

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

MARCOS PROENÇA

PLANO DE NEGÓCIOS: PANE I PANINI

CURITIBA

2012

MARCOS PROENÇA

PLANO DE NEGÓCIOS: PANE I PANINI

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial de graduação no MBA de Gestão Estratégica de Empresas, Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul – Fundação Getúlio Vargas

Profº. Orientador: Augusto Dalla Vecchia

CURITIBA

2012

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	6
2. A PANE I PANINI	8
2.1. Missão, visão e valores	9
2.2. As vantagens competitivas da Pane i Panini	9
2.2.1. Acesso aos mercados fornecedor e consumidor	9
2.2.2. Localização Geográfica	10
2.2.3. Tecnologia de Produção	10
2.2.4. Marca	10
2.2.5. Características Únicas	11
3. ANÁLISE DE MERCADO	11
3.1. Análise do setor	11
3.1.1. Outras tendências	16
3.2. Principais grupos de fornecedores	19
3.3. Principais grupos de clientes	19
3.4. Empresas Rivals	19
3.5. Ameaça de substitutos e novos entrantes	20
3.6. Barreiras de entrada	20
3.7. Barreiras de saída	20
3.8. Análise S.W.O.T.	20
4. ANÁLISE DA DEMANDA	21
4.1. Perfil do cliente e segmentação	21
4.2. Preços e margens do segmento	26
4.2.1. Tiquete-Médio	29
5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	29
5.1. Concorrentes Indiretos	36
6. DESCRIÇÃO DOS BENS E SERVIÇOS A SEREM OFERTADOS	36
6.1. Vantagem competitiva	37
6.2. Estratégia Mercadológica	38
7. PLANO OPERACIONAL	41
7.1. Infraestrutura	43
7.2. Características das Instalações	45
7.2.1. Licença de funcionamento	47

7.2.2. Produção	47
7.2.3. Tecnologia utilizada	48
7.3. Logística Interna	50
7.4. Logística Externa	51
7.5. Fornecedores	52
7.6. Gerência	53
7.7. Organização e Recursos Humanos	53
7.7.1. Visão geral	54
7.7.2. Atributos necessários	55
7.7.3. Compensações e Incentivos	55
7.7.4. Serviços Profissionais	56
7.8. Organização do Processo Produtivo	57
7.8.1. A Ferramenta 5 S	58
7.9. Pisos salariais	58
8. CAPITALIZAÇÃO – SUSTENTAÇÃO FINANCEIRA	59
8.1. Investimento inicial	60
8.2. Projeção das receitas	61
8.3. Projeção dos Custos e Despesas	62
8.3.1. Custos com colaboradores previstos para os primeiros 5 anos de atividade.	64
8.4. Demonstrativo de Resultados dos Exercícios	65
8.5. Indicadores Financeiros	67
9. FONTES DE RECURSO – NECESSIDADES DE CAPITAL	67
9.1. Sociedade	67
9.2. Obtenção de capital	68
10. APÊNDICES	69
APÊNDICE I – CURRICULUM VITAE DAS SÓCIAS	69
APÊNDICE II – PLANTAS ARQUITETÔNICAS DO EMPREENDIMENTO	71
Apêndice – III – Contribuição Individual	75

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

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

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

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

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

Conveniência e serviços completos também fazem parte da proposta. Serviços de delivery, delivery matinal para condomínios (contratado mensalmente), fornecimento de 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*¹, lanchonete, pizzaria, adega, casa de frios e *pâtisserie*²: muita conveniência e alta qualidade ao dispor do cliente, com um serviço que acompanha esta aura de personalização e luxo.

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

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

O desenvolvimento da região não conta apenas com residências de alto padrão, mas também vem atraindo empreendimentos voltados para o comércio e educação – complexos comerciais contendo diversas torres e duas universidades de renome no Brasil estão se instalando nos arredores do Ecoville. Este movimento promissor na região vem quase como uma garantia de sucesso certo do empreendedor que instalar ali seu serviço de conveniência.

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

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

2.1. Missão, visão e valores

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

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

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

São os nossos valores:

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

2.2. As vantagens competitivas da Pane i Panini

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

2.2.1. Acesso aos mercados fornecedor e consumidor

Curitiba tem uma malha de fornecedores bem desenvolvida, e a Pane i Panini priorizará os fornecedores que possuam em sua atuação princípios condizentes com os seus próprios. O acesso aos fornecedores carecerá da construção de uma relação de parceria, proporcionando condições para o desenvolvimento estratégico de ambos.

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

2.2.2. Localização Geográfica

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

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

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

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

2.2.3. Tecnologia de Produção

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

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

2.2.4. Marca

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

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



2.2.5. Características Únicas

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

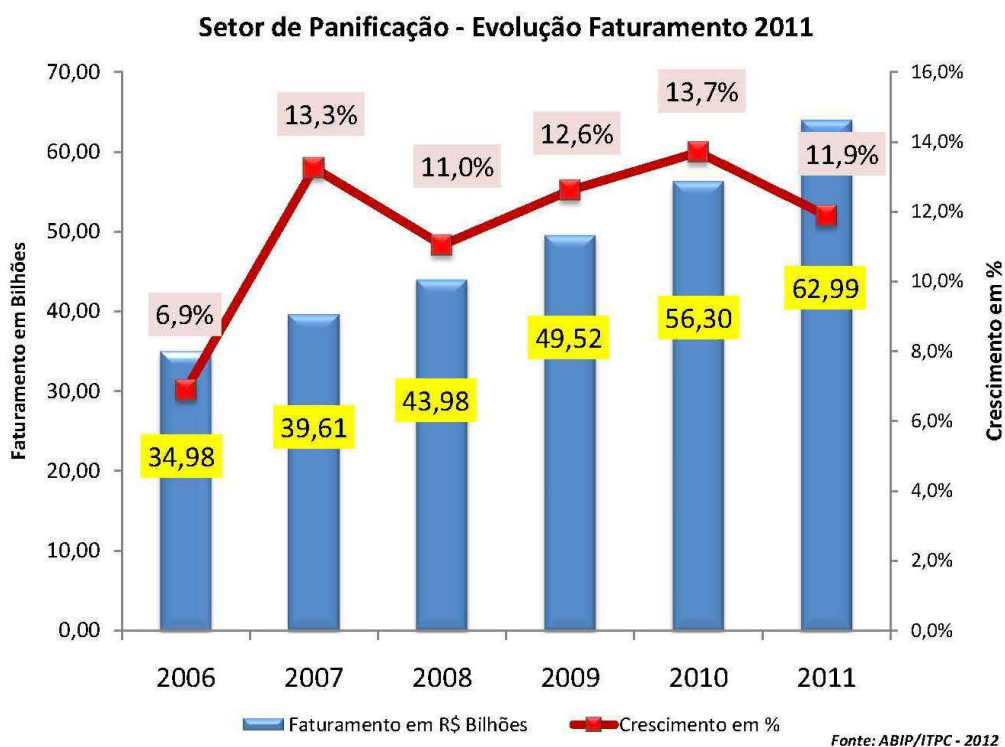
Panificação e Confeitaria, em 2009 o crescimento foi de 12,61%. Em 2010 o crescimento foi de 13,7%, atingindo um faturamento de R\$ 56,3 bilhões. A expectativa é que este crescimento continue devido ao aumento do poder aquisitivo da população.

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 infra-estrutura combinada com uma grande área verde.

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

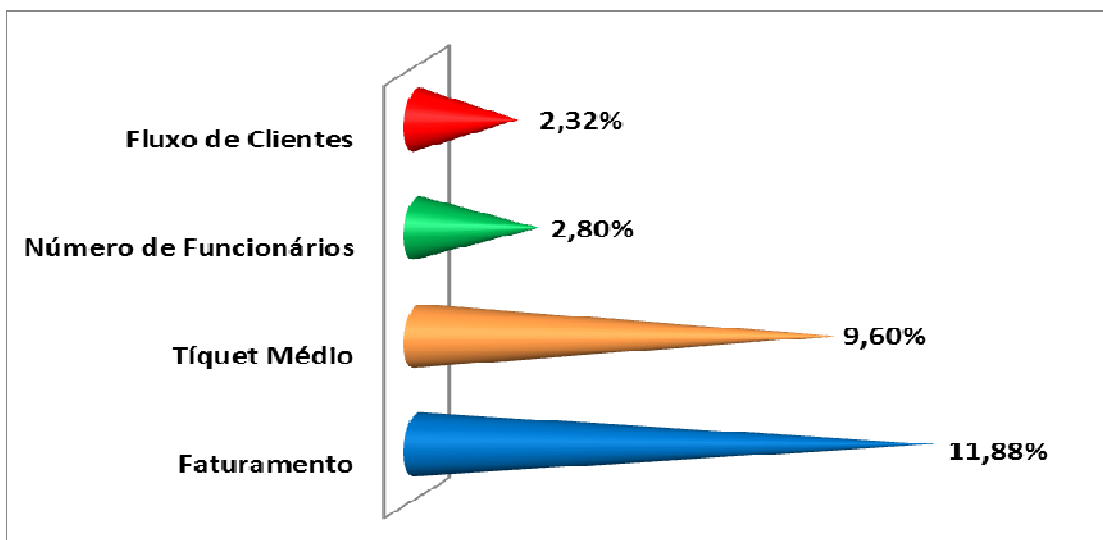
O cliente busca cada vez mais comodidade tanto para comprar quanto consumir os produtos que compram, e com as padarias e confeitarias oferecendo maior variedade de serviços, a frequência de visitas tem aumentado, movimentando o ciclo de crescimento do setor.

