abrange preocupação com questões de sustentabilidade, como tratamento de resíduos, logística reversa e economia de recursos. Logo, demandam que as empresas que desejam lhes vender produtos tenham arraigadas em suas atividades práticas que colaborem com a preservação ambiental e de recursos do Planeta Terra.

De acordo com pesquisas da GS & MD – Gouvêa de Souza, apresentadas no estudo “As tendências do varejo brasileiro 2010”, 70% dos consumidores brasileiros buscam o equilíbrio financeiro, social e ambiental, e 67% se preocupa com as novas gerações. Além disso, 53% dos consumidores brasileiros afirmam preferir comprar produtos de empresas com responsabilidade sócio-ambiental, e 39% das pessoas adquirem produtos pensando também na sustentabilidade. Ainda de acordo com a pesquisa o consumidor brasileiro afirma estar disposto a pagar em média até 7,8% a mais por um produto sustentável.

Esta é uma tendência que tende a se acentuar ao longo dos anos, pois a consciência ambiental aumenta de geração para geração, ao passo que práticas

sustentáveis deixarão de ser uma opção e vantagem competitiva das empresas, para passar a ser algo obrigatório..

3.2. Principais grupos de fornecedores

Levando em conta que a proposta da Pane i Panini é a de oferecer produtos panificados e de conveniência, com alta qualidade e produzidos a partir de práticas sustentáveis, os fornecedores da empresa devem atender a estes requisitos da melhor forma possível.

Maiores informações e considerações acerca dos fornecedores da Pane i Panini serão apresentados no item 7 deste documento.

3.3. Principais grupos de clientes

Oferecemos nossos produtos e serviços para os moradores da região, bem como os que frequentam a mesma por outros motivos.

Maiores informações sobre o perfil do cliente-alvo do empreendimento podem ser encontradas no item 4 deste plano de negócios.

3.4. Empresas Rivals

Como o setor vem apresentando forte crescimento nos últimos anos a rivalidade entre as panificadoras não é tão intensa. No segmento de panificação de alto padrão, em estabelecimentos bem localizados a retaliação não é tão presente uma vez que existem poucos concorrentes no mesmo padrão. Além disso, o público-alvo deste tipo de loja geralmente não ignora o fato de que pagará um preço acima da média, por conta do valor agregado do serviço e instalações – e prefere assim.

Na região do Ecoville, onde estará instalada a loja da Pani e Panini, passou recentemente por um “boom” de panificadoras. Já não se encontra na situação de estar desprovida de serviços de qualidade e conveniência na área de panificação.

A concorrência do empreendimento será melhor analisada no item 5.

3.5. Ameaça de substitutos e novos entrantes

Os novos entrantes no mercado de panificação no Ecoville irão enfrentar como a dificuldade de encontrar pontos comerciais bem localizados na região, bem como a dificuldade em montar uma rede de fornecedores de qualidade e também uma equipe que conheça e atinja o mesmo grau de profissionalismo e diferenciação.

Já sobre os produtos substitutos, o ramo de panificação existe há milênios e vem se reinventando a cada dia. Aparentemente, existe pouca probabilidade de surgimento de um produto substituto para o pão, porém o risco sempre existe.

3.6. Barreiras de entrada

Conforme já mencionado no item acima, a maior barreira de entrada para uma panificadora objetivando instalar-se no Ecoville, é a questão da locação/compra de um terreno de ampla área e bem localizado. A especulação imobiliária elevou a altos patamares o preço de locação de um terreno e os bem localizados já estão ocupados com novas instalações de diferentes empresas oferecendo serviços.

Outra barreira de entrada no mercado de panificação em geral é o acesso à mão-de-obra, exígua e pouco fiel.

3.7. Barreiras de saída

Com o alto crescimento do setor, as barreiras de saída do mercado não são altas, por conta de ser pouco difícil providenciar a venda de equipamentos e passar o ponto comercial a um novo empreendedor.

Além disso, as dívidas assumidas com fornecedores no processo natural da compra de matéria-prima não devem atingir altas cifras, possibilitando a quitação de qualquer débito.

3.8. Análise S.W.O.T.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none">• Localização de fácil acesso• Diferenciais alinhados com as mais novas tendências do mercado de serviços• Qualidade dos produtos é superior• Mix variado de produtos• Forte perfil inovador• Amplo estacionamento	<ul style="list-style-type: none">• Alto investimento inicial• Marca desconhecida dos curitibanos• Rede de fornecedores ainda não estabelecida• Diferenciais alinhados com as mais novas tendências do mercado de serviços
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none">• Grande demanda existente e em expansão• Grande concentração de habitantes da classe A• Produtos de confeitaria e panificação são uma preferência nacional• Poucos comércios na região• Grande atividade imobiliária na região	<ul style="list-style-type: none">• Diversos concorrentes no entorno da panificadora• Proximidade de outros empreendimentos que fornecem alimentos de conveniência• Terreno onde o empreendimento se instalará é locado

4. ANÁLISE DA DEMANDA

Neste momento será feita uma análise mais completa do cliente-alvo do empreendimento, análises mercadológicas e considerações acerca do relacionamento da Pane i Panini com seus clientes, bem como as estratégias de marketing e comunicação da empresa.

4.1. Perfil do cliente e segmentação

Os produtos e serviços da Pane i Panini são principalmente oferecidos para os moradores da região do Ecoville, região nobre da cidade de Curitiba, que prezam por produtos diferenciados e de qualidade.

A região de instalação do empreendimento tem uma forte motivação: em decorrência do forte movimento de especulação imobiliária na região do Ecoville, o bairro Mossunguê teve aumento de R\$ 500 na renda média e está hoje entre os 10 bairros mais ricos da capital paranaense.

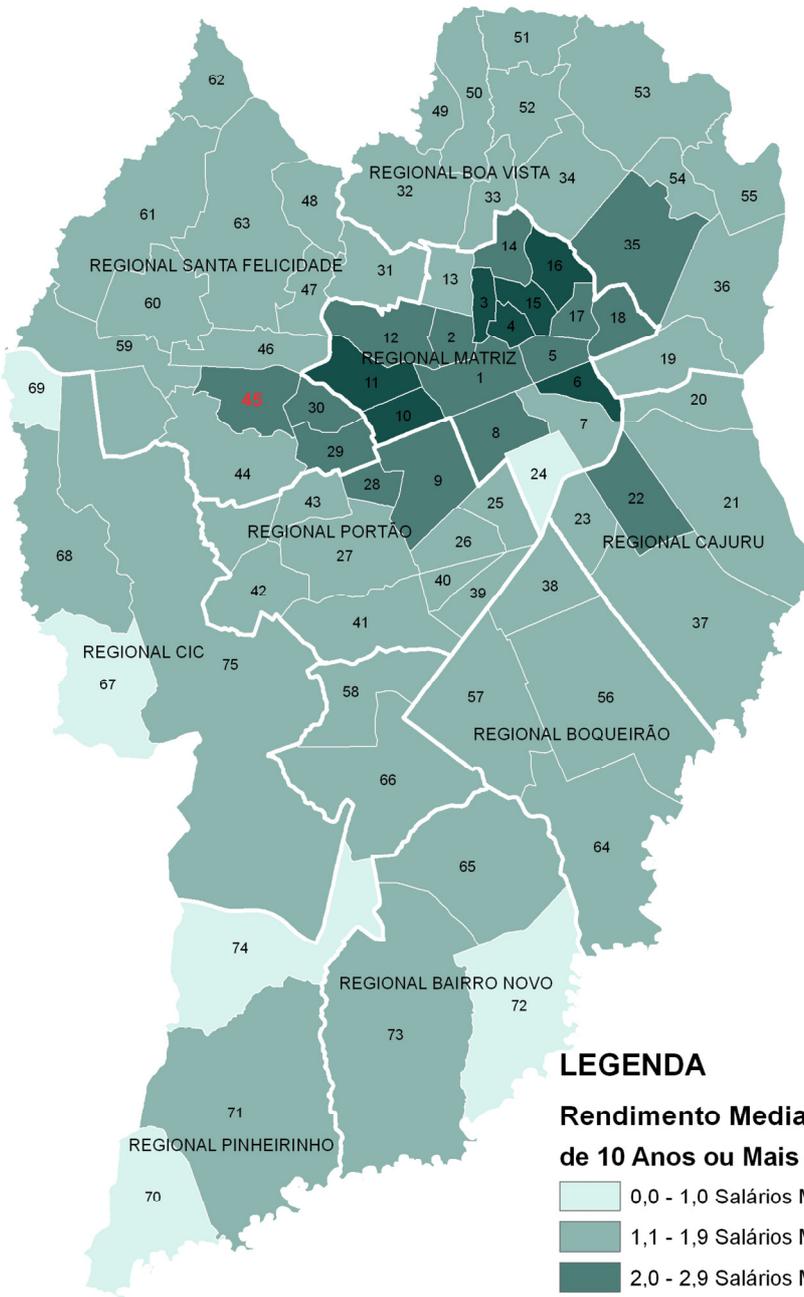
A ocupação imobiliária recente é a explicação para o avanço, de acordo com Olga Firkowski, da UFPR em Observatório das Metrôpoles. “Em outras palavras, o Mossunguê é o Ecoville. Como o Censo é feito de dez em dez anos, reflete o período de maior dinamização imobiliária do bairro”, explica.

O infográfico abaixo, que teve com fonte o levantamento de dados efetuado pelo IBGE, e foi elaborado pelo IPPUC ilustra a renda média das pessoas com 10 anos ou mais, dividindo-as por bairros de Curitiba:

Rendimento Nominal Mediano Mensal em Salários Mínimos das Pessoas de 10 anos ou mais de Idade Segundo os Bairros de Curitiba - 2010

BAIRROS

- 01 - Centro
- 02 - São Francisco
- 03 - Centro Cívico
- 04 - Alto da Glória
- 05 - Alto da Rua XV
- 06 - Cristo Rei
- 07 - Jardim Botânico
- 08 - Reboças
- 09 - Água Verde
- 10 - Batel
- 11 - Bigorrihlo
- 12 - Mercês
- 13 - Bom Retiro
- 14 - Ahú
- 15 - Juvevê
- 16 - Cabral
- 17 - Hugo Lange
- 18 - Jardim Social
- 19 - Tarumã
- 20 - Capão da Imbuia
- 21 - Cajuru
- 22 - Jardim das Américas
- 23 - Guabirota
- 24 - Prado Velho
- 25 - Parolin
- 26 - Guaíra
- 27 - Portão
- 28 - Vila Isabel
- 29 - Seminário
- 30 - Campina do Siqueira
- 31 - Vista Alegre
- 32 - Pilarzinho
- 33 - São Lourenço
- 34 - Boa Vista
- 35 - Bacacheri
- 36 - Bairro Alto
- 37 - Uberaba
- 38 - Hauer
- 39 - Fanny
- 40 - Lindóia
- 41 - Novo Mundo
- 42 - Fazendinha
- 43 - Santa Quitéria
- 44 - Campo Comprido
- 45 - Mossunguê
- 46 - Santo Inácio
- 47 - Cascatinha
- 48 - São João
- 49 - Taboão
- 50 - Abranches
- 51 - Cachoeira
- 52 - Barreirinha
- 53 - Santa Cândida
- 54 - Tingui
- 55 - Atuba
- 56 - Boqueirão
- 57 - Xaxim
- 58 - Capão Raso
- 59 - Orleans
- 60 - São Braz
- 61 - Butiatuvinha
- 62 - Lamenha Pequena
- 63 - Santa Felicidade
- 64 - Alto Boqueirão
- 65 - Sítio Cercado
- 66 - Pinheirinho
- 67 - São Miguel
- 68 - Augusta
- 69 - Riviera
- 70 - Caximba
- 71 - Campo de Santana
- 72 - Ganchinho
- 73 - Umbará
- 74 - Tatuquara
- 75 - Cidade Industrial



LEGENDA

Rendimento Mediano das Pessoas de 10 Anos ou Mais de Idade

- 0,0 - 1,0 Salários Mínimos
- 1,1 - 1,9 Salários Mínimos
- 2,0 - 2,9 Salários Mínimos
- 3,0 - 4,0 Salários Mínimos

Fonte: IBGE - Censo Demográfico 2010
 Elaboração: IPPUC - Banco de Dados 03/2012
 Nota: Valor do Salário Mínimo R\$ 510,00



IPPUC Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba - SIN - Banco de Dados

:: Rua Bom Jesus, 669 :: Cabral :: Curitiba :: Paraná :: CEP 80035-010 :: Fone (41) 3250-1414 :: Fax (41) 3254-8661 :: E-Mail ippuc@ippuc.org.br ::

É necessário levar em consideração que o Mossunguê compreende muito mais residências de renda bem diversa daquela registrada no Ecoville.

Ao comparar duas tabelas que fazem referência à renda média dos chefes de família do Bairro Mossunguê, a primeira em 1991 e a outra no ano 2000, é possível imaginar a influência da pequena região chamada Ecoville na renda média do bairro inteiro:

Chefes de Domicílios por Faixa Salarial e Mediana em Salários Mínimos, no Bairro Mossunguê, 1991

Total	Chefes de Domicílios por Faixas Salariais (em Salários Mínimos ¹)								
	Até 0,5	Mais de 0,5 a 1	Mais de 1 a 2	Mais de 2 a 3	Mais de 3 a 5	Mais de 5 a 10	Mais de 10 a 15	Mais de 15 a 20	Mais de 20
1.098	48	111	223	181	194	165	48	14	26

Chefes de Domicílios por Faixa Salarial Média e Mediana em Salários Mínimos, no Bairro Mossunguê, 2000

Total	Chefes de Domicílios por Faixas Salariais (em Salários Mínimos ¹)								
	Até 0,5	Mais de 0,5 a 1	Mais de 1 a 2	Mais de 2 a 3	Mais de 3 a 5	Mais de 5 a 10	Mais de 10 a 15	Mais de 15 a 20	Mais de 20
1.586	11	89	141	145	207	247	100	119	402

Fonte: IBGE-Censo Demográfico 1991 e 2000

Desta forma, a região do Ecoville é habitada por pessoas de alta renda, e a oportunidade se revela na medida em que se observa que se trata de uma região relativamente jovem, sem uma rede de serviços totalmente desenvolvida.

Os moradores desta região pertencem à classe A, formando grupos com diferentes configurações, como os compostos de famílias com crianças, jovens casais e também um público de meia-idade: pessoas com a vida atribulada, exigentes, com o hábito de realizar viagens internacionais, que prezam por qualidade e excelência em atendimento.

Além de edifícios residenciais de alto padrão, no entorno da região diversos empreendimentos comerciais encontram-se no início de suas atividades ou em avançada fase de construção, indicando que a população de pessoas que trabalham no Ecoville também é um grupo em crescimento.

Como se não bastasse, na principal avenida de acesso ao Ecoville, ainda é possível encontrar prédios de conceituadas universidades – uma delas particular, com grande fluxo diário de estudantes e docentes.

Desta forma, o cliente-alvo serão moradores e frequentadores do bairro de todas as faixas etárias, que buscam desde o pão francês, a lanches para uma refeição rápida em intervalo comercial.

O público secundário são as pessoas que passam pela região para chegar aos seus locais de trabalho, de estudo ou ainda aqueles que buscam produtos do nosso empório como vinhos e especiarias para uma determinada ocasião.

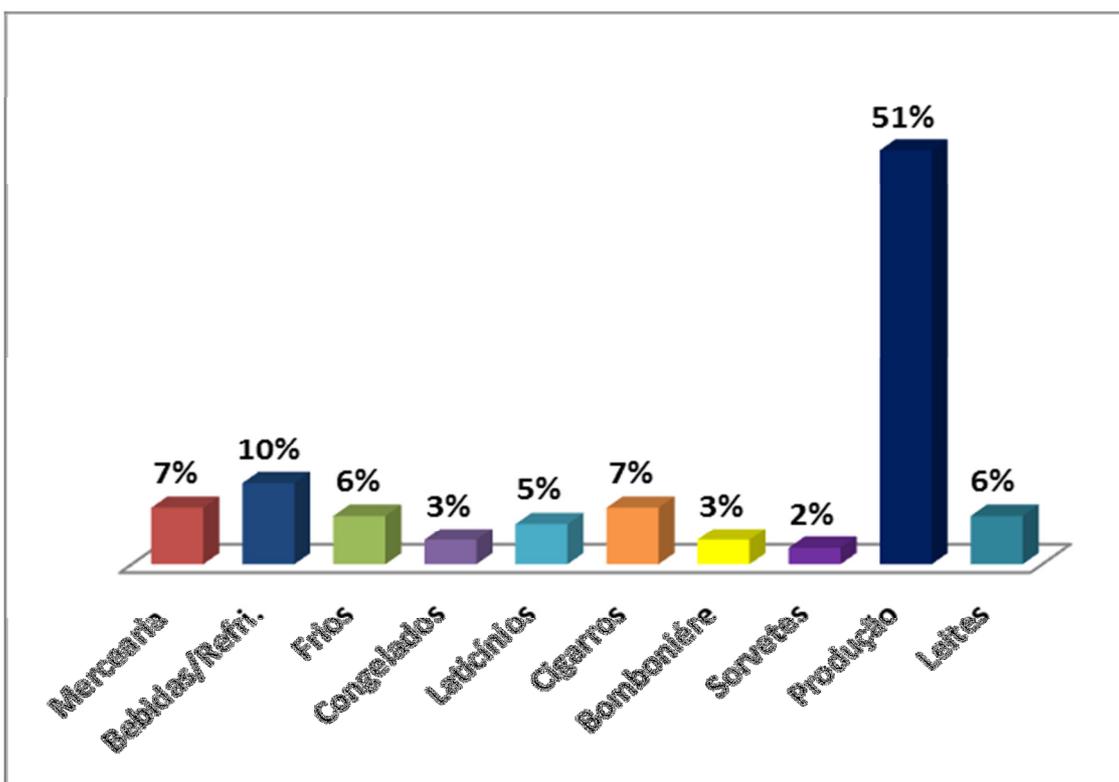
O modelo de negócio foi desenvolvido com foco nas necessidades de consumo básicas relacionadas à panificação (o café da manhã de cada dia, por exemplo) e, ao mesmo tempo, desejos diferenciados (como *brunch* aos finais de semana) para os moradores da região em questão. Tudo embuído com uma aura de personalização e cuidados que vão até o detalhe do produto.

A Pane i Panini vem fornecer um produto alinhado com os desejos e características desta classe social: além de oferecer o trivial, proporcionará diferenciais aos clientes desta região, que apesar de terem à disposição produtos panificados de qualidade superior ao trivial, encontrarão apenas na Pane i Panini produtos que são pensados desde a compra da matéria-prima, e primam, acima de tudo, pela qualidade e diferenciação e sabor sem igual.

A conveniência de ter um serviço de delivery em condomínios, fácil estacionamento, localização “no caminho de casa” e comunicação através de mídias sociais são um forte apelo. Mas além destes diferenciais, a inovação de ser uma panificadora que cuida da sustentabilidade do processo em todas as etapas da cadeia de valor é um apelo extra para que o cliente escolha a Pane i Panini e permaneça fiel. A Pane i Panini vai além do pão, fazendo uma conexão com o cliente através de princípios e estilos de vida compartilhados.

