

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**GIANCARLO NADALIN**

**PLANO DE NEGÓCIOS  
PANIFICADORA PANE I PANINI**

**CURITIBA  
2013**

GIANCARLO NADALIN

PLANO DE NEGÓCIOS  
PANIFICADORA PANE I PANINI

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Empresas, do MBA Gestão Estratégica de Empresas do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Augusto Dalla Vecchia

CURITIBA  
2013

Nadalin, Giancarlo

Aplicação da gestão estratégica de empresas no desenvolvimento do plano de negócios para empresa de panificação de alto padrão, localizada em bairro nobre da cidade de Curitiba / Giancarlo Nadalin; orientador Augusto Dalla Vecchia – Curitiba: ISAE/FGV, 2013.

Trabalho de conclusão de curso - Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas, FGV Management, MBA em Gestão Estratégica de Empresas, 2013.

1. Gestão Estratégica de Empresas. 2. Plano de Negócios. 3. Panificação.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso  
“Plano de Negócios Panificadora Pane i Panini”

elaborado por Giancarlo Nadalin

e aprovado pela Coordenação Acadêmica do MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi aceito como requisito parcial para obtenção do certificado do curso de pós-graduação, nível de especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 15 de Janeiro de 2013.

---

Antônio André Neto  
Coordenador

---

Augusto Dalla Vecchia  
Professor orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Giancarlo Nadalin, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 21/03/2011 a 15/01/2013, declara que o conteúdo do trabalho de conclusão de curso intitulado “Plano de Negócios Panificadora Pane i Panini” é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 15 de Janeiro de 2013

---

Giancarlo Nadalin

À Ana Paula Schaffer, que me apoiou  
durante toda esta jornada.

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo discorrer sobre todos os caminhos a serem percorridos por pessoas empreendedoras para apresentar e defender, perante um grupo de investidores, um plano de negócio na área de panificação para implantação em uma região de alto padrão na cidade de Curitiba, com um diferencial sobre a concorrência local: atuar em um terreno integrado com um “*pool*” de empresas, de área de atuação distinta, mas que juntas, agregam valores para todas as empresas.

Palavra chave: Plano de Negócios, Panificação, Integração.

# SUMÁRIO

<b>1. SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	<b>1</b>
<b>2. A PANE I PANINI</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1. Missão, visão e valores</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2. As vantagens competitivas da Pane i Panini</b> .....	<b>4</b>
2.2.1. Acesso aos mercados fornecedor e consumidor .....	4
2.2.2. Localização Geográfica .....	5
2.2.3. Tecnologia de Produção .....	5
2.2.4. Marca .....	5
2.2.5. Características Únicas .....	6
<b>3. ANÁLISE DE MERCADO</b> .....	<b>6</b>
<b>3.1. Análise do setor</b> .....	<b>6</b>
3.1.1. Outras tendências .....	11
3.2. Principais grupos de fornecedores .....	13
3.3. Principais grupos de clientes .....	14
3.4. Empresas Rivals .....	14
3.5. Ameaça de substitutos e novos entrantes .....	14
3.6. Barreiras de entrada .....	15
3.7. Barreiras de saída .....	15
3.8. Análise S.W.O.T. .....	16
<b>4. ANÁLISE DA DEMANDA</b> .....	<b>16</b>
4.1. Perfil do cliente e segmentação .....	16
4.2. Preços e margens do segmento .....	20
4.2.1. Tíquete-Médio .....	23
<b>5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA</b> .....	<b>23</b>
<b>5.1. Concorrentes Indiretos</b> .....	<b>30</b>
<b>6. DESCRIÇÃO DOS BENS E SERVIÇOS A SEREM OFERTADOS</b> .....	<b>30</b>
<b>6.1. Vantagem competitiva</b> .....	<b>31</b>
<b>6.2. Estratégia Mercadológica</b> .....	<b>32</b>
<b>7. PLANO OPERACIONAL</b> .....	<b>35</b>
7.1. Infraestrutura .....	38
<b>7.2. Características das Instalações</b> .....	<b>39</b>
7.2.1. Licença de funcionamento .....	41
7.2.2. Produção.....	42



7.2.3. Tecnologia utilizada.....	42
<b>7.3. Logística Interna</b>	<b>44</b>
7.4. Logística Externa	45
7.5. Fornecedores	46
7.6. Gerência	47
7.7. Organização e Recursos Humanos	48
7.7.1. Visão geral.....	49
7.7.2. Atributos necessários.....	50
7.7.3. Compensações e Incentivos.....	50
7.7.4. Serviços Profissionais.....	51
7.8. Organização do Processo Produtivo	52
7.8.1. A Ferramenta 5 S .....	53
7.9. Pisos salariais	53
<b>8. CAPITALIZAÇÃO – SUSTENTAÇÃO FINANCEIRA .....</b>	<b>54</b>
8.1. Investimento inicial	55
8.2. Projeção das receitas	56
8.3. Projeção dos Custos e Despesas (consumo e matéria prima)	57
8.3.1. Custos com colaboradores para os primeiros 5 anos de atividade. ....	59
8.4. Demonstrativo de Resultados dos Exercícios	60
8.5. Indicadores Financeiros	61
<b>9. FONTES DE RECURSO – NECESSIDADES DE CAPITAL.....</b>	<b>62</b>
9.1. Sociedade	62
9.2. Obtenção de capital	62
<b>10. APÊNDICES.....</b>	<b>63</b>
APÊNDICE I – CURRICULUM VITAE DAS SÓCIAS	63
APÊNDICE II – PLANTAS ARQUITETÔNICAS DO EMPREENDIMENTO	65
APÊNDICE III – TRABALHO INDIVIDUAL	69

## 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, entrega 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 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*<sup>1</sup>, lanchonete, pizzaria, adega, casa de frios e *pâtisserie*<sup>2</sup>: 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 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”.

---

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

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

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 mais bem 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 atendida 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.

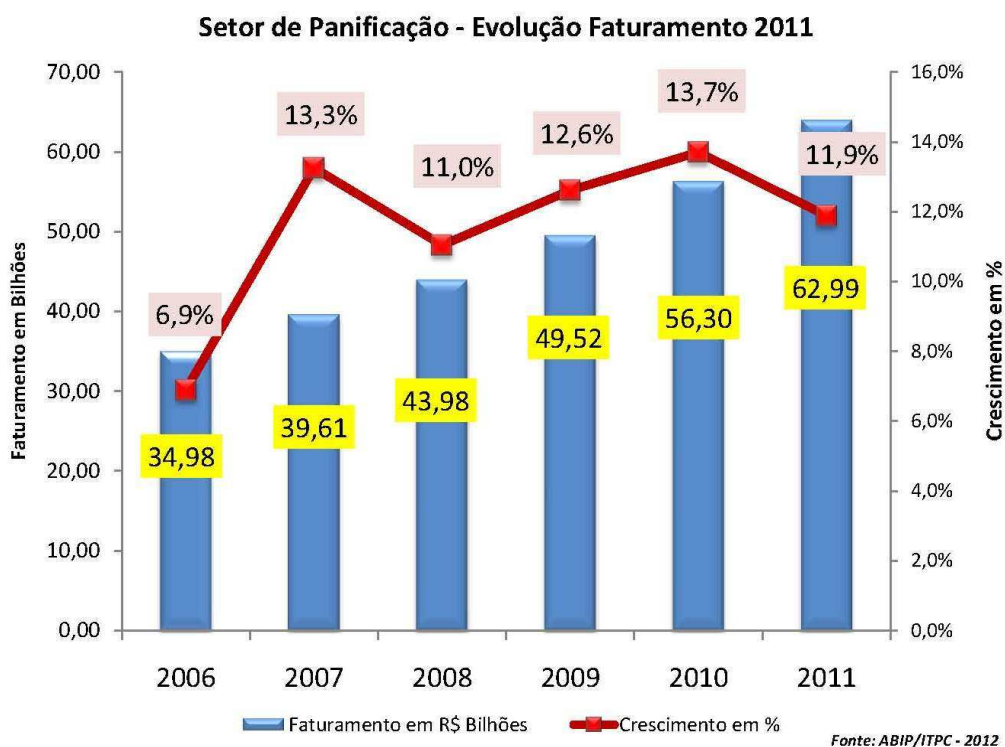
Mantendo o bom desempenho, em 2011 o índice de crescimento estimado foi de 11,88%, o que representa um faturamento de R\$ 62,99 bilhões. O levantamento dos números referentes a 2011 foi feito pelo Instituto Tecnológico ITPC, em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – 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 infraestrutura 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.

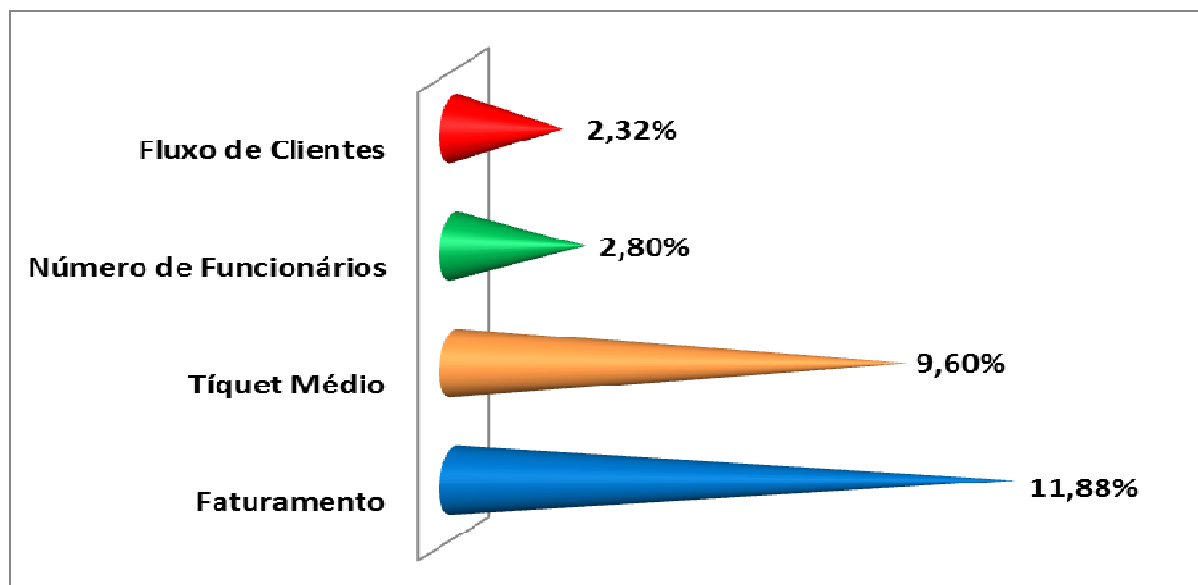
O cliente busca cada vez mais comodidade tanto para comprar quanto consumir os produtos que compram, e com as padarias e confeitarias oferecendo maior variedade de serviços, a frequência de visitas tem aumentado, movimentando o ciclo de crescimento do setor.