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

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

Fonte: ABIP/ITPC - 2012

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



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

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



Fonte: ABIP/ITPC - 2012

3.1.1. Outras tendências

a) Alimentação saudável e customizada

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

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

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

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

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

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

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

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

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

b) Sustentabilidade e alimentos

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

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

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

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

Esta é uma tendência que tende a se acentuar ao longo dos anos, pois a consciência ambiental aumenta de geração para geração, ao passo que práticas sustentáveis deixarão de ser uma opção e vantagem competitiva das empresas, para passar a ser algo obrigatório..

3.2. Principais grupos de fornecedores

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

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

3.3. Principais grupos de clientes

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

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

3.4. Empresas Rivals

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

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

A concorrência do empreendimento será melhor analisada no item 5.

3.5. Ameaça de substitutos e novos entrantes

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

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

3.6. Barreiras de entrada

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

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

3.7. Barreiras de saída

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

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

3.8. Análise S.W.O.T.

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

4. ANÁLISE DA DEMANDA

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

4.1. Perfil do cliente e segmentação

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

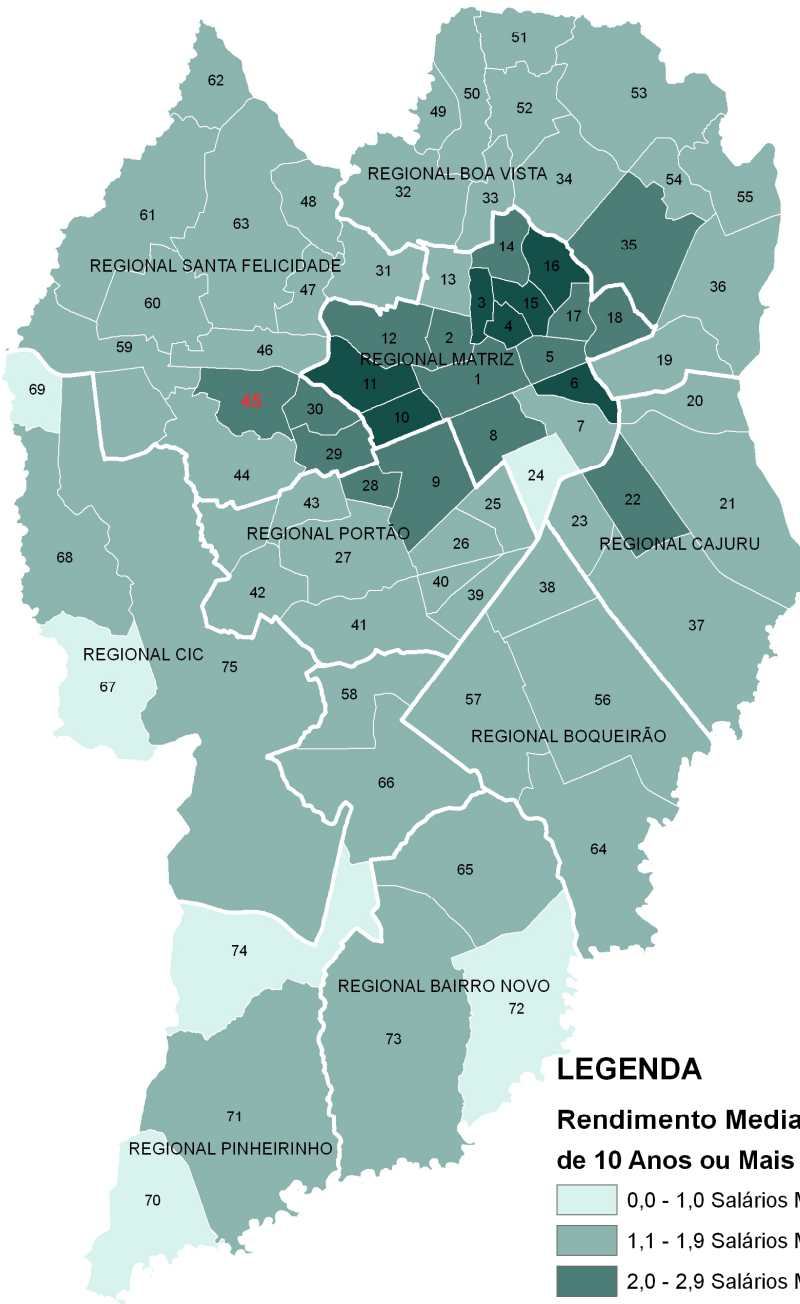
A região de instalação do empreendimento tem uma forte motivação: em decorrência do forte movimento de especulação imobiliária na região do Ecoville, o bairro Mossunguê teve aumento de R\$ 500 na renda média e está hoje entre os 10 bairros mais ricos da capital paranaense.

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

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

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

- BAIRROS
- 01 - Centro
 - 02 - São Francisco
 - 03 - Centro Cívico
 - 04 - Alto da Glória
 - 05 - Alto da Rua XV
 - 06 - Cristo Rei
 - 07 - Jardim Botânico
 - 08 - 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 ::

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

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

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

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

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

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

Fonte: IBGE-Censo Demográfico 1991 e 2000

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

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

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

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

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

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

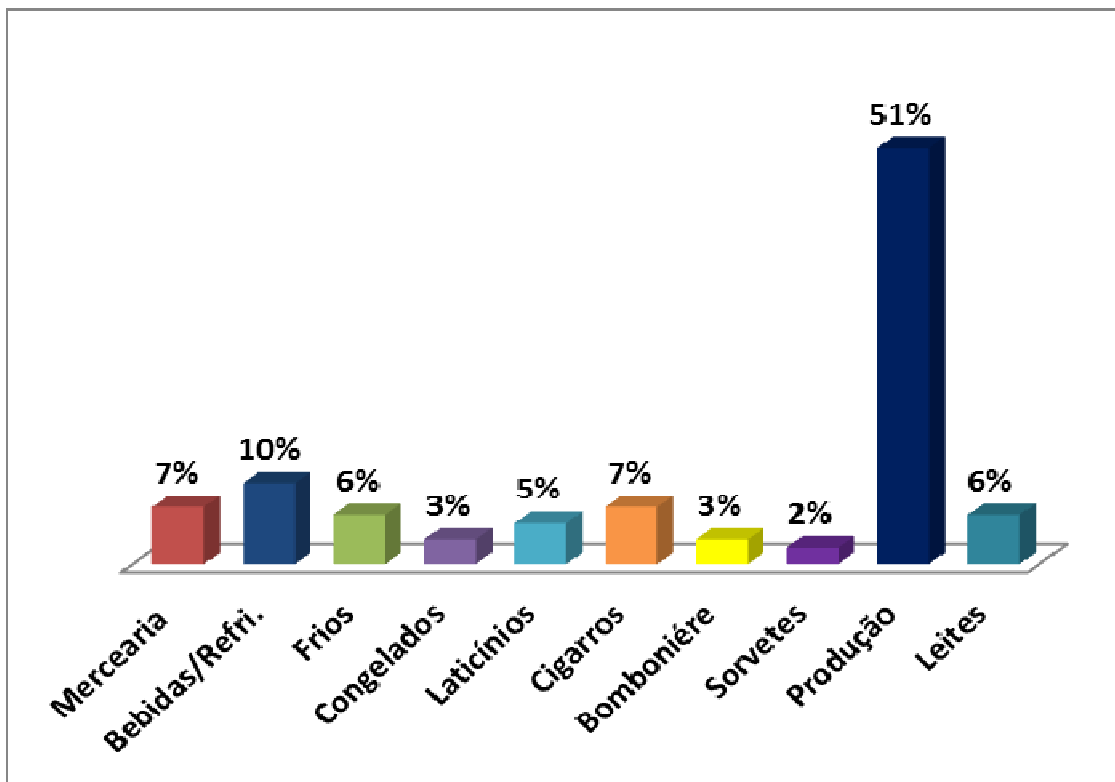
O modelo de negócio foi desenvolvido com foco nas necessidades de consumo básicas relacionadas à panificação (o café da manhã de cada dia, por exemplo) e, ao mesmo tempo, desejos diferenciados (como *brunch* aos finais de semana) para os moradores da região em questão. Tudo embuído com uma aura de personalização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