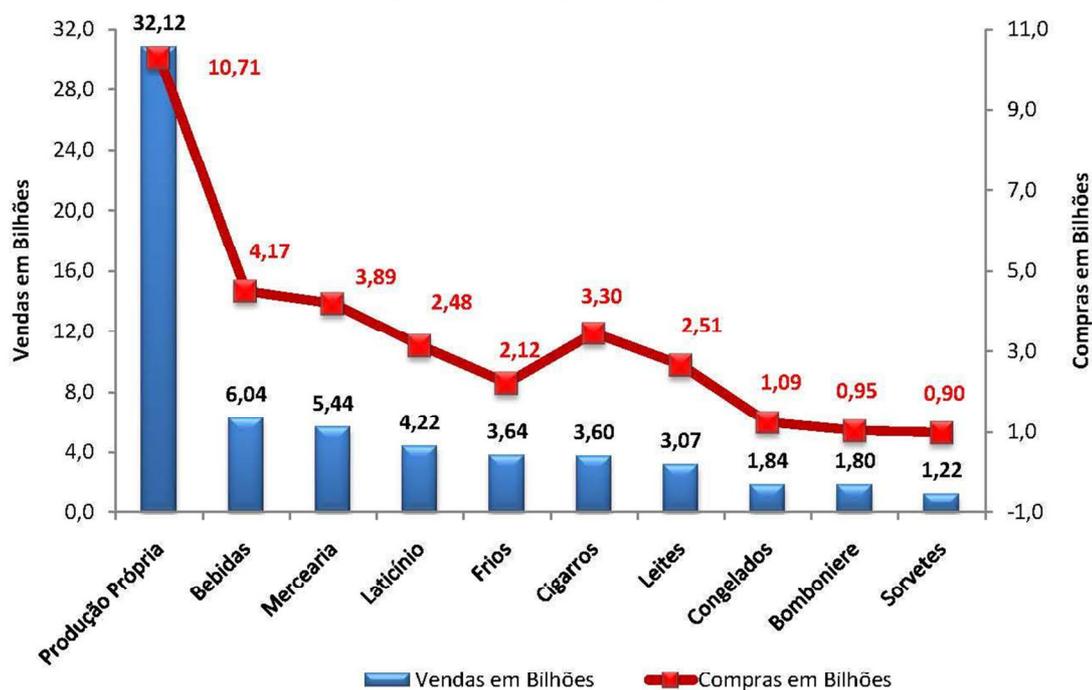
4.2. Preços e margens do segmento

No setor de panificação, as vendas de produção própria representam 51% do volume de faturamento, R\$ 32,12 bilhões. O próximo gráfico mostra os volumes de faturamento por tipo de produto fornecido pelas lojas de panificação:



Analisando o faturamento, o gráfico a seguir o volume de faturamento em R\$, levando em conta todas as lojas de panificação consultadas pela ABIP:

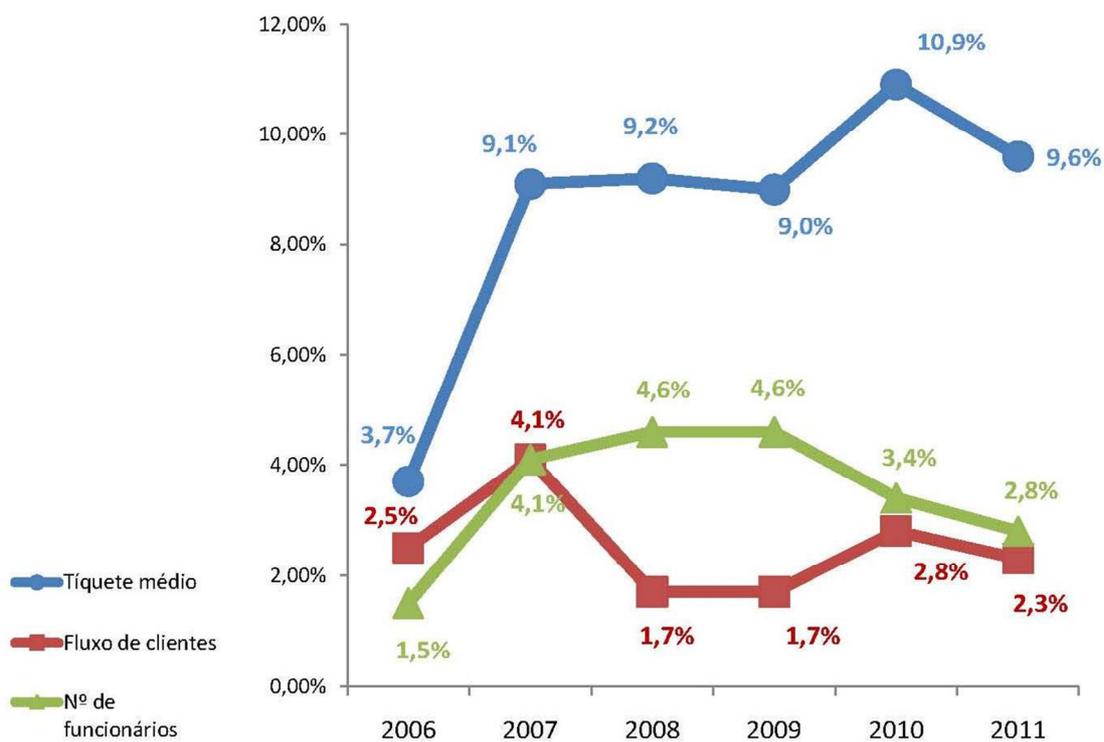
Setor de Panificação – Rateio por Departamento em 2011



Fonte: ABIP/ITPC - 2012

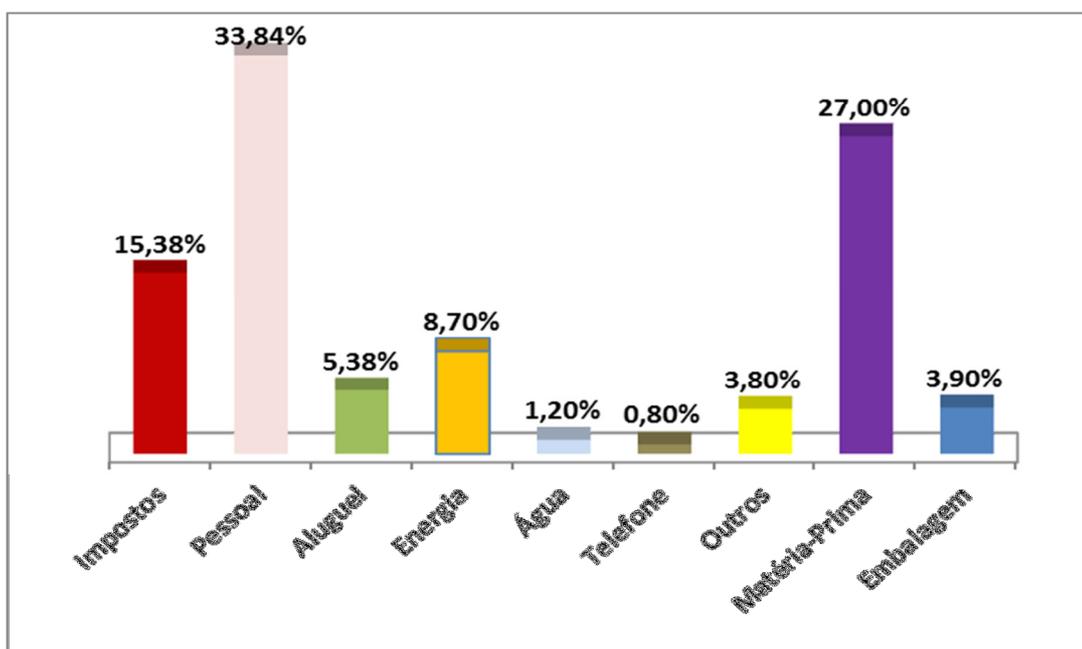
No gráfico a seguir é possível observar a variação do tíquete-médio registrado nas panificadoras ao longo de 6 anos – tendo registrado um crescimento de 9,6% em 2011.

O número de empresas que compõem o setor continua na casa dos 60 mil, que receberam cerca de 43,23 milhões de clientes no último ano, o que representa quase um milhão de pessoas a mais do que em 2010.



Fonte: ABIP/ITPC - 2012

Tratando-se dos custos para a produção dos produtos fabricados na padaria, o custo mais relevante é, como naturalmente se observa em negócios de outros setores, com o pessoal, conforme demonstra o gráfico a seguir:



4.2.1. Tíquete-Médio

O Tíquete-médio registrado nas panificadoras consultadas pela ABIP é amplo, demonstrando a grande variedade de modelos de negócio que o setor abrange, ficando entre R\$ 3,50 a R\$ 35,00. A grande maioria das panificadoras relatam estar com um tíquete-médio de R\$8,00.

5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Panificadoras e confeitarias em geral, até janeiro de 2012, eram poucas e fora do padrão ideal para atender aos novos e ricos moradores do bairro. Esta não era uma necessidade com grandes dificuldades de identificação, porém, a grande barreira de entrada na região, conforme já mencionado é o preço proibitivo dos terrenos bem localizados.

Ainda assim, no início de 2012, um novo player, que fixou-se em uma construção que demorou meses e meses para ficar pronta, chegou na região: a Panificadora e Confeitaria Saint Germain. Com este novo entrante, uma das panificadoras que já se encontrava instalada há alguns anos, a Spazio di Pane, agiu de maneira a enfrentar a nova concorrência, inaugurando uma nova loja, ampliada, com arquitetura bastante diferente da anterior, no terreno imediatamente ao lado do antigo.

A seguir, os concorrentes diretos da Pane i Panini são apresentados um a um:

a) Saint-Germain Panificadora e Confeitaria



- **Perfil:** a quinta loja de um grupo com mais de 20 anos de presença no mercado curitibano, e com uma filial em São Paulo capital – a Saint Germain, conforme o nome sugere, é uma panificadora que oferece produtos panificados com características da tradição francesa. A loja do Ecoville é o maior dos estabelecimentos em Curitiba.
- **Pontos fortes:** Presença sólida no mercado curitibano, marca conhecida do público, construção espaçosa, de bom gosto e imponente; grande variedade de produtos e serviços oferecidos; experiência de mais de 20 anos dos proprietários; negociação com fornecedores é favorecida pelo grande número de lojas que o grupo possui; estacionamento próprio.
- **Pontos fracos:** Localização da loja do Ecoville (apesar de ser em uma das avenidas principais, é num ponto afastado); os produtos panificados não contam com uma qualidade e sabor notáveis; o atendimento não é condizente com a proposta do estabelecimento; mesmo com todo o conhecimento do ramo, a Saint Germain limita-se a ser uma panificadora, mesmo que seja uma superpanificadora, não se propõe a promover nenhuma novidade, nenhuma inovação pode ser encontrada no interior da loja ou em sua comunicação com o cliente.
- **Localização geográfica:** Rua Professor Pedro Viriato Parigot de Souza, 2748.
- **Estratégia de marketing:** anúncios em revistas voltadas ao público-alvo, website, banners expostos em frente ao estabelecimento.

b) Spazio di Pane Pães e Doces



- **Perfil:** Esta panificadora já se encontra na região há mais de uma década, e estava em uma posição confortável. Localizada bem em frente aos condomínios de mais alto padrão do Ecoville, a Spazio di Pane, até junho deste ano, era uma panificadora pequena, com apenas duas caixas registradoras, mix de produtos reduzido e de qualidade mediana, sempre com fila de clientes e horário de funcionamento “básico” (das 8h às 20h).

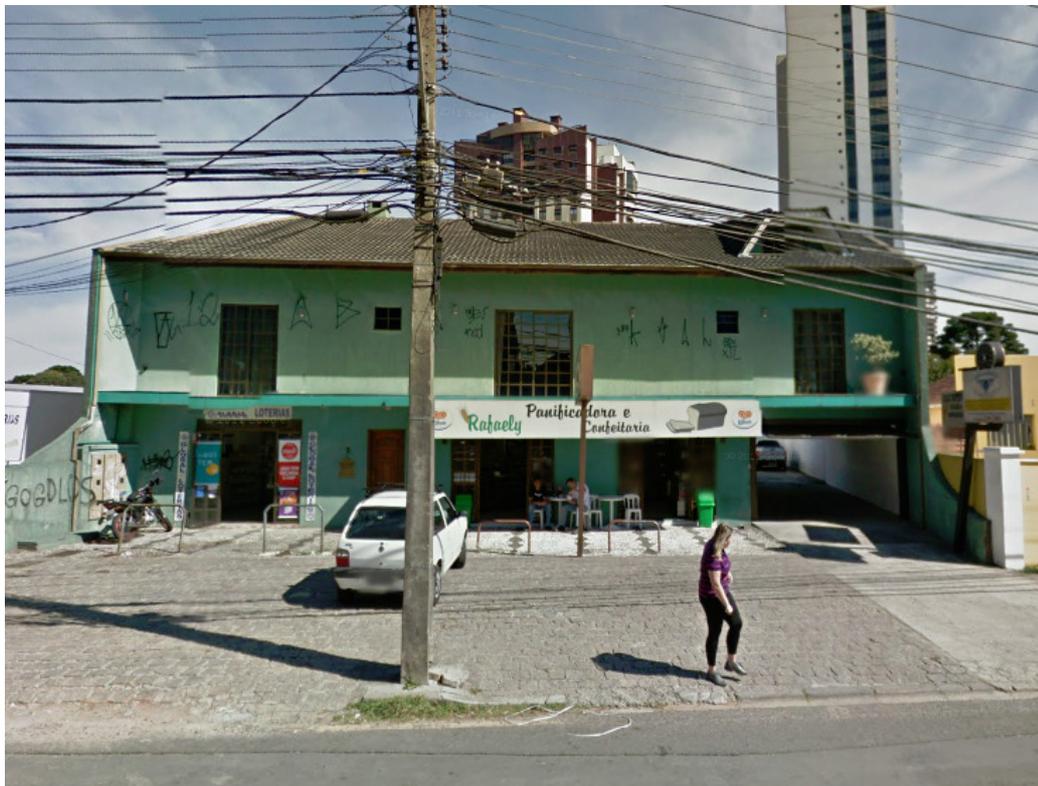
Conforme comentado, a chegada da Saint Germain levou os proprietários à uma rápida reação. Uma construção ao lado da panificadora – (todo o terreno, cuja a construção antiga da Spazio ocupava apenas 1/4, estava vago) foi rapidamente convertida de escritório imobiliário para um novo espaço a partir de junho de 2012.

Agora, com horário de funcionamento estendido e produtos um tanto mais refinados à disposição, a Spazio ampliou, modernizou e refinou sua loja, e se encontra melhor preparada para enfrentar a concorrência.

- **Pontos fortes:** estabelecimento e staff familiares para a região e seus moradores; amplo estacionamento; localização;

- **Pontos fracos:** novo ambiente da panificadora é poluído e pouco visível para os que passam de carro em frente; a marca pouco conhecida; o atendimento da panificadora permaneceu o mesmo de quando era apenas uma “panificadora de bairro”, ensejando a possibilidade de também permanecer com o mesmo perfil de panificadora de bairro na mente do consumidor.
- **Localização:** Rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza, 1572
- **Estratégia de marketing:** faixas penduradas em frente ao estabelecimento.

c) Rafaely Panificadora e Confeitaria



- **Perfil:** a Rafaely Panificadora e Confeitaria continua no mesmo modelo de negócio que vem praticando ao longo dos anos. A típica panificadora de bairro, com mix básico de produtos disponíveis.
- **Pontos fortes:** presença de muitos anos na região; localização; estacionamento próprio e amplo.
- **Pontos fracos:** estabelecimento com pouco apelo visual, mix de produtos é essencialmente o básico, não possuindo nada de especial; horário de funcionamento reduzido, fechando às 19h00.

- **Localização:** Rua Paulo Gorski, 837
- **Estratégias de marketing:** eventuais faixas e banners expostas em frente à entrada.

d) Panificadora Pão e Opção



- **Perfil:** a panificadora com menos apelos entre todos os players da região, a Pão e Opção oferece o mínimo necessário em seu mix de produtos e apresenta um estabelecimento mal cuidado, mal iluminado e sinalizado.
- **Pontos fortes:** localização
- **Pontos fracos:** além das características citadas no perfil, o serviço é muito abaixo do desejado na região; seu horário de funcionamento é reduzido, o atendimento é fraco e existe apenas duas vagas de estacionamento para clientes.
- **Localização:** esquina da rua Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza e Francisco Naldony.
- **Estratégia de marketing:** nenhuma identificada

e) Confeitaria Requite



- **Perfil:** Nas proximidades da região, no Champagnat, bairro que possui uma rede de serviços bem desenvolvida existe a Confeitaria Requite –Esta loja, apesar de ter confeitaria em seu nome, provê os produtos usuais de panificação, alguns com características premium.
- **Pontos fortes:** funcionando num modelo parecido com o da Saint Germain, a Requite tem 3 lojas espalhadas pela cidade e é uma marca conhecida do público; a qualidade dos produtos é boa; possui um atendimento bom
- **Pontos fracos:** pode ser uma panificadora no trajeto de volta de uma pessoa que mora no Ecoville, mas também pode ser um desafio à conveniência que o cliente necessita, pois é necessário se desviar um tanto do caminho principal; estacionamento reduzido.
- **Estratégias de marketing:** presença em redes sociais, revistas, televisão, promoções na loja.
- **Localização:** Rua Francisco Rocha, 1890.

f) Délices de France Boulangerie et Pâtisserie



- **Perfil:** panificadora com pouco tempo de existência no mercado, a Delices de France é uma panificadora com características de “pão de autor”, com um chef francês, proprietário bem conhecido de seus clientes, e prima pela qualidade e fidelidade à culinária francesa.
- **Pontos fortes:** alta qualidade e refinamento dos produtos oferecidos; proprietário presente e atencioso; boa localização.
- **Pontos fracos:** pouca visibilidade aos motoristas que passam em frente à loja, mix de produtos por vezes inconstante, pois a matéria-prima utilizada é, em parte, importada; sem estacionamento próprio; assim como a Requite, a Delices de France não está necessariamente perto do morador do Ecoville, mas sim em seu possível trajeto de volta pra casa.
- **Localização:** Av. Sete de Setembro, 6130.
- **Estratégias de marketing:** website

5.1. Concorrentes Indiretos

Os concorrentes indiretos da Pane i Panini são aqueles estabelecimentos que oferecem produtos de conveniência alimentícios e que podem interferir nas vendas, suprindo alimentos e conveniências como: pão de forma, chocolates, salgadinhos, bebidas não-alcoólicas e alcoólicas em geral, gêneros alimentícios importados etc.

Podemos citar como concorrentes indiretos – pois possuem o grande impeditivo da pouca conveniência e produtos de qualidade menos refinada - as panificadoras existentes dentro dos hipermercados do bairro e redondezas: Carrefour, Sams Club/Wal Mart e Condor (localizado na Rua Martin Afonso). Esses estabelecimentos que possuem um conceito totalmente diferente da nossa proposta do nosso comércio, podem vir a concorrer com os produtos básicos que ofereceremos em nossa padaria.

Outros estabelecimentos dignos de nota são os instalados no terreno adjacente ao da Pane i Panini, em um pequeno complexo de lojas que tem um posto de gasolina em sua frente: uma loja que comercializa vinhos e destilados, além de queijos, patês e outros alimentos finos nacionais e importados chamada “Queijos e Vinhos”.

Também existe uma loja de uma grande rede de farmácia, que além de oferecer o usual, conta com uma seção onde oferece salgadinhos, chocolates, guloseimas em geral e bebidas.

Além destas duas, uma Pizza Hut está localizada neste complexo, tendo bastante movimento em todos os dias da semana, realizando entregas e promoções no almoço.

6. DESCRIÇÃO DOS BENS E SERVIÇOS A SEREM OFERTADOS

No modelo de negócio proposto, existem diversos serviços englobados, planejados de maneira a diferenciar a Pane i Panini dos outros players do mercado

Além da estrutura da panificadora contar com as usuais facilidades encontradas em uma panificadora, o layout da Pane i Panini terá características premium: ilha de queijos e frios, freezers com frutas e laticínios de alta qualidade, seleção de produtos importados, vinhos e destilados, restaurante, salão de eventos,

amplo estacionamento e assim por diante. Todas estas instalações para dar ao cliente o maior nível de conveniência e exclusividade possível.

Não só as instalações serão refinadas, mas o atendimento prestado ao cliente também será de alta qualidade, com profissionais treinados e monitorados constantemente para sempre servirem ao cliente da maneira que ele espera ser servido. Todo o atendimento prestado precisa fazer jus às instalações e ambientação da panificadora.

Os produtos feitos na panificadora terão qualidade superior, por conta dos ingredientes de qualidade superior que serão utilizados em seu preparo, uma coisa leva à outra nas mãos de padeiros preparados para cozinhar o melhor pão da cidade.

O cliente também encontrará um espaço que serve refeições rápidas, para comer no local ou para viagem: sanduíches deliciosos e generosos, pizzas especiais, snacks saudáveis, refrescos feitos na hora, frutas selecionadas, orgânicas e frescas, doces de padrão internacional, café de alta qualidade.

A sustentabilidade também será uma das características especiais da Pane i Panini, abrangendo as instalações físicas da panificadora, processos de compra de matéria-prima, produção e comercialização, embalagem dos produtos de fabricação própria, treinamento de funcionários e descarte dos resíduos da atividade.

6.1. Vantagem competitiva

Como vantagem competitiva adotou-se a estratégia de enfoque, que segundo PORTER, 1986, p.52 “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico”.

A apropriação desta estratégia indica como maneira de estabelecer vantagem competitiva frente aos demais players, através de produtos diferenciados, de alta qualidade, com uma filosofia por trás do serviço que é prestado. Esta estratégia pode ser percebida pelo o cliente ao encontrar no estabelecimento, dentre os diversos produtos ofertados, uma variedade maior e mais especial de produtos, com um atendimento melhor e mais consistência nos ideais e missão declaradas.

Com a expectativa de atender os nossos clientes com excelência, oferecemos serviços extras, como o twitter da casa de pães, cursos rápidos de boulangerie, pâtisserie e degustação de vinhos e cervejas. Aos sábados e domingos oferecemos um delicioso brunch padrão nova-iorquino e esporadicamente, aulas de panificação, confeitaria e culinária para adultos e para crianças.

Conveniência e serviços completos também fazem parte da proposta. Serviços de delivery, delivery matinal para condomínios (contratado mensalmente), fornecimento de comes e bebes para diversos eventos, e também local disponível para eventos no estabelecimento, com os serviços de um organizador - que pode cuidar de todos os detalhes, ao alcance daqueles que fazem questão de qualidade com rapidez e requinte.

O público com necessidades e desejos especiais também se sentirá bem vindo: pães sem glúten, produtos sem lactose, alimentos feitos com ingredientes funcionais, sem conservadores, doces dietéticos, comida sem gordura hidrogenada, sem açúcar refinado e/ ou farinha branca também estarão presentes em nosso mix.

6.2. Estratégia Mercadológica

a) Produto: como tem sido bem evidenciado ao longo de todo este plano de negócios, o produto ofertado na Pane i Panini será aquele típico de uma panificadora, porém com um processo produtivo diferenciado, matéria-prima de alta qualidade e comercializado de forma especial. Além disso, adicionado ao seu mix, produtos diferenciados, de diversas procedências.

Tratando-se das embalagens e apresentação geral dos produtos, a tendência a ser seguida é o modelo internacional de embalagens práticas, charmosas, diferenciadas, que tenham estilo condizente ao modelo de negócio.

b) Preço: os preços encontrados na Pane i Panini estarão acima da média do mercado, já que de acordo com a estratégia mercadológica adotada pela Pane i Panini, o nosso preço serve também como indicador de prestígio e qualidade.

O nicho-alvo de mercado é considerado de luxo / alto padrão, portanto, os produtos devem apresentar exclusividade e logo, o preço deve ser alto, exercendo uma função de barreira contra a popularização.

c) Praça: a região do Ecoville é a região foco do negócio, e principalmente nesta área ocorrerá a maioria dos serviços de distribuição para clientes, envolvendo produtos comercializados de maneira direta (produção própria) e indireta (conveniências, frios, bebidas etc).

A compra de produtos e matéria-prima priorizará comerciantes e produtores locais, que tenham práticas condizentes com o modelo de negócio da Pane i Panini: qualidade, sustentabilidade e atenção aos detalhes. Curitiba é uma região bem provida de fornecedores de diversos gêneros alimentícios, e será a primeira opção.

A busca será de parcerias com fornecedores de renome no mercado que prezam pela logística de transporte dos produtos, prazos, condições de armazenamento e manuseio, bem como a infraestrutura e suporte para esses processos. Tudo isso, para garantir a qualidade dos nossos produtos.

Estes produtos estarão primordialmente expostos e para a venda na loja da Panificadora, porém para os condomínios e casas das redondezas que tiverem interesse, um serviço de delivery de pães e alimentos para o café-da-manhã estará disponível. Contratado mensalmente, a entrega de pães quentinhos na casa do cliente é um mimo que só a Pane i Panini oferece.

Diversos tipos de produtos da linha de pães, salgados e confeitaria poderão ser encomendados com antecedência e entregues na casa do cliente na data estipulada. Também existe a possibilidade do cliente realizar os pedidos de delivery e encomendas com antecedência pela internet.