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
<b>Faturamento (%)</b>	6,9%	13,25%	11,04%	12,61%	13,7%	11,88%
<b>Faturamento (R\$)</b>	R\$ 34,98 bilhões	R\$ 39,61 bilhões	R\$ 43,98 bilhões	R\$ 49,52 bilhões	R\$ 56,3 bilhões	R\$ 62,99 bilhões
<b>Tíquete médio</b>	3,7%	9,1%	9,17%	8,97%	10,9%	9,6%
<b>Fluxo de clientes</b>	2,5%	4,13%	1,71%	1,7%	2,80%	2,3%
<b>Nº de funcionários</b>	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 socioambiental, 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 Rivais**

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

## 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.

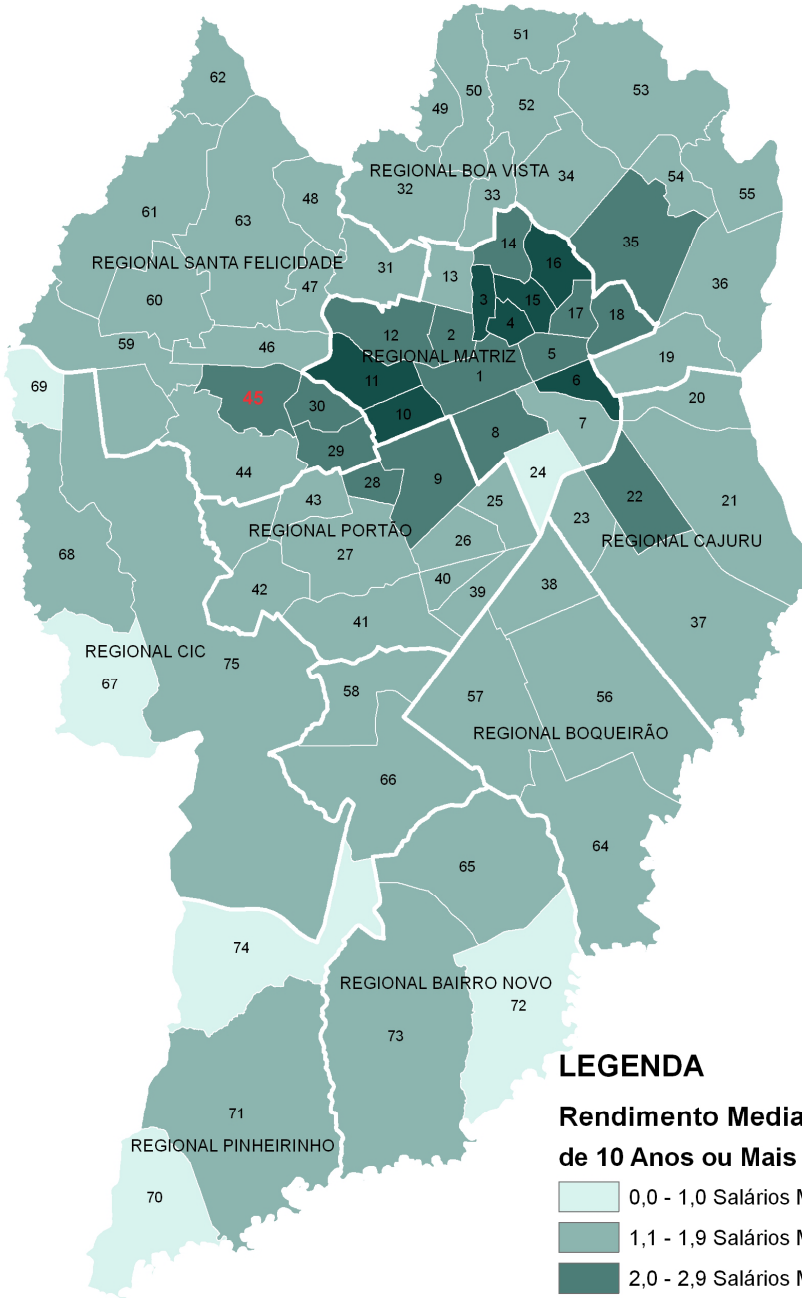
A região de instalação do empreendimento tem uma forte motivação: em decorrência do forte movimento de especulação imobiliária na região do Ecoville, o bairro Mossunguê teve aumento de R\$ 500 na renda média e está hoje entre os 10 bairros mais ricos da capital paranaense.

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 - Rebouças
  - 09 - Água Verde
  - 10 - Batel
  - 11 - Bigorriho
  - 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 - Tingüi
  - 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](mailto: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 <sup>1</sup> )								
	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 <sup>1</sup> )								
	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.

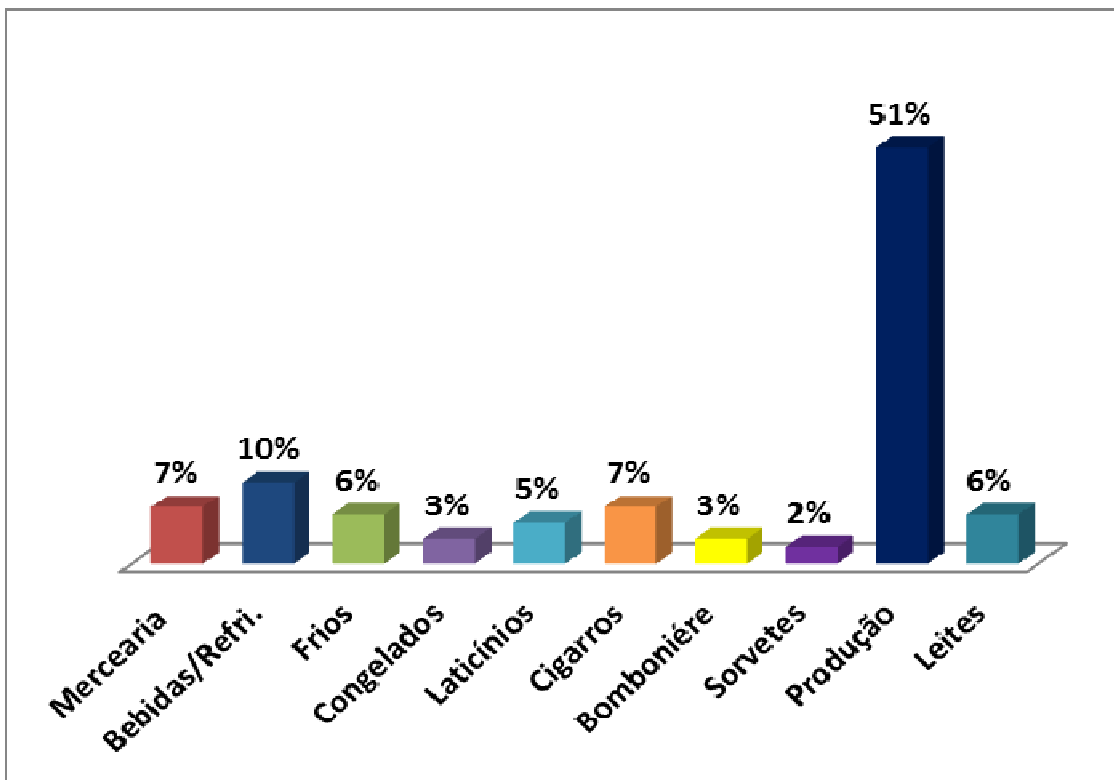
O modelo de negócio foi desenvolvido com foco nas necessidades de consumo básicas relacionadas à panificação (o café da manhã de cada dia, por exemplo) e, ao mesmo tempo, desejos diferenciados (como *brunch* aos finais de semana) para os moradores da região em questão. Tudo imbuído com uma aura de personalização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

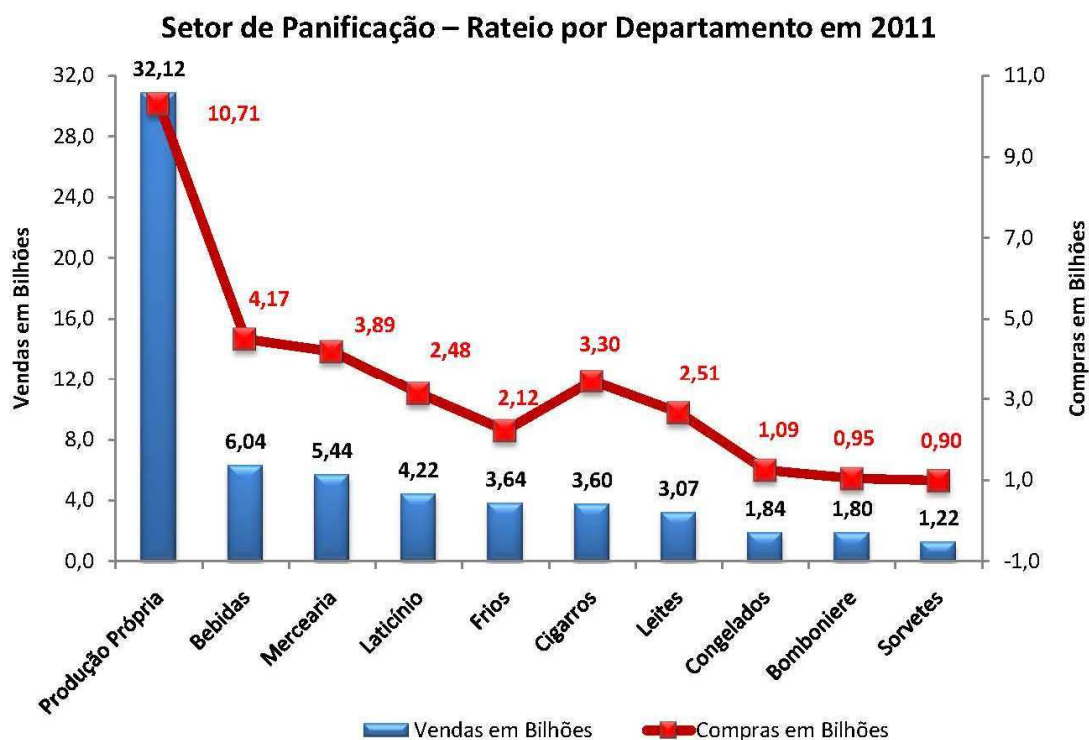
A conveniência de ter um serviço de delivery em condomínios, fácil estacionamento, localização “no caminho de casa” e comunicação através de mídias sociais são um forte apelo. Mas além destes diferenciais, a inovação de ser uma panificadora que cuida da sustentabilidade do processo em todas as etapas 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:



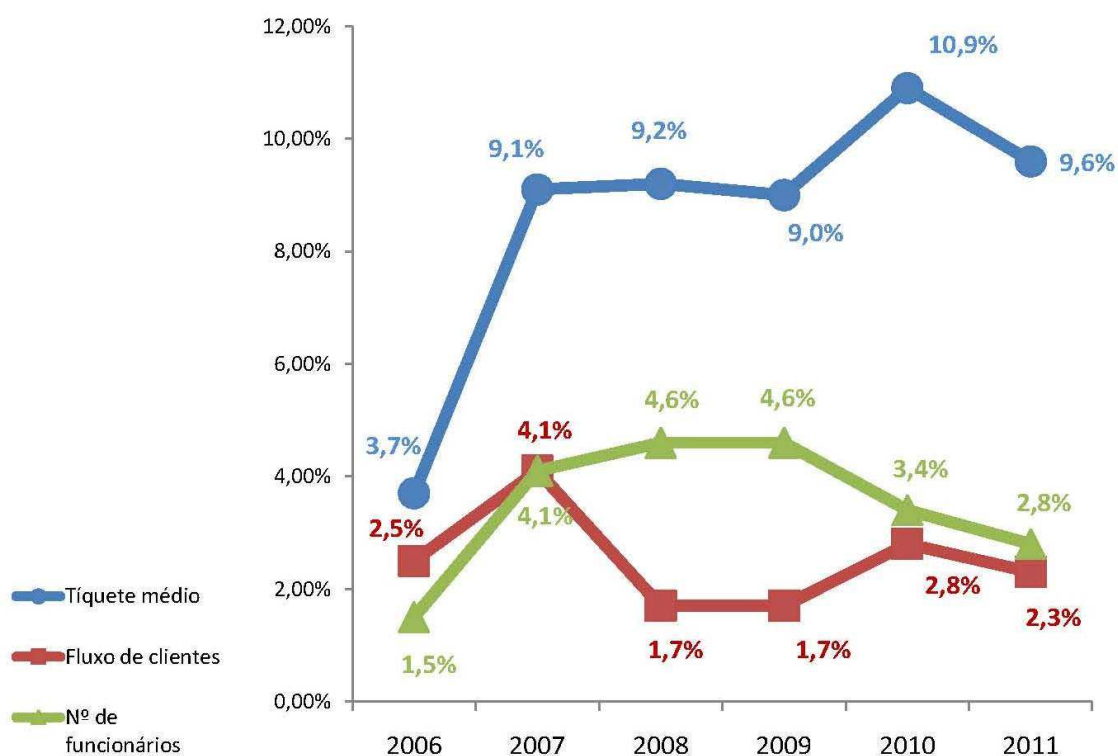
Analisando o faturamento, o gráfico a seguir o volume de faturamento em R\$, levando em conta todas as lojas de panificação consultadas pela ABIP:



Fonte: ABIP/ITPC - 2012

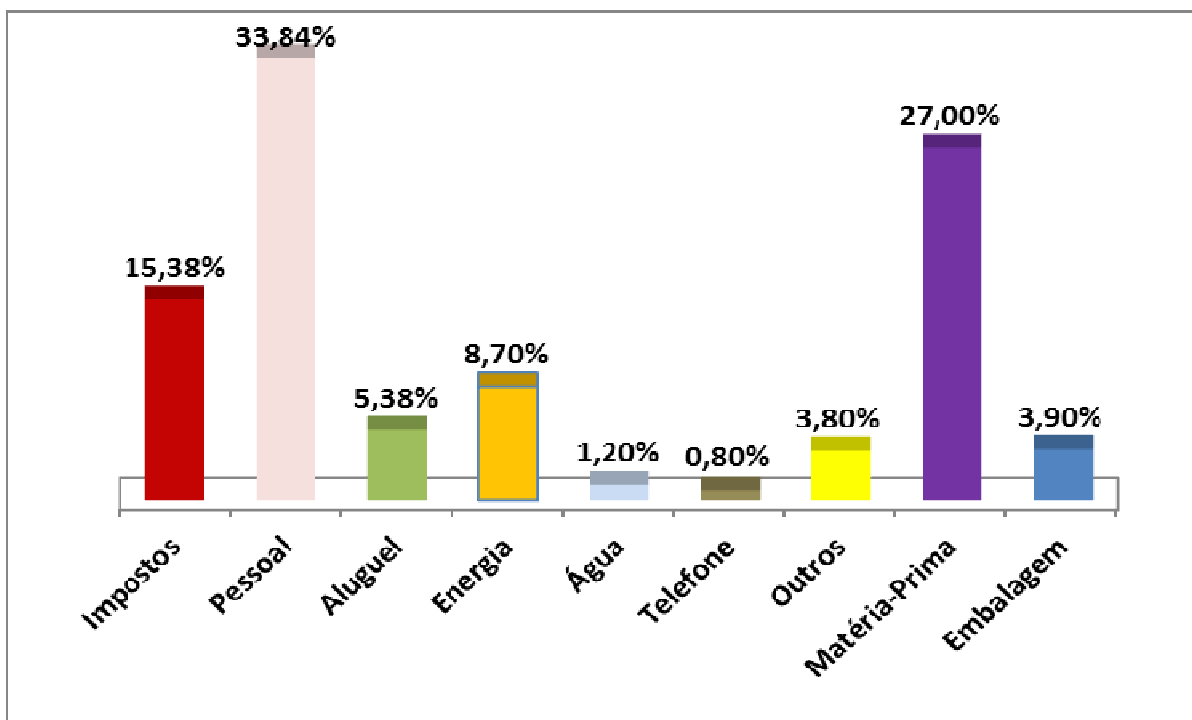
No gráfico a seguir é possível observar a variação do tíquete-médio registrado nas panificadoras ao longo de 6 anos – tendo registrado um crescimento de 9,6% em 2011.

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 se fixou 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  $\frac{1}{4}$ , 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, suprimindo 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, entrega 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:

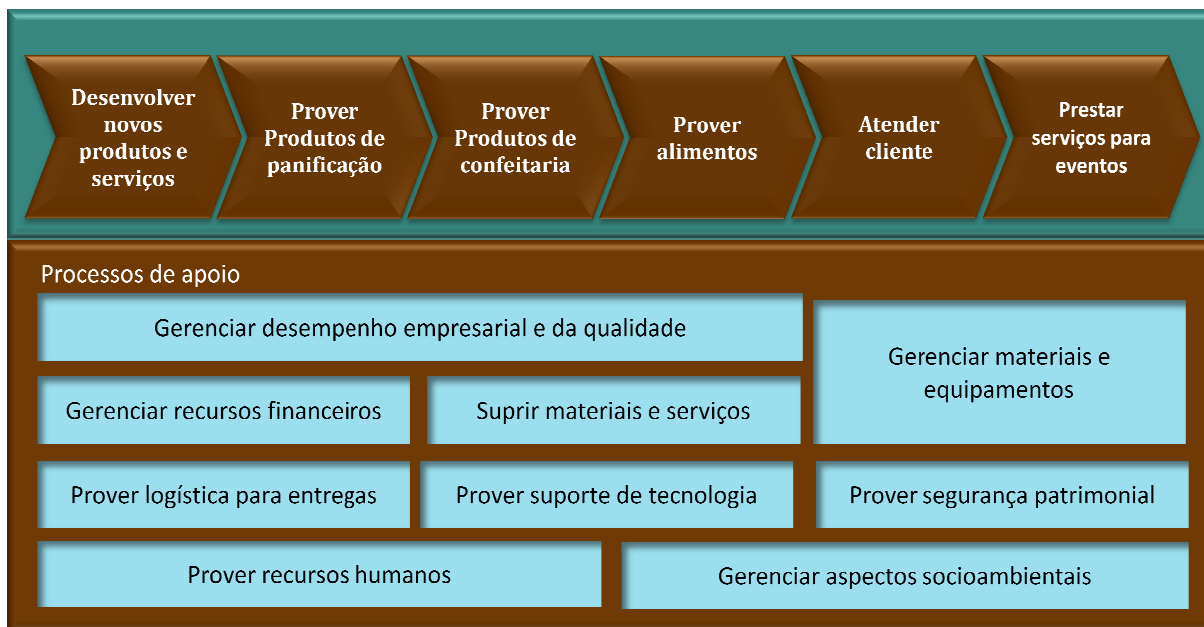
- Domingo de páscoa – até meio-dia;
- dia 24/12 e 31/12 – atendimento até às 19h00;
- dia 25/12 01/01 – até meio-dia.

**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"> <li>- Prospectar no mercado: novas receitas, novos equipamentos, melhores práticas, inovações para o processo produtivo e tendências;</li> <li>- Desenvolver novas receitas;</li> <li>- Desenvolver novos serviços a serem ofertados;</li> <li>- Planejar o processo produtivo de todos os segmentos de produtos (panificação, confeitaria e alimentos);</li> <li>- Elaborar procedimentos operacionais padrões (POP) a serem seguidos nos processos produtivos de panificação, confeitaria e alimentos.</li> </ul>
Prover produtos de panificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber demandas do processo de atendimento de clientes;</li> <li>- Fazer a programação da produção;</li> <li>- Preparar insumos para produção;</li> <li>- Relacionar e informar os produtos utilizados;</li> <li>- Produzir pães e broas comuns e especiais;</li> <li>- Produzir salgados (pão de queijo, empadas e empadão, quiches, folhados, tortas salgadas e croissants);</li> <li>- Embalar os produtos produzidos;</li> <li>- Manter o ambiente de produção higienizado e organizado.</li> </ul>

## Processos de apoio

Processo	Atividades
Prover produtos de confeitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber demandas do processo de atendimento de clientes;</li> <li>- Fazer a programação da produção;</li> <li>- Preparar insumos para produção;</li> <li>- Relacionar e informar os produtos utilizados;</li> <li>- Produzir, doces, tortas, bolos, bolachas, petit fours e brioches;</li> <li>- Embalar os produtos produzidos;</li> <li>- Manter o ambiente de produção higienizado e organizado.</li> </ul>
Prover alimentos (lanche, pizzas e brunch)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber demandas do processo de atendimento de clientes;</li> <li>- Fazer a programação da produção;</li> <li>- Preparar insumos para produção de lanches e pizzas diários;</li> <li>- Preparar insumos para produção dos Brunchs semanais;</li> <li>- Relacionar e informar os produtos utilizados;</li> <li>- Produzir lanches diários e brunchs semanais;</li> <li>- Manter o ambiente de produção higienizado e organizado.</li> </ul>
Atender cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Registrar os pedidos dos clientes;</li> <li>- Entregar pedidos dos clientes da loja;</li> <li>- Encaminhar aos processos produtivos, ao processo prestar serviço e ao processo de prover logística externa a programação de atendimento aos pedidos(demandas);</li> <li>- Ofertar produtos aos clientes;</li> <li>- Servir os clientes;</li> <li>- Informar aos clientes de novos produtos e serviços;</li> <li>- Registrar as reclamações dos clientes, já resolvendo quando possível;</li> <li>- Dar resposta ao cliente</li> <li>- Receber pagamento dos clientes;</li> <li>- Informar o cliente da saída do pão quentinho (twitter);</li> </ul>
Prestar serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Receber demandas do processo de atendimento de clientes;</li> <li>- Planejar o evento com todos os recursos necessários;</li> <li>- Elaborar programação de cursos de gastronomia e associados;</li> <li>- Controlar agenda do espaço local destinado a eventos;</li> </ul>
Gerenciar desempenho empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir os indicadores de desempenho dos processos junto com os especialistas;</li> <li>- Coletar e disponibilizar os indicadores;</li> <li>- Promover reuniões de análise crítica para análise dos indicadores de desempenho dos processos;</li> <li>- Acompanhar ações de melhorias propostas;</li> <li>- Gerenciar contrato de marketing e divulgação.</li> </ul>
Gerenciar qualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atestar a qualidade dos produtos produzidos e ofertados;</li> <li>- Verificar prazos de validade dos produtos ofertados e consumidos;</li> <li>- Propor mudanças nos processos produtos para melhoria da qualidade;</li> <li>- Promover pesquisas de qualidade junto aos clientes;</li> <li>- Verificar padrões de qualidade praticados no mercado (concorrentes).</li> </ul>

## Processos de apoio

Processo	Atividades
Gerenciar recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir maior rentabilidade para as operações financeiras do empreendimento;</li> <li>- Disponibilizar recursos financeiros;</li> <li>- Gerenciar o fluxo de caixa e capital de giro;</li> <li>- Analisar relatórios financeiros (Balanço Patrimonial, DRE, etc.)</li> </ul>
Suprir materiais e serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciar fornecedores, parceiros e terceiros;</li> <li>- Receber demandas de aquisição;</li> <li>- Comprar todos os insumos necessários para o funcionamento do empreendimento;</li> <li>- Celebrar contratos de prestação de serviço e parcerias necessárias;</li> <li>- Gerenciar contrato de prestação de serviço de limpeza;</li> </ul>
Gerenciar materiais e equipamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar estoque;</li> <li>- Controlar a periodicidade de manutenção dos equipamentos;</li> <li>- Programar e providenciar manutenção dos equipamentos</li> </ul>
Prover logística externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir requisitos e celebrar contrato de prestação de serviço de delivery;</li> <li>- Gerenciar contrato de prestação de serviços de delivery;</li> <li>- Elaborar rota e programação de entregas.</li> </ul>
Prover suporte de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir requisitos para compra/contratação dos softwares necessários;</li> <li>- Gerenciar os sistemas de informação necessários;</li> <li>- Manter equipamentos da infraestrutura da TI e atendimento (PDV);</li> <li>- Elaborar plano de contingência para a infraestrutura de TI;</li> <li>- Executar plano de contingência;</li> <li>- Garantir disponibilidade da infraestrutura Wi-fi da panificadora.</li> </ul>
Prover segurança patrimonial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir requisitos para contratação de serviços de segurança;</li> <li>- Gerenciar contrato de segurança;</li> <li>- Monitorar infraestrutura;</li> <li>- Acompanhar possíveis ocorrências.</li> </ul>
Prover recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir e conceder benefícios aos funcionários;</li> <li>- Gerenciar absenteísmo;</li> <li>- Contratar e demitir colaboradores;</li> <li>- Definir requisitos para contratação de planos de saúde e odontológico;</li> <li>- Identificar e desenvolver competências dos funcionários;</li> </ul>
Gerenciar aspectos socioambientais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciar resíduos;</li> <li>- Definir e implantar programas sociais com a comunidade do entorno;</li> <li>- Gerenciar e reduzir o consumo de recursos naturais.</li> </ul>

## 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 se encontra vago, e as instalações da Pane i 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.