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

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

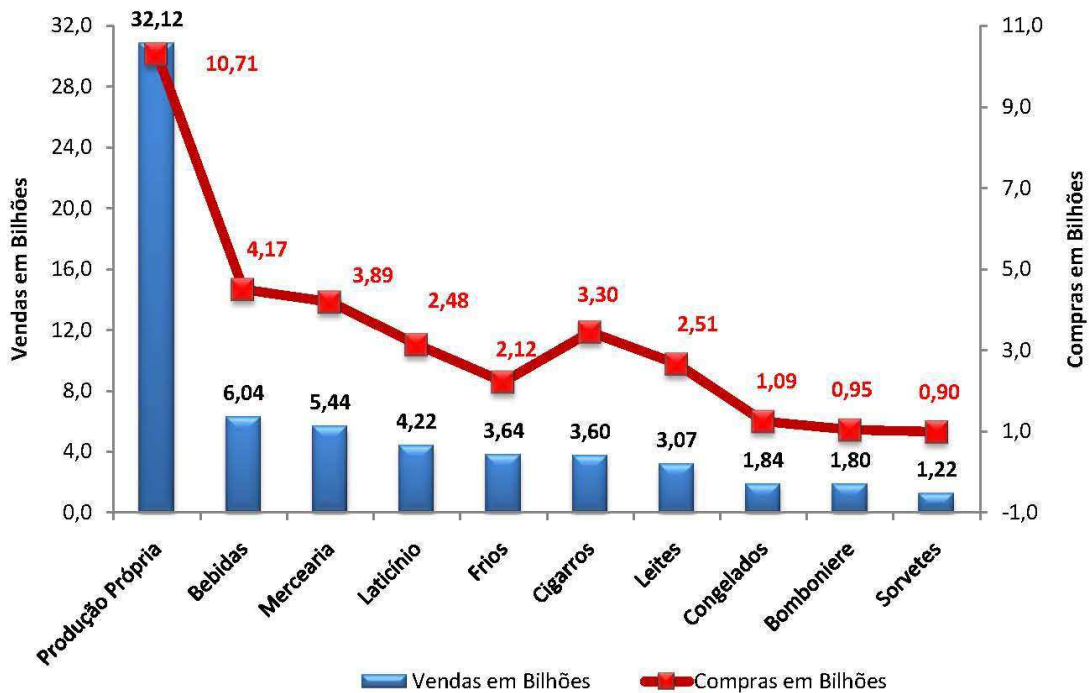
4.2. Preços e margens do segmento

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



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

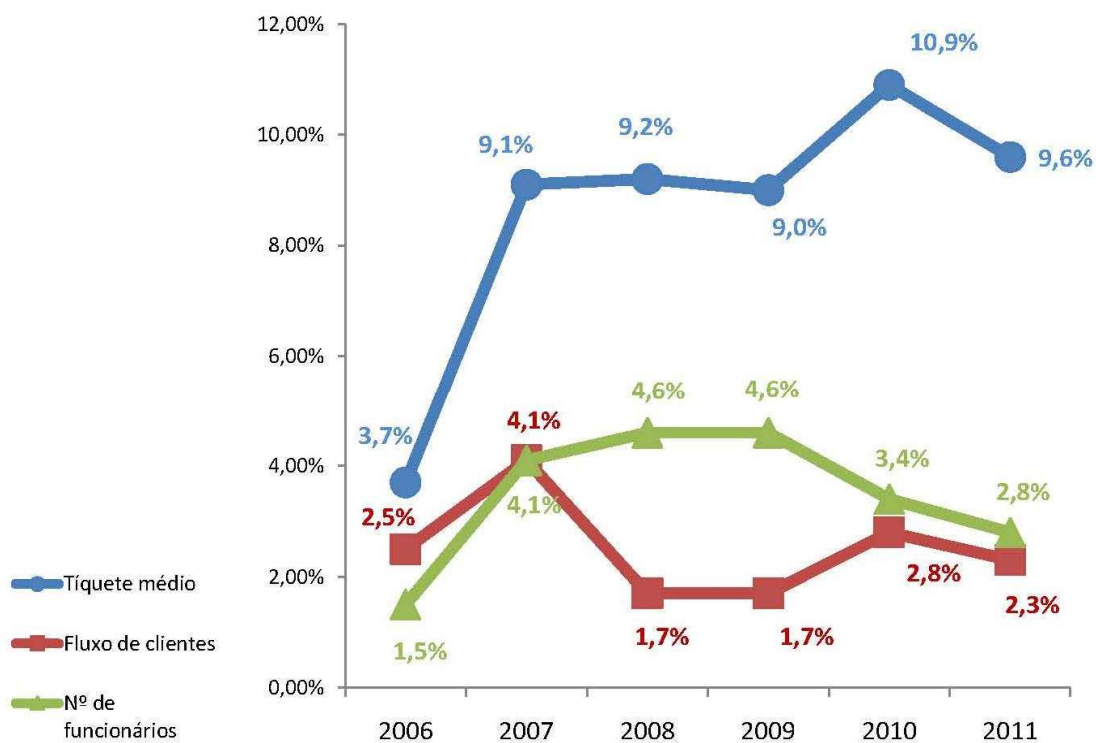
Setor de Panificação – Rateio por Departamento em 2011



Fonte: ABIP/ITPC - 2012

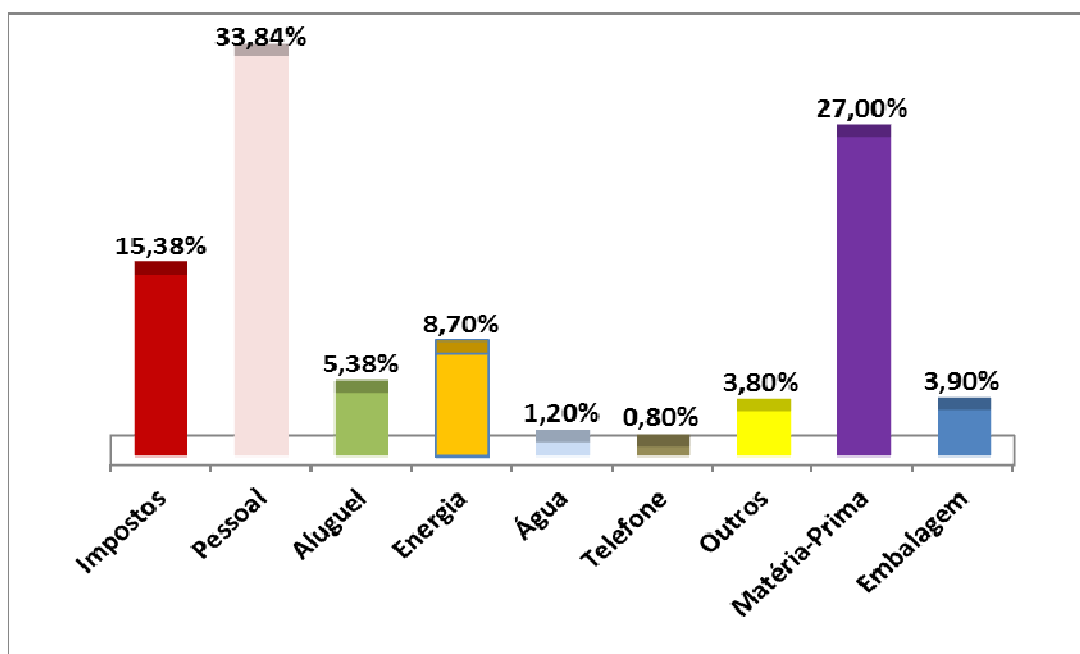
No gráfico a seguir é possível observar a variação do tíquete-médio registrado nas panificadoras ao longo de 6 anos – tendo registrado um crescimento de 9,6% em 2011.

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



Fonte: ABIP/ITPC - 2012

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



4.2.1. Tíquete-Médio

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

5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

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

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

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

a) Saint-Germain Panificadora e Confeitaria



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

b) Spazio di Pane Pães e Doces



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

Conforme comentado, a chegada da Saint Germain levou os proprietários à uma rápida reação. Uma construção ao lado da panificadora – (todo o terreno, cuja a construção antiga da Spazio ocupava apenas $\frac{1}{4}$, 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, suprindo alimentos e conveniências como: pão de forma, chocolates, salgadinhos, bebidas não-alcoólicas e alcoólicas em geral, gêneros alimentícios importados etc.

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

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

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

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

6. DESCRIÇÃO DOS BENS E SERVIÇOS A SEREM OFERTADOS

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

Além da estrutura da panificadora contar com as usuais facilidades encontradas em uma panificadora, o layout da Pane i Panini terá características premium: ilha de queijos e frios, freezers com frutas e laticínios de alta qualidade, seleção de produtos importados, vinhos e destilados, restaurante, salão de eventos, amplo estacionamento e assim por diante. Todas estas instalações para dar ao cliente o maior nível de conveniência e exclusividade possível.