O restaurante da loja estará em funcionamento o dia todo, com um cardápio de lanches refinados, sucos, laticínios e outras conveniências.

Na hora do café-da-manhã, um café colonial com grande variedade de opções estará esperando o cliente, que irá começar muito bem o seu dia.

No almoço, um Buffet por quilo com um cardápio variado e refinado, primando pelo sabor, qualidade e saúde. Uma estação de massas e molhos e grelhados são mais duas deliciosas opções.

Durante a tarde e noite o cardápio do restaurante e lanchonete permanece disponível. Ao longo do ano todo, a partir das 7 da noite, pizzas e, no inverno, Buffet de sopas.

O horário de atendimento da padaria será das 06h30 às 22h00, em dois turnos, sendo que neste período estará disponível o atendimento local e o serviço de delivery para todos os produtos da loja.

O único produto que terá um horário diferenciado é o Brunch que funcionará somente aos finais de semana das 11h00 às 14h30. No caso da organização de eventos os horários de atendimento e entregas serão combinados diretamente com o cliente.

O horário operacional da padaria terá seu início às 05h00, para a produção da primeira fornada que será entregue às 06h30 até às 00h30 do dia seguinte. O período das 23h00 até às 00h30 será utilizado para limpeza, organização dos ambientes e preparo dos insumos e do processo de produção para o dia seguinte.

Calendário de feriados: a panificadora funcionará diariamente de segunda a segunda, estando fechada ou funcionando em horário diferenciado conforme a programação abaixo:

- Domingo de páscoa – até meio-dia;
- dia 24/12 e 31/12 – atendimento até às 19h00;
- dia 25/12 01/01 – até meio-dia.

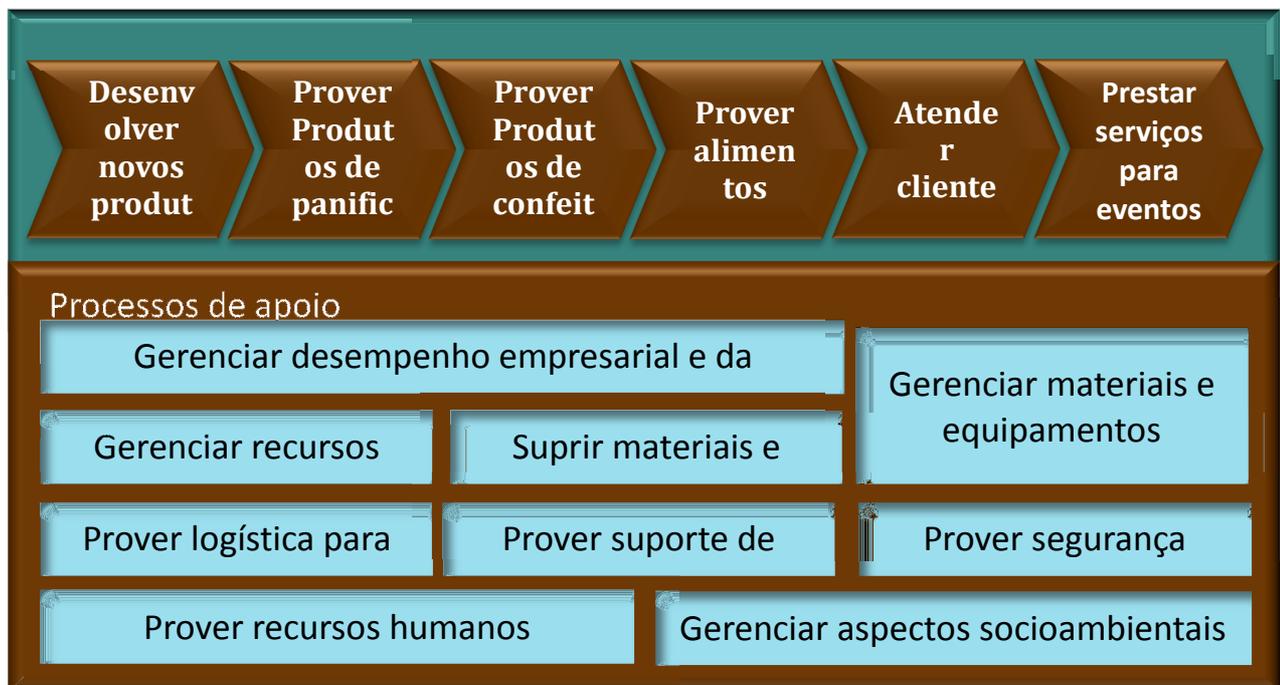
d) Promoção: para informar, se fazer presente e fidelizar o seu cliente, a Pane i Panini fará a promoção da marca de diversas maneiras, tanto no lançamento do negócio, quanto na continuidade de suas atividades.

- **Mídia:** revistas, jornal, outdoor, rádio, Google Adwords.
- **Panfletagem:** em condomínios, parques, baladas, shows, eventos gastronômicos e onde mais estiver o nosso cliente.
- **Site da Pane i Panini:** apresentação da loja, cardápio, contato, ombudsman, press release e possibilidade de fazer encomendas online
- **Redes sociais:** interação e promoções através do Twitter, Facebook, Foursquare.

- **Alerta “pão quentinho”** através do twitter
- **Cursos de culinária:** periódicos, para adultos e crianças, com os chefs de panificação e confeitaria da casa.

7. PLANO OPERACIONAL

Os processos indispensáveis para a operação do empreendimento foram identificados e estão organizados na Cadeia De Valor.



As principais atividades referentes a cada um dos processos da cadeia de valor estão listadas na tabela a seguir:

Processos de negócio	
Processo	Atividades
Desenvolver novos produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Prospectar no mercado: novas receitas, novos equipamentos, melhores práticas, inovações para o processo produtivo e tendências; - Desenvolver novas receitas; - Desenvolver novos serviços a serem ofertados; - Planejar o processo produtivo de todos os segmentos de produtos (panificação, confeitaria e alimentos); - Elaborar procedimentos operacionais padrões (POP) a serem seguidos nos processos produtivos de panificação, confeitaria e alimentos.
Prover produtos de panificação	<ul style="list-style-type: none"> - Receber demandas do processo de atendimento de clientes; - Fazer a programação da produção; - Preparar insumos para produção; - Relacionar e informar os produtos utilizados; - Produzir pães e broas comuns e especiais; - Produzir salgados (pão de queijo, empadas e empadão, quiches, folhados, tortas salgadas e croissants); - Embalar os produtos produzidos; - Manter o ambiente de produção higienizado e organizado.
Prover produtos de confeitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Receber demandas do processo de atendimento de clientes; - Fazer a programação da produção; - Preparar insumos para produção; - Relacionar e informar os produtos utilizados; - Produzir, doces, tortas, bolos, bolachas, petit fours e brioques; - Embalar os produtos produzidos; - Manter o ambiente de produção higienizado e organizado.
Prover alimentos (lanche, pizzas e brunch)	<ul style="list-style-type: none"> - Receber demandas do processo de atendimento de clientes; - Fazer a programação da produção; - Preparar insumos para produção de lanches e pizzas diários; - Preparar insumos para produção dos Brunchs semanais; - Relacionar e informar os produtos utilizados; - Produzir lanches diários e brunchs semanais; - Manter o ambiente de produção higienizado e organizado.
Atender cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar os pedidos dos clientes; - Entregar pedidos dos clientes da loja; - Encaminhar aos processos produtivos, ao processo prestar serviço e ao processo de prover logística externa a programação de atendimento aos pedidos(demandas); - Ofertar produtos aos clientes; - Servir os clientes; - Informar aos clientes de novos produtos e serviços; - Registrar as reclamações dos clientes, já resolvendo quando possível; - Dar resposta ao cliente - Receber pagamento dos clientes; - Informar o cliente da saída do pão quentinho (twitter);
Prestar serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Receber demandas do processo de atendimento de clientes; - Planejar o evento com todos os recursos necessários; - Elaborar programação de cursos de gastronomia e associados; - Controlar agenda do espaço local destinado a eventos;

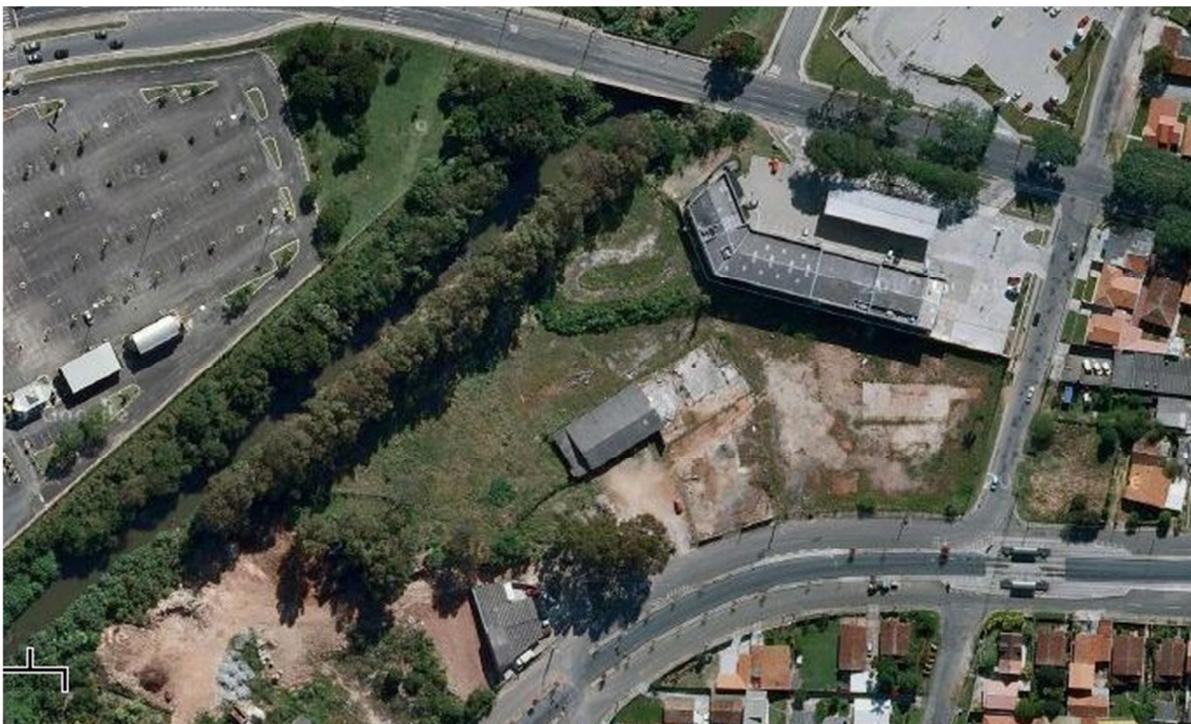
Processos de apoio	
Processo	Atividades
Gerenciar desempenho empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Definir os indicadores de desempenho dos processos junto com os especialistas; - Coletar e disponibilizar os indicadores; - Promover reuniões de análise crítica para análise dos indicadores de desempenho dos processos; - Acompanhar ações de melhorias propostas; - Gerenciar contrato de marketing e divulgação.
Gerenciar qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Atestar a qualidade dos produtos produzidos e ofertados; - Verificar prazos de validade dos produtos ofertados e consumidos; - Propor mudanças nos processos produtos para melhoria da qualidade; - Promover pesquisas de qualidade junto aos clientes; - Verificar padrões de qualidade praticados no mercado (concorrentes).
Gerenciar recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> - Garantir maior rentabilidade para as operações financeiras do empreendimento; - Disponibilizar recursos financeiros; - Gerenciar o fluxo de caixa e capital de giro; - Analisar relatórios financeiros (Balanço Patrimonial, DRE, etc.)
Suprir materiais e serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar fornecedores, parceiros e terceiros; - Receber demandas de aquisição; - Comprar todos os insumos necessários para o funcionamento do empreendimento; - Celebrar contratos de prestação de serviço e parcerias necessárias; - Gerenciar contrato de prestação de serviço de limpeza;
Gerenciar materiais e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar estoque; - Controlar a periodicidade de manutenção dos equipamentos; - Programar e providenciar manutenção dos equipamentos
Prover logística externa	<ul style="list-style-type: none"> - Definir requisitos e celebrar contrato de prestação de serviço de delivery; - Gerenciar contrato de prestação de serviços de delivery; - Elaborar rota e programação de entregas.
Prover suporte de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Definir requisitos para compra/contratação dos softwares necessários; - Gerenciar os sistemas de informação necessários; - Manter equipamentos da infraestrutura da TI e atendimento (PDV); - Elaborar plano de contingência para a infraestrutura de TI; - Executar plano de contingência; - Garantir disponibilidade da infraestrutura Wi-fi da panificadora.
Prover segurança patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> - Definir requisitos para contratação de serviços de segurança; - Gerenciar contrato de segurança; - Monitorar infraestrutura; - Acompanhar possíveis ocorrências.
Prover recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Definir e conceder benefícios aos funcionários; - Gerenciar absenteísmo; - Contratar e demitir colaboradores; - Definir requisitos para contratação de planos de saúde e odontológico; - Identificar e desenvolver competências dos funcionários;
Gerenciar aspectos socioambientais	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciar resíduos; - Definir e implantar programas sociais com a comunidade do entorno; - Gerenciar e reduzir o consumo de recursos naturais.

7.1. Infraestrutura

A panificadora será construída em Curitiba na região chamada Ecoville, no bairro Mossunguê – no cruzamento das Ruas Francisco Nadolyn e Rua Tenente-capitão Eduardo R. de Mesquita.

O terreno hoje encontra-se vago, e as instalações da Pani e Panini devem ser construídas. O tempo estimado para a construção é de 10 meses.

Abaixo, uma foto aérea e um mapa expõem a localização do terreno onde será construída a Pane i Panini



Localização do empreendimento.

Especificamente, a instalação da área de produção terá as seguintes características:

- Os pisos, paredes e tetos serão de material impermeável para que possam resistir a lavagens repetidas, com cores claras e serão mantidos em boas condições físicas e de limpeza;
- O piso possuirá canaletas e ralos que permitam o perfeito escoamento de líquidos em geral;
- As paredes, nas áreas de processamento/manipulação de alimentos, serão revestidas com materiais impermeáveis e laváveis até uma altura apropriada para todas as operações.
- As portas e janelas serão de material impermeável, ajustadas aos batentes e com barreiras que impeçam a entrada de pragas (telas milimétricas, vedação na parte inferior das portas).
- As portas serão providas de mola ou outro sistema que permita o fechamento automático.
- Os sistemas de ventilação e de iluminação serão dimensionados para garantir o conforto ambiental e diminuir o consumo de energia elétrica, como por exemplo o uso de lâmpadas ecoeficientes.
- A iluminação não gerará confusão de cores e não produzirá sombras sobre a área de trabalho, tendo a intensidade apropriada para a natureza da operação.
- As luminárias serão dotadas de um sistema de proteção contra queda e explosões.
- O sistema de ventilação não permitirá que o ar circule de uma área contaminada para uma área limpa.
- A panificadora possuirá um bom sistema de exaustão para garantia do conforto térmico dos empregados.
- As instalações elétricas e hidráulicas serão mantidas em bom estado de conservação, evitando acidentes de trabalho e vazamentos. No caso das instalações hidráulicas, por exemplo, serão adotadas descargas sanitárias reguladas e torneiras com temporizadores.

As instalações estarão de acordo com as normas do CORPO DE BOMBEIROS que exigem níveis mínimos de segurança, previsão de proteção contra incêndio da estrutura do edifício, equipamentos de combate a princípio de incêndio, equipamentos

de alarme e detecção de incêndio, sinalizações orientativas de equipamentos e rotas de fuga.

7.2.1. Licença de funcionamento

A padaria somente poderá iniciar seus serviços mediante licença de funcionamento e alvará expedidos pela autoridade sanitária competente. Para a concessão da licença e alvará, o estabelecimento deverá estar cadastrado no CEVS – Cadastro Estadual de Vigilância Sanitária e na autoridade municipal.

A Agência de Vigilância Sanitária – ANVISA estabelece as seguintes regras para empresas que produzem e ou manipulem alimentos (Portarias nº 1.428/MS; nº 326 – SVS/MS, de 30/07/97, e CVS-6/99), regras estas que serão cumpridas:

Controle de Saúde dos funcionários:

- O Ministério do Trabalho, através da NR-7, determina a realização do PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, cujo objetivo é avaliar e prevenir doenças adquiridas no exercício de cada profissão;
- Controle de saúde clínico exigido pela Vigilância Sanitária, que objetiva a saúde do trabalhador e sua condição para estar apto para o trabalho, não podendo ser portador de doenças infecciosas ou parasitárias.
- Controle de água para consumo – obrigatória a existência de reservatório de água;
- Controle integrado de pragas;
- Higiene pessoal e uniformização dos funcionários;
- Higiene operacional dos funcionários (hábitos).

7.2.2. Produção

O horário operacional da padaria terá seu início às 04h00, para a produção da primeira fornada que será entregue às 06h30 até às 00h30 do dia seguinte. O período das 23h00 até às 00h30 será utilizado para limpeza, organização dos ambientes e preparo dos insumos e do processo de produção para o dia seguinte.

Todos os produtos originados dos processos de panificação, confeitaria e alimentação serão produzidos localmente, no próprio estabelecimento. Serão utilizados equipamentos com tecnologia de ponta para cocção, armazenamento e embalagem, sempre considerando as variáveis ambientais.

O consumo de energia para todos os processos é um fator a ser considerado na seleção dos equipamentos. Para auxiliar neste quesito, serão instalados na loja um sistema de aquecimento solar e um mecanismo de captação e reaproveitamento de água da chuva.

Pela natureza da operação do empreendimento e pelos horários de atendimento e de operação definidos, serão necessários diversos turnos diferenciados por função. Estes turnos serão de 6 horas e de 8 horas com período de descanso para almoço.

Para garantir qualidade dos produtos ofertados, serão comprados somente insumos de primeira linha, destacando a farinha de trigo, que o principal elemento do processo produtivo. A qualidade da farinha de trigo influencia diretamente na qualidade dos produtos. A definição, formalização e treinamento dos envolvidos nos processos produtivos também serão de muita importância. Periodicamente será realizada uma inspeção surpresa nos produtos ofertados.

7.2.3. Tecnologia utilizada

Uma das principais características da Pane i Panini será a utilização de recursos tecnológicos como um diferencial importante no seu processo de atendimento.

Na loja, serão disponibilizados tablets para que o cliente faça a seleção dos seus produtos e o pagamento. Para a utilização deste mecanismo, o cliente deverá fazer um rápido cadastro, que nos permitirá acompanhar o perfil de consumo dos nossos clientes.

Este mesmo aplicativo será disponibilizado para dispositivos móveis que poderão ser instalados nos próprios dispositivos dos clientes que inclusive poderão solicitar a entrega na sua casa. Neste caso a Pane I Panini enviará uma mensagem de resposta ao cliente confirmando o pedido e informando o horário de entrega previsto.

7.2.3.4. Sistemas de Informação

a) Software

Software de gestão integrada (ERP – Enterprise Resource Planning): deverá ser prospectado e adquirido um sistema de mercado integrado para a automação dos processos de apoio. Este software deverá ser hospedado em datacenter e acessado através da internet.

Software para automação do processo atender ao cliente: este aplicativo deverá ser um sistema de mercado, que deverá ser prospectado e adquirido. Os principais requisitos para a seleção deste software são: a integração com os equipamentos periféricos de automação, a integração com o software de gestão integrada e a capacidade de adição de novas funcionalidades. Poderá ser pela customização do sistema de atendimento ou pela integração com outro sistema a ser desenvolvido. Está previsto para a padaria o desenvolvimento de formas diversificadas de atendimento ao cliente utilizando dispositivos móveis (smartphones), internet e tablets.

Software exclusivo da Pane i Panini para ser disponibilizado nos tables dentro da loja, este software deverá permitir a seleção de produtos e pagamento on-line de forma ágil e intuitiva. O pedido será automaticamente enviado ao setor de atendimento que selecionará e embalará os produtos a serem entregues.

b) Hardware

- 2 servidores: um servidor de arquivos que será utilizado também para o sistema de segurança interna e para a automação do atendimento; e um servidor web para disponibilização do acesso à internet wireless para os clientes. É importante salientar que o servidor web ficará uma rede isolada e em situação de contingência pode ser utilizado para garantir a disponibilidade dos arquivos.
- 3 computadores desktop ;
- Equipamentos para rede: switches, hubs, cabeamento e roteadores;
- Conexão banda larga;
- Equipamentos para backup: discos externos e mídias regraváveis;
- Nobreaks: para a garantia da disponibilidade do ambiente no caso falta de energia;

- Uma impressora multifuncional (impressora, scanner e copiadora);
- Periféricos de automação: scanners de código de barras, teclados, gavetas, balanças digitais, equipamentos para cobrança, equipamento para ponto eletrônico;
- Emissor de cupom fiscal;
- Tablets: utilizados na loja e pré-atendimento;

c) Tecnologia em produção

Para os processos produtivos de panificação, confeitaria e produção de alimentos serão adquiridos ou locados equipamentos para refrigeração: câmeras frias e de congelamento; e equipamentos de ponta para a produção: batedeiras, câmeras de fermentação, formas, fornos, esteiras para resfriamento, geladeiras, masseiras, cilindros, fogão, processador de alimentos etc.

7.3. Logística Interna

O projeto das instalações contempla a implantação do fluxo da logística interna unidirecional. Ou seja, as atividades referentes à logística interna de recebimento, armazenamento e distribuição dos insumos acontecerão sequencialmente. Com esta medida evitamos a contaminação cruzada dos alimentos, que não devem passar das áreas sujas (recepção/armazenamento) para as áreas limpas (produção/montagem) e depois voltarem para áreas sujas.

Na Pane i Panini, o espaço destinado ao delivery será utilizado para o recebimento e conferência dos insumos, o acesso a esta entrada da panificadora é lateral, não havendo comprometimento da área comum destinada aos clientes. Logo após o recebimento, os insumos deverão ser alocados corretamente, conforme suas características, nos locais predestinados do depósito compartilhado pelas áreas de produção.

O armazenamento poderá ser realizado por três condições de temperatura: sob congelamento, resfriamento ou na temperatura ambiente. A disposição dos produtos obedecerá a uma ordem que tenha como referência a data de fabricação. Os produtos que apresentem datas de fabricação mais antigas serão posicionados de forma a serem consumidos em primeiro lugar, seguindo regra PVPS ou seja, primeiro que vence, primeiro que sai.