O empreendimento terá uma área útil de aproximadamente 869 m<sup>2</sup>, as plantas das instalações encontram-se no **ANEXO II – Plantas Arquitetônicas**.

### 7.2. Características das Instalações

A instalação será dotada das seguintes características:

- área independente para recebimento e armazenagem de mercadorias;
- área independente para produção e manipulação de alimentos;
- área independente para higiene e guarda de utensílios de preparação;
- sanitários para funcionários, separados por sexo;
- vestiários separados por sexo, com armários individuais e chuveiro;
- lavatórios exclusivos, em posição estratégica para os funcionários fazerem a higienização das mãos;
- sanitários para o público (clientes), separados por sexo;
- todas as áreas e instalações serão revestidas de material liso, impermeável, de cores claras, de fácil higienização (piso, paredes, forros e tetos, portas e janelas);



- todo ambiente terá iluminação uniforme e boa ventilação;
- área para escritório e administração, onde também estarão os recursos de informática.

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;
- Os pisos possuirão 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 eco eficientes.
- 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 (smartfones), 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 de terceiros 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.

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

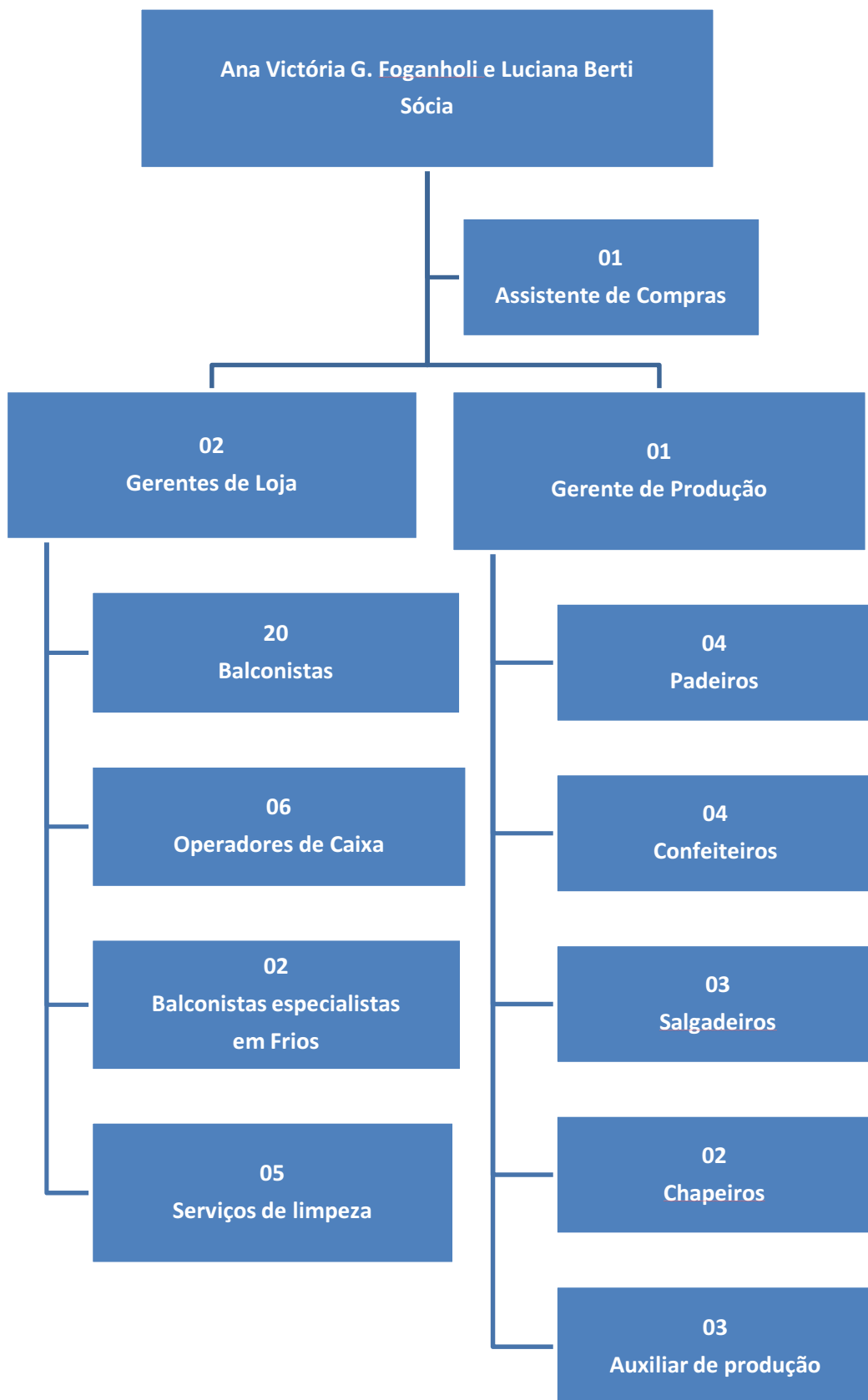
Para a fase de seleção dos cargos de gerência e assistente de compras, haverá o envolvimento direto das sócias proprietárias, determinando claramente o objetivo do empreendimento e a proposta de inovação nele contida.

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 contribuímos para a perenidade do negócio e de nossa cadeia de suprimentos.

O início 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.

Segue abaixo o organograma da panificadora:

### 7.7.1. Visão geral



### **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 indivíduo 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 se avalia 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. Seisso (Senso de limpeza, zelo pessoal da equipe de trabalho);
4. Seiketsu (Senso de respeito, saúde, integridade);
5. Shitsuke (Senso de autoestima, 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	
• Clausula 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 (R\$)	TOTAL (R\$)
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>		<b>2.111.124</b>
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	

## 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:

<b>RECEITAS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA</b>	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
<b>RECEITAS DE PRODUTOS REVENDIDOS</b>	<b>CUSTO</b>	<b>MARK-UP</b>	<b>64.180</b>
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

### 8.3. Projeção dos Custos e Despesas (consumo e matéria prima)

DESCRIÇÃO	TOTAL	UNID.	QTDE	VALOR UNIT R\$	VALOR TOTAL R\$
<b>LOCAÇÃO E CONCESSIONÁRIAS</b>	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
<b>GESTÃO DA PANIFICADORA</b>	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
<b>FRETES E AUTOMÓVEIS</b>	1.700				-
LEASING VEÍCULO		SV	1	500	500
COMBUSTÍVEL VEÍCULO		SV	1	400	400
FRETE / CARRETO		SV	1	800	800
<b>BANCOS E IMPOSTOS</b>	1.100				-
DESPESAS BANCÁRIAS		SV	1	800	800
IPTU E DEMAIS IMPOSTOS ESPORÁDICOS		SV	1	300	300
<b>MATERIAL DE CONSUMO</b>	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

DESCRIÇÃO	TOTAL	UNID.	QTDE	VALOR UNIT R\$	VALOR TOTAL R\$
<b>DESPESAS COM FUNCIONÁRIOS</b>	16.046				-
DESPESAS COM REFEIÇÃO DE FUNCIONÁRIOS		FUNC	71	176	12.496
DESPESA COM CONVÊNIO MÉDICO		FUNC	71	50	3.550
<b>SEGURANÇA PREDIAL</b>	4.000				-
SEGURANÇA (PESSOA FÍSICA)		SV	1	3.500	3.500
SEGURANÇA ELETRÔNICA - ALARME MONITORADO		SV	1	500	500
<b>DEPRECIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS E IMÓVEIS</b>	9.071				-
DEPRECIÇÃO - EQUIPAMENTOS	172.372	120	MESES	1.436	1.436
DEPRECIÇÃO - MÓVEIS	10.260	120	MESES	919	919
DEPRECIÇÃO - EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	59.400	60	MESES	990	990
DEPRECIÇÃO - CONSTRUÇÃO CIVIL	1.374.222	240	MESES	5.726	5.726
<b>OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS</b>	3.380				-
PUBLICIDADE (REVISTAS, CHEF SABOR, VIVA CURITIBA)		SV	1	1.250	1.250
LAVANDERIA (UNIFORMES)		SV	43	50	2.130
<b>VALOR TOTAL</b>					<b>85.175</b>

DESCRIÇÃO	% DO CUSTO	CUSTO R\$
<b>CUSTO DA MATÉRIA PRIMA PARA PRODUÇÃO</b>	72,8%	109.000
PADARIA - PÃO FRANCES	9,3%	14.000
PADARIA - PÃES TRADICIONAIS	4,7%	7.000
PADARIA - PÃES ESPECIAIS	4,7%	7.000
CONFEITARIA	12,0%	18.000
SALGADOS	13,4%	20.000
LANCHONETE / CANTINA	10,7%	16.000
RESTAURANTE / CAFÉ COLONIAL	12,0%	18.000
ROTISSERIA	6,0%	9.000
<b>CUSTO DOS PRODUTOS PARA REVENDA</b>	27,2%	40.800
MERCEARIA	5,3%	8.000
BEBIDAS	4,7%	7.000
FRIOS	4,0%	6.000
CONGELADOS	1,5%	2.300
LATICÍNIOS	2,7%	4.000
CIGARROS	1,3%	2.000
BOMBONIERE	3,7%	5.500
SORVETES	2,3%	3.500
OUTROS	1,7%	2.500

Dados acima estão conforme percentuais de pesquisas realizadas em campo e em tabelas do SEBRAE

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

DESCRIÇÃO	SAL. BRUTO	ENCAR-GOS	SAL. TOTAL	Nº FUNC.	ABONOS E OUTROS	VALOR TOTAL R\$
<b>CONFEITARIA</b>						
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
<b>SALGADOS</b>						
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
<b>PADARIA</b>						
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
<b>LABORATÓRIO / DESENVOLVIMENTO RECEITAS</b>						
ENCARREGADO	2.300	2	4.600	1	557	5.157
AUXILIAR	750	2	1.500	1	182	1.682
<b>CANTINA / LANCHONETE</b>						
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
<b>LOJA</b>						
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
<b>LAVANDERIA</b>						
SERVIÇOS GERAIS	1.000	2	2.000	1	242	2.242
<b>OUTROS FUNCIONÁRIOS</b>						
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
<b>RESTAURANTE / CAFÉ COLONIAL</b>						
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
<b>VALOR TOTAL</b>				<b>71</b>		<b>190.245</b>

## 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.

<b>DRE - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>			
<b>RECEITA BRUTA</b>			<b>598.167</b>
RECEITA SOBRE PRODUÇÃO PRÓPRIA			520.316
RECEITA SOBRE PRODUTOS DE REVENDA			77.850
<b>DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA</b>			<b>105.037</b>
	ICMS	12,00%	59.176
	COFINS	7,65%	37.724
	PIS	1,65%	8.137
<b>RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA</b>			<b>493.130</b>
RECEITA SOBRE PRODUÇÃO PRÓPRIA			428.950
RECEITA SOBRE PRODUTOS DE REVENDA			64.180
<b>CUSTO DIRETO DAS VENDAS</b>			<b>-149.800</b>
CUSTO DA MATÉRIA PRIMA PARA PRODUÇÃO			-109.000
CUSTO DOS PRODUTOS PARA REVENDA			-40.800
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>	69,62%		<b>343.330</b>
<b>DESPESAS</b>	54,48%		<b>-268.649</b>
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
<b>GERAÇÃO OPERACIONAL DE CAIXA</b>	15,14%		<b>74.681</b>
DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO			-9.071
<b>LUCRO DA ATIVIDADE</b>	13,30%		<b>65.609</b>
<b>RESULTADO NÃO OPERACIONAL</b>			<b>0</b>
RECEITAS EVENTUAIS			0
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS			0
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>	13,30%		<b>65.609</b>
RECEITAS FINANCEIRAS			0
DESPESAS FINANCEIRAS			0