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

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

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

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

6.1. Vantagem competitiva

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

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

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

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

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

6.2. Estratégia Mercadológica

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

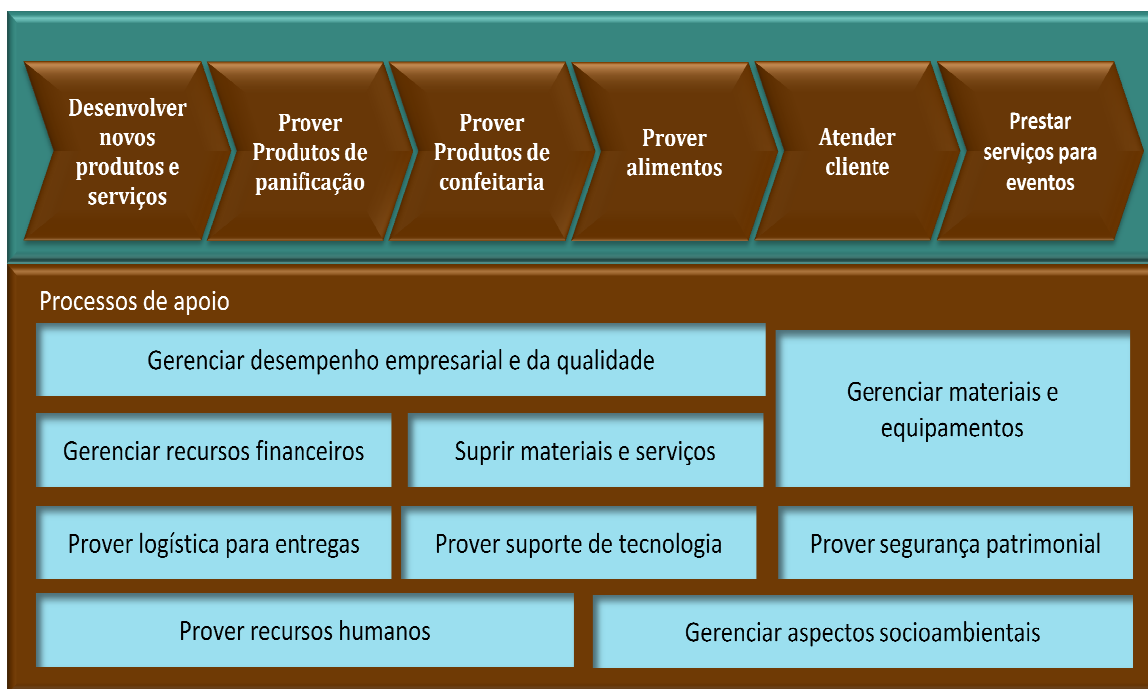
- Domingo de páscoa – até meio-dia;
- dia 24/12 e 31/12 – atendimento até às 19h00;
- dia 25/12 01/01 – até meio-dia.

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

- **Mídia:** revistas, jornal, outdoor, rádio, Google Adwords.
- **Panfletagem:** em condomínios, parques, baladas, shows, eventos gastronômicos e onde mais estiver o nosso cliente.
- **Site da Pane i Panini:** apresentação da loja, cardápio, contato, ombudsman, press release e possibilidade de fazer encomendas online
- **Redes sociais:** interação e promoções através do Twitter, Facebook, Foursquare.
- **Alerta “pão quentinho”** através do twitter
- **Cursos de culinária:** periódicos, para adultos e crianças, com os chefs de panificação e confeitaria da casa.

7. PLANO OPERACIONAL

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



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

Processos de negócio	
Processo	Atividades
Desenvolver novos produtos e serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Prospectar no mercado: novas receitas, novos equipamentos, melhores práticas, inovações para o processo produtivo e tendências; - Desenvolver novas receitas; - Desenvolver novos serviços a serem ofertados; - Planejar o processo produtivo de todos os segmentos de produtos (panificação, confeitaria e alimentos); - Elaborar procedimentos operacionais padrões (POP) a serem seguidos nos processos produtivos de panificação, confeitaria e alimentos.
Prover produtos de panificação	<ul style="list-style-type: none"> - Receber demandas do processo de atendimento de clientes; - Fazer a programação da produção; - Preparar insumos para produção;

	<ul style="list-style-type: none"> - Relacionar e informar os produtos utilizados; - Produzir pães e broas comuns e especiais; - Produzir salgados (pão de queijo, empadas e empadão, quiches, folhados, tortas salgadas e croissants); - Embalar os produtos produzidos; - Manter o ambiente de produção higienizado e organizado.
Prover produtos de confeitaria	<ul style="list-style-type: none"> - Receber demandas do processo de atendimento de clientes; - Fazer a programação da produção; - Preparar insumos para produção; - Relacionar e informar os produtos utilizados; - Produzir, doces, tortas, bolos, bolachas, petit fours e brioques; - Embalar os produtos produzidos; - Manter o ambiente de produção higienizado e organizado.
Prover alimentos (lanche, pizzas e brunch)	<ul style="list-style-type: none"> - Receber demandas do processo de atendimento de clientes; - Fazer a programação da produção; - Preparar insumos para produção de lanches e pizzas diários; - Preparar insumos para produção dos Brunchs semanais; - Relacionar e informar os produtos utilizados; - Produzir lanches diários e brunchs semanais; - Manter o ambiente de produção higienizado e organizado.
Atender cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Registrar os pedidos dos clientes; - Entregar pedidos dos clientes da loja; - Encaminhar aos processos produtivos, ao processo prestar serviço e ao processo de prover logística externa a programação de atendimento aos pedidos(demandas); - Ofertar produtos aos clientes; - Servir os clientes; - Informar aos clientes de novos produtos e serviços; - Registrar as reclamações dos clientes, já resolvendo quando possível; - Dar resposta ao cliente - Receber pagamento dos clientes; - Informar o cliente da saída do pão quentinho (twitter);
Prestar serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Receber demandas do processo de atendimento de clientes; - Planejar o evento com todos os recursos necessários; - Elaborar programação de cursos de gastronomia e associados; - Controlar agenda do espaço local destinado a eventos;
Processos de apoio	
Processo	Atividades
Gerenciar desempenho empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Definir os indicadores de desempenho dos processos junto com os especialistas; - Coletar e disponibilizar os indicadores; - Promover reuniões de análise crítica para análise dos indicadores de desempenho dos processos; - Acompanhar ações de melhorias propostas; - Gerenciar contrato de marketing e divulgação.
Gerenciar qualidade	<ul style="list-style-type: none"> - Atestar a qualidade dos produtos produzidos e ofertados; - Verificar prazos de validade dos produtos ofertados e consumidos; - Propor mudanças nos processos produtos para melhoria da qualidade; - Promover pesquisas de qualidade junto aos clientes;

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

7.1. Infraestrutura

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

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

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



Localização do empreendimento.



O empreendimento terá uma área útil de aproximadamente 869 m², 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;
- O piso possuirá canaletas e ralos que permitam o perfeito escoamento de líquidos em geral;
- As paredes, nas áreas de processamento/manipulação de alimentos, serão revestidas com materiais impermeáveis e laváveis até uma altura apropriada para todas as operações.
- As portas e janelas serão de material impermeável, ajustadas aos batentes e com barreiras que impeçam a entrada de pragas (telas milimétricas, vedação na parte inferior das portas).
- As portas serão providas de mola ou outro sistema que permita o fechamento automático.
- Os sistemas de ventilação e de iluminação serão dimensionados para garantir o conforto ambiental e diminuir o consumo de energia elétrica, como por exemplo o uso de lâmpadas ecoeficientes.
- A iluminação não gerará confusão de cores e não produzirá sombras sobre a área de trabalho, tendo a intensidade apropriada para a natureza da operação.
- As luminárias serão dotadas de um sistema de proteção contra queda e explosões.
- O sistema de ventilação não permitirá que o ar circule de uma área contaminada para uma área limpa.
- A panificadora possuirá um bom sistema de exaustão para garantia do conforto térmico dos empregados.
- As instalações elétricas e hidráulicas serão mantidas em bom estado de conservação, evitando acidentes de trabalho e vazamentos. No caso das instalações hidráulicas, por exemplo, serão adotadas descargas sanitárias reguladas e torneiras com temporizadores.

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

edifício, equipamentos de combate a princípio de incêndio, equipamentos de alarme e detecção de incêndio, sinalizações orientativas de equipamentos e rotas de fuga.

7.2.1. Licença de funcionamento

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

A Agência de Vigilância Sanitária – ANVISA estabelece as seguintes regras para empresas que produzem e ou manipulam 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.

7.7.1. Visão geral



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

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

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

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

7.7.2. Atributos necessários

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

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

7.7.3. Compensações e Incentivos

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

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

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

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

7.7.4. Serviços Profissionais

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.8. Organização do Processo Produtivo

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

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

relacionando-as entre si e o modo como são realizadas. Ordenando assim as “posições no trabalho”, temos um desenvolvimento “intertarefa” muito melhor.

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

7.8.1. A Ferramenta 5 S

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

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

7.9. Pisos salariais

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

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

FUNÇÃO	Admissional
• Encarregado de Serviços de Limpeza	792,00 - 12,85%
• Balconista	792,00 - 12,85%
• Balconista-Caixa	827,20 - 12,57%
• Auxiliar de Produção	792,00 - 12,85%
• Padeiro ou Confeiteiro ou Salgadeiro	983,40 - 16,10%

- Reajuste de 8% sobre os salários de maio/2011, para os salários acima dos pisos
- Cláusula Vigésima - Auxílio Alimentação R\$ 75,00
- Cláusula Vigésima Segunda - Seguro de Vida
- Contribuição assistencial mensal 9,39

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

8. CAPITALIZAÇÃO – SUSTENTAÇÃO FINANCEIRA

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

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

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

Já a TIR – Taxa Interna de Retorno, que é a taxa necessária para igualar o valor inicial de um investimento com seus retornos futuros. É a taxa que o investidor obtém em média a cada ano, sobre os capitais que continuam investidos em determinado projeto, enquanto o investimento inicial é recuperado, gradualmente. É a taxa de juros que torna o valor presente das entradas de caixa igual ao valor presente das saídas de caixa do projeto.

Logo, o projeto que tiver a maior TIR será o mais viável. A TIR é apresentada em percentuais, ao contrário do VPL que é apresentado em valores monetários.