Para ter acesso ao depósito os produtos deverão ser higienizados, separados de acordo com o as quantidades necessárias para a produção e posteriormente pesados e identificados com código de barras. Os profissionais que terão acesso ao depósito para a alocação dos insumos deverão estar usando uniforme apropriado.

Os setores produtivos no final do dia, ou no final de um processo produtivo, já deverão separar os insumos necessários dentro do depósito, que terá escaninhos próprios destinados ao próximo ciclo produtivo. Neste momento de planejamento, deverá ser dada a baixa dos produtos que sairão do depósito, passando os mesmo pelo leitor ótico.

Após a produção os produtos deverão ser embalados, quando for o caso, e deverão ser repassados diretamente para a comercialização na loja.

7.4. Logística Externa

Basicamente quatro modalidades de logística externa são as comumente utilizadas: a de disponibilização do consumos para compra dentro da panificadora, a entrega matinal do pãozinho quente nos condomínios conveniados, a entrega sob demanda dos clientes e a entrega relacionada aos eventos organizados pela panificadora.

Para a exposição à venda na loja, os produtos prontos - salgados e doces, por exemplo, serão acondicionados em recipientes (cubas ou travessas) e higienizados (lavados e sanitizados).

Somente serão embalados os produtos frios, pois a embalagem do produto morno resulta em condensação do vapor no interior da embalagem ou superfície, propiciando a proliferação de fungos, causando perda da qualidade e diminuindo a vida de prateleira. As embalagens usadas serão atóxicas e estocadas protegidas de contaminações, em local com boas condições de higiene.

Para evitar a contaminação por poeira, insetos, saliva ou mãos do consumidor, os salgados, doces, sanduíches etc., serão expostos em vitrines fechadas, quentes ou frias. Todos os produtos expostos serão identificados com os seguintes dados: nome

do produto, data do preparo, prazo de validade, ingredientes utilizados em seu preparo e valor calórico do alimento.

A exposição dos produtos doces recheados/confeitados será feita em balcão ou vitrine refrigerada, onde o produto permanecerá em temperatura de até 5°C por, no máximo 72 horas, protegido de contaminações e do consumidor.

O acondicionamento e transporte dos alimentos prontos, quentes e frios, serão em recipientes separados exclusivos e bem vedados. Os quentes permanecerão em temperaturas acima de 60°C e os frios permanecerão em temperaturas abaixo de 5°C. Para tanto, haverá recipientes próprios que permitirão que estes transportes sejam realizados com segurança.

7.5. Fornecedores

O fornecimento de matéria-prima e outros produtos devem ser disponibilizados por fornecedores idôneos, com elevado conceito profissional no mercado ou que possuam um efetivo controle de qualidade do processo.

Outra questão a ser observada e priorizada, conforme já mencionado é o quão sustentável será o processo de produção do insumo por parte do fornecedor.

Desta forma, para garantir a qualidade dos produtos fornecidos, serão elaborados critérios de seleção de fornecedores: os fornecedores serão visitados periodicamente para constatação das condições de produção, armazenamento, manipulação, respeito às premissas propostas de sustentabilidade e transporte dos produtos. Os fornecedores serão avaliados e, dependendo de sua nota final, podem ser excluídos do catálogo de fornecedores credenciados.

Todos os fornecedores de produtos de panificação deverão estar preferencialmente situados no Município de Curitiba ou em municípios próximos. Para o fornecimento de insumos para confeitaria contaremos com indústrias e distribuidoras especializadas.

Os fornecedores dos demais produtos necessários para a produção de lanches, pizzas e *brunch* serão: distribuidores locais, varejistas, feirantes e produtores de orgânicos.

O recebimento de fornecedores será por meio de uma entrada lateral específica para isolar a entrada dos materiais e não comprometer o atendimento e nem o conforto dos clientes.

Buscando o comprometimento dos fornecedores com alguns dos principais processos da padaria, serão estabelecidas parcerias para as seguintes atividades/funções:

- delivery;
- fornecimento de produtos importados para consumo e revenda;
- distribuidor de vinhos e bebidas importadas (Delicatessen);

Também deverão ser captadas parcerias estratégicas para a padaria onde ela será a fornecedora. Serão buscadas empresas para as quais deverão ser realizados eventos e condomínios de apartamentos residenciais para o fornecimento regular de pães no período matutino.

Além de fornecedores e parceiros a padaria ainda contará com a participação de terceiros. O serviço deterceiros será utilizado para o provimento de funcionalidades que não são de primeira ordem para a padaria: segurança, serviços de limpeza e manutenção, treinamento e consultoria, nutricionista, marketing e contabilidade.

7.6. Gerência

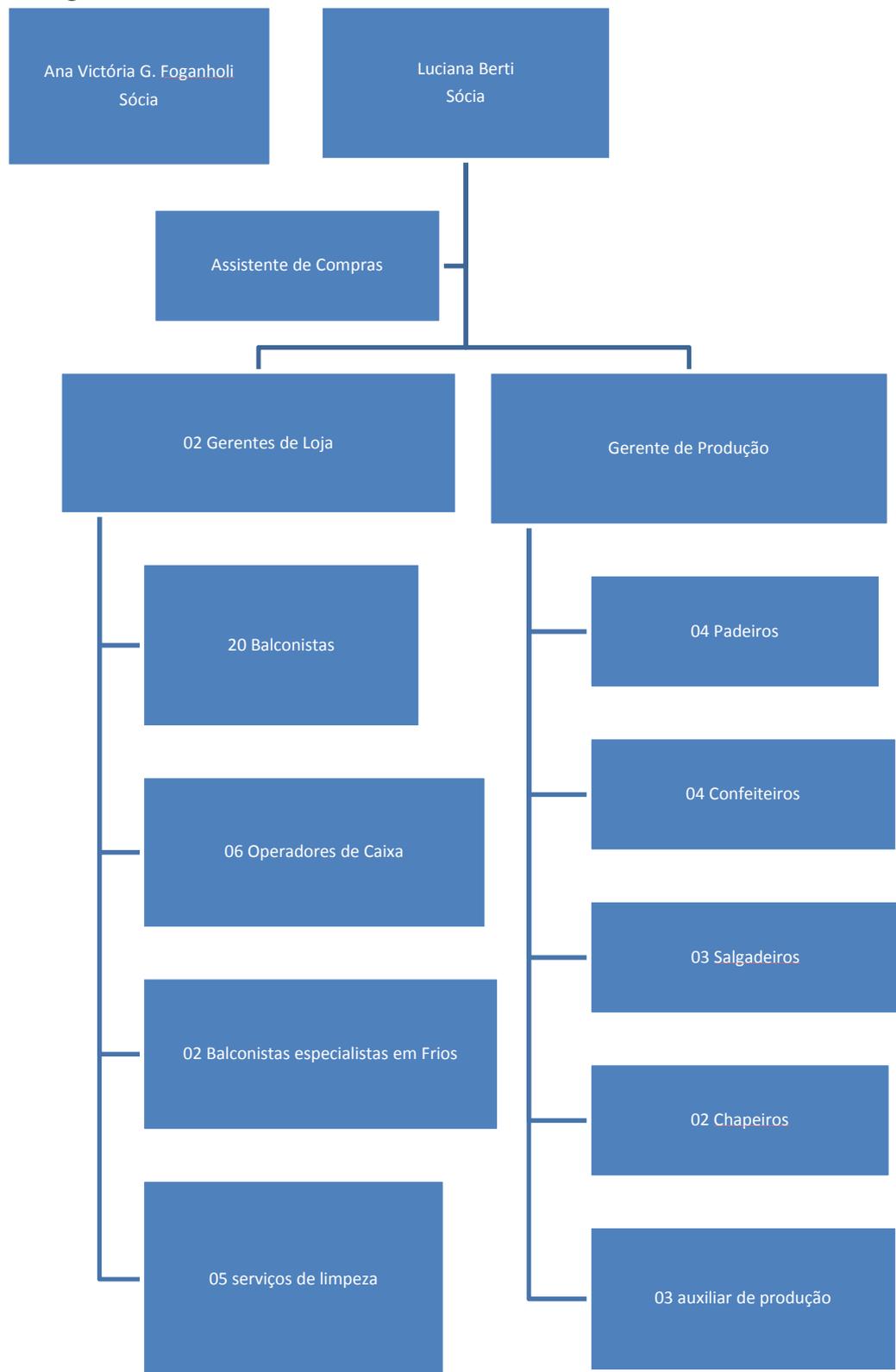
Haverá basicamente duas gerências na Pane i Panini, uma que será responsável por todos os processos de negócio da cadeia de valor e outra responsável pelos processos de apoio.

A gestão dos processos de negócio será realizada por Ana Victória Garofani Foganholi e a gestão dos processos de apoio por Luciana Berti. Os Curriculum vitae dos principais dirigentes estão no **ANEXO II – CURRICULUM VITAE DAS SÓCIAS.**

7.7. Organização e Recursos Humanos

Neste capítulo encontram-se mais detalhados os itens relacionados com a organização dos processos e ambiente da loja, bem como considerações acerca da quantidade e perfil dos membros da staff necessários.

7.7.1. Visão geral



São 66 colaboradores no total, sendo 62 na produção, 02 gerentes de loja, 01 gerente de produção e 01 assistente de compra.

Para a fase de seleção dos cargos de gerência e assistente de compras, haverá o envolvimento direto das sócias proprietárias, determinando claramente o objetivo do empreendimento e a proposta de inovação nele contida.

Alem disso, receberão capacitação no que se refere a sustentabilidade pois acreditamos nesta forma de gerir negócios e, ao integrar a temática aos processos, geramos valor, minimizamos riscos e contribuimos para a perenidade do negócio e de nossa cadeia de suprimentos.

O inicio das atividades prevê que todos os cargos acima citados sejam preenchidos e treinados para execução das tarefas. Realizar as etapas de seleção e treinamentos para toda a equipe reforça-se bastante o modelo de inovação que se pretende oferecer ao consumidor.

7.7.2. Atributos necessários

Os profissionais responsáveis pela produção de panificação e confeitaria devem ser competentes nos seguintes aspectos: capaz de coordenar, supervisionar e planejar e conduzir processos de produção de alimentos. Cabe a ele avaliar os insumos e sanidade dos produtos acabados. Para isso, empregar normas que mantêm adequadas as condições higiênico-sanitárias do ambiente, garantindo um alimento condizente com as regras de segurança alimentar e qualidade.

Para que este papel seja bem exercido, é necessário um perfil profissional com habilidade em trabalhar em equipe, ter boa comunicação e poder de liderança e de decisão. Deve entender a necessidade de seu contínuo aperfeiçoamento profissional; criatividade e espírito inovador são atributos importantes, assim como flexibilidade para se adaptar às dificuldades de mercado.

7.7.3. Compensações e Incentivos

Será adotada uma política diferenciada na gestão das equipes, será feita a gestão por competências, fazendo com que o respeito ao individuo e a valorização pelo desempenho profissional estejam sempre presentes no modelo de gestão.

Incentivar os profissionais para que busquem o seu desenvolvimento profissional por iniciativa própria e também a aproveitar bem as oportunidades de

desenvolvimento oferecidas pela empresa. Patrocinar aqueles profissionais que queiram participar de concursos e outros eventos que avaliem a qualidade dos produtos e talento dos profissionais; eventos assim valorizam ambos; desfrutar das oportunidades de workshops, cursos e treinamentos oferecidos pelo fornecedores parceiros de matéria prima.

Estabelecer programas de reconhecimento para os empregados que se destacarem na atuação de atendimento ao cliente, no processo produtivo, criatividade e inovação. Levar ao conhecimento do cliente os funcionários premiados do período.

7.7.4. Serviços Profissionais

Promover encontros periódicos de profissionais do ramo alimentícios com a equipe de produção e atendimento para assegurar a qualidade do processo produtivo e também as condições de segurança e saúde é necessário.

De acordo com pesquisas, diversos fornecedores oferecem aos clientes cursos de reciclagem e apresentação de novos produtos, a fim de que alcancem o melhor aproveitamento das matérias-primas empregadas no processo de fabricação dos produtos. Estas ações contribuem com a empresa para a contínua qualificação da equipe, motivando-os à superação.

Estes cursos oferecidos têm por objetivo fazer com que as panificadoras parceiras conquistem novos consumidores, fidelizem os que possuem e tenham um crescimento em seu percentual de lucratividade – fortalecendo, desta forma, a aliança estratégica fornecedor-cliente.

Os fornecedores oferecem ainda informações e orientações aos empresários, de modo a aperfeiçoar e tornar mais eficaz a administração de seus empreendimentos. Entre os tópicos abordados, em programas como os das instituições ABIP e PROPAN, estão: forma mais eficiente de eliminar desperdícios, como padronizar os processos produtivos, melhoria na qualidade do atendimento, gestão de pessoas, gerenciamento de produção e otimização de vendas.

As duas entidades mencionadas no parágrafo acima promovem, pelo Brasil afora, congressos, seminários, feiras e outros eventos. As ações visam desenvolver tanto os empresários donos de padarias e suas equipes de trabalho.

Buscando manter o alto padrão de qualidade nos serviços e produtos que o cliente encontra na Pane i Panini, os investimentos em capacitação e reciclagem dos profissionais serão contínuos.

O segmento da panificação, nas últimas décadas vem demonstrando uma premente necessidade de desenvolvimento dos profissionais a fim de qualificar em todos os aspectos, desde o processo produtivo, bem como no atendimento ao consumidor final. O êxodo para outros segmentos vem ocorrendo dada a falta de perspectiva de carreira do setor de panificação e a extensa jornada de trabalho que se estende para os fins de semana.

Desde início das atividades da Pane i Panini há o objetivo de conectar nossos funcionários com uma cultura de excelência nos serviços executados e a busca pela qualificação profissional, que será uma oportunidade de carreira para ingressar no promissor mundo da gastronomia para àqueles que se destacarem.

As competências como: disciplina, organização, postura ética, cordialidade, trabalho em equipe, comunicação e relacionamento serão trabalhadas continuamente, notadamente reconhecidas pela equipe e levadas à esfera da comunicação com os clientes como forma de reconhecimento do excelente desempenho da equipe.

A Pane i Panini seguramente investirá nestes itens pois sabe o quanto contribuirá para o atingimento dos resultados projetados, bem como o incremento no valor agregado dos produtos oferecidos aos seus clientes.

7.8. Organização do Processo Produtivo

Nas padarias e confeitarias, é muito importante que as atividades do dia a dia sejam feitas de forma organizada, de maneira que aspectos como desperdícios sejam minimizados. Por exemplo, guardar os objetos de forma que sejam localizados facilmente e colocar cada objeto de volta no mesmo lugar, após o uso; definir tarefas e responsabilidades para cada setor ou mesmo acabar com a burocracia, tornando práticos e enxutos os formulários, relatórios e informações.

Também é necessário fazer com que os colaboradores entendam a finalidade e importância da organização. A organização atinge o modo e ritmo de trabalho, pois trata não apenas de se colocar cada coisa em seu lugar, mas também avalia-se a ordenação das tarefas. O próprio funcionário é a sua ferramenta de trabalho. Assim, é

fundamental que a organização em uma empresa passe pela sistematização das tarefas que acontecem, relacionando-as entre si e o modo como são realizadas. Ordenando assim as “posições no trabalho”, temos um desenvolvimento “intertarefa” muito melhor.

A organização facilita o trabalho quando muitas pessoas utilizam o mesmo tipo de material. Um exemplo: com a definição de locais onde guardar os objetos, sinalização e tudo mais, os funcionários de turnos diferentes que usam os mesmos objetos podem trabalhar sem problemas, sem perder tempo, favorecendo o trabalho eficiente e harmonioso.

7.8.1. A Ferramenta 5 S

O modelo de atuação acima citado está fundamentado na implantação da Qualidade Total, o programa 5 S, que tem por objetivo mobilizar, motivar e conscientizar toda a empresa para a Qualidade Total, através da organização e da disciplina no local de trabalho. São eles:

1. Seiri (Senso de separação, NECESSÁRIO x DESNECESSÁRIO);
2. Seiton (Senso de organização, ordenação, sistematização);
3. Seiso (Senso de limpeza, zelo pessoal da equipe de trabalho);
4. Seiketsu (Senso de respeito, saúde, integridade);
5. Shitsuke (Senso de auto-estima, autodisciplina, compromisso).

7.9. Pisos salariais

Em pesquisa nas informações cedidas pelos sindicatos da categoria, foi possível conhecer mais sobre os valores oferecidos para os colaboradores que atuam neste ramo, de acordo com sua função:

PISOS SALARIAIS DE PANIFICAÇÃO - MAIO/2012 A ABRIL/2013

FUNÇÃO	Admissional
• Encarregado de Serviços de Limpeza	792,00 - 12,85%
• Balconista	792,00 - 12,85%
• Balconista-Caixa	827,20 - 12,57%

- Auxiliar de Produção 792,00 - 12,85%
- Padeiro ou Confeiteiro ou Salgadeira 983,40 - 16,10%

- Reajuste de 8% sobre os salários de maio/2011, para os salários acima dos pisos

- Cláusula Vigésima - Auxílio Alimentação R\$ 75,00
- Cláusula Vigésima Segunda - Seguro de Vida
- Contribuição assistencial mensal 9,39

Fonte: Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Panificação e Confeitaria, de Produtos de Cacau e Balas, do Açúcar, Trigo, Milho, Mandioca, Aveia, Massas Alimentícias e Biscoitos, Doces, Conservas e Afins de Curitiba e Região Metropolitana.

8. CAPITALIZAÇÃO – SUSTENTAÇÃO FINANCEIRA

A análise financeira de um projeto, se não a mais importante, é uma das principais etapas no desenvolvimento de um empreendimento. Para tanto, deve-se considerar o investimento inicial, os custos fixos e variáveis além de projetar as receitas para que com esses dados seja avaliada a viabilidade do empreendimento em questão.

Na administração financeira moderna existem metodologias adequadas à correta verificação da viabilidade financeira de um projeto. Alguns deles são: Payback Descontado Taxa Interna de Retorno (TIR) e Valor Presente Líquido (VPL) .

O método Payback Descontado consiste na indicação do tempo, em anos ou meses, para que haja o retorno do investimento inicial feito para a efetivação de um projeto empresarial, de acordo com as entradas líquidas acumuladas após o início das atividades. O Payback pode ser Nominal (quando é calculado com base no fluxo de caixa e com valores nominais) ou Descontado (quando é calculado com base no fluxo de caixa com valores do valor presente líquido). A grande vantagem deste método é sua simplicidade, posto que pode ser usado mesmo por quem não entende profundamente de finanças, já que consiste na projeção de um fluxo de caixa.

Já a TIR – Taxa Interna de Retorno, que é a taxa necessária para igualar o valor inicial de um investimento com seus retornos futuros. É a taxa que o investidor obtém em média a cada ano, sobre os capitais que continuam investidos em determinado projeto, enquanto o investimento inicial é recuperado, gradualmente. É a taxa de juros que torna o valor presente das entradas de caixa igual ao valor presente das saídas de caixa do projeto. Logo, o projeto que tiver a maior TIR será o mais viável. A TIR é apresentada em percentuais, ao contrário do VPL que é apresentado em valores monetários.

Por fim, o VPL – Valor Presente Líquido, que determina o valor presente de um fluxo de pagamentos futuros, com o desconto de uma determinada taxa de juros e diminuído o valor do custo do investimento inicial. A partir deste método, é calculado quanto um pagamento futuro, somado ao custo inicial, valeria atualmente. É a diferença entre o valor presente do projeto e o custo do projeto na data atual.