<b>DRE - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>		
<b>RESULTADO ANTES DAS PROVISÕES</b>	13,30%	<b>65.609</b>
PROVISÃO PARA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		0
<b>RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ</b>	13,30%	<b>65.609</b>
PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA		-9.841
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>11,31%</b>	<b>55.768</b>

## 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 agência 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 Telemarketing 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

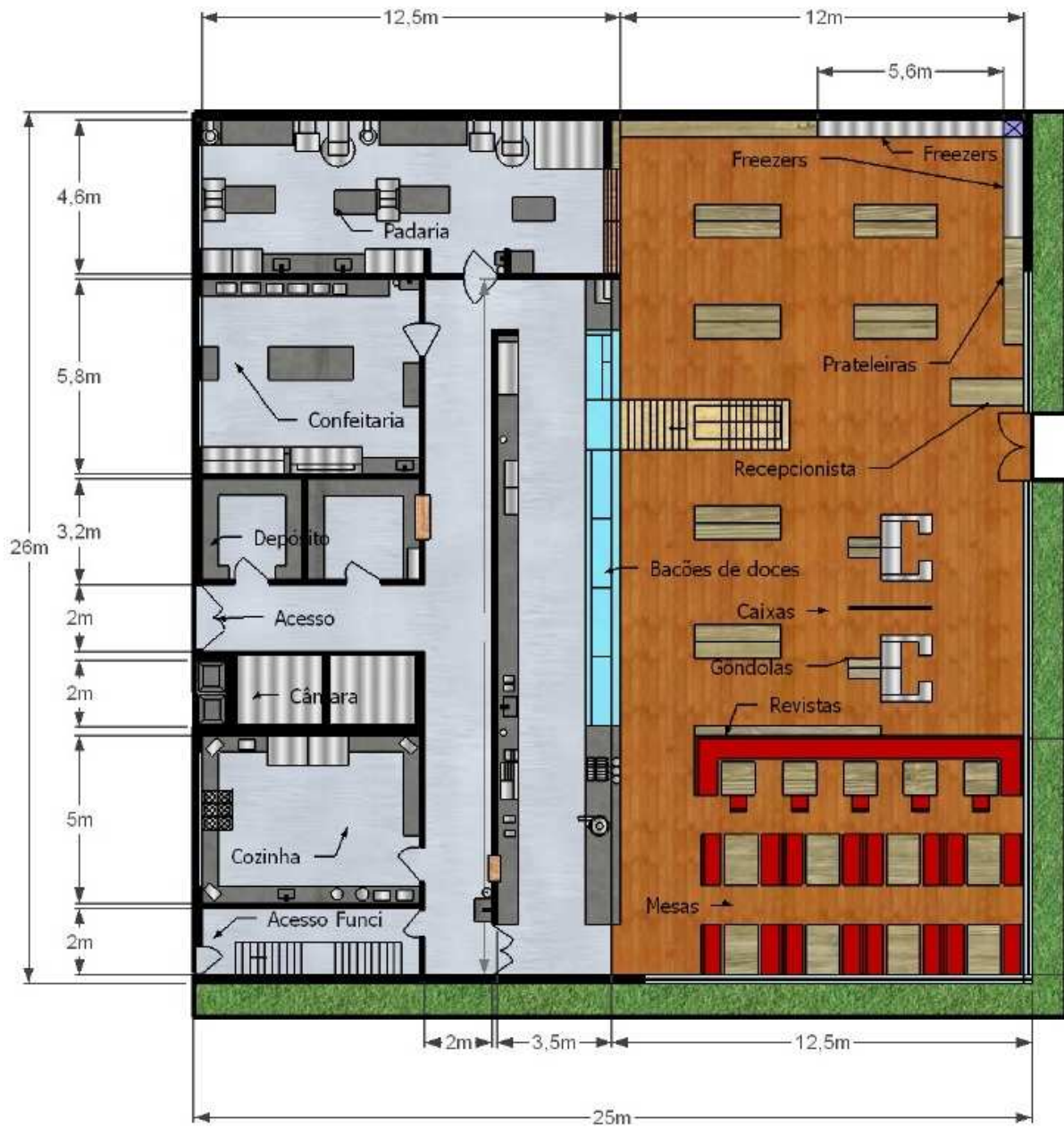
#### **Cursos por Consultorias:**

8º Hábito – Franklin Covey

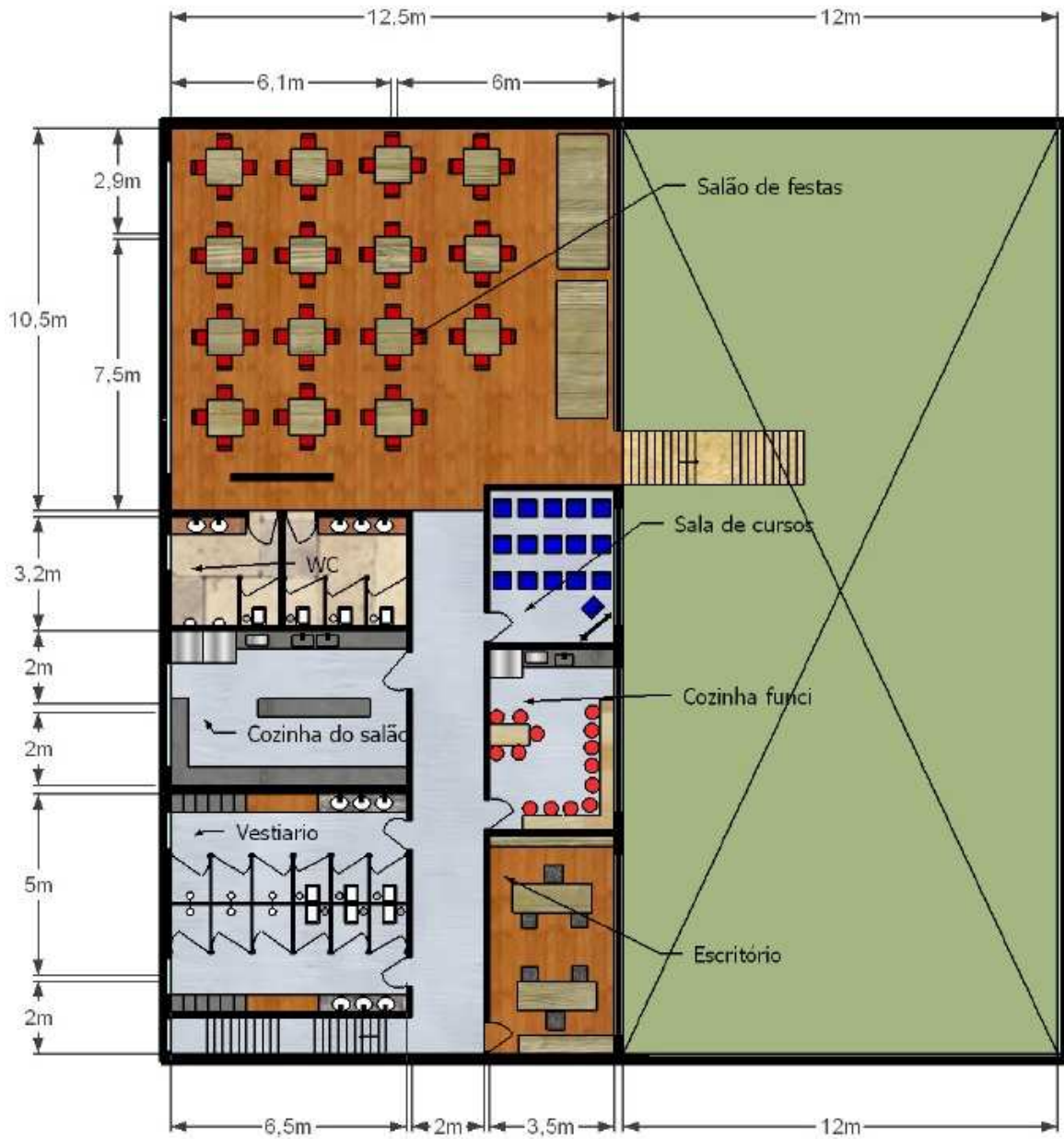
PNL – Practitioner e Master – OTP Orientação e Treinamento Pessoal

## APÊNDICE II – PLANTAS ARQUITETÔNICAS DO EMPREENDIMENTO

### a) Planta Térreo – área construída – cotas e descrição



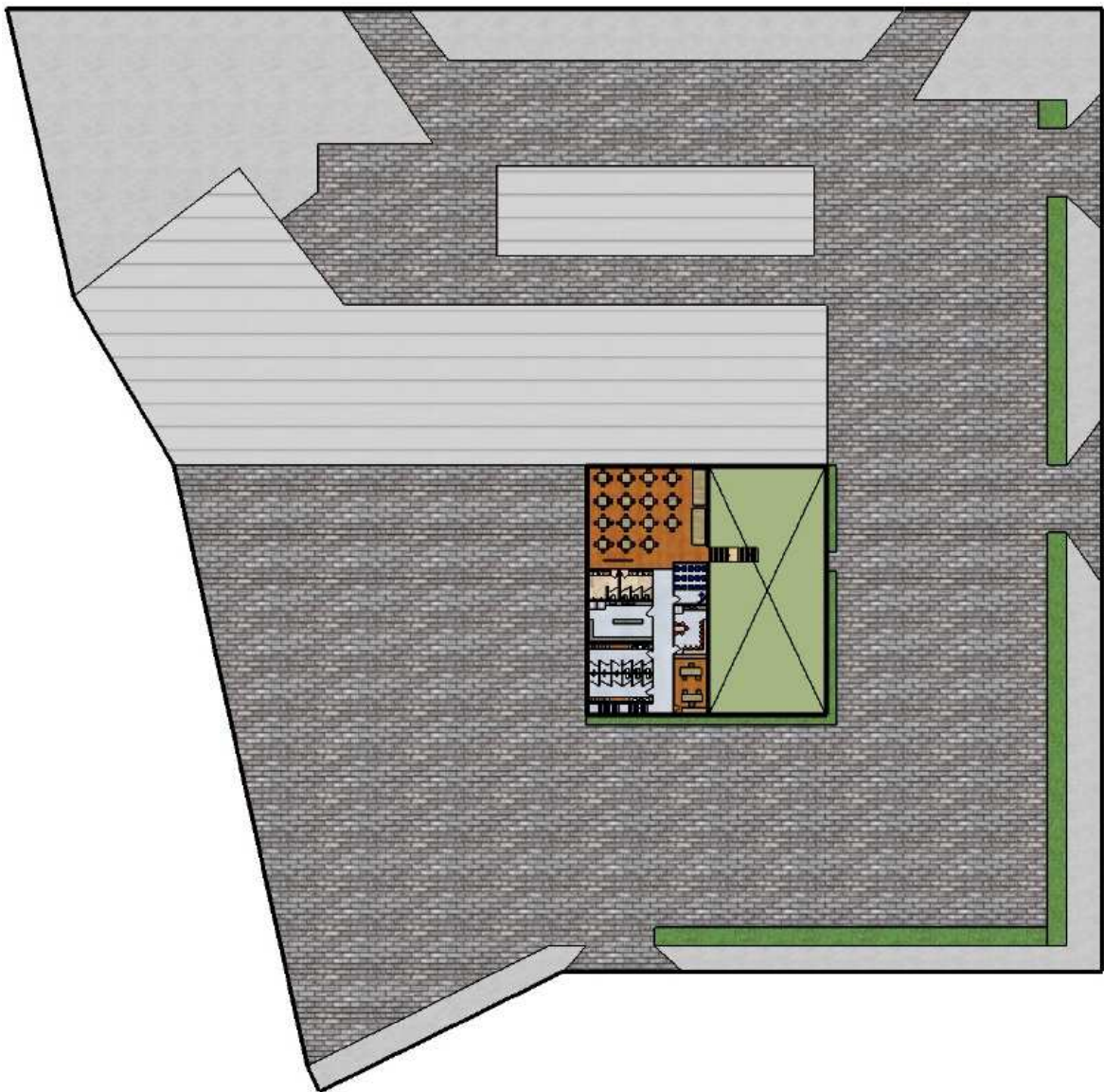
b) Planta superior – área construída – cotas e descrição



c) Planta Baixa – área total – piso térreo



d) Planta baixa – área total – pavimento superior



## APÊNDICE III – TRABALHO INDIVIDUAL

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA  
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**GIANCARLO NADALIN**