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

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

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

8.1. Investimento inicial

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

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

Após o período de construção civil os investimentos serão em:

- Máquinas, móveis e utensílios

- Investimento pré-operacional

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

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

Após o período de construção civil os investimentos serão em:

- Máquinas, móveis e utensílios
- Investimento pré-operacional

Resumo do investimento inicial:

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

8.2. Projeção das receitas

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

DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL R\$		
RECEITAS DE PRODUÇÃO PRÓPRIA	CUSTO	MARK-UP	428.950
PADARIA - PÃO FRANCES	14.000	450%	77.000
PADARIA - PÃES TRADICIONAIS	7.000	375%	33.250

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

8.3. Projeção dos Custos e Despesas

DESCRIÇÃO	TOTAL	UNID.	QTDE	VALOR UNIT R\$	VALOR TOTAL R\$
LOCAÇÃO E CONCESSIONÁRIAS	42.278				-
ALUGUEL DO TERRENO (ÁREA TÉRREO CONSTRUÍDA)		m2	650	25	16.250
LOCAÇÃO DO ESTACIONAMENTO		m2	676	3	2.028
ENERGIA ELÉTRICA		% do fat	2,50%	600.000	15.000
GÁS		% do fat	1,00%	600.000	6.000
ÁGUA - USO MÍNIMO E MANUTENÇÃO POÇO ARTESIANO		% do fat	0,10%	600.000	600
TELEFONE		% do fat	0,20%	600.000	1.200
COLETA DE LIXO		% do fat	0,20%	600.000	1.200
GESTÃO DA PANIFICADORA	5.300				-
SOFTWARE DE GERENCIAMENTO DA PANIFICADORA		SV	1	200	200
EMPRESA DE CONTABILIDADE		SV	1	3.500	3.500
MANUTENÇÃO EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA		SV	1	1.200	1.200

TREINAMENTO E CONSULTORIA MENSAL		SV	1	400	400	
FRETES E AUTOMÓVEIS	1.700				-	
LEASING VEÍCULO		SV	1	500	500	
COMBUSTÍVEL VEÍCULO		SV	1	400	400	
FRETE / CARRETO		SV	1	800	800	
BANCOS E IMPOSTOS	1.100				-	
DESPESAS BANCÁRIAS		SV	1	800	800	
IPTU E DEMAIS IMPOSTOS ESPORÁDICOS		SV	1	300	300	
MATERIAL DE CONSUMO	2.300				-	
MATERIAL DE ESCRITÓRIO		CJ	1	300	300	
EMBALAGEM PARA PRODUTOS PANIFICADOS		% do fat	0,20%	600.000	1.200	
MATERIAL DE LIMPEZA		CJ	1	600	600	
MATERIAL GRÁFICO PARA DISTRIBUIÇÃO		SV	1	200	200	
DESPESAS COM FUNCIONÁRIOS	16.046				-	
DESPESAS COM REFEIÇÃO DE FUNCIONÁRIOS		FUNC	71	176	12.496	
DESPESA COM CONVÊNIO MÉDICO		FUNC	71	50	3.550	
SEGURANÇA PREDIAL	4.000				-	
SEGURANÇA (PESSOA FÍSICA)		SV	1	3.500	3.500	
SEGURANÇA ELETRÔNICA - ALARME MONITORADO		SV	1	500	500	
DEPRECIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS E IMÓVEIS	9.071				-	
DEPRECIÇÃO - EQUIPAMENTOS	172.372		120	MESES	1.436	1.436
DEPRECIÇÃO - MÓVEIS	110.260		120	MESES	919	919
DEPRECIÇÃO - EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	59.400		60	MESES	990	990
DEPRECIÇÃO - CONSTRUÇÃO CIVIL	1.374.222		240	MESES	5.726	5.726
OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS	3.380				-	
PUBLICIDADE (REVISTAS, CHEF SABOR, VIVA CURITIBA)		SV	1	1.250	1.250	
LAVANDERIA (UNIFORMES)		SV	43	50	2.130	
VALOR TOTAL					85.175	

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

DESCRIÇÃO	SAL. BRUTO	ENCAR-GOS	SAL. TOTAL	Nº FUNC.	ABONOS E OUTROS	VALOR TOTAL R\$
CONFEITARIA						
ENCARREGADO	2.300	2	4.600	1	557	5.157
CONFEITEIRO	1.500	2	3.000	3	363	9.363
AUXILIAR	750	2	1.500	2	182	3.182
SALGADOS						
ENCARREGADO	2.300	2	4.600	1	557	5.157
SALGADEIRO	1.500	2	3.000	3	363	9.363
AUXILIAR	750	2	1.500	1	182	1.682
PADARIA						
ENCARREGADO	2.300	2	4.600	1	557	5.157
PADEIRO	2.000	2	4.000	3	484	12.484
FORNEIRO	1.000	2	2.000	1	242	2.242
LABORATÓRIO / DESENVOLVIMENTO RECEITAS						
ENCARREGADO	2.300	2	4.600	1	557	5.157
AUXILIAR	750	2	1.500	1	182	1.682
CANTINA / LANCHONETE						
ENCARREGADO	2.300	2	4.600	2	557	9.757
CANTINEIRO	1.100	2	2.200	3	266	6.866
AUXILIAR	750	2	1.500	2	182	3.182
ATENDENTE	1.000	2	2.000	6	242	12.242
LOJA						
GERENTE	3.000	2	6.000	1	727	6.727
SUPERVISOR DE LOJA	2.000	2	4.000	1	484	4.484
ENCARREGADO	2.300	2	4.600	2	557	9.757
ATENDENTE	900	2	1.800	14	218	25.418
CAIXA	1.000	2	2.000	4	242	8.242
SERVIÇOS GERAIS	750	2	1.500	2	182	3.182
LAVANDERIA						
SERVIÇOS GERAIS	1.000	2	2.000	1	242	2.242
OUTROS FUNCIONÁRIOS						
NUTRICIONISTA	1.400	2	2.800	1	339	3.139
COMPRADOR	1.800	2	3.600	1	436	4.036
ADMINISTRATIVO	1.800	2	3.600	1	436	4.036
ENCARREGADO MANUTENÇÃO	1.000	2	2.000	1	242	2.242
RESTAURANTE / CAFÉ COLONIAL						
CHEFE DE COZINHA	2.300	2	4.600	1	557	5.157
COZINHEIROS	1.500	2	3.000	2	363	6.363
SERVIÇOS GERAIS	750	2	1.500	2	182	3.182
AUXILIAR DE COZINHA	750	2	1.500	2	182	3.182
ATENDENTE	750	2	1.500	4	182	6.182
VALOR TOTAL				71		190.245

8.4. Demonstrativo de Resultados dos Exercícios

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

Demonstrativo de Resultado do Exercício		
RECEITA BRUTA		598.167
RECEITA SOBRE PRODUÇÃO PRÓPRIA	520.316	
RECEITA SOBRE PRODUTOS DE REVENDA	77.850	
DEDUÇÃO DA RECEITA BRUTA		105.037
ICMS 12,00%	59.176	
COFINS 7,65%	37.724	
PIS 1,65%	8.137	
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA		493.130
RECEITA SOBRE PRODUÇÃO PRÓPRIA	428.950	
RECEITA SOBRE PRODUTOS DE REVENDA	64.180	
CUSTO DIRETO DAS VENDAS		-149.800
CUSTO DA MATÉRIA PRIMA PARA PRODUÇÃO	-109.000	
CUSTO DOS PRODUTOS PARA REVENDA	-40.800	
LUCRO OPERACIONAL	69,62%	343.330
DESPESAS	54,48%	-268.649
DESPESAS COM SALÁRIOS	-190.245	
LOCAÇÃO E CONCESSIONÁRIAS	-42.278	
GESTÃO DA PANIFICADORA	-5.300	
FRETES E AUTOMÓVEIS	-1.700	
FRETES E AUTOMÓVEIS	-1.100	
BANCOS E IMPOSTOS	-2.300	

MATERIAL DE CONSUMO		-2.300
DESPESAS COM FUNCIONÁRIOS		-16.046
SEGURANÇA PREDIAL		-4.000
OUTROS CUSTOS OPERACIONAIS		-3.380
GERAÇÃO OPERACIONAL DE CAIXA	15,14%	74.681
DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO		-9.071
LUCRO DA ATIVIDADE	13,30%	65.609
RESULTADO NÃO OPERACIONAL		0
RECEITAS EVENTUAIS		0
RECEITAS NÃO OPERACIONAIS		0
RESULTADO FINANCEIRO	13,30%	65.609
RECEITAS FINANCEIRAS		0
DESPESAS FINANCEIRAS		0
RESULTADO ANTES DAS PROVISÕES	13,30%	65.609
PROVISÃO PARA CONTRIBUIÇÃO SOCIAL		0
RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	13,30%	65.609
PROVISÃO PARA IMPOSTO DE RENDA		-9.841
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	11,31%	55.768
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	11,31%	55.768

8.5. Indicadores Financeiros

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

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

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

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

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

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

9. FONTES DE RECURSO – NECESSIDADES DE CAPITAL

9.1. Sociedade

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

Uma vez definida o tipo de sociedade que atuarão, farão cumprir todas as características intrínsecas ao tipo de sociedade, são elas: Responsabilidade dos sócios, capital social,

exclusão de sócio, obrigações dos sócios, prejuízos no capital, legislação das limitadas e conselho fiscal.

9.2. Obtenção de capital

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

10. APÊNDICES

APÊNDICE I – CURRICULUM VITAE DAS SÓCIAS

ANA VICTÓRIA OLSEN GAROFANI FOGANHOLI

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

GRADUAÇÃO

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

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

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

CURSOS E IDIOMAS

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

INFORMÁTICA

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

Luciana Aparecida Berti

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

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

FORMAÇÃO

Graduada em Ciências Contábeis – Faculdades SPEI conclusão em 2001.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

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

Cargo: Consultora de RH .