Na análise financeira, deve-se verificar se o valor presente das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa são iguais. Se o VPL for menor que zero, o investimento não é bom/viável, já que, neste caso, o valor das entradas seria menor que o das saídas. Para o cálculo do valor presente das entradas e saídas, utiliza-se a TMA – Taxa Mínima de Atratividade como taxa de desconto. A TMA é definida com base no interesse do investidor em ganhar a partir de um investimento, por isso para este projeto foi considerada uma TMA de 10%, que foi o valor considerado atrativo tendo em vista a taxa SELIC atual que é de 7,25%, valores de investimento e riscos do projeto. O plano financeiro da empresa será dividido nas seguintes etapas para o entendimento do projeto:

- Investimento Inicial
- Projeção das Receitas
- Projeção dos Custos e Despesas
- Demonstrativos de Resultados dos Exercícios
- Análise do Investimento

8.1. Investimento inicial

A Pane i Panini será instalada em uma construção totalmente nova e projetada para atender às necessidades do empreendimento. Para tanto estamos considerando os seguintes investimentos:

- Projeto e construção do prédio
- Automação comercial e segurança patrimonial

Após o período de construção civil os investimentos serão em:

- Máquinas, móveis e utensílios
- Investimento pré-operacional

A Pane i Panini será instalada em uma construção totalmente nova e projetada para atender às necessidades do empreendimento. Para tanto estamos considerando os seguintes investimentos:

- Projeto e construção do prédio
- Automação comercial e segurança patrimonial

Após o período de construção civil os investimentos serão em:

- Máquinas, móveis e utensílios
- Investimento pré-operacional

Resumo do investimento inicial:

DESCRIÇÃO	VALOR
INVESTIMENTO - PADARIA, CONFEITARIA, DEPÓSITO, COZINHA E CÂMARA FRIA	181.170
INVESTIMENTO - LOJA TÉRREO, ATENDIMENTO E PREPARAÇÃO	119.098
INVESTIMENTO - SALÃO, COZINHA, WC, TREINAMENTO, ESCRITÓRIO E VESTIÁRIO	93.911
INVESTIMENTO - AUTOMAÇÃO COMERCIAL E SEGURANÇA PATRIMONIAL	79.600
INVESTIMENTO - PRÉ OPERACIONAL	250.900
INVESTIMENTO - PROJETO E CONSTRUÇÃO	1.386.445
INVESTIMENTO INICIAL TOTAL	2.111.124

8.2. Projeção das receitas

Após pesquisas realizadas em campo com as quantidades vendidas estabelecimentos de mesmo padrão e com dados de *Mark-up* obtidos do Sebra/PR, projetamos as seguintes receitas:

DESCRIÇÃO			VALOR TOTAL R\$
RECEITAS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	CUSTO	MARK-UP	428.950
PADARIA - PÃO FRANCES	14.000	450%	77.000
PADARIA - PÃES TRADICIONAIS	7.000	375%	33.250
PADARIA - PÃES ESPECIAIS	7.000	300%	28.000
CONFEITARIA	18.000	300%	72.000
SALGADOS	20.000	275%	75.000
LANCHONETE	16.000	230%	52.800
RESTAURANTE	18.000	230%	59.400
ROTISSERIA	9.000	250%	31.500
RECEITAS DE PRODUTOS REVENDIDOS	CUSTO	MARK-UP	64.180
MERCEARIA	8.000	60%	12.800
BEBIDAS	7.000	50%	10.500
FRIOS	6.000	80%	10.800
CONGELADOS	2.300	60%	3.680
LATICÍNIOS	4.000	50%	6.000
CIGARROS	2.000	10%	2.200
BOMBONIERE	5.500	80%	9.900
SORVETES	3.500	30%	4.550
OUTROS	2.500	50%	3.750
RECEITA TOTAL			493.130

8.3. Projeção dos Custos e Despesas

DESCRIÇÃO	TOTAL	UNID.	QTDE	VALOR UNIT R\$	VALOR TOTAL R\$
LOCAÇÃO E CONCESSIONÁRIAS	42.278				-
ALUGUEL DO TERRENO (ÁREA TÉRREO CONSTRUÍDA)		m2	650	25	16.250
LOCAÇÃO DO ESTACIONAMENTO		m2	676	3	2.028

ENERGIA ELÉTRICA		% do fat	2,50%	600.000	15.000
GÁS		% do fat	1,00%	600.000	6.000
ÁGUA - USO MÍNIMO E MANUTENÇÃO POÇO ARTESIANO		% do fat	0,10%	600.000	600
TELEFONE		% do fat	0,20%	600.000	1.200
COLETA DE LIXO		% do fat	0,20%	600.000	1.200
GESTÃO DA PANIFICADORA	5.300				-
SOFTWARE DE GERENCIAMENTO DA PANIFICADORA		SV	1	200	200
EMPRESA DE CONTABILIDADE		SV	1	3.500	3.500
MANUTENÇÃO EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA		SV	1	1.200	1.200
TREINAMENTO E CONSULTORIA MENSAL		SV	1	400	400
FRETES E AUTOMÓVEIS	1.700				-
LEASING VEÍCULO		SV	1	500	500
COMBUSTÍVEL VEÍCULO		SV	1	400	400
FRETE / CARRETO		SV	1	800	800
BANCOS E IMPOSTOS	1.100				-
DESPESAS BANCÁRIAS		SV	1	800	800
IPITU E DEMAIS IMPOSTOS ESPORÁDICOS		SV	1	300	300
MATERIAL DE CONSUMO	2.300				-
MATERIAL DE ESCRITÓRIO		CJ	1	300	300
EMBALAGEM PARA PRODUTOS PANIFICADOS		% do fat	0,20%	600.000	1.200
MATERIAL DE LIMPEZA		CJ	1	600	600
MATERIAL GRÁFICO PARA DISTRIBUIÇÃO		SV	1	200	200
DESPESAS COM FUNCIONÁRIOS	16.046				-
DESPESAS COM REFEIÇÃO DE FUNCIONÁRIOS		FUNC	71	176	12.496
DESPESA COM CONVÊNIO MÉDICO		FUNC	71	50	3.550
SEGURANÇA PREDIAL	4.000				-
SEGURANÇA (PESSOA FÍSICA)		SV	1	3.500	3.500
SEGURANÇA ELETRÔNICA - ALARME MONITORADO		SV	1	500	500
DEPRECIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS E IMÓVEIS	9.071				-
DEPRECIÇÃO - EQUIPAMENTOS	172.372	120	MESES	1.436	1.436
DEPRECIÇÃO - MÓVEIS	110.260	120	MESES	919	919
DEPRECIÇÃO - EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	59.400	60	MESES	990	990

DEPRECIAÇÃO - CONSTRUÇÃO CIVIL 1.374.222 240 MESES 5.726 5.726

OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS	3.380				-
PUBLICIDADE (REVISTAS, CHEF SABOR, VIVA CURITIBA)		SV	1	1.250	1.250
LAVANDERIA (UNIFORMES)		SV	43	50	2.130
VALOR TOTAL					85.175

8.3.1. Custos com colaboradores previstos para os primeiros 5 anos de atividade.

DESCRIÇÃO	SAL. BRUTO	ENCARGOS	SAL. TOTAL	Nº FUNC.	ABONOS E OUTROS	VALOR TOTAL R\$
CONFEITARIA						
ENCARREGADO	2.300	2	4.600	1	557	5.157
CONFEITEIRO	1.500	2	3.000	3	363	9.363
AUXILIAR	750	2	1.500	2	182	3.182
SALGADOS						
ENCARREGADO	2.300	2	4.600	1	557	5.157
SALGADEIRO	1.500	2	3.000	3	363	9.363
AUXILIAR	750	2	1.500	1	182	1.682
PADARIA						
ENCARREGADO	2.300	2	4.600	1	557	5.157
PADEIRO	2.000	2	4.000	3	484	12.484
FORNEIRO	1.000	2	2.000	1	242	2.242
LABORATÓRIO / DESENVOLVIMENTO RECEITAS						
ENCARREGADO	2.300	2	4.600	1	557	5.157
AUXILIAR	750	2	1.500	1	182	1.682
CANTINA / LANCHONETE						
ENCARREGADO	2.300	2	4.600	2	557	9.757
CANTINEIRO	1.100	2	2.200	3	266	6.866
AUXILIAR	750	2	1.500	2	182	3.182
ATENDENTE	1.000	2	2.000	6	242	12.242
LOJA						
GERENTE	3.000	2	6.000	1	727	6.727
SUPERVISOR DE LOJA	2.000	2	4.000	1	484	4.484
ENCARREGADO	2.300	2	4.600	2	557	9.757
ATENDENTE	900	2	1.800	14	218	25.418
CAIXA	1.000	2	2.000	4	242	8.242
SERVIÇOS GERAIS	750	2	1.500	2	182	3.182
LAVANDERIA						

SERVIÇOS GERAIS	1.000	2	2.000	1	242	2.242
OUTROS FUNCIONÁRIOS						
NUTRICIONISTA	1.400	2	2.800	1	339	3.139
COMPRADOR	1.800	2	3.600	1	436	4.036
ADMINISTRATIVO	1.800	2	3.600	1	436	4.036
ENCARREGADO MANUTENÇÃO	1.000	2	2.000	1	242	2.242
RESTAURANTE / CAFÉ COLONIAL						
CHEFE DE COZINHA	2.300	2	4.600	1	557	5.157
COZINHEIROS	1.500	2	3.000	2	363	6.363
SERVIÇOS GERAIS	750	2	1.500	2	182	3.182
AUXILIAR DE COZINHA	750	2	1.500	2	182	3.182
ATENDENTE	750	2	1.500	4	182	6.182
VALOR TOTAL				71		190.245

8.4. Demonstrativo de Resultados dos Exercícios

Após a formação das projeções de receitas, custos e despesas, é possível elaborarmos o demonstrativo de resultados, que tem o objetivo de mostrar o resultado líquido do primeiro ano, através do confronto das receitas, custos e despesas, apuradas segundo o princípio contábil do regime de competência. Este demonstrativo oferece a síntese financeira do resultado operacional e não-operacional dos primeiro ano da empresa.

Demonstrativo de Resultado do Exercício		
RECEITA BRUTA		598.167
RECEITA SOBRE PRODUÇÃO PRÓPRIA		520.316
RECEITA SOBRE PRODUTOS DE REVENDA		77.850
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA		105.037
	ICMS 12,00%	59.176
	COFINS 7,65%	37.724
	PIS 1,65%	8.137
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA		493.130
RECEITA SOBRE PRODUÇÃO PRÓPRIA		428.950
RECEITA SOBRE PRODUTOS DE REVENDA		64.180
CUSTO DIRETO DAS VENDAS		-149.800

CUSTO DA MATÉRIA PRIMA PARA PRODUÇÃO		-109.000
CUSTO DOS PRODUTOS PARA REVENDA		-40.800
LUCRO OPERACIONAL	69,62%	343.330
DESPESAS	54,48%	-268.649
DESPESAS COM SALÁRIOS		-190.245
LOCAÇÃO E CONCESSIONÁRIAS		-42.278
GESTÃO DA PANIFICADORA		-5.300
FRETES E AUTOMÓVEIS		-1.700
FRETES E AUTOMÓVEIS		-1.100
BANCOS E IMPOSTOS		-2.300
MATERIAL DE CONSUMO		-2.300
DESPESAS COM FUNCIONÁRIOS		-16.046
SEGURANÇA PREDIAL		-4.000
OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS		-3.380
GERAÇÃO OPERACIONAL DE CAIXA	15,14%	74.681
DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO		-9.071
LUCRO DA ATIVIDADE	13,30%	65.609
RESULTADO NÃO OPERACIONAL		0
RECEITAS EVENTUAIS		0
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS		0
RESULTADO FINANCEIRO	13,30%	65.609
RECEITAS FINANCEIRAS		0
DESPESAS FINANCEIRAS		0
RESULTADO ANTES DAS PROVISÕES	13,30%	65.609
PROVISÃO PARA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		0

RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	13,30%	65.609
PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA		-9.841
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	11,31%	55.768
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	11,31%	55.768

8.5. Indicadores Financeiros

a) Valor Presente Líquido (VPL) : $VPL = R\$ 2.933.273$

O VPL foi calculado a partir do Fluxo de Caixa Livre do projeto. Para o cálculo do VPL foi considerada uma Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 10% sobre o valor do investimento, portanto o empreendimento tem um VPL positivo e com resultado bastante relevante.

b) Taxa Interna de Retorno (TIR): $TIR = 23,46\%$

A TIR, também calculada a partir do Fluxo de Caixa Livre do projeto. Para ela também foi considerada uma TMA de 10%, o que deixa claro o resultado bastante positivo em relação ao investimento.

c) *Payback* Descontado: $PBD = 4,5$ anos

O *Payback* Descontado é o indicador que mostra em quanto tempo o projeto será pago, ou seja, o ponto em que o investimento já retornou e o projeto passa a dar lucro. O *PayBack* Descontado também considerou uma TMA de 10%. Considerando um projeto de 5 anos, mas que tem forte tendência de se perpetuar se bem administrado, o *PayBack* Descontado também mostra um resultado positivo, do ponto de vista do investimento e seu prazo de retorno.

9. FONTES DE RECURSO – NECESSIDADES DE CAPITAL

9.1. Sociedade

O tipo de Constituição Jurídica adotado é Sociedade por cotas de responsabilidade limitada. A responsabilidade dos sócios está limitada ao valor do capital integralizado. Ver Decreto nº 3.708 de 10/1/1919. Os sócios têm, contudo, responsabilidade solidária, de tal sorte que serão chamados para solver os débitos sociais, até o limite da integralização do capital social, desde que caracterizada a insolvência da empresa.

Uma vez definida o tipo de sociedade que atuarão, farão cumprir todas as características intrínsecas ao tipo de sociedade, são elas: Responsabilidade dos sócios, capital social, exclusão de sócio, obrigações dos sócios, prejuízos no capital, legislação das limitadas e conselho fiscal.

9.2. Obtenção de capital

O projeto dará início com 60% de recursos próprios e os 40% complementares será pleiteado no BNDES com uma linha de crédito que seja compatível tipo de atuação da Pane i Panini.

10. APÊNDICES

APÊNDICE I – CURRICULUM VITAE DAS SÓCIAS

ANA VICTÓRIA OLSEN GAROFANI FOGANHOLI

Rua Professor Pedro Viriato Parigot de Souza,
3155, ap. 1901. Ecoville. 81200-100 Curitiba-PR
Tel: (55 41) 3079-0145/ (55 41) 9943-8876
E-mail: anavictoriag@gmail.com
27 anos, casada, brasileira.

GRADUAÇÃO

- Graduada em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda – Universidade Positivo, 2006
- MBA em Gestão Estratégica de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas, ISAE-FGV, 2012.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- Desde **2009** trabalhando simultaneamente como analista de operações e resultados em empreendimentos hoteleiros,
- Desde maio, **2007** trabalhando na empresa “Brafer Construções Metálicas S.A., atuando na área de endomarketing e processos estratégicos de gestão de pessoas.
- **2007**: Tradutora Inglês/Português no “Salão do Estudante”;
- **2006**: 6 meses de estágio na empresa “Mídia Digital” - Departamento de S.E.M. (search engine marketing) estratégia e análise de campanhas publicitárias;
- **2005**: Tradutora Inglês/Português no “Salão do Estudante”;
- **2004**: 3 Meses de estágio na agencia de publicidade “CCZ-Elétrica” - planejamento de campanha.
- **2003**: 4 Meses de estágio na 96 Radio Rock” promoções e centro de relacionamento com o ouvinte.

CURSOS E IDIOMAS

- Coaching Executivo com enfoque em aperfeiçoamento de competências em Gestão de Pessoas- 2012
- Balanced Scorecard – 2012.
- Escuta Empática, Feedback e Trabalho em Equipe - 2011
- Planejamento e Desenvolvimento Pessoal - 2011
- Finanças para Não-financeiros – 2010
- Curso de formação de auditor interno nas normas ISO 9001, ISO 14001 OHSAS 18001 e SA 8000. - 2007
- Fluência em Inglês (conversação, leitura e redação); Certificado de Inglês Avançado pela Universidade de Cambridge (Cambridge University), Inglaterra. (Certificate of Advanced English C. A. E.);
- Nível básico de Francês; Nível intermediário de Espanhol
- Sete meses de intercâmbio em Seaford, Inglaterra - 2002;

INFORMÁTICA

- Word, Excel, PowerPoint, Internet, Corel Draw, Adobe Photoshop, Google AdWords e Redes Sociais.

Luciana Aparecida Berti

Brasileira, casada, 40 anos
Rua Abacates, número 230 – sobrado:03
Uberaba – Curitiba – PR

Telefone: (41) 84045075 – (41) 3777 4887 / E-mail: lucyanaberti@gmail.com

FORMAÇÃO

Graduada em Ciências Contábeis – Faculdades SPEI conclusão em 2001.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

• Janeiro 2012 – até o momento – HSBC RH - Canais Diretos

Cargo: Consultora de RH .

Principais atividades: Coordenar equipes de 06 colaboradores com especialidades em subsistemas de RH. Realizar consultoria com as áreas clientes para identificação das principais demandas e customizar o atendimento aos clientes. Atuar no desenvolvimento de programas especiais, voltados para as lideranças no nível de coordenação e média gerência. Atualização do programa de gestão de negócios e pessoas, conforme diretrizes dos gestores seniores de negócios.

• Junho 2010 – Dezembro 2012 – HSBC Canais Diretos

Cargo: Gerente de Negócios Canais Diretos.

Principais atividades: Gestão de Negócios da área Telebanco Curitiba e Gestão de Atendimento das áreas SAC e Crédito Imobiliário. As 03 células prestam serviços de atendimento ao cliente e que geram indicadores de produtividade e qualidade que necessitam de gerenciamento. Gestão de grande equipe com aproximadamente 200 colaboradores.

• 2006 – Junho 2010 – HSBC Treinamento e Desenvolvimento

Cargo: Treinadora de Treinamentos Comportamentais

Principais atividades: Entrega de treinamento de desenvolvimento de lideranças da organização. Em que compreendia desde Novos Líderes até Líderes de Área. Acompanhamento e preparação de relatórios gerenciais oriundos das entregas em sala. Os mesmos eram reportados as áreas clientes. Atendimento às áreas clientes buscando adequar os programas oferecidos ao que melhor atendia à necessidade das áreas.

• 2003 -2006 – HSBC Group Operations – TSU MME Curitiba

Cargo: Gerente de Processamento

Principais Atividades: Gestão de Atividades Operacionais realizadas por 25 colaboradores. Gestão de pessoas, indicadores, produtividades entre outros.

• Anterior a 2006 – HSBC

Outras funções dentro da **Diretoria de Processamento** como: Gerente do Financeiro Mega Centro de Serviços Xaxim, Gerente de Migração e Treinadora de Atividades Operacionais das Unidades Centralizadas.

QUALIFICAÇÕES E ATIVIDADES PROFISSIONAIS

- Inglês – Intermediário (CCAA , 5 anos, cursando – aulas VIP)
- Cursos Presenciais de Liderança oferecidos pelo HSBC:
- Técnicas de Apresentação
- Habilidades Gerenciais
- Os 7 Hábitos para Gestores
- RH para Líderes
- FMS
- DMS
- Inteligência Emocional
- Líder Coach

Cursos por Consultorias:

8º Hábito – Franklin Covey

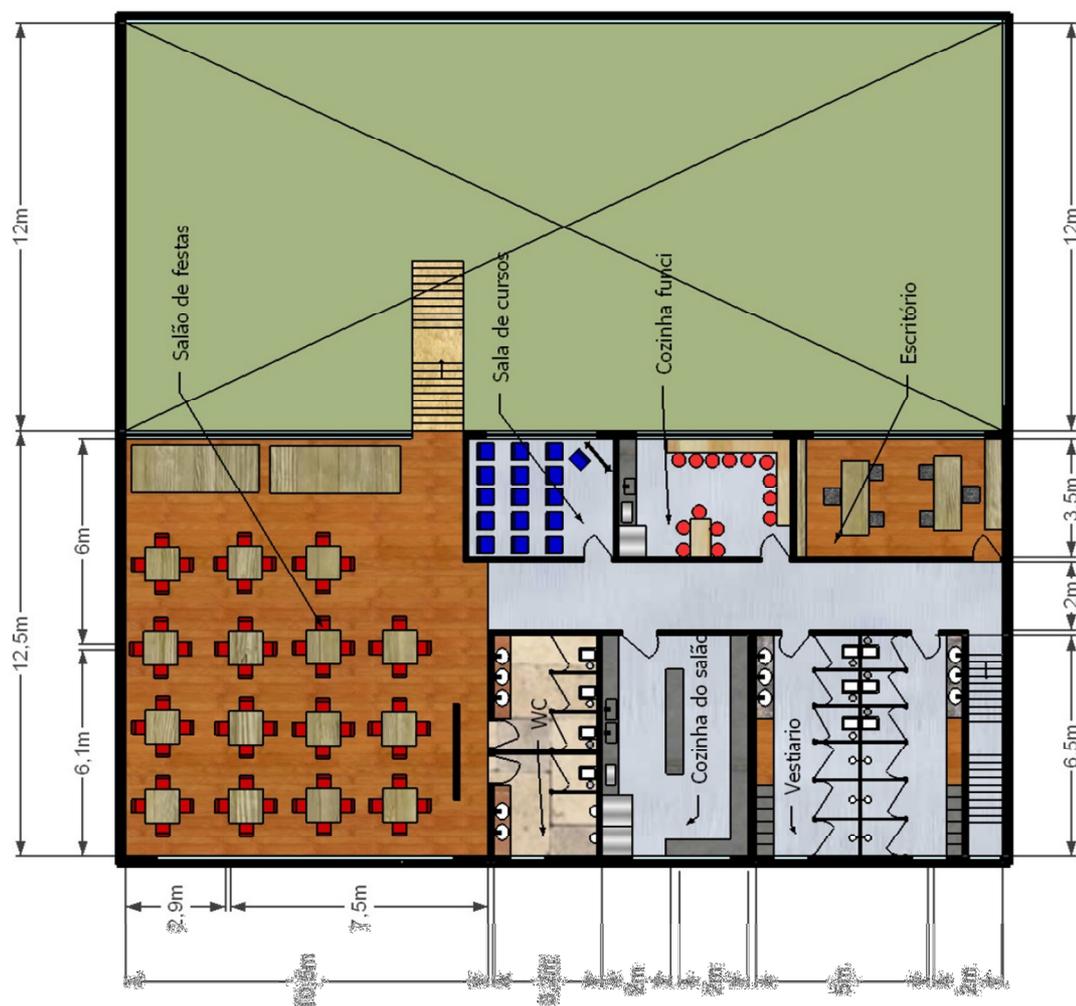
PNL – Practitioner e Master – OTP Orientação e Treinamento Pessoal

APÊNDICE II – PLANTAS ARQUITETÔNICAS DO EMPREENDIMENTO

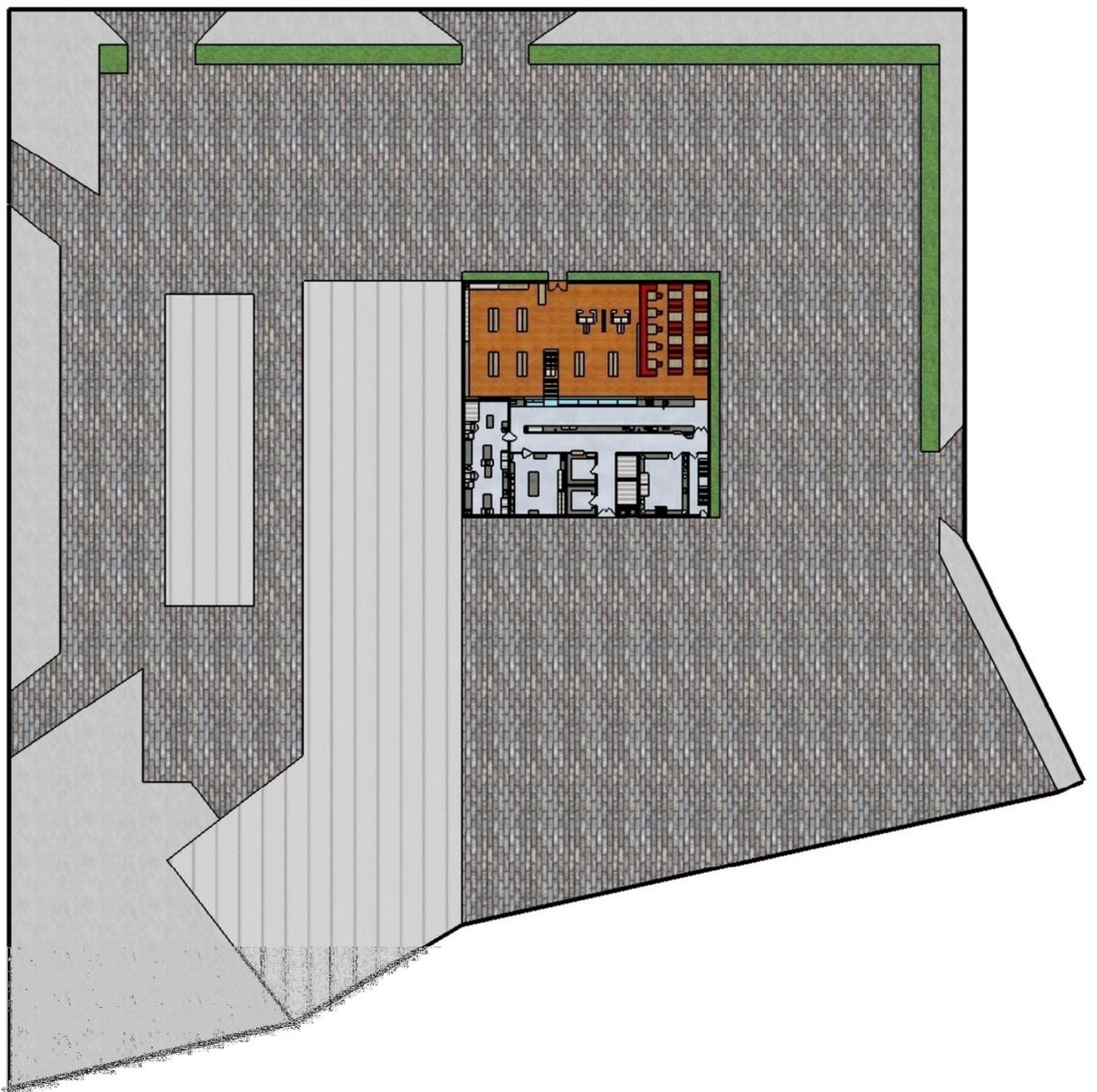
a) Planta Térreo – área construída – cotas e descrição