**INTEGRAÇÃO DA PANIFICADORA PANE I PANINI COM AS LOJAS  
DE CONVENIÊNCIAS EXISTENTES NO LOCAL**

**CURITIBA  
2013**

GIANCARLO NADALIN

INTEGRAÇÃO DA PANIFICADORA PANE I PANINI COM AS LOJAS  
DE CONVENIÊNCIAS EXISTENTES NO LOCAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Empresas, do MBA Gestão Estratégica de Empresas do Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Augusto Dalla Vecchia

CURITIBA  
2013



Nadalín, Giancarlo

Aplicação da gestão estratégica de empresas no desenvolvimento do plano de negócios para integração de uma panificadora de alto padrão, localizada em bairro nobre da cidade de Curitiba, com outras empresas situadas em um mesmo terreno / Giancarlo Nadalín; orientador Augusto Dalla Vecchia – Curitiba: ISAE/FGV, 2013.

Trabalho individual de conclusão de curso - Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getulio Vargas, FGV Management, MBA em Gestão Estratégica de Empresas, 2013.

1. Integração. 2. Gestão conjunta. 3. Conveniência. 4. Associação

## **RESUMO**

O presente artigo apresentará um relato das vantagens que um grupo de empresas podem conseguir associando-se para utilizar em um mesmo terreno, diversos tipos de comércio, para uma mesma classe de pessoas. O conceito é montar um estacionamento único e atuar de forma conjunta, sejam empresas prestadores de serviço, restaurantes ou fornecedores de itens de necessidade básica. Este trabalho descreverá todas as particularidades desta integração considerando também os benefícios que possuirão atuando conjuntamente no comércio local, buscando atingir um mesmo público alvo. O documento relatará ideias interessantes para que possam ser aplicadas no dia a dia de cada comércio, buscando sempre aumentar a rentabilidade e o número de clientes para cada ramo de atividade. Em resumo, mostraremos que o associativismo é uma excelente possibilidade para uma empresa ou microempresa atingir outros patamares de negócios e também dividir custos que sozinhos contabilizados seriam superiores ao trabalho conjunto.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>2</b>
<b>METODOLOGIA</b>	<b>9</b>
<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>144</b>
<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>166</b>
<b>RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÕES</b>	<b>17</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>18</b>

## INTRODUÇÃO

Uma panificadora com produtos de primeira linha, localizada na entrada do bairro Ecoville, de fácil acesso, com amplo estacionamento, que possui um restaurante aconchegante, oferecendo lanches e refeições diferenciadas, bem acabadas e decoradas. O que mais poderíamos fazer para atrair uma clientela maior?

A resposta para esta pergunta: integração com outras áreas de serviços e produtos em um mesmo local de acesso e estacionamento, que possuem o mesmo padrão de qualidade. Apesar de ser uma resposta simples, verificamos que é difícil conseguir uma área pronta e em operação para se integrar uma panificadora com outras lojas de conveniência.

O conceito idealizado para a abertura da Pane i Panini é aproveitar as seis lojas de conveniência e também o posto de gasolina existente no cruzamento das Ruas Francisco Nadolny com a Prof. Pedro Viriato Parigot de Souza para levar mais clientes para a panificadora. Da mesma forma, contribuir com o faturamento adicional destes outros comércios com o público que a Panificadora deve atrair.

No local encontram-se em operação as seguintes lojas e postos de serviços: Restaurante Pizza Hut, Oficina Mecânica Ingo Hoffmann – (pneus Michelin), Lavanderia 5 à Sec, Locadora de Vídeo Cartoon, Farmácia Nissei e Adega de Queijos e Vinhos do Carrefour. É importante ressaltar que todas estas lojas não competem entre si e de certa forma, já atuam de forma conjunta.



Figura 1 – Logotipos das Empresas Existentes

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Introdução

O presente capítulo tem como objetivo esclarecer alguns temas que serão tratados neste trabalho, oferecendo definições e uma base para as ideias adotadas posteriormente no estudo em questão.

### Definição de Associação

Associação, em um sentido amplo, é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne pessoas físicas ou outras sociedades jurídicas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios para os seus associados. Associação é uma forma jurídica de legalizar a união de pessoas em torno de seus interesses. Sua constituição permite a construção de melhores condições do que aquelas que os indivíduos teriam isoladamente para a realização dos seus objetivos.

A associação então é a forma mais básica para se organizar um grupo de pessoas – físicas ou jurídicas – para a realização de objetivos comuns. Esquemáticamente, pode-se representar as associações como sendo:

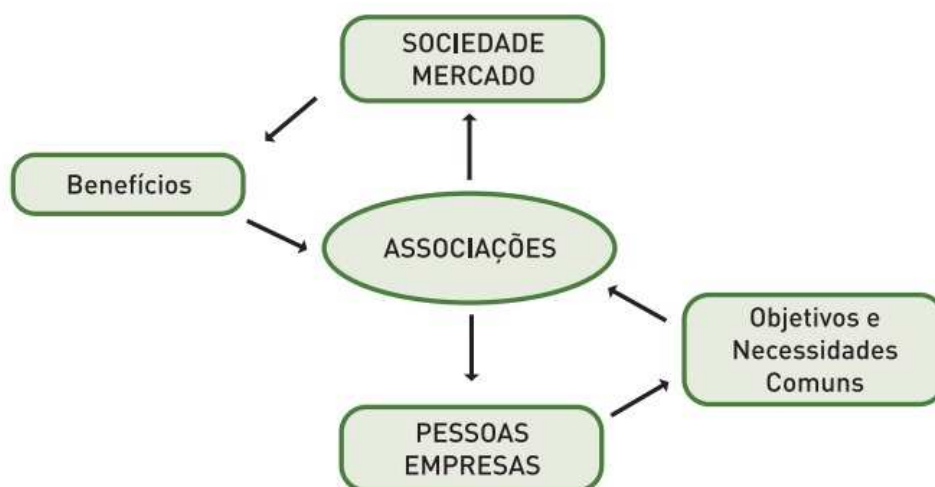


Figura 2 – Representação da Organização de uma Associação

As associações assumem os princípios de uma doutrina que se chama associativismo e que expressa a crença de que juntos pode-se encontrar soluções melhores para os conflitos que a vida em sociedade apresenta. Esses princípios são reconhecidos no mundo todo e embasam as várias formas que as associações podem assumir: OSCIP<sup>3</sup>, cooperativas, sindicatos, fundações, organizações sociais, clubes. O que irá diferenciar a forma jurídica de cada tipo de associação são basicamente os objetivos que se pretende alcançar.

### **Definição de Cooperação**

Cooperação é ato ou efeito de cooperar; operar, ou obrar, simultaneamente; colaborar; prestar colaboração, serviços; trabalhar em comum; colaborar; ajudar; participar. Cooperação traduz a necessidade de alguém trabalhar com alguém para que ela ocorra. Em termos sociais, será necessária uma relação de soma, de agregação – um ganhar com o outro – como ocorreu na evolução da humanidade.

Coletar alimentos, caçar, proteger-se, construir e desenvolver a linguagem colocava os nossos antepassados num permanente processo cooperativo. A cooperação aumentava a eficácia operacional daqueles grupos na hora de realizar suas atividades cotidianas. Certamente coletar alimentos em grandes áreas, caçar enormes animais, posteriormente plantar, construir etc., seria mais eficaz se fossem realizados juntos.

Considerar que mais eficaz não significa necessariamente mais fácil, mas, sim, que o resultado final obtido por todos coletivamente beneficiará cada um individualmente melhor do que o conseguiriam sozinhos. Assim, cooperar é um meio para se alcançar determinado objetivo e não um fim em si mesmo.

O termo cooperação expressa o trabalho conjunto, numa perspectiva de aumentar a capacidade competitiva como meio de gerar benefícios para todos os envolvidos no processo.

Ao trazer cooperação como uma nova cultura, há um contraponto com a cultura que prevalece no ambiente dos negócios e na sociedade em geral, tradicionalmente dominados por valores e práticas que tem a competição como elemento preponderante.

---

<sup>3</sup> Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – Lei nº 9.790, de 23 março de 1999

## **Cooperar para competir**

O que a princípio parece um contra senso, torna-se um importante meio de sobrevivência ou crescimento no ramo dos negócios, principalmente para as micro e pequenas empresas: cooperar para competir.

Nesse contexto, a cooperação aparece como uma forma de melhor competir em um cenário em que ganhar mercado, reduzir custos, exportar e importar, divulgar marcas, desenvolver tecnologias, enfim, aumentar a lucratividade está cada vez mais difícil de alcançar de forma isolada.

Buscar na prática que possibilitou a humanidade sobreviver e superar desafios ao longo de milênios, ou seja, trabalhar juntos passa a ser estratégico para enfrentar esse momento de competitividade nos negócios.

Guardadas as proporções, o ambiente hoje é tão hostil para os empresários em geral, como era para os antepassados. Empresas gigantes impondo padrões de produtos e relações com o mercado nem sempre acessíveis às MPEs, legislações e tributações restritivas e complexas, consumidores mais exigentes a cada dia, recursos escassos, concorrentes vorazes enfim, um mundo selvagem e cheio de oportunidades. Como então sobreviver, como prosperar?

Com um ambiente assim, a motivação para trabalhar junto aparece quase como uma consequência natural e as possibilidades para fazê-lo são muitas. No meio empresarial a cooperação pode ser utilizada para aumentar a eficácia operacional das empresas.

Por isso, a seguir são apresentadas algumas possibilidades da cooperação como meio para ampliar a capacidade operacional das empresas nas suas relações com mercados cada vez mais competitivos:

- **Compartilhar recursos**

Recursos são os meios necessários para viabilizar um empreendimento – dinheiro, máquinas, estrutura, serviços, etc. Muitos empreendimentos não saem do papel ou tornam-se inviáveis durante o funcionamento, por não terem escala de

produção suficiente ou por não terem os recursos necessários para os investimentos e nem sequer capacidade para alavanca-los.

- **Combinar competências**

Essa prática ocorre mais frequentemente dentro das empresas como parte da necessidade de desenvolver o trabalho já previamente definido do que entre empreendedores autônomos.

É a prática de compartilhar o conhecimento e as habilidades das pessoas na hora de trabalhar junto. Deve-se salientar que não se trata apenas de uma colaboração informal entre as pessoas, mas de uma forma intencional e organizada potencializando o conhecimento de todos. Dessa forma, trabalhar cooperativamente aumenta a eficácia operacional.