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

• Junho 2010 – Dezembro 2012 – HSBC Canais Diretos

Cargo: Gerente de Negócios Canais Diretos.

Principais atividades: Gestão de Negócios da área Teleanco 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 Presencias 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 Habito – Franklin Covey

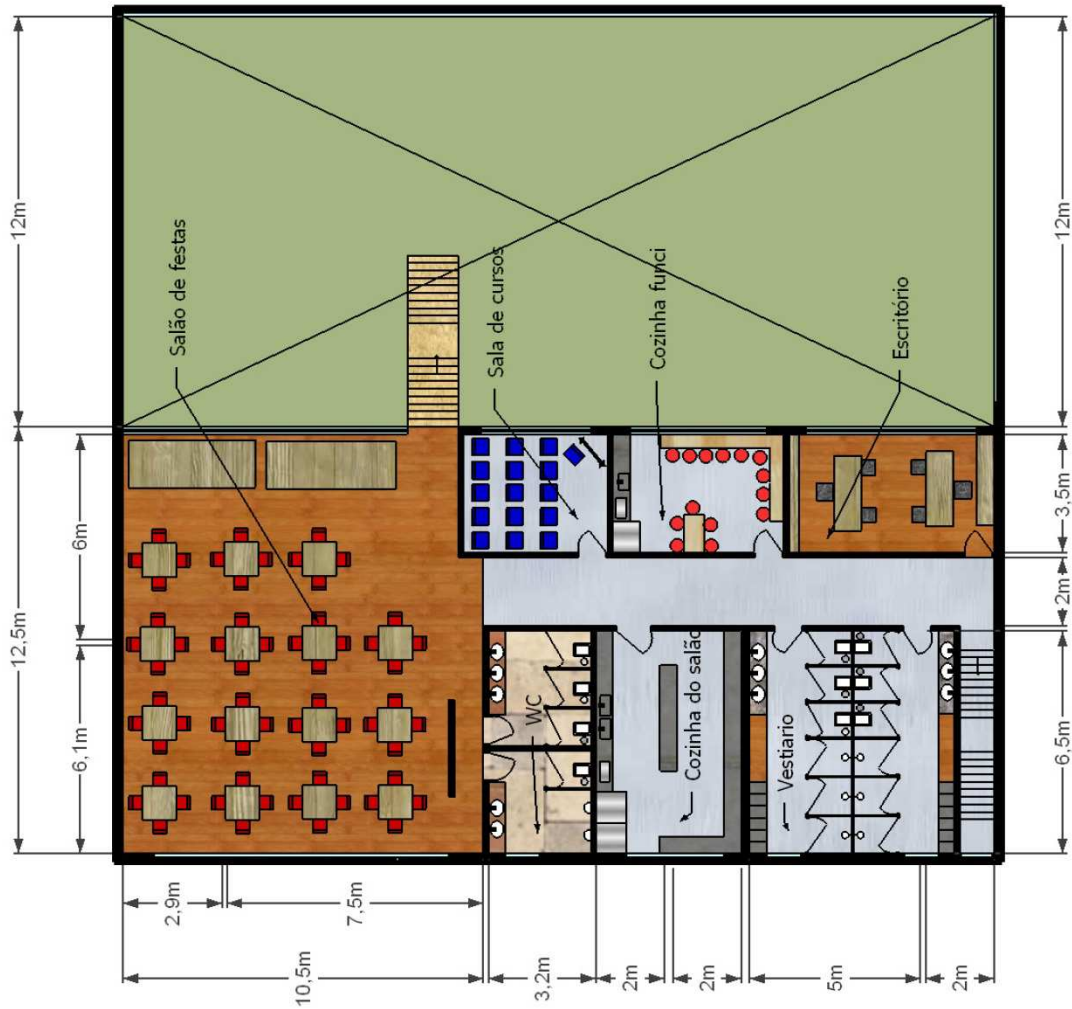
PNL – Practitioner e Master – OTP Orientação e Treinamento Pessoal

APÊNDICE II – PLANTAS ARQUITETÔNICAS DO EMPREENDIMENTO

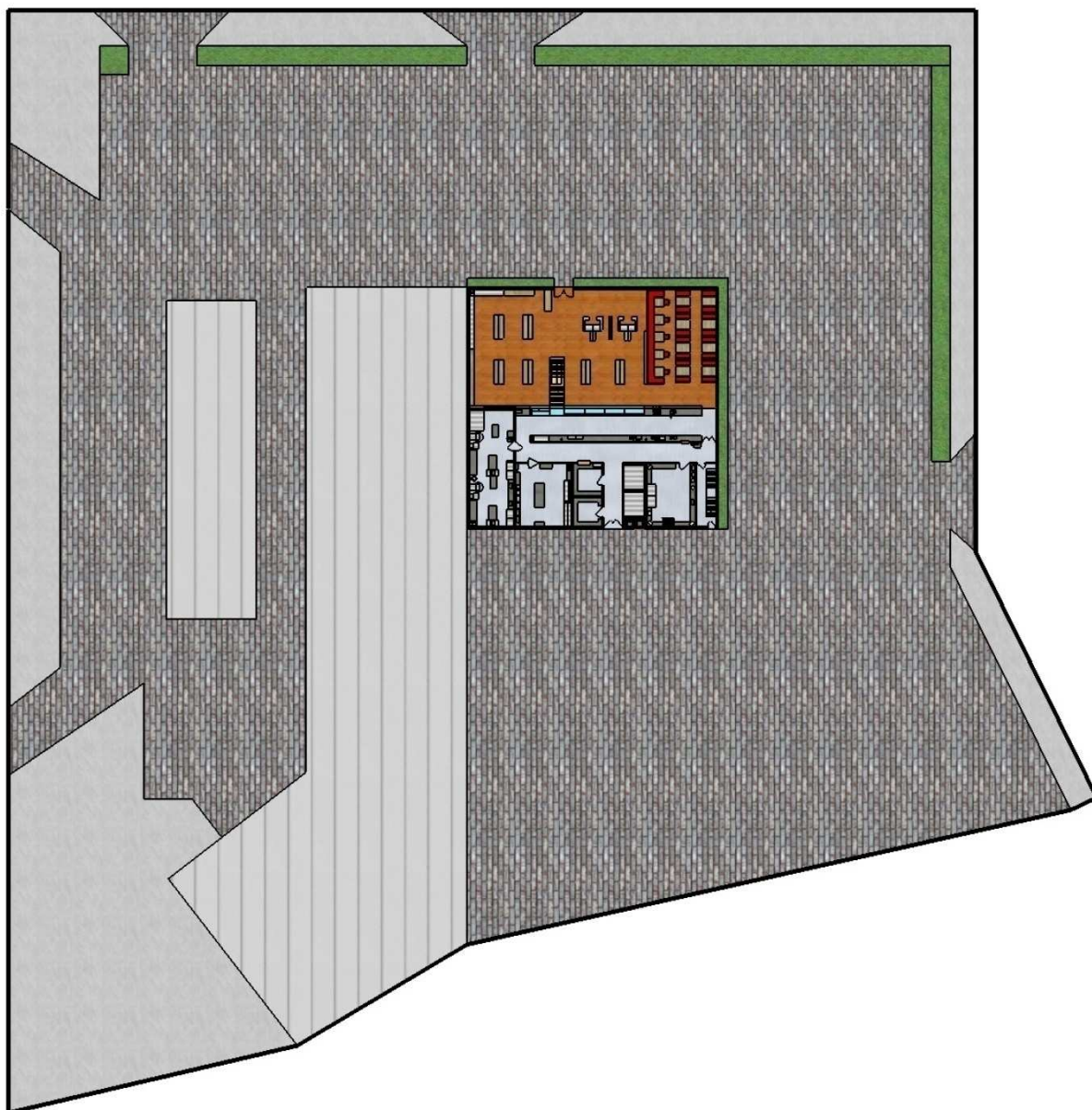
a) Planta Térreo – área construída – cotas e descrição