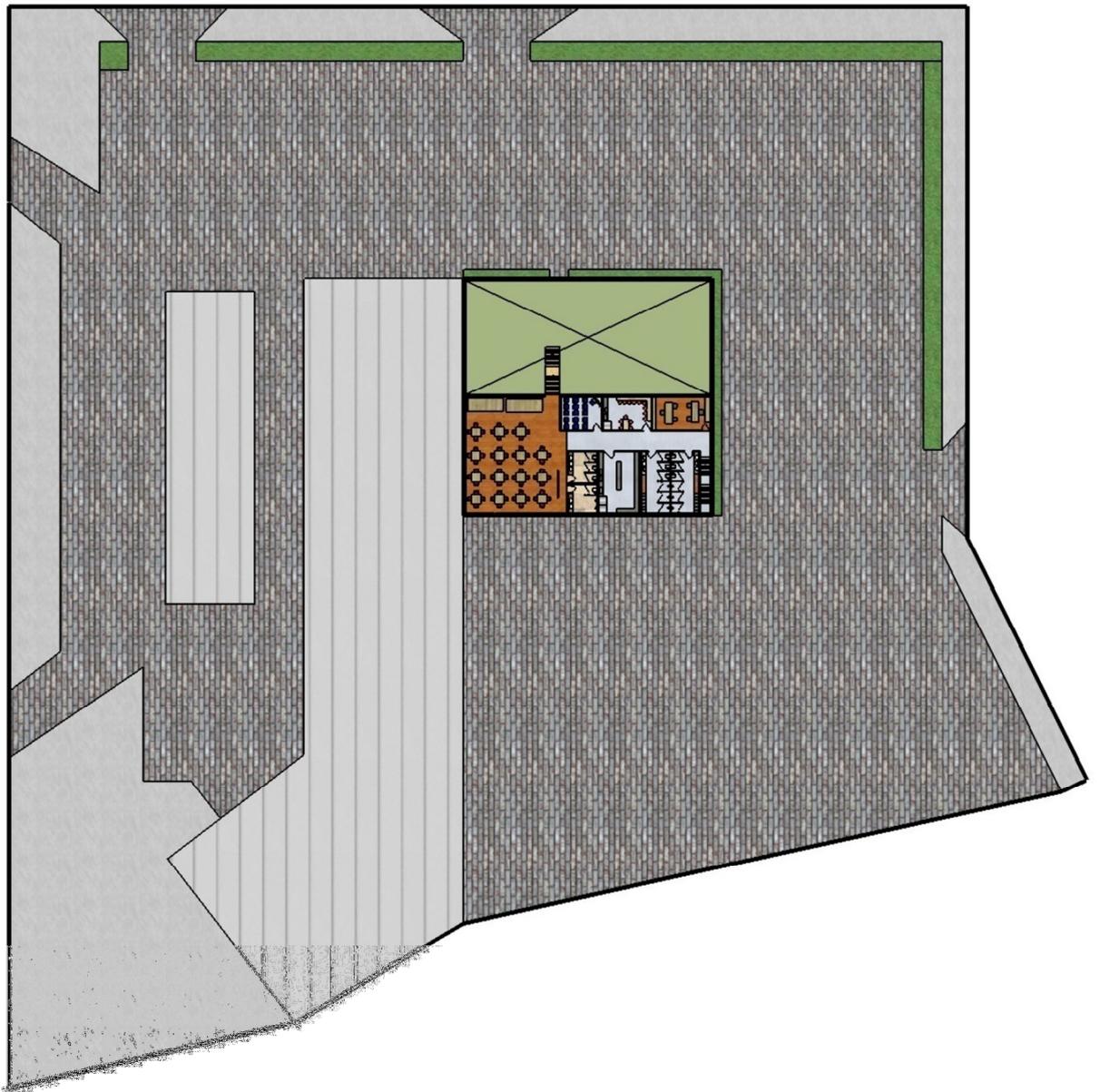
b) Planta superior – área construída – cotas e descrição



c) Planta Baixa – área total – piso térreo



d) Planta baixa – área total – pavimento superior



APÊNDICE III – CONCEITOS E TENDÊNCIAS PARA O MERCADO DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA.

Introdução:

Para um estudo de tendências, procura-se entender e interpretar as ações cotidianas mais usuais e frequentes, mostrando com isso um futuro próximo. Analisar estas tendências é abrir os olhos para determinados segmentos do mercado, pois elas projetam o caminho a ser seguido pelo “inconsciente da coletividade” e com isso entender o que o mercado é, e pelo que anseia.

Este trabalho tem por objetivo apresentar as tendências para o mercado do setor de Padarias e Confeitarias que encontra-se em franca expansão, agregando cada vez mais serviços e conveniências, novas linhas de produto, novos equipamentos, busca de capacitação, envolvendo-se, desenvolvendo-se e aperfeiçoando-se em áreas que até pouco tempo eram dominadas por outros setores da economia.

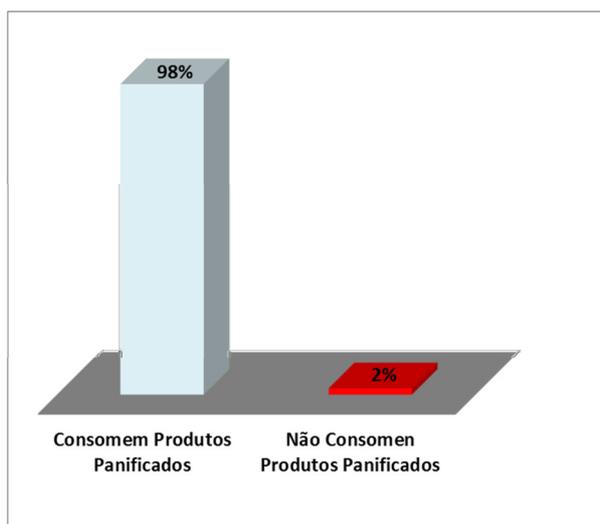
Setor este que vem procurando manter um alto fluxo de seu público consumidor durante todo seu horário de funcionamento e um constante aumento do seu ticket médio, com produtos que o assistam em diferentes momentos de seu cotidiano.

Iremos abordar o mercado e o negócio da panificação e confeitaria, seu perfil e performance nos últimos anos. Dentro de conceitos e tendências do negócio, serão abordados o consumidor e seus perfis, as Lojas, a Produção Própria, a Matéria Prima, as Vitrines, as Embalagens, os Equipamentos, a Automação Comercial, a Central de Produção, o Food-Service, o Delivery e a Gestão do Negócio, no intuito de apresentar o que se está fazendo, as demandas, oportunidades e o que está por vir dentro destes aspectos, departamentos e setores de uma Panificadora e Confeitaria.

No último tópico será feita um relação entre o que foi apresentado como conceitos e tendências para este mercado e o que é aplicado em nossa panificadora e confeitaria Pani i Panini, que vem com uma proposta inovadora em produtos, qualidade dos mesmos e serviços agregados, procurando se destacar no que há de mais moderno no mercado de boulangerie, pâtisserie, food service e delivery dentro de sua proposta e seu ramo de atuação

1. O Mercado, Performance e Perfil do Setor de Panificação e Confeitaria Brasileiro:

Em matéria da revista Veja, edição 1959, 7/07/2006, 76% dos brasileiros consomem pão no café da manhã e 98% da população são consumidores de produtos panificados.



As padarias são as responsáveis diretas pela chegada e consumo de pães e outros produtos pelos brasileiros. Já as padarias de grande porte não representam volume expressivo na cadeia de produção, justamente por não conseguirem a mesma aproximação junto ao consumidor final.

A Panificação está entre os seis maiores segmentos industriais do país e busca novos desafios e tecnologias que permitam sua afirmação definitiva como setor de relevância no cenário econômico. Constitui-se, em sua maioria, por micro e pequenas empresas, apresentando faturamento anual acima dos R\$ 60 bilhões, conforme levantamento realizado pela Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (Abip) em 2011.

Constatou-se que a participação do setor na indústria de produtos alimentares é de 36,2% e na indústria de transformação, esse percentual é de 7%. Ou seja, a panificação está intrinsecamente relacionada com outros setores da economia, participando incisivamente como potencial gerador de emprego e distribuidor de renda.

Ainda assim, continua passando por transformações, numa dinâmica de concorrência crescente. Essa movimentação tem estimulado a diversificação de produtos e serviços para atender à demanda em expansão, bem como se firmar frente aos novos competidores,

compostos em sua maioria por empresas de maior porte que estão incorporando os panificados em seu mix de produtos.

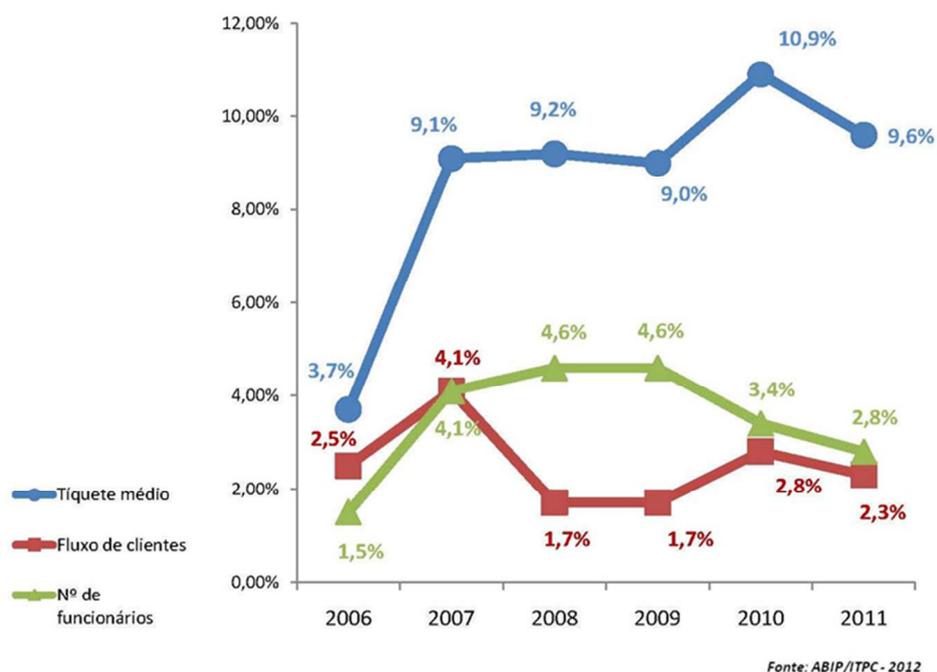
As empresas de Panificação e Confeitaria brasileiras mantêm o crescimento acima de dois dígitos, que vem ocorrendo desde 2007. Em 2011, o índice de crescimento estimado foi de 11,88%, o que representa um faturamento de R\$ 62,99 bilhões. O levantamento dos números foi feito pelo Instituto Tecnológico ITPC, em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – Abip, através de pesquisa em mais de 1.200 empresas de todo o país, abrangendo das pequenas até grandes representantes do setor. Esta projeção de faturamento abrange as cerca de 20% de empresas informais que compõem o setor.

O setor de panificação vem contribuindo consideravelmente, nos últimos anos, para o crescimento do food service no Brasil. Em 2011 a participação aproximada foi de 36,05% do faturamento do setor de food service, que foi de R\$ 89,1 bilhões. A criação de áreas para café, restaurantes, lanchonetes, produtos assados na hora, além de novos produtos e variações de receitas vem fazendo com que as padarias se tornem “Centros Gastronômicos”, capazes de receber e suprir os clientes em vários de seus momentos de compra.

O gráfico a seguir mostra a evolução do faturamento do setor nos últimos anos:



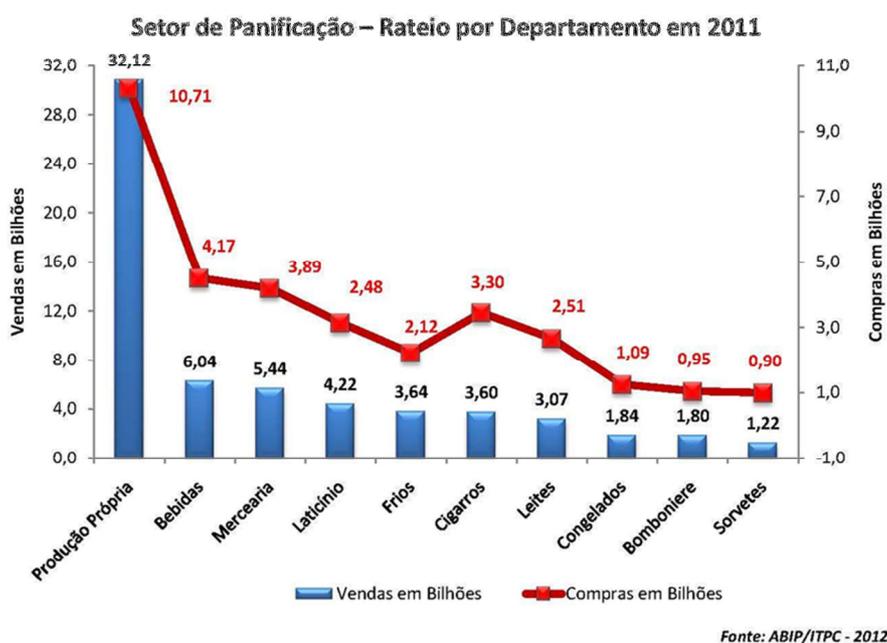
Neste outro gráfico, podemos observar indicadores com o tíquete médio, fluxo de clientes e número de funcionários:



Nele podemos acompanhar a variação do tíquete médio, que registrou um crescimento de 9,6% em 2011. O número de empresas que compõem o setor continua na casa dos 60 mil, que receberam cerca de 43,23 milhões de clientes no último ano, o que representa quase um milhão de pessoas a mais do que em 2010.

As vendas de produção própria representam 51% do volume de faturamento, R\$ 32,12 bilhões.

O gráfico abaixo ilustra os volumes de faturamento por departamento:



1.1. Empregos gerados:

Houve um aumento de 2,8% no número de postos de trabalhos gerados em 2011, o que representa 21 mil funcionários contratados pelas padarias. O setor representa cerca de 780 mil empregos diretos e 1,8 milhão de forma indireta.

1.2. Comparativo:

A tabela desta seção mostra um comparativo do setor, a partir de 2006, onde se percebe um crescimento no tíquete médio do setor e, conseqüentemente, aumento de faturamento. Isso reflete os resultados obtidos a partir dos investimentos em novos modelos de serviços e linhas de produtos, ajudando a consolidar a maior presença das empresas de Panificação e Confeitaria no cotidiano dos brasileiros.

O cliente busca cada vez mais comodidade tanto para comprar quanto consumir os produtos que compram. E com as padarias e confeitarias oferecendo maior variedade de serviços, a frequência de visitas tem aumentado, movimentando este ciclo de crescimento.

É importante ressaltar que essa estimativa leva em conta o número de empresas informais dentro do segmento.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Faturamento (%)	6,9%	13,25%	11,04%	12,61%	13,7%	11,88%
Faturamento (R\$)	R\$ 34,98 bilhões	R\$ 39,61 bilhões	R\$ 43,98 bilhões	R\$ 49,52 bilhões	R\$ 56,3 bilhões	R\$ 62,99 bilhões
Tíquete médio	3,7%	9,1%	9,17%	8,97%	10,9%	9,6%
Fluxo de clientes	2,5%	4,13%	1,71%	1,7%	2,80%	2,3%
Nº de funcionários	1,5%	4,13%	4,61%	4,6%	3,40%	2,8%

Fonte: ABIP/ITPC - 2012

1.3. Panificação x Outros setores:

Houve um aumento de 2,8% no número de postos de trabalhos gerados em 2011, o que representa 21 mil funcionários contratados pelas padarias. O setor representa cerca de 780 mil empregos diretos e 1,8 milhão de forma indireta.

A seguir apresenta-se um gráfico mostrando o crescimento da Panificação em 2011, comparado a outros setores ligados à alimentação e varejo. As empresas panificadoras registram um crescimento maior que concorrentes diretos, como os supermercados.



Fonte: ABIP/ITPC - 2012

É importante observar que as Padarias e Confeitarias estão cada vez mais envolvidas no setor de “Food Service”, com participação de 36,05%, conforme mencionado anteriormente, que representa o setor de maior crescimento.

1.4. Distribuição das padarias no Brasil:

São Paulo é o estado que concentra o maior número de padarias no país, 12.764, seguido pelo Rio de Janeiro (7.400), Rio Grande do Sul (6.058) e Minas Gerais (5.455). O estado com o menor número de empresas de panificação é Roraima (91). Em 2011, 1.298 empresas foram atendidas pelo Instituto Tecnológico ITPC, por meio do programa Propan.

Número de empresas atendidas pelo Propan no Brasil					
Estados		2011	Estados		2011
1	Acre	32	13	Pará	166
2	Alagoas	2	16	Paraná	60
3	Amapá	8	17	Pernambuco	11
4	Amazonas	52	18	Rio de Janeiro	4
5	Bahia	12	19	Rio Grande do Sul	9
6	Ceará	2	20	Rio Grande do Norte	6
7	Distrito Federal	132	21	Rondônia	38
8	Espírito Santo	188	22	Santa Catarina	3
9	Goiás	74	23	São Paulo	178
10	Maranhão	18	24	Sergipe	7
11	Mato Grosso do Sul	204	25	Tocantins	2
12	Minas Gerais	90			
Total Geral					1.298

1.5. Distribuição Geográfica dos estabelecimentos:

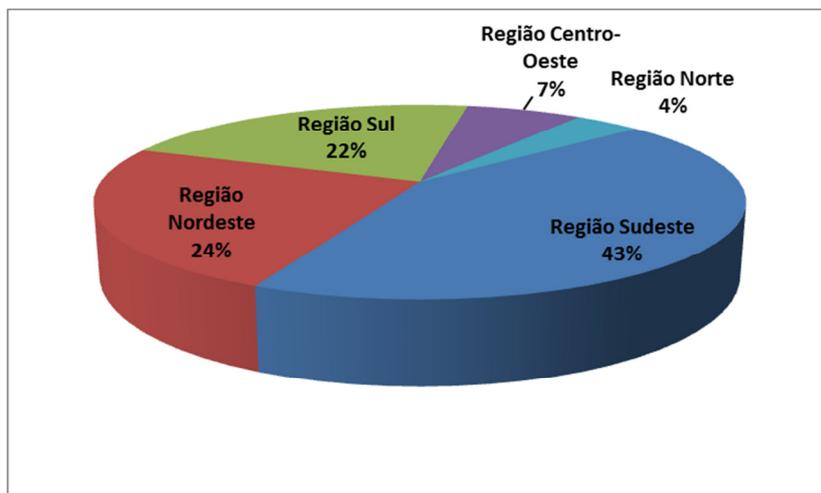
43% na Região Sudeste;

24% na Região Nordeste;

22% na Região Sul;

7% na Região Centro-Oeste;

4% na Região Norte.



Fonte Abip/ITCP

1.6. Principais motivos para comprar em padarias:

Proximidade da residência: 100%;

Proximidade do local de trabalho: 52,7%;

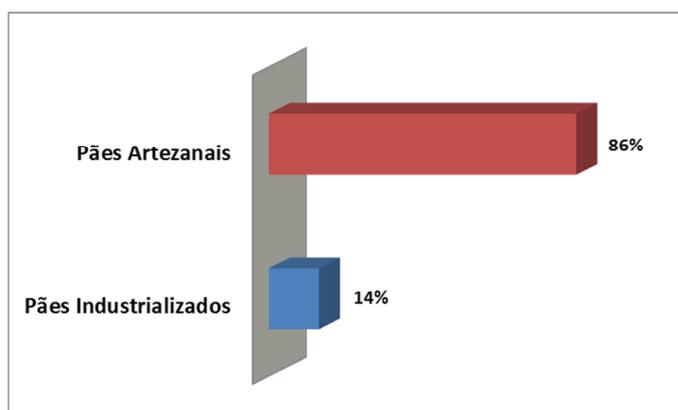
Condições de higiene / limpeza: 30,7%;

Cortesia no Atendimento: 28,8%;
Qualidade dos Produtos: 25,7%;
Variedade de Pães e Doces: 18,6%;
Rapidez no Atendimento: 14,3%;
Pão Quente à toda Hora: 11,3%;
Instalações /Ambiente Agradável: 6,5%;
Preço mais Acessível: 5,6%.

Fonte Abip/ITCP

1.7. Pães consumidos no Brasil:

83% correspondem aos pães artesanais (sendo 46% pão francês);
17% são os pães industrializados.