- **Fortalecer o poder de compra**

Essa prática é mais comum com vários modelos já organizados formalmente como as centrais de compras e de negócios, as redes empresariais. É uma forma que, em muitos casos, inaugura a experiência cooperativa em vários segmentos, por expressar mais claramente os ganhos da cooperação medidos em compras mais baratas ou negócios mais facilitados.

- **Oferecer produtos de qualidade superior diversificada**

Com uma visão mais ampliada sobre o conceito de concorrência, o trabalho cooperativo das empresas pode oferecer melhores produtos por meio de sinergia de marcas, estrutura, além de recursos financeiros.

Os ganhos que as empresas buscam através de fusões, em geral podem ser obtidos via negociação e acordos cooperativos entre elas sem a necessidade de abrir mão de sua identidade. Isto é também aumento da eficácia operacional. É a cooperação como estratégia de trabalho.



## **Loja de Conveniência**

Uma loja de conveniência é um pequeno estabelecimento comercial, muitas vezes funcionando em regime de franquia, localizada quase sempre em postos de abastecimento, estações ferroviárias ou de embarque, ou ruas movimentadas. Representa uma forma de se criar uma receita adicional e também de atrair novos consumidores para estes lugares.

Nos EUA, o sistema de lojas de conveniências surgiu na década de 30, e elas viraram uma febre. Em 1998 havia quase 100.000 desses estabelecimentos no país, a maioria funcionando junto a postos de gasolinas. Os americanos descobriram que os postos onde havia esse serviço vendiam mais combustíveis. Por isso, as distribuidoras investiram pesado para ter esse minimercados.

O segmento de lojas de conveniência no Brasil surgiu em 1987, no posto Shell Bola Preta. No entanto o verdadeiro surto de expansão iniciou-se em 1995, com a estabilidade da economia e a maior liberdade de comércio e distribuição no mercado de combustíveis.

A Shell montou a Select. A Esso é dona da Esso Stop & Shop e da Hungry Tiger. A Petrobras criou a BR Mania e a BR Mix. Na medida em que o setor de petróleo veio se desregulamentando e a concorrência pela comercialização de seus derivados se acentuando, o ramo de distribuição de combustíveis começou a depender mais de outras fontes de receitas nos postos para compensar a pressão exercida sobre as margens de ganho na revenda de seus produtos.

A combinação dos negócios de distribuição de combustíveis com lojas de conveniências gerou um nicho de mercado interessante no Brasil, onde a oferta de combustíveis bens de consumo e serviços em um só local, e disponíveis ao público 24 horas, passou a representar um segmento importante para as redes distribuidoras, em decorrências da redução das margens de lucro na revenda dos combustíveis e da diferenciação de oferta em relação ao varejo tradicional. Este novo conceito de varejo veio trazer maior tráfego de pessoas nos postos, proporcionando maior economia de escala e para os administradores do setor e economia de tempo para seus clientes (coelho, 2000).

## **Fidelização de Clientes**

Não existe uma receita para ter a fidelização do cliente garantida, mas existem passos a serem seguidos para fazer com que o cliente volte em sua loja. Segundo Boone e Kurtz (1998) a fidelização pode vir com a qualidade e satisfação do cliente. A qualidade é definida como “O grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa”. A cada dia que passa os clientes de fato estão tornando-se mais exigentes e procurando tanto qualidade nos produtos e nos serviços que buscam quanto na forma de atendimento das empresas, já que cliente insatisfeito muito dificilmente irá voltar na mesma empresa depois de sair insatisfeito.

Atualmente, consumidores conscientes desejam ter a satisfação de adquirir mercadorias e serviços fora do comum. Exigem mais do que apenas bom preço; procuram um valor agregado. Um produto ou serviço com valor agregado obtém valorização crescente por oferecer mais do que o esperado - algo de particular importância para a empresa. Como primeiro passo para intensificar a satisfação dos clientes, uma empresa deve coletar informações sobre seu desempenho atual. Isso pode acontecer desde uma simples conversa do dono da empresa com o cliente, até métodos um pouco mais formais, que vai desde caixinhas de sugestões e/ou reclamações até aplicação de questionários.

## **Posicionamento Estratégico das Lojas de Conveniência**

De uma forma geral, os consumidores procuram supermercados ou hipermercados para compras de conveniência, ao invés de recorrerem a um minimercado 24h, uma mercearia ou uma loja de conveniência. Os motivos para tal fato são que possuem: (a) menor preço e (b) maior variedade (fonte revista Supermix 1999). Com o acréscimo do número de lojas nos postos e a própria mudança do varejo tradicional, ampliando linhas de produtos, tempo de funcionamento e serviços de entrega, a exemplo das padarias e supermercados, a convergência de formatos tem tornado a concorrência pelo mercado de conveniência mais acirrada.

Neste sentido o posicionamento estratégico para as lojas de conveniência em postos de combustível deve mostrar vantagens competitivas em relação aos demais

modelos de varejo, seja na diferenciação dos produtos que comercializam, seja na qualidade dos produtos, no nível de seus serviços, de seus preços ou de seus custos.

Segundo Coelho (2000), esta vantagem tende a ser menos baseada na linha de produtos, cada vez mais semelhante, e mais centrada na eficiência da estrutura de custos, na qualidade e no atendimento. Custos eficientes viabilizam a prática de preços mais competitivos. No varejo, a eficiência da estrutura de custo está diretamente relacionada com a eficiência na compra e esta, por sua vez, baseada na competência logística.

Qualidade e bom atendimento são variáveis essenciais em qualquer tipo de serviço.

## METODOLOGIA

Buscar um valor agregado maior para a panificadora Pane i Panini é o objetivo da teoria deste trabalho. O valor agregado de possuir em um mesmo local, diversas lojas de conveniência, serviços e restaurante, para somar com a panificadora mais facilidades para os clientes, que através de uma parada de automóvel pode realizar diversas combinações de compras, é fundamental para os dias de hoje.

Entendemos que a integração da panificadora Pane i Panini com o Restaurante Pizza Hut, com a oficina mecânica Ingo Hoffmann, com a lavanderia 5 à Sec, com a locadora de Vídeo Cartoon, com a farmácia Nissei, com a adega de Queijos e Vinhos do Carrefour e finalmente com o posto Ipiranga, os clientes terão muito mais aproveitamento de seu tempo quando necessitam de algum dos itens das empresas citadas.

Hoje em dia o tempo é fundamental para as pessoas que estão gastando cada vez mais horas nos escritórios e no trânsito e deixando cada vez menos tempo com a família. Por isso, aproveitar uma parada apenas para abastecimento de seu veículo e para fazer as suas compras de mercearia e panificação, é um incentivo para que busquem um local como o que está sendo proposto neste trabalho.

Com a integração observamos também outras vantagens que podem ser aproveitadas para toda a associação de empresas instaladas na área ao redor do posto de gasolina. Entre elas citamos:

1. Possibilidade de desenvolvimento de um software de gestão de todo o complexo, integrando em uma mesma base de dados os clientes que passam nas sete empresas. Assim, todos teriam acesso aos clientes dos demais, podendo realizar um marketing individual para cada um. Uma das facilidades deste banco de dados comum seria a criação de um cartão de fidelidade,

acumulando pontos em todas as lojas para conseguir descontos para serem aplicados em compra de produtos ou serviços no local.

2. Permitir a entrada de outros serviços como posto de banco 24 horas para agregar mais valor ao local, possibilitando outros motivos para as paradas dos clientes tradicionais e de novos que não conheceram ainda o empreendimento.
3. Com um estacionamento integrado para todas as lojas, entendemos que existirá um maior aproveitamento das vagas, e, com isso, sobrarão mais espaço para novos postos de serviço ou um espaço mais adequado para o paisagismo local. Como estamos tratando com classe A e B, quanto mais bem acabado e acolhedor o empreendimento, maior a tendência de parada de consumidores.
4. Sempre que um novo cliente parar para adquirir algum produto ou serviço em uma das empresas, muito provavelmente descobrirão que no local existem outras facilidades para compras. Na próxima passagem pelo local, já sabem que podem fazer as duas coisas com uma parada apenas ou até mesmo adquirir o que deseja nas demais lojas que conheceu. Para a panificadora Pane i Panini entendemos que todas as lojas podem chamar o cliente para a loja, seja quando alguém deseja alugar um filme, buscar um remédio na farmácia, colocar combustível, comprar um vinho como também sair da pizzaria e comprar o pão do dia seguinte.
5. Outra oportunidade que pode ser considerada é a de baixar custos através da manutenção conjunta de uma planta externa. Diversas empresas dividirão proporcionalmente os custos entre si, para a limpeza do local, para o paisagismo do estacionamento, para segurança e por que não pensar também em um marketing conjunto para todos.
6. Com a construção da panificadora Pane i Panini o terreno será ampliado e existirá um melhor paisagismo de toda a planta, assim como aumentará o número de vagas para o estacionamento, oferecendo a toda a estrutura mais conforto para todos os clientes que chegam de automóvel.
7. A ampliação do estacionamento para atender a panificadora vai abrir no terreno o acesso através da Avenida Dep. Heitor Alencar Furtado, atrás do complexo existente. Esta nova entrada de veículos proporcionará maior área de manobra dentro do complexo assim como facilitará o caminho de quem vem pelo outro lado do terreno.

8. Pensando um pouco apenas na panificadora Pane i Panini, esta pode proporcionar promoções utilizando as demais lojas como participantes e beneficiárias. Como exemplo, pode firmar acordo com a oficina Ingo Hoffmann, oferecendo vales (refrigerante ou café) para que seus clientes possam buscar a panificadora no momento da troca de um pneu e saborear algo sem necessitar pagar. O objetivo final é estar no local com diversos produtos expostos, e aflorar o desejo de compra de algo para levar para sua casa ou para comer no momento em que aguarda a prestação do serviço. Com esta propaganda, os clientes além do café aproveitam para conhecer a loja e se não fizerem compra adicional, certamente se programarão para retornar no futuro assim que a necessidade aparecer.