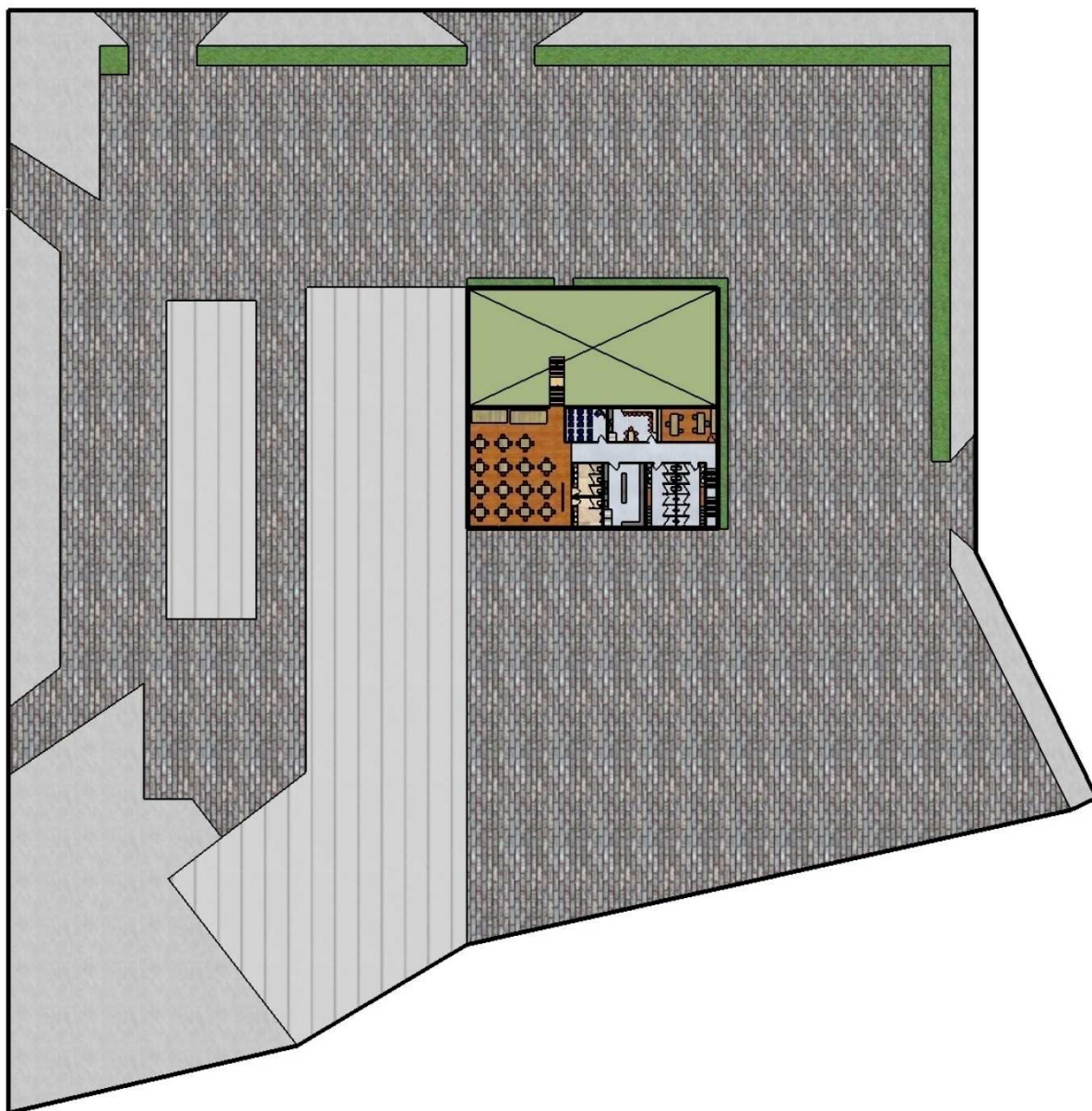
b) Planta superior – área construída – cotas e descrição



c) Planta Baixa – área total – piso térreo



d) Planta baixa – área total – pavimento superior



Apêndice – III – Contribuição Individual

RESUMO

O presente trabalho tratará da inclusão de taxa de risco na Taxa de Atratividade Mínima através da Metodologia CAPM, verificará quais as conseqüências na composição do custo de capital do acionista e apresentará um novo custo de capital da empresa baseado na composição entre o custo de capital do acionista e proveniente de terceiros. Após a definição da nova TAM serão recalculados o PBD, TIR e VPL para verificação da manutenção da viabilidade após a inclusão do risco.

Palavras-chave: Risco, CAPM, CMPC, Custo de Capital

SUMÁRIO

RESUMO	76
Sumário	77
Introdução	78
1 REFERENCIAL TEÓRICO	79
2 METODOLOGIA	80
3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	85
4 RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO	86
Referências bibliográficas	1

INTRODUÇÃO

Corriqueiramente, investidores profissionais exigem um prêmio para dedicar aportes em investimentos que embutem algum grau de risco. A grande questão é - como mensurar este risco? Qual o prêmio que se pode esperar de determinado investimento? Através da resposta a estas perguntas é possível ao investidor analisar se a expectativa de retorno é compatível com o grau de risco do ativo (investimento). Felizmente existem metodologias que nos permitem realizar estes cálculos de forma realista. A única dificuldade é a determinação do coeficiente de sensibilidade de variação do ativo em análise (beta), em relação ao mercado. A determinação desta variável será realizada neste trabalho através de uma "Proxy", ou seja, através de uma variável de aproximação, que no caso será o ICON (índice de consumo da Bovespa) por ser a referência que mais se aproxima ao projeto em análise da Panificadora Pani i Panini. Após a determinação do custo de capital do acionista, já incluso o risco específico da panificadora, será calculado o Custo de Capital de Terceiros. Este recurso será captado junto ao BNDES através da modalidade "Cartão BNDES". De posse destas informações será então calculado o Custo de Capital Total da Pani i Panini e serão verificados novamente os índices financeiros de viabilidade de projeto com a nova TAM e as consequências da inclusão de risco nestas variáveis.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos principais que servirão de base para o presente estudo são apresentados abaixo:

Autor	Definição de Risco
Assaf, Neto (2003, p.201)	<ul style="list-style-type: none">• "... a idéia de risco, de forma mais específica, está diretamente associada às probabilidades de ocorrência de determinados resultados em relação a um valor médio esperado. É um conceito voltado para o futuro, revelando uma possibilidade de perda."• Risco: capacidade de se mensurar o estado de incerteza de uma decisão mediante o conhecimento das probabilidades de ocorrência de determinados resultados.
Bernstein (1998, p.08)	<ul style="list-style-type: none">• "a palavra 'risco' deriva do latim <i>risicare</i>, que significa 'ousar' e também destaca alguns sentidos para "risco", como da "variância de resultado", "fator catastrófico negativo", "fator positivo de oportunidade" e a relação "risco e incerteza".

Autor	CAPM (Capital Asset Price Model)
Damodaran (1997)	<ul style="list-style-type: none">• o CAPM mede o risco em termos de variância não-diversificável e relaciona os retornos esperados a essa medida de risco. O risco não-diversificável para qualquer ativo é medido pelo seu beta, que pode ser utilizado para gerar um retorno esperado• O CAPM utiliza o índice β - beta - para medir o risco não diversificável. Este índice mede a variação de uma ação em relação a uma carteira de mercado, perfeitamente diversificada. No caso brasileiro, o IBOVESPA é utilizado. O CAPM estabelece que o prêmio de risco

	esperado de cada investimento deve situar-se acima da linha do mercado dos títulos. As carteiras com um beta mais elevado geram rentabilidades mais elevadas.
--	---

Autor	WACC (Weighted Average cost of Capital)
Assaf Neto (2004)	<ul style="list-style-type: none"> O custo de capital é estabelecido pelas condições com que a empresa obtém seus recursos financeiros no mercado de capitais, sendo geralmente determinado por uma média dos custos de oportunidade do capital próprio (acionistas) e capital de terceiros (credores), ponderados pelas respectivas proporções utilizadas de capital, e líquidos do imposto de renda.

METODOLOGIA

Determinação do custo de Capital Próprio

Para determinação do custo de Capital Próprio foi utilizada a Metodologia CAPM. Esta metodologia de cálculo é medida pela relação entre a covariância dos retornos de mercado e da companhia e a variância dos retornos da empresa. A hipótese fundamental do CAPM pressupõe que o risco do investidor seja determinado pelo risco sistemático. Assume-se que todos os investidores mantêm portfólios bem diversificados, nos quais se eliminou totalmente o risco diversificável. Dessa forma, somente há compensação de retorno pelo risco sistemático presente na carteira constituindo-se no componente relevante da formação da taxa de retorno requerida.

O risco sistemático contido em um título com risco é medido, no modelo CAPM, pelo seu coeficiente beta, o qual pode ser medido pela inclinação angular da reta de regressão linear entre os retornos do título e os retornos da carteira de Mercado, normalmente identificada pela carteira de ações. A carteira de mercado é considerada a mais diversificada, contendo apenas o risco sistemático, sendo o seu beta igual a 1. Para todo ativo com beta igual a 1 entende-se que seu retorno move-se na mesma direção e com a mesma intensidade do retorno médio da carteira de mercado. Nesse caso, o risco do ativo é igual ao risco sistemático da carteira de mercado. Um ativo com beta maior que 1 indica um risco maior do que o de mercado, devendo esperar-se também uma taxa de retorno mais elevada de maneira a remunerar esse risco adicional. Um ativo com beta inferior a 1 indica uma volatilidade menor que a de mercado, indicando um risco menor que o risco sistemático presente na carteira de mercado, e também menor expectativa de retorno.

Formulando-se teríamos o seguinte:

$$K_p = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Onde:

K_p é o custo do capital próprio

R_f é a taxa livre de risco

R_m é o retorno esperado pelos investidores para o mercado como um todo

β é o índice de volatilidade da empresa em relação ao mercado como um todo

Obtenção das variáveis.

Taxa livre de risco (R_f)

Como taxa livre de risco utilizamos a taxa SELIC que é a taxa básica da economia e na data em que este trabalho foi escrito estava em 7,25% a.a.

$$R_f = 7,25 \text{ a.a}$$

Fonte: http://www.receita.fazenda.gov.br/pagamentos/jrselic.htm#Taxa_de_Juros_Selic

Retorno esperado de mercado (R_m)

Como retorno esperado de mercado foi analisado a média de retorno anual apresentado pelo IBOVESPA no período de 1994 até Setembro de 2012. O período analisado é bastante interessante, pois exclui o período de hiper-inflação pré-plano Real e inclui um período de forte turbulência e crise enfrentada no ano de 2008.