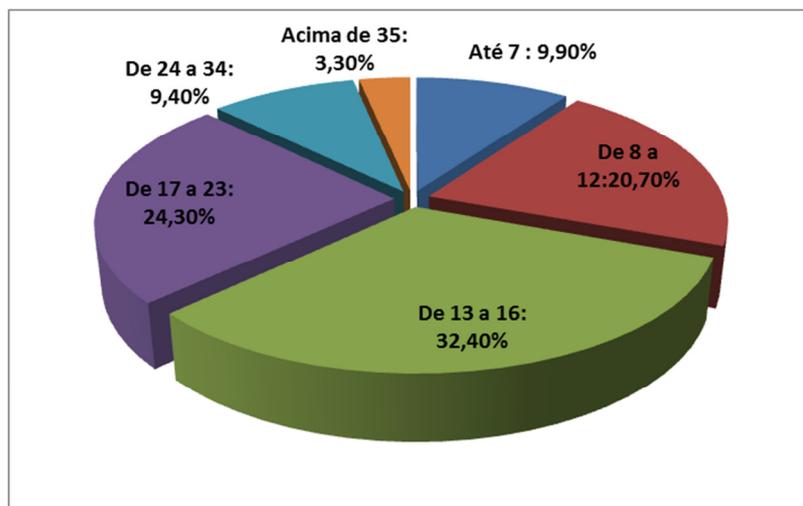


Fonte Abip/Abitrigo

1.8. Classificação das Empresas:

As empresas do setor podem ser classificadas da seguinte forma, de acordo com o número de funcionários:

Até 7 funcionários: 9,9%
De 8 a 12 funcionários: 20,7%
De 13 a 16 funcionários: 32,4%
De 17 a 23 funcionários: 24,3%
De 24 a 34 funcionários: 9,4%
Acima de 35 funcionários: 3,3%



Fonte:ITCP/Abip

1.9. Tíquete Médio:

O Tíquete médio (média de compra por cliente) varia entre R\$ 3,50 a R\$ 35,00, sendo que a maioria fica entre R\$ 5,00 e R\$ 11,00.

1.10. Número de atendimentos por funcionário da loja:

65 atendimentos para tíquete médio de R\$ 8,50 a R\$ 14,60

85 atendimentos para tíquete médio de R\$ 5,00 a R\$ 8,50

Acima de 90 atendimentos para tíquete médio de R\$ 3,00 a R\$ 5,00

1.11. Custo da Mercadoria:

O custo de mercadoria vendida depende da composição do faturamento e, na maioria dos casos obedece aos indicadores abaixo:

Mínimo: 32% sobre o faturamento total da padaria;

Média: 48,7% sobre o faturamento total da padaria;

Máximo: 68% sobre o faturamento total da padaria;

22% a 35% sobre o faturamento da produção própria.

1.12. Postos de Trabalho:

A média das empresas em geral é de 23 funcionários/empresa. Já as padarias participantes dos projetos do Propan apresentam a média de 19 funcionários/empresa.

2. Os Consumidores e seus Perfis:

Devido às transformações econômicas e geográficas ocorridas nos últimos anos, houve uma grande alteração no perfil dos consumidores brasileiros, que irão orientar e balizar as regras do mercado.

O perfil dos novos consumidores brasileiros e seus novos modelos de consumo, influenciados pelas mudanças pelas quais passa a população, foram relacionados na revista Exame, edição 916, de 16/04/2008. Serão aqui relacionadas estas tendências de comportamento e consumo, com base em números do IBGE.

2.1. Mulheres ganham mais espaço no mercado de trabalho:

Segundo o IBGE, existirão 64,611 milhões de mulheres no ano de 2020. Hoje já representam 31% dos domicílios do país, contra 18% em 1991, o que demonstra que cada vez mais elas assumem o controle de seus lares. A população economicamente ativa em 2011 foi de 46,1% segundo IBGE. Apenas 5% dos imóveis de 2 e 3 dormitórios estavam em nome delas a dez anos, atualmente já são 38%. Entender o que estas mulheres desejam deve ser uma prioridade das empresas.

Oportunidades e Tendências:

- Produtos diet, light, orgânicos, pães naturais e confeitaria fina.
- Produtos fáceis de levar na bolsa e com embalagens atraentes.

2.2. Aumento de casais jovens e sem filhos:

Os novos arranjos social e familiar são de casais jovens que protelam a chegada de filhos, pessoas de meia idade que já criaram os filhos e parceiros homossexuais. Há ainda os casais que não pretendem ou não podem ter filhos. Chamados “DINKs” (Double Income, No Kids = Dupla Renda, Sem Filhos) nos Estados Unidos, esse perfil tem crescido também no Brasil.

Oportunidades e Tendências:

- Produtos que propiciem cuidados “a dois” em embalagem dupla.
- Duas porções individuais.

2.3. Crescimento no número de pessoas morando sozinhas:

Pessoas que moram sozinhas são ávidas por conforto, tecnologia e praticidade. Estas características referentes a este perfil, criam uma série de oportunidades de consumo. No ano de 1996, esta fatia da população representava 3,2 milhões de pessoas e para o ano de 2016 a projeção é de 12 milhões de pessoas. O incremento do consumo dos que moram sozinhos é 6% ao ano, em média e são responsáveis por 40% do aumento de vendas de produtos que proporcionam praticidade e em porções individuais.

Oportunidades e Tendências:

- Produtos de apelos e embalagens tecnológicas.
- Serviço de entrega em casa “Delivery”.

2.4. Aumento dos consumidores de meia idade:

Representando 23% do total da população, são considerados todos aqueles que estão na faixa etária dos 50 anos. Estão a procura de hábitos mais saudáveis na alimentação, na prática de esportes e ter mais tempo para as atividades de lazer. O envelhecimento está sendo retardado pela modernidade, estilo de vida, preocupação com a saúde e estas pessoas no Brasil de hoje, vivem como viviam os de 40 anos anteriormente.

Esta população era de 6,8 milhões na década de 80 e serão em torno de 18 milhões em 2020. São empreendedores, 33% trabalham por conta própria, suas empresas tem um faturamento maior e um tempo de vida acima da média nacional. Possuem um maior poder aquisitivo e representam 43% da classe com renda mais alta, com ganhos acima de 10 salários mínimos. Representam 23% do total da população.

Oportunidades e Tendências:

- Produtos mais sofisticados, de alta qualidade, ingredientes naturais aliados a alta tecnologia.
- Produtos anti-idade, com apelo saudável.
- Delivery.

2.5. Vida mais longa e melhor:

O envelhecimento da população brasileira é uma realidade. Hoje são 19 milhões acima de 60 anos e estima-se que em 2020 esse número aumente para 30 milhões e no ano 2050 sejam aproximadamente 64 milhões de pessoas na terceira idade. Destes, 160 mil terão mais de 100 anos.

O rendimento desse tipo de consumidor, em 2007, foi de R\$ 16 bilhões. Para 2012 estima-se uma renda de R\$ 25 bilhões de reais, um crescimento de 56%.

Oportunidades e Tendências:

- Produtos orgânicos, com ingredientes naturais, linhas diet e light.
- Delivery.

3. Conceitos e Tendências no Negócio de Panificação e Confeitaria:

O consumo de pães tem aumentado entre os brasileiros. Com a inclusão de produtos elaborados com outras matérias-primas como a mandioca e o milho por exemplo, esse número sobe para 33,61 Kg de pães/ano. Este comportamento mostra que se preparar para atender a esta

demanda crescente por panificados é uma necessidade das panificadoras. Pesquisas nos Estados Unidos indicam que:

77% dos consumidores preferem comprar alimentos prontos para consumo;

76% esquentam e comem;

65% preferem embalados para viagem;

64% preferem aqueles que não requerem utensílios;

33% preparam seus alimentos em casa. Destes, 50% gastam 30 minutos no preparo, mas gostariam de fazer isso em apenas 15 minutos.

E o que são as panificadoras senão modelos de loja que justamente comercializam esse tipo de produto, com a comodidade (para o consumidor) de estar próximo à sua casa? Aliás, a questão da proximidade lidera os motivos pelos quais o consumidor prefere uma padaria à outra, como mostra a tabela abaixo.

Fatores determinantes na escolha do local de compra

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

Fonte: Abras

No mercado brasileiro, temos hoje a relação de uma indústria de Panificação para cada 3.550 habitantes, ou seja, é importante a proximidade entre as panificadoras e seus clientes, especialmente para suprir a exigência de consumo rápido do produto. Fatores como qualidade, promoções e preços também estão entre as características responsáveis pela decisão de compra dos consumidores.

Os empresários do ramo devem aproveitar essa tendência, preparando-se com serviço qualificado para mediar a relação com o cliente.

Também são tendências do setor:

Modernização das indústrias;

Adoção de processos mais eficientes de fabricação;

Novas tecnologias;

Automatização e controle sobre a logística de produção;

Inclusão de produtos com maior valor agregado;

Informatização;

Investimentos em treinamentos.

3.1. As Lojas:

Com mais de 63 mil padarias o setor vive um momento de novos desafios e tecnologias buscando sua afirmação definitiva como setor de relevância dentro do cenário econômico. Constituído na quase totalidade por micro e pequenas empresas, está intrinsecamente relacionado com outros segmentos da economia, tendo participação incisiva como potencial gerador de emprego e distribuidor de renda.

A entrada de novos concorrentes é crescente e para fazer frente aos novos competidores os empresários do setor estão investindo em filiais com novos formatos e melhorando o design das lojas existentes.

Assiste-se à consolidação dos modelos de loja divididos em Escala Industrial e Processo Artesanal. Sendo Escala Industrial mais voltada para o atacado, com foco na fabricação de pães embalados e congelados. Panificação Artesanal engloba as padarias voltadas para a venda direta ao consumidor, objeto de nosso estudo. Subdividem-se em:

- **Loja Máster:** amplo mix de produtos, oferece toda a conveniência ao consumidor para que este não necessite se deslocar a outro local;
- **Loja Gourmet:** apresenta alimentos prontos para todas as refeições do cliente;
- **Loja Express:** foco em lanches e refeições rápidas, atendimento ágil;
- **Loja Especializada, Confeitaria ou Boutique de Pães:** fabricação própria, com qualidade e reconhecimento de “grife” de produtos.

A proximidade aliada a fatores como qualidade, promoções, preços e bom atendimento, são responsáveis pela decisão de compra dos consumidores. Daí a extrema necessidade de estarem bem localizadas para mediar essa relação com o público.

3.1.1. Oportunidade de Negócios na Padaria:

O fechamento de uma padaria não se dá por acaso e nem por causa do azar. As decisões equivocadas é que causam o insucesso e conseqüentemente o fechamento da empresa.

O empreendedor deve desenvolver uma visão estratégica do negócio. Assim ao decidir por investir em uma padaria é preciso elaborar estudos sobre os consumidores, produtos e tendências do setor. Isto vai permitir o entendimento dos processos, o direcionamento dos investimentos e revisão das estratégias sempre que necessário. Para aproveitar as oportunidades do negócio e ter sucesso devem ser observados os fatores descritos abaixo como de suma importância:

A localização da padaria e o estudo do seu entorno é que devem definir o tipo de produto serviço que será ofertado para atender às necessidades e desejos dos clientes.

O layout deve privilegiar o fluxo do cliente permitindo que ele circule por toda a loja, visualizando os produtos estrategicamente colocados em departamentos bem distribuídos.

A excelência no atendimento é sinalizada com mais vendas e lucros gerados. O excelente atendimento conquista, cativa e fideliza os clientes. Para isso os colaboradores devem estar treinados para prestar bons serviços, com vendas sugestivas, sorriso no rosto e esclarecendo dúvidas dos clientes.

A degustação é a forma de o cliente conhecer os produtos da padaria. É diferente de perdas de vendas e/ou desperdícios, pode ser vista como a melhor e mais barata arma do panificador para se conquistar clientes. Promove o retorno dos clientes à padaria ocasionando aumento do tíquete médio.

O panificador deve ter total conhecimento do seu negócio e ele só consegue isso por meio da implantação de controles. O acompanhamento dos indicadores de desempenho como perdas, vendas, lucros, custo de mercadoria vendida, entre outros, é que permitirá atingir o sucesso desejado.

3.1.2. Novos Modelos e Padaria Conceito:

A nova sensação mundial do setor de panificação e confeitaria tem sido a BreadTalk, empresa de Cingapura , com o conceito “veja através da cozinha” onde os chefes podem exibir sua arte na confecção dos produtos.

Percebe-se nas empresas de panificação e confeitaria a tendência de se oferecer no espaço da padaria mais que os pães. Novos serviços vêm ocupando mais e mais espaço, coexistindo com o mix tradicional, propiciando que nichos de mercado diferentes possam ser explorados.

Nesse sentido, a “Padaria Conceito” espelha a tendência das empresas de panificação e confeitaria proporcionarem aos clientes conforto, praticidade e facilidade. Nela, convivem ambientes de interação e convivência para que os consumidores possam desfrutar de produtos e serviços completos, de diferentes formas: pizzaria, buffet de café da manhã e almoço, happy hour, sopas e caldos, cafés diferenciados, comidas típicas, conveniências completas (com mais de 3.500 itens) e os tradicionais panificados e confeitaria. Tudo isso com preços competitivos.

A padaria que há muito tempo deixou de vender apenas pão, teve que se adequar ao mercado e aumentar seu leque de produtos e serviços. Nessa nova estrutura, uma empresa deste porte tem capacidade de oferecer produtos que poupam o tempo do consumidor moderno, que pode optar entre levar comodidade para casa ou realizar ali suas refeições. O grande diferencial está no ambiente de convivência aconchegante e agradável, que possibilita a famílias inteiras e amigos compartilhem momentos de alta gastronomia, fazendo da boa alimentação uma ação prazerosa.

3.2. Produção Própria:

Percebe-se em algumas empresas o investimento em produtos fabricados nas próprias panificadoras e confeitarias. Esta iniciativa pode fazer com que possam diversificar mais o seu mix de produtos, investindo em novas linhas ou mesmo ampliando uma receita-base com variações de ingredientes, acabamentos, formatos, entre outras possibilidades.

A busca por produtos com maior valor agregado pode trazer benefícios em termos de faturamento e preço médio por quilo de produto, além do aumento no lucro bruto por funcionário da indústria.

Como exemplo, veja uma análise sobre uma empresa que produz 14.627 quilos de produtos próprios no mês, com média de compra por cliente de 6 quilos/mês. Verificamos assim os seguintes números, considerando que, em média, os clientes visitam as padarias e confeitarias 14 vezes por mês:

Nº quilos produzidos no mês: 14.627 / 6 quilos =

2.437 clientes x 14 visitas mês = 34.130

Tíquetes / 30 dias = 1.137 compras dia.

Analisemos esta empresa sob dois preceitos:

Caso 1: foco em produtos de baixo valor agregado e mix reduzido (vendendo preço).

Caso 2: foco em produtos de alto valor agregado e maior mix (vendendo qualidade).

No quadro a seguir comparamos as duas formas de trabalho, e verificamos o impacto positivo na empresa a partir da introdução de produtos com maior valor agregado.

Itens	Caso 1	Caso 2	Diferença (%)
Cardápio	165	204	23,6%
Nº Funcionários	15	17	13,3%
Quilos por Funcionário	975	860	-11,8%
Preço Médio por Quilo	R\$ 8,98	R\$ 13,03	45%
Faturamento Total/Produção	R\$ 131.307,75	R\$ 190.531,99	45%
Lucro Bruto Geral	R\$ 86.663,12	R\$ 137.183,03	45%
Lucro Bruto por funcionário da produção	R\$ 5.777,54	R\$ 8.069,59	58,3%

Observemos que, no primeiro caso, a empresa tinha 165 itens no mix, faturando cerca de 130 mil reais com seus próprios produtos. Com a introdução de produtos com maior valor agregado, houve um aumento no número de receitas trabalhadas (23,6%) e no preço médio por quilo (45%), levando a um crescimento de 45% no faturamento com a produção e de 58,3% no lucro bruto por funcionário.

Embora a quantidade de quilos fabricada por funcionários tenha diminuído 11,8%, os números de receita aumentaram bastante, o que evidencia os bons resultados que se pode obter com o investimento em linhas de produtos diferenciados, o que também tem o poder de reforçar a identidade da empresa, principalmente ainda, se em conjunto, se trouxer para alguns desses produtos uma embalagem adequada, ou algo que os remeta à própria identidade da empresa.

Contudo, é preciso ainda ressaltar a boa presença do “Pão do Dia”, o tradicional pão francês, que mesmo sendo o produto mais comum das empresas de panificação não pode ser desprezado. Pelo contrário, ele ainda tem grande poder de penetração e é chamariz para que os clientes venham e voltem à empresa.

Nem sempre o valor agregado dos produtos de confeitaria, por exemplo, ou os mais artesanais e trabalhosos, conseguem compensar a baixa produtividade em quilos que o profissional realiza diariamente. Já o pão francês, apresenta grande facilidade em seu processo de fabricação, isso permite alta produtividade e rentabilidade.

O pão francês, apresenta grande peso na formação do lucro de uma empresa de panificação, representando (em média) entre 20% e 30% da margem de contribuição total ou do lucro bruto da padaria. Está sempre em primeiro lugar nas vendas, mesmo entre as padarias que oferecem um mix com 3.000 ou 4.000 itens no ponto de venda. Para perceber qual o tamanho da contribuição do pão na padaria, veja um exemplo bem prático.

A performance de vendas do pão francês, permite subsidiar a ampliação do mix de produtos e serviços, além de oferecer o serviço personalizado, que são diferenciais competitivos das empresas. Estima-se que para cada 50 atendimentos/dia, há um atendente; em contrapartida, as grandes empresas de varejo trabalham com a proporção média de um atendente para cada 200 atendimentos/dia. A produção do pão francês (Pão do Dia), permite custear um atendimento personalizado.

Salientamos ainda a intensificação da fabricação de produtos que priorizem a saúde dos clientes, integrando-se ingredientes funcionais e orgânicos. Há ainda, a valorização do conceito artesanal para produtos de panificação, com destaque para receitas que exijam processos diferenciados de fabricação, como fermentação prolongada.

3.3. Matéria Prima:

O modo de fazer pão vem sendo alterado nas últimas décadas. Alguns dos responsáveis por esta alteração são as empresas fornecedoras de matérias-primas. O setor de panificação movimenta algo em torno de R\$ 5,66 bilhões em compras de matérias-primas, conforme dados da Abip/Itpc.

As indústrias em sua busca para aumentar a fatia de participação neste bolo, lançam constantemente novas matérias-primas. Elas tentam criar soluções exclusivas e personalizadas, aumentando o nível de produtividade para as padarias e qualidade para o consumidor final. As padarias são compostas basicamente de dois setores, panificação e confeitaria, existindo ainda diversas matérias-primas de uso comum.

- Farinha de trigo.
- Fermento
- Ovos: Com atenção para o ovo pasteurizado que pode ser encontrado como ovos inteiros ou gemas e claras separadas, vendidos em embalagens Pet ou Longa Vida.
- Açúcar, Sal.
- Gorduras.
- Pré Mistura: O conceito da pré-mistura continua muito forte, como forma de agilizar e padronizar os processos de fabricação, reduzindo o tempo de preparo dos produtos, elevando a produtividade na indústria. Estudos do Itpc num comparativo entre a fabricação de receitas com pré-misturas e receitas abertas (tradicional) mostram que a produtividade por funcionário chegou a ser, em média, 34% maior que na fabricação com receitas abertas.
- Emulsificantes e Enzimas.
- Condicionador.
- Chocolate.

3.4. Vitrines- Mudança Conceitual:

Com as mudanças de hábitos dos consumidores, diversos detalhes, em muitas áreas da vida, têm sido simplificadas ou eliminadas. Isso também vem ocorrendo nas panificadoras e confeitarias. Já existem casos em que foi acrescentado uma vitrine com refrigeração à padaria e confeitaria. Nela se pode expor tortas e doces finos de forma que desperte o interesse em todos os pedestres e motoristas que transitam em frente ao ponto de venda.

A vitrine tem o objetivo de levar o cliente para dentro da loja. Ela apresenta um 'flash' do que a empresa oferece, seja em produtos, preços, etc. Com menos tempo no dia-a-dia, o senso de urgência foi aumentado, por isso as vitrines devem expor produtos que tenham valor agregado e demonstrem qualidade. Uma vez que a vitrine atraia o cliente, o autosserviço completará a venda.

As empresas que mantêm vitrine, devem exibir poucos produtos, para que os clientes vejam a parte interna da loja. A BreadTalk, empresa situada em Cingapura, tem o conceito de 'veja através da cozinha' onde os chefes podem exibir toda a habilidade na produção e cozimento dos produtos. A padaria toda é uma vitrine. Neste tipo de empresa todos os funcionários, da cozinha e área de vendas estão expostos.

A ciência do consumo nos ensina que a primeira coisa que uma pessoa nota ao passar por uma loja são as pessoas que estão lá dentro. Pessoas nos interessam mais que produtos. Com a retirada da vitrine, cresce a importância das atitudes do atendimento.

3.5. Embalagens:

Atualmente, vemos a presença e importância fortes da embalagem na comercialização de produtos, com estes sendo embalados diretamente para o consumo. Contribui também para a diminuição das perdas de produtos primários, como o trigo e outros grãos. As embalagens apresentam ampla variedade de formas, modelos, materiais e fazem parte de nossa vida diária de diversas maneiras, algumas reconhecidas facilmente, outras de influência bem sutil, todas, porém, proporcionando benefícios que justificam sua existência.

O produto e a embalagem estão tão inter-relacionados que não podem ser considerados um sem o outro. O produto não pode ser planejado separado da embalagem, que por sua vez, deve ser definida com base na engenharia, marketing, comunicação, legislação, economia e inovação. Todos os produtos lutam por atenção na prateleira ou balcão do ponto de venda e a embalagem pode ser um forte aliado.

As padarias e confeitarias contribuem de forma significativa para o crescimento do setor de embalagem no Brasil. O setor movimentou em 2008 perto de R\$ 1,12 bilhões na compra de embalagens. Para embalar os produtos panificados são principalmente usadas as de plástico, papel, cartolina e papelão. Isto representa um consumo em torno de 3% do total de embalagens produzidas no país, contribuindo para a manutenção de 200 mil empregos.