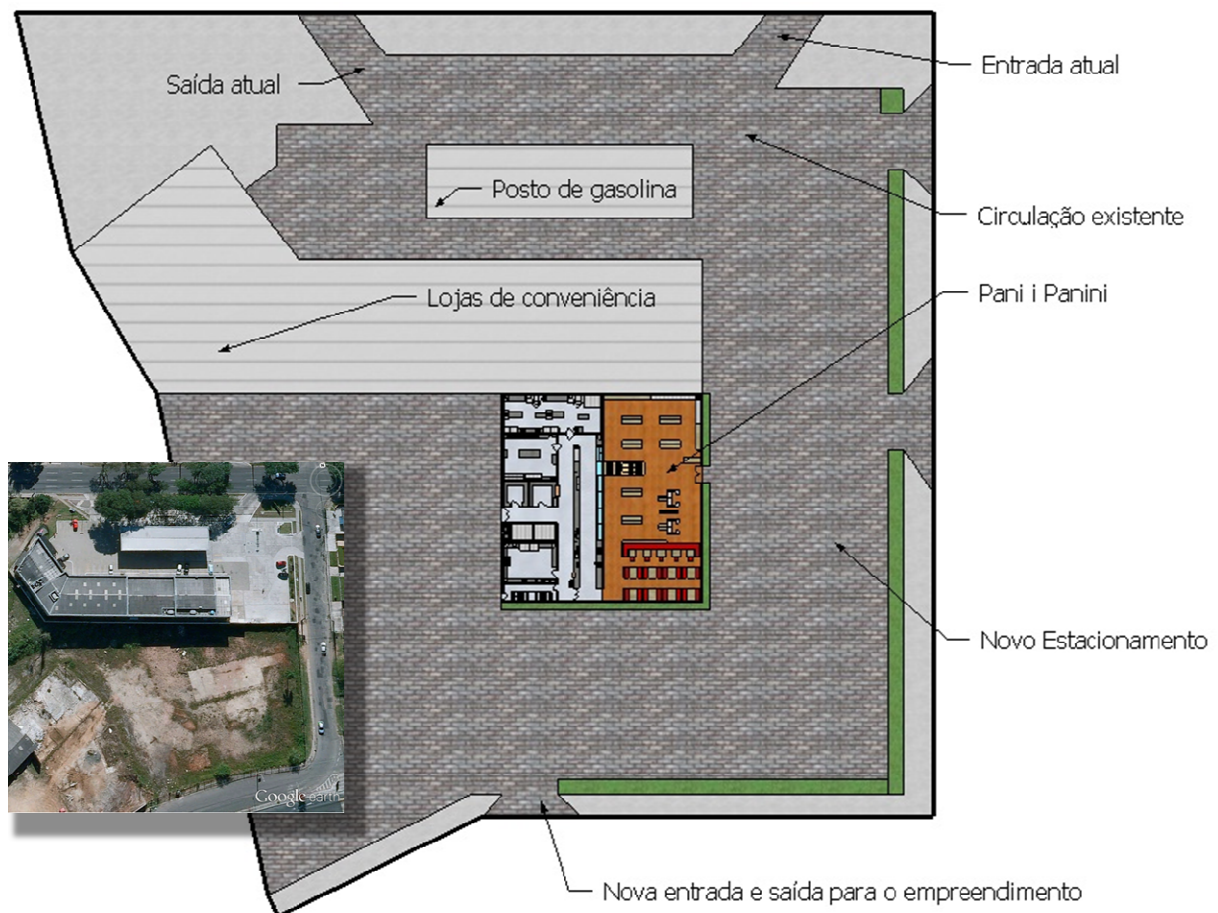


Figura 3 – Desenho Esquemático do Terreno e Fotografia Aérea (fonte Google Maps)

O complexo mostrado na figura acima se encontra exatamente no início do bairro Ecoville, antes de todos os edifícios existentes e que estão em construção.

Conforme comentado no trabalho principal, o bairro é um dos que mais cresce em Curitiba e um dos que possui maior poder aquisitivo. Desta forma, entendemos que é um excelente ponto de comércio, pois atenderá aos clientes que desejam levar para suas casas produtos de qualidade, sem desviar de seu caminho tradicional, podendo aproveitar para realizar a compra de diversos produtos disponíveis na área citada.

Simplificando o que foi definido no referencial teórico sobre o conceito de Associação, temos como significado: qualquer iniciativa que reúne pessoas com objetivos comuns, visando superar dificuldades e gerar benefícios. Para colocar em prática esta definição, e tomando como base a Associação voluntária e livre, será necessário que para o empreendimento funcionar de forma adequada, ocorra a eleição de um síndico, com objetivo de ouvir os anseios de todos e colocar em prática as ideias mais interessantes para o sucesso dos negócios em andamento. É preciso um responsável que despenda certo tempo com esta administração, que se comprometa em atingir os resultados apresentados neste trabalho e que possa juntamente com os demais proprietários, criar novas sinergias para o benefício de todos.

Da mesma forma, os responsáveis pelas demais empresas também deverão colaborar com este síndico, ou seja, praticar o ato de trabalhar simultaneamente em algo comum. Sem esta colaboração não haverá evolução e com isso todos ficarão sem o aumento da eficácia proposta. O resultado final obtido por todos de forma coletiva beneficiará cada um melhor do que o conseguiriam de forma individual. Resumindo, esta cooperação resultará no aumento da capacidade competitiva de todos em gerar melhores resultados financeiros para os envolvidos em cada um de seus negócios.

O mercado atual está tão competitivo, tão hostil aos novos entrantes que trabalhar juntos passa a ser estratégico para enfrentar esse momento. Sendo assim, buscando ampliar a capacidade operacional de todas as empresas deste empreendimento, apresentamos as possibilidades de cooperação já indicadas no referencial teórico:

- Compartilhar recursos: como segurança física externa, alarme, vídeo vigilância e limpeza, tanto da área externa como também da interna.

- Combinar competências: divulgar o que cada empresa possui de melhor para as demais, como propaganda e marketing, atendimento a cliente, contas a receber, etc. Treinamentos conjuntos podem ser pensados para disseminação do conhecimento para todos.
- Fortalecer o poder de compra: tudo o que deve ser comprado para uso fruto das empresas deve ser negociado em conjunto. Desde os serviços apresentados acima como produtos de limpeza e equipamentos para a área externa.
- Oferecer produto de qualidade superior diversificada: sempre que um valor é agregado a um produto ou serviço, existe um aumento da qualidade. Existindo a cooperação entre as empresas, valores serão agregados a todos os produtos e serviços oferecidos, aumentando com isso a qualidade do que todas as empresas oferecem a seus clientes.

Os consumidores hoje procuram sempre pagar pelo menos o mesmo que pagariam para a concorrência, mas sempre buscando receber em troca um valor agregado superior, que lhe de satisfação em adquirir uma mercadoria ou serviço naquele local. Exigem mais do que a simples economia de seu dinheiro. Conforme comentado, pedem por este valor agregado de economia de tempo. Esta valorização do local intensifica para o cliente a satisfação de comprar ali e com isso se gera uma qualidade maior no que esta se entregando.



## APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A prática de montar um condomínio de empresas com diversas lojas de conveniência com ramo de atividade diferentes, tendo como âncora principal um posto de gasolina não é comum na cidade de Curitiba e demais cidades do país. Encontrar um local que apresente as condições favoráveis a esta integração, com possibilidade de atrair novos clientes através da sinergia de atuarem juntas é muito difícil.

Para o agrupamento de empresas neste local sabemos que podemos atingir o planejamento estratégico definido devido principalmente as seguintes questões: facilidade de acesso, alto tráfego de veículos, acesso a um bairro nobre da cidade, quantidade de vagas de estacionamento que superam as necessidades e sinergia que pode haver entre as empresas.

O resultado principal desta união, sem dúvida alguma, será o aumento de clientes em cada loja devido a atratividade das demais. É clara esta afirmação, pois se necessitamos de dois produtos distintos que se encontram no local, nada mais razoável que realizar apenas uma parada com o veículo para a obtenção de ambos. Principalmente em um bairro como o Ecoville que para qualquer deslocamento, o mesmo deve ser realizado através de um veículo motorizado. Como resultado secundário temos o aumento de faturamento da empresa, que se bem dimensionada para atender a toda esta clientela (mantendo o custo fixo), observaremos um resultado econômico e financeiro muito superior ao comparado com a atuação de forma isolada.

Estou considerando empresas bem sucedidas, com produtos de qualidade, com bom atendimento para seus clientes, igual ao planejando para a panificadora Pane i Panini. Este é um ponto que devemos observar para o local e que mostrará um resultado muito bom quando estiverem atuando de forma conjunta. Caso alguma

empresa não esteja focada na mesma política de qualidade que as demais, um trabalho pontual deverá ser realizado.

Neste local já está em funcionamento comércios com marcas de renome. Estas empresas já conquistaram sua posição de destaque no comércio de Curitiba, e com a entrada da Pane i Panini, que seguindo seu planejamento estratégico, definitivamente tornará este ponto como parada obrigatória de todos os que passam pela região e necessitam de qualquer produto ou serviço disponível.

Se associarmos diversas empresas que atendem com mesma qualidade e são referência no que entregam de valor a seus clientes, a lembrança de cada cliente em parar no local para fazer compras será sempre maior.

Como resultado, se esta atratividade resultar em um aumento do faturamento de pelo menos 15% para todas as empresas (valor que estamos estimando como exemplificação), considerando apenas a Pane i Panini com um faturamento líquido mensal de R\$ 400.000,00 e lucro líquido de 10%, teremos um ganho de lucratividade mensal de R\$ 6.000 (R\$ 46.000 – R\$ 40.000). No ano, representa uma melhora no resultado de R\$ 72.000,00, ou seja, um valor significativo para a rentabilidade em questão.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando primeiramente o aumento da rentabilidade conquistada com esta integração de empresa, apenas para o resultado da Pane i Panini, chegamos a conclusão que se os números do exemplo prático estiverem corretos, o resultado calculado é praticamente de dois meses de trabalho, uma quantia que não pode ser desconsiderada. Mesmo que este valor seja de apenas 50% do que estimamos, ainda assim é um mês de lucratividade a mais no ano, valor que entendemos também válido pelo esforço desta associação.

Como as empresas hoje estão trabalhando com margens de lucro muito baixas, qualquer ação que se possa fazer para melhorar a lucratividade deve ser levada adiante. Não é permitido na concorrência a que estamos sujeitos deixar passar qualquer oportunidade. Sendo assim, integrar as empresas e fazê-las pensar como se fossem um organismo apenas é de extrema sabedoria e bom senso de seus proprietários. Mais ações como estas devem ser procuradas no dia a dia para que esta lucratividade sempre se eleve, buscando perpetuar cada vez mais as lojas de conveniência do local.

Devem pensar também que atuando como um organismo único, qualquer falência de alguma das lojas pode ocasionar por menor que seja, um prejuízo para todas as demais. Claro, se estamos falando em economias, divisão de custos, conquista de novos clientes, cada vez que perdemos uma empresa, deixamos também de receber esta parte proporcional de ganhos.

O modelo de consórcio de empresas realizado desta forma é inteligente porque dilui os custos de diversos setores e aumenta a agressividade perante a concorrência. Cria um valor agregado muito grande para quem passa pelo local e necessita realizar ao menos uma parada.

## RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

Entendemos que o modelo proposto de associação de empresas que atuam em ramos distintos de comércio, mas que buscam com esta integração diminuir custos e aumentar faturamento deve ser planejado e colocado em prática imediatamente após a abertura da panificadora Pane i Panini no local. É altamente recomendado inclusive que este trabalho se inicie antes, na fase de construção, pois assim que a mesma abrir, os benefícios já deverão estar dando resultado.

Antecipadamente algumas ferramentas já deverão estar desenvolvida, como:

1. Antecipação da construção do estacionamento de clientes para que todos já possam usufruir desta vantagem, ou pelo menos uma parte para que também não atrapalhe a construção da panificadora.
2. Realizar contato com bancos (privados ou estatais) e oferecer um local para caixa eletrônico.
3. Realizar eleição de um síndico
4. Contratar e dividir os custos dos serviços de segurança e limpeza
5. Melhorar o paisagismo no local
6. Fechar acordo com as empresas em funcionamento distribuindo vales (café ou refrigerante) para uso quando a panificadora abrir

Concluindo, mostramos com este texto que é altamente recomendável esta associação de empresa, com objetivo principal de dar mais fôlego a todos os integrantes, resultando maior lucratividade através da economia e maior quantidade de clientes. Entendemos que o custo fixo de todos não precisa ser ampliado para atender esta maior demanda, sendo assim, é certo que este lucro será maior.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DA ROCHA, André Lacombe Penna; COOPER, Nicolas Federico; VIEIRA, Nina. Estratégias Mercadológicas do Setor de Lojas de Conveniência em Postos de Combustíveis.

COELHO, Fernando de Souza, Varejo de Conveniência na Retaguarda de Postos, volume de Serviços, in Varejo Competitivo 4, São Paulo, Atlas, 2000.

BOONE, Louis E.; KURTZ, David L., Marketing Contemporâneo, Rio de Janeiro: LTC, 1998.

REVISTA SUPERMIX, junho/julho de 1999.

COOPER, Nicolas F. – Lojas de Conveniência em Postos de Combustível na Cidade do Rio de Janeiro: Uma Avaliação do Processo de Distribuição no Canal. Dissertação de Mestrado, Departamento de Administração da PUC-Rio, Agosto de 2000.

SEBRAE – Associação – Série Empreendimentos Coletivos (2009)

SEBRAE – Cultura da Cooperação – Série Empreendimentos Coletivos (2009)