Os dados foram obtidos do site da BMF&Bovespa.

Fonte:

<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoEvolucaoDiaria.aspx?Indice=IBOVESPA&idioma=pt-br>

Da análise destes dados concluiu-se que o retorno médio anual foi de 16,50% a.a.

$$R_m = 16,50\% \text{ a.a}$$

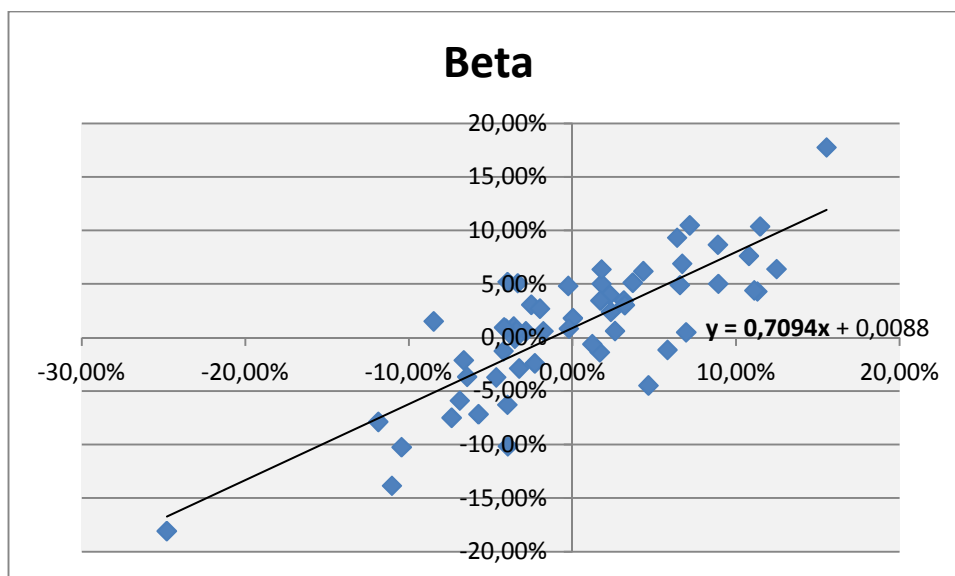
Beta - β

Para obtenção o beta foi utilizado uma “*proxy*” para aproximação do risco específico do ativo, pois não existe nenhuma panificadora listada na Bolsa. Desta forma fora utilizada o Índice de referencia ICON que é composto por empresas do setor de consumo.

O Índice BM&FBOVESPA de Consumo (ICON) tem por objetivo oferecer uma visão segmentada do mercado acionário, medindo o comportamento das ações das empresas representativas dos setores de consumo cíclico e não-cíclico. As ações componentes são selecionadas por sua liquidez, e são ponderadas nas carteiras pelo valor de mercado das ações disponíveis à negociação.

Fonte: <http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ICON&idioma=pt-br>

A partir dos dados de rentabilidade mensal do ICON e do IBOV chegamos ao beta apresentado abaixo.



$$\beta = 0,7094$$

De posse de todos os dados podemos realizar enfim o cálculo do Custo de Capital Próprio utilizando a fórmula do CAPM.

$$K_p = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

Onde:

$R_f = 7,25\%$ a.a (Selic)

$R_m = 16,50\%$ a.a (retorno anual IBOV)

$\beta = 0,7094$ (calculado utilizando a proxy ICON)

$$K_p = 0,0725 + 0,7094 * (0,1650 - 0,0725)$$

Resultando em:

$$K_p = 13,81\%$$

Que é o custo de capital do acionista.

Cálculo do Custo de Capital de Terceiros

O capital de terceiros será proveniente do BNDES através de um programa chamado "Cartão BNDES" no qual o tomador do crédito tem acesso um cartão de crédito e tem a possibilidade de compra de equipamentos cadastrados no próprio BNDES. Verificamos que a grande maioria dos equipamentos necessários à constituição da Pani i Panini estão cadastrados no site do "Cartão BNDES", além disso a taxa de juros parece bastante atrativa, 0,91% a.m.

Para cálculo do custo de capital de terceiros é importante utilizar o benefício fiscal de abatimento no imposto de renda. Uma vez que o pagamento destas prestações são caracterizadas como despesas financeiras no DRE da empresa. Para este cálculo foi utilizada a taxa de IR de 30%.

Resultando no seguinte:

$$K_t = i_t * (1 - IR)$$

Onde:

K_t é o custo de capital de terceiros

i_t é a taxa de juros cobrada pelo credor

IR é a taxa do imposto de renda

Como a taxa apresentada pelo site do BNDES é mensal foi necessário transformá-la em taxa anual.

0,91% a.m = 11,48 a.a

Desta forma temos que:

$$K_t = i_t * (1 - IR)$$

K_t é o custo de capital de terceiros

$i_t = 11,48\%$

$IR = 30\%$

$$K_t = 0,1148 * (1 - 0,30)$$

Resultando em:

$$K_t = 8,04\%$$

Cálculo do custo total de capital

Do plano estratégico da Pani i Panini ficou estabelecido que no máximo 40% dos recursos necessários poderiam ser captados no mercado, para evitar uma alavancagem muito alto o que representaria um risco maior para os investidores.

Desta forma, de posse dos dados de Custo de Capital Próprio e de Terceiros podemos calcular o custo de capital total.

$$K = K_p * C_p + K_t * C_t$$

Onde:

K é o custo total de capital

K_p é o custo de capital próprio

K_t é o custo de capital de terceiros

C_p é a participação percentual do capital próprio

C_t é a participação percentual do capital de terceiros

$$K = K_p * C_p + K_t * C_t$$

Onde:

K é o custo total de capital

$$K_p = 13,81\%$$

$$K_t = 8,04\%$$

$$C_p = 60\%$$

$$C_t = 40\%$$

$$K = 0,1381 * 0,60 + 0,0804 * 0,40$$

Resultando em:

$$K = 11,50\%$$

Cálculo dos novos PBD, TIR E VPL

Utilizando-se o Custo total de capital recém calculado como Taxa de Atratividade Mínima para o projeto Pani i Panini teríamos os seguintes indicadores:

Payback Descontado = 57 meses (4 anos e 9 meses)

TIR = 23,46%

VPL = R\$ 2.818.391,00

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A primeira constatação importante é o Beta calculado para a Pani i Panini ($\beta = 0,7094$) verifica-se o baixo risco do investimento, caracterizando-se como um investimento conservador e mais seguro que o investimento em bolsa.

Como era de se esperar o Custo de Capital Próprio ficou mais alto do que a TAM inicial projetada. Devido à inclusão do risco o capital próprio saltou para 13,81% indicando uma expectativa de prêmio de 6,56% em relação ao custo de oportunidade (Selic 7,25%).

O custo de capital de terceiros, também como era de se esperar, é menor que o custo de capital próprio, principalmente devido ao forte incentivo do Governo pressionando na diminuição dos juros dos bancos e às taxas do BNDES para fomentar empreendimentos com um bom plano de negócios. O capital de terceiros, retirado IR, ficou em 8,04% ajudando a viabilizar o empreendimento pois reduz o custo total de capital.

O custo total de capital aumentou de 10% no projeto inicial para 11,50% após a inclusão de risco no projeto. A redução foi pequena devido ao baixo risco do empreendimento representado por seu beta menor que 1. Também devido ao atual valor da taxa básica de juros (SELIC) estar em 7,25% a menor taxa da história. Se retirarmos desta taxa a inflação que está estimada para este ano em 6,5% o ganho real é praticamente nulo, o que obriga o investidor a procurar investimentos de maior risco para aumentar seus ganhos.

Com relação aos novos indicadores calculados com a nova TAM a 11,50% tivemos que o Payback descontado aumentou de 4 anos e 6 meses para 4 e anos e 9 meses a TIR não foi impactada uma vez que o benefício fiscal já havia sido considerada no cálculo inicial. O VPL foi reduzido em quase R\$ 100.000,00 devido à nova TAM.

RECOMENDAÇÕES E CONCLUSÃO

Do estudo realizado no presente trabalho verificamos a necessidade de inclusão de risco na taxa de atratividade mínima, felizmente no caso da Pani i Panini o impacto foi pequeno devido à característica do negócio ser de baixo risco, porém se fosse diferente poderia até inviabilizar o negócio. A análise atual foi beneficiada pela atual conjuntura economia de juros básicos em seu menor patamar histórico, 7,25% além da forte pressão do Governo para baixar os juros em geral. Dessa forma a inclusão de risco na TAM teve pouco impacto em seus índices financeiros, porém o risco não pode ser descartado na análise de viabilidade de projetos. O cálculo do Beta através do ICON (Índice de Consumo da Bovespa) se apresentou como uma boa “Proxy” uma vez que o consumo de artigos de panificação no Brasil tende a variar conforme a variação do consumo no mercado interno. Com isso chegamos a um Beta de 0,7 o que significa que o investimento na Pani i Panini tem um risco menor que o risco sistemático de mercado caracterizando um investimento conservador e com uma expectativa de retorno perfeitamente compatível com o risco apresentado. Verificamos que embora tenha sido acrescentado risco na taxa de atratividade mínima o projeto continuou viável e bastante atrativo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Assef, Neto (1999, 2003, 2004)

Bernstein (1998)

Damodaran (1997)

Finanças Corporativas – FGV Management 10ª. Edição