Com a mudança nas vitrines cresce o apelo para novas embalagens. Um produto bem embalado, passa para o cliente toda a segurança necessária contra qualquer possibilidade de

contaminação e transmite a preocupação da empresa com seu consumidor, refletindo na percepção de qualidade e valor.

A impressão causada por uma bela embalagem é duradoura. Produtos de padaria e confeitaria bem embalados podem ser utilizados como presentes para qualquer ocasião. As empresas que não consideram as embalagens apenas como custo, mas também como investimento, vêm obtendo retorno positivo. A inovação nas embalagens para acompanhar os produtos deve ser preocupação constante das empresas que buscam um diferencial. Podem ser usadas para anúncios, divulgação de produtos de produção própria, eventos, entre outros. As campanhas de produtos por períodos de tempo limitado devem ter embalagem própria como atrativo e comunicação com os clientes.

Há anos a preocupação em reforçar a marca das panificadoras e confeitarias vem sendo evidenciada. O objetivo da embalagem e dos acessórios é agregar valor, tanto na marca, quanto no produto em si, e isso é claramente percebido na apresentação. Essa tendência e preocupação para com as embalagens já pode ser identificada em algumas padarias e confeitarias brasileiras.

3.6. Equipamentos:

A tendência para o setor de panificação e confeitaria com relação a equipamentos está sendo guiada por alguns fatores como a necessidade de atender à legislação sanitária e mudança nos hábitos de consumo da população que se alimenta fora de casa, procurando rapidez e qualidade no atendimento, além de redução de custos com mão-de-obra e energia elétrica, maximização do lucro por metro quadrado e a oferta de produtos sempre frescos e com qualidade.

Isto exige que as padarias e confeitarias repensem seu modo de operação e investimentos em estrutura e novos equipamentos. Cientes destas tendências e fatores, as empresas fornecedoras já estão produzindo equipamentos com baixo consumo de energia e tamanhos reduzidos.

Hoje um dos diferenciais é assar os produtos na frente do cliente nos momentos de compra. Isso faz com que o cliente espere pelo produto que está sendo assado e permaneça mais tempo dentro da loja.

Segundo Jan Carlzon, no seu livro “A Hora da Verdade” (1994) este momento de contato com o cliente é chamado de “momento verdade” e se for aproveitado com a oferta de outros produtos, provavelmente as vendas aumentarão. A pergunta é: como aproveitar os momentos verdade na empresa? Talvez a resposta seja: com o auxílio de novos equipamentos, econômicos e de tamanho reduzidos.

A seguir alguns equipamentos que podem levar as empresas a aumentar sua produtividade:

- Fornos de Cocção Lenta e Manutenimento.
- Fornos Combinados-Resfriamento Rápido, Congelamento Rápido, Regeneração.
- Fornos Modulares de Lastro.
- Forno Turbo.
- Miniforno de Convecção.
- Resfriadores e Congeladores Rápidos.
- Câmaras de Fermentação.
- Ultracongeladores Industriais.

3.7. Automação Comercial na Panificação e Confeitaria:

Através da automação comercial do negócio, é possível, de posse de um banco de dados gerar indicadores importantes para se criar ou mudar a estratégia da empresa. Por exemplo:

Identificar o faturamento com produtos de fabricação própria e produtos de revenda;

A rentabilidade de cada grupo de produtos;

Mostrar quais produtos nunca podem faltar na loja e aqueles meros coadjuvantes;

Os produtos que interferem negativamente na rentabilidade da empresa;

O preço mínimo de cada produto;

Quanto de capital de giro está empatado em produtos pouco rentáveis;

Quais produtos devem imediatamente ser retirados do mix;

Quanto tempo o comprador demanda para discutir e negociar a aquisição de produtos que não são representativos no faturamento;

Os maiores itens que compõe o custo fixo da empresa;

Qual é o custo fixo;

Qual o ponto de equilíbrio;

A razão entre funcionários X faturamento;
Razão entre m² de loja X faturamento;
O nível de endividamento permitido na empresa.

A tendência é que esses e outros indicadores importantes façam parte do planejamento estratégico. Caso sejam bem monitorados, podem levar a decisões corretas, precisas e rápidas, que por consequência trarão mais rentabilidade e menores custos. A ideia é focar e controlar o que realmente é possível interferir.

Administrar uma empresa tão complexa como uma padaria e confeitaria, sem automação comercial, nos tempos atuais, com eficiência e eficácia, tornou-se praticamente inviável. Foi-se o tempo em que o proprietário ficava todo o tempo no caixa apenas administrando o dinheiro das vendas diárias. O mix de produtos e a concorrência eram menores no passado.

Houve uma mudança radical no panorama econômico brasileiro. O aumento da concorrência trouxe novas tecnologias de gestão administrativas. O mercado se tornou amplamente competitivo e a velocidade das decisões para se conquistar um espaço entre seus concorrentes é fator crucial como vantagem competitiva. O futuro dos negócios no setor de panificação e confeitaria dependerá basicamente da capacidade de gerir as informações dentro das empresas e para que isto aconteça será necessário um investimento em automação comercial.

Do total de mais de 63 mil padarias e confeitarias existentes no país, boa parte ainda não é automatizada. Não basta apenas emitir cupom fiscal. A automação envolve controle eficaz dos estoques, reposição em tempo real das mercadorias, redução de custos, aumento de produtividade e acesso amplo a informações estratégicas para o negócio.

Os preços estão cada vez menores ficando mais acessível à compra de equipamentos e softwares. Como os consumidores estão mais exigentes e ávidos por um bom atendimento, a automação agiliza os processos internos nas padarias e confeitarias, aumentando sua satisfação e contribuindo para sua fidelização.

A automação incrementa o gerenciamento operacional da loja, melhoria dos controles de atividades de vendas, encomendas e atendimento no balcão.

3.8. Central de Produção:

Algumas empresas começam a buscar novos formatos de atuação que lhes permitam elevar a produtividade na fabricação dos produtos, manter o bom padrão de qualidade e ainda conservar a rotatividade de produtos nas áreas de vendas, mantendo-as abastecidas. Formatos que levem aos clientes a sensação de que a padaria e confeitaria oferece continuamente novidades e produtos sempre frescos. Nesse contexto, o setor acompanha a criação de centrais de produção.

Com tantas inovações e a busca pela competitividade para atender a todas as demandas do setor de panificação e confeitaria, pode-se entender a central de produção como a fabricação de produtos, em diferentes estágios, que serão encaminhados para os pontos de venda (PDV). Os produtos fabricados nesta central chegam aos PDVs prontos ou semiprontos; nesse último caso, o produto será finalizado no PDV para comercialização.

O investimento em uma central de produção é ideal para empresários que possuem mais de uma loja, para quem quer constituir uma marca forte no segmento, ou para quem pretende ampliar o número de pontos de venda (PDV) com um custo menor.

Com uma logística bem planejada, a central de produção facilitará o abastecimento das lojas com rapidez e qualidade. Como se trata de um local voltado para a fabricação dos produtos, estes ganham em qualidade, padronização e produtividade.

Outro diferencial possível com as Centrais de Produção, vêm do fato de ampliar o mercado para as empresas, já que os produtos podem ser revendidos em outros locais que não apenas as padarias e confeitarias. Elas podem se tornar distribuidoras de produtos, atraindo novos investidores.

3.9. Food Service-Perspectivas e Oportunidades:

A alimentação realizada fora do lar e todo alimento adquirido para consumo onde for mais conveniente (seja em casa ou no trabalho), forma o mercado de Food Service. Estes alimentos podem estar congelados, semiprontos ou prontos, entregues via delivery ou levados pelo próprio consumidor.

O ramo comercial é um macro segmento do universo de atuação do Food Service, sendo o setor de maior crescimento dentro de alimentação e varejo. As 63 mil padarias existentes no país, com uma média de 40,42 milhões de frequentadores /dia, formam um dos grupos mais representativos e com maiores possibilidades de negócios e já participa com um faturamento de 36,05% do setor, que somou em 2011, R\$ 89,1 bilhões, com crescimento de 11,3% em relação ao ano anterior, segundo informações Abip/Itcp-2012, como informado anteriormente.

3.9.1. Tamanho do mercado:

O setor tem cerca de 1,2 milhões de pontos de vendas no Brasil, servindo em média 100 milhões de refeições diárias, segundo a revista Foodservice. Estes números, conforme a revista Veja, de 24/06/1998, eram de 760 mil com 38 milhões de refeições diárias.

Os pontos de vendas são os mais variados possíveis, distribuídos por mais de seis mil municípios em todo o território nacional. Com seis milhões de funcionários, é considerado o maior empregador do país.

Neste total estão incluídos os empregos gerados pelas padarias e confeitarias. É o que mais promove a inclusão social, pois emprega minorias, como negros e pardos, e especialmente mão-de obra menos qualificada. Este mercado tem mais de R\$ 60 bilhões em faturamento representando 2,4% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional.

3.9.2. Evolução do mercado:

A alimentação fora do lar só tende a crescer. Segundo dados do Ibge, o percentual de brasileiros que trocou a refeição em casa por opções fora do lar, cresceu de 7% para 25% nas últimas três décadas (em São Paulo, chega a 32%). Este hábito já atingiu a 45 milhões de brasileiros. Se compararmos o índice do Brasil de 25% com a realidade da Europa que é de 71% e dos Estados Unidos cujo índice é de 50%, verificamos uma ampla possibilidade de crescimento do setor.

As vendas da indústria para o mercado de Food Service registraram um crescimento médio anual de 12,5% no período de 1995 até 2004, superior ao obtido com a venda para o

varejo alimentício (supermercados) de 8,1% conforme dados da Abia (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação). Em outros países, como os Estados Unidos, este número se aproxima de 50%.

O diretor da ECD, consultoria especializada em Food Service, Enzo Donna, afirma que: “Metade das refeições será feita fora de casa até 2022”. Segundo ele, daqui a 10 anos, metade das refeições das famílias brasileiras será feita fora de casa. O número é bem próximo da realidade atual dos Estados Unidos, onde 48% das refeições são feitas fora de lar. Atualmente, cerca de um terço do orçamento das famílias brasileiras é gasto com refeições feitas fora de casa.

Segundo levantamento da ECD, até 2014 o mercado deve chegar a 70 milhões de refeições servidas por dia. No ano passado, desde o cafezinho até a refeição completa, foram servidas 63 milhões de refeição por dia. Para este ano, a estimativa é que o número chegue a 65,2 milhões. *Fonte InfoMoney 06/2012*

3.9.3. Causas do crescimento:

A alimentação fora do lar já é uma realidade brasileira. O mercado é recente e ainda está em formatação, mas atingiu um crescimento de 225% nos últimos dez anos. Os especialistas projetam para o futuro, 10% ao ano.

Um dos principais fatores que levaram a este crescimento é o avanço da participação da mulher no mercado de trabalho, como já foi comentado e mensurado anteriormente no item “Os Consumidores e seus Perfis”. Elas dispõem de maior comodidade e menos tempo para comprar e cozinhar. Também são apontadas como causa de crescimento do foodservice:

Estrutura etária: No Brasil, a população está envelhecendo, projeta-se para 2020, 29,3 milhões de idosos.

Valorização de aspectos culturais, regionais e exóticos: Com produtos e serviços direcionados às preferências regionais dos consumidores.

Conveniência: A expansão de lares com menor número de moradores e o aumento na participação da mulher no mercado de trabalho.

A disseminação do vale-refeição: O vale refeição permite ao trabalhador o acesso a refeições em diferentes locais.

Diminuição do tempo para o preparo dos Alimentos: há trinta anos, o tempo de preparo de uma refeição era de duas horas diárias e atualmente é de 15 minutos.

3.9.4. Oportunidade nas Padarias:

Vários canais estão atentos às mudanças de comportamento dos consumidores e acompanhando estas mudanças estão as padarias e confeitarias, que vem diversificando e ampliando o leque de produtos oferecidos aos consumidores. Existem setores de copa, rotisserie, espaço para lanches e refeições rápidas. Colaboradores que recebem cursos de barista, para oferecer um café com mais qualidade, além da ampliação de espaço e aumento na oferta de produtos, como alimentos prontos, semi prontos, congelados, tudo para maior conforto, comodidade e conveniência do clientes.

Cabe a cada empresa conhecer suas principais características e se adaptar ao segmento, sempre observando o nível de qualidade, a formação da equipe de cozinha e atendimento, a criatividade e amplitude do cardápio, os ingredientes, produtos, a conveniência, o nível de serviço oferecido ao consumidor final, etc. Outras oportunidades são os produtos diet, light, orgânicos e funcionais para atender a uma tendência cada vez maior da procura de alimentos saudáveis.

3.10. Serviço de Delivery em Panificadoras e Confeitarias:

Este tipo de serviço que sempre foi amplamente associado a pizzas, sanduiches, comida chinesa, pedidos em restaurantes e lanchonetes, agora está cada vez mais presente e disponível em panificadoras e confeitarias, esta tendência vem como parte de sua inclusão crescente no mercado de foodservice, apresentado no item anterior, além da crescente demanda por maior conveniência e serviços diferenciados por parte dos consumidores.

Como exemplo podemos citar a rede paulista de panificadoras Benjamin Abrahão, que para estruturar o modelo de entregas, contratou gerentes e uma equipe com 12 motoristas, adquiriu frota própria com veículos adaptados e montou uma rede de atendimento telefônico com cinco funcionárias, segundo Raquel Abrahão, uma das proprietárias do negócio. Investimento de R\$ 200.000,00. Foram necessários seis meses para contratar e treinar motoristas, entregadores, definição de aspectos logísticos, estrutura de vendas, definição das embalagens mais apropriadas, mas o investimento inicial foi recuperado em dois anos. Nas 2 unidades da rede foram envolvidos 45 funcionários entre gerentes, motoristas, atendentes e

separadores de produtos. Os clientes pagam taxa de R\$ 6 por entrega e devem fazer pedidos de no mínimo R\$ 60. Com demanda média de 200 encomendas por dia para as 2 unidades, os alimentos mais procurados são bolos, lanches em metro e mini salgados para festas particulares e eventos empresariais sendo em sua maioria alimentos panificados de produção própria, que possuem maior valor agregado. A panificadora também acreditou no potencial de entregas a domicílio e alavancou seus rendimentos. Com um valor médio de R\$ 200,00 por encomenda, os resultados do setor já representam 40% do faturamento da rede.

Caderno Economia IG-21/07/2011 / Propan

3.11. Gestão do Negócio- O Novo Ambiente de Trabalho:

Iniciamos o século XXI. A sociedade muda com rapidez causando alterações no ambiente de trabalho, reação e adaptação às novas demandas e oportunidades, são desafios a serem vencidos. As organizações estão se modificando rapidamente e a economia global sendo dirigida pela inovação e pela tecnologia. Vivemos num mundo de oportunidades sem paralelo e incertezas sem precedentes.

As empresas têm de aprender a envolver todas as pessoas na organização. O que sabem, aprendem e aquilo que fazem com o que sabem e aprendem, constituem os fundamentos essenciais do desempenho organizacional. No novo ambiente de trabalho, o principal ponto de destaque é a capacidade dos empresários combinarem os diversos talentos que existem dentro de suas empresas.

As tendências da natureza mutante das organizações incluem:

Novas oportunidades aparecem com novas tecnologias;

Estruturas hierárquicas conservadoras do passado se tornaram lentas e onerosas para as empresas se tornarem competitivas;

A velocidade é o foco. Produtos bons e comercializados na hora certa será o diferencial;

Comunicação em tempo real com parceiros, fornecedores e consumidores;

Crença na equipe, estimulando o trabalho participativo, o conhecimento, a experiência e o comprometimento;

Agrupar talentos para desenvolvimento do trabalho;

Maior informalidade para as novas forças de trabalho que não toleram hierarquias conservadoras;

Evitar conflitos entre questões pessoais e o trabalho;

Ética na prática dos negócios.

4. Aplicação das Tendências do setor na Pani i Panini:

Para nossa Panificadora e Confeitaria Pani i Panini, localizada no Ecoville, com a proposta de fazer panificação de alto nível, boulangerie artesanal, pâtisserie, restaurante, lanchonete, pizzaria, adega, casa de frios e demais conveniências com alta qualidade em seus produtos e serviços, serão aplicadas diversas tendências no que é de mais modernos descritas a seguir.

Em relação ao **perfil dos novos consumidores brasileiros**, pelas características da região onde se localiza nosso empreendimento e de seus moradores, teremos consumidores de classe A e B, com muitas mulheres executivas, casais jovens em filhos, profissionais morando sozinhos, devido as muitas empresas das região do CIC, os consumidores de meia idade e os consumidores tradicionais, famílias com filhos, pais e mães que trabalham fora de casa em sua maioria.

Em relação a **nossa loja**, pela própria proposta da Pani i Panini, esta ficaria com características de dois tipos de lojas descritas nos estudos de tendências para este mercado. Primeiramente seria uma **Loja Master**, mas também com todas as características de **Loja Especializada, Confeitaria ou Boutique de Pães**, descritos no item 3.1.

A Pani i Panini, terá um grande número de produtos de **produção própria** em seus itens de panificação e confeitaria, com a utilização do que há de melhor no mercado em relação a **matéria prima**, sempre primando por fornecedores de qualidade superior.

Em nosso projeto arquitetônico está a intenção de transmitir a sensação de conforto, aconchego, rusticidade e artesanania, mas com o uso do que há de mais moderno para o mercado de panificação e confeitaria. **Vitrines e Expositores** com controle de temperatura para os vários produtos em exposição e à disponibilidade do cliente, assim como o que há de mais moderno em design e funcionalidade em nossas **embalagens**, o que fortalece a relação com nossa marca.

Nossos **equipamentos** foram selecionados no que há de mais eficiente em termos de produção, modernidade e sustentabilidade, sendo condizentes com nossa filosofia de ser sustentável e apresentar produtos de qualidade superior. Alguns destes equipamentos mais modernos foram descritos no item 3.6.

Contamos com sistema de **automação comercial**, sistema ERP, para gerenciamento de todas as áreas, o que nos fornecerá indicadores para a gestão de nosso negócio e os mais variados processos de nossa cadeia de valores, fazendo com que estes indicadores sejam parte de nosso planejamento estratégico. Contamos com um sistema próprio em que o cliente pode fazer o pedido on-line, de casa ou na própria loja, através de tablets disponibilizados para os clientes, onde os produtos são separados e já é gerado um número para que o cliente pague e apanhe sua compra. Teremos também o serviço de aleta “ Pão Quentinho” através de nosso Twiter.

Por se tratar de uma loja com grande mix de produto e serviços, estamos diretamente ligados ao **Food Service**, oferecendo café da manhã, lanches, refeições, pizzas, brunch aos fins de semana, várias opções e produtos para serem consumidos na loja ou levados para casa, além de departamento de eventos que podem ser realizados em nossa loja ou na casa do cliente, conforme sua necessidade.

Oferecemos também o serviço de **Delivery**, onde pode ser encomendado todos os produtos oferecidos em nossa loja, assim como um serviço de entrega diário para os condomínios da região que podem ser contratados mensalmente, de acordo com a necessidade dos clientes.

Em relação a **Gestão do nosso Negócio**, procuramos estarmos sempre alinhados com a nossa filosofia, contando com pessoas altamente qualificadas, fazendo uso das novas tecnologias disponíveis, com foco na qualidade e produtividade. Temos estreito relacionamento com nossos parceiros, fornecedores e consumidores, procuramos manter nossa equipe sempre motivada e capacitada através de programas de treinamento, capacitação, desenvolvimento e perspectivas de crescimento. E acima de tudo, mantemos sempre a ética na prática de nossos negócios.

Conclusão:

Na atividade de Panificação e Confeitaria, assim como em outras atividades e segmentos comerciais, devemos estar atentos às mudanças do mercado, da sociedade, suas demandas e necessidades do consumidor; conhecendo profundamente o negócio, para que se possa permanecer competitivo, em constante crescimento, dentro de um setor onde não há praticamente nenhuma restrição ao surgimento de novos concorrentes.

É inegável a quantidade de oportunidades para se desenvolver, com produtos, serviços, novas tecnologias, equipamentos e ferramenta de gestão do negócio, nesta atividade que representa uma fatia tão importante da economia brasileira. Ainda mais quando mesclamos estes números com os de food-service, influenciando diretamente em vários outros setores como: empregos, matéria prima, equipamentos, logística entre outros.

Este estudo com apresentação de conceitos e tendências para o mercado de Panificação e Confeitaria, pode servir como fonte de informação, orientação e inspiração para as micro e pequenas empresas. Empresas estas que são a grande maioria neste negócio no Brasil, que em muitos casos passam por dificuldades e fecham suas portas nos primeiros anos de existência, por não possuírem as ferramentas, informações corretas e não se prepararem adequadamente.

Pode ser usado como forma de balizar suas ações, para estarem incluídas dentro de uma realidade do que o mercado, os clientes e consumidores estarão buscando para os próximos anos neste disputado, porém fascinante e repleto de oportunidades, segmento de atividade comercial.

Conseguimos ainda mostrar que dentro da filosofia de trabalho, e proposta apresentada para o nosso empreendimento na panificadora e confeitaria Pani i Panini, serão aplicados e implementados, diversos conceitos e tendências de vanguarda, apresentados neste trabalho, visando a excelência na qualidade dos produtos, inovação, produtividade, sustentabilidade e o mais alto nível em serviços prestado.

Referências:

ABIP-Associação Brasileira da Industria da Panificação e Confeitaria <http://www.abip.org.br/>

Central de Produção-Panificação e Confeitaria- Encarte Técnico-ABIP/ITCP/SEBRAE-Julho/2012

Consultoria Marcio Rodrigues- <http://www.marciorodrigues.com.br/>

ECD-Consultoria Especializada em Food Service - <http://www.ecdfoodservice.com.br/>

Estudo de Tendências- Perspectivas para a Panificação e Confeitaria-SEBRAE/ABIP Julho 2009

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- <http://www.ibge.gov.br>

INFOMONEY-06/2012

ITPC-Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria <http://www.institutoitpc.org.br/>

Jan Carlzon, “A Hora da Verdade” 1994

PROPAN-Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação
<http://www.propan.com.br>

Revista EXAME-Edição 916-16/04/2008

Revista VEJA-24/06/1998

Revista VEJA-Edição 1959-07/07/2006