FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

BEATRIZ IMAMURA SERATIUK

PLANO DE NEGÓCIOS
DONA MOCINHA – PÃES, DOCES & MIMOS

CURITIBA
2013

BEATRIZ IMAMURA SERATIUK

PLANO DE NEGÓCIOS
DONA MOCINHA – PÃES, DOCES & MIMOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista do MBA em Gestão Empresarial do Instituto Superior de Administração e Economia do Mercosul / Fundação Getúlio Vargas – ISAE/FGV.
Orientador: Marcos Viceconte Baptistucci

CURITIBA
2013

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

O Trabalho de Conclusão de Curso “Plano de Negócios: Dona Mocinha – Pães, Doces & Mimos”

elaborado por Beatriz Imamura Seratiuk

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

07 de junho de 2013

_____

José Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico

_____

Marcos Viceconte Baptistucci
Orientador

DECLARAÇÃO

A aluna Beatriz Imamura Seratiuk, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Empresarial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 05 de novembro de 2011 a 04 de março de 2013, autoriza a divulgação de informações e dados apresentados na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado “Plano de Negócios: Dona Mocinha – Pães, Doces & Mimos”, com objetivos de publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 07 de junho de 2013.

_____

Beatriz Imamura Seratiuk

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Beatriz Imamura Seratiuk, abaixo assinado, do curso MBA em Gestão Empresarial, do Programa FGV Management, realizado nas dependências do Instituto Superior de Administração e Economia, ISAE/FGV, no período de 05 de outubro de 2011 a 04 de março de 2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Plano de Negócios: Dona Mocinha – Pães, Doces & Mimos”, é autêntico, original e de sua autoria.

Curitiba, 07 de junho de 2013.

_____

Beatriz Imamura Seratiuk

RESUMO

Empreender exige conhecimento, planejamento e acima de tudo, ousadia e paixão pelo negócio. Estabelecer-se como player e fidelizar a clientela são tarefas que exigem, cada vez mais, criatividade e diferenciação, especialmente no mercado de panificação e confeitaria, cuja concorrência abrange desde a produção informal até os super e hipermercados. Neste sentido, o presente trabalho apresentará o Plano de Negócios para abertura da Dona Mocinha – Pães, Doces & Mimos, empresa do setor alimentício e de presentes, especializada em *gift foods* elaborados com produtos de panificação, confeitaria e afins, idealizada por apaixonadas por um bom quitute, proposta a trazer alegria para a vida de quem prepara, de quem prova e de quem presenteia.

Palavras-chaves: presentes, panificação, confeitaria, pães, doces, mimos, plano de negócio.

ABSTRACT

To start a company demands knowledge, planning and, above all, bravery and passion for the business. To be established as a player and to create loyalty with the customers are tasks that require more and more creativity and outstandingness, specially on bakery and pastry market which concurrence begins with the informal production and goes up to big supermarkets chains. Following this scenario, the present paper will present the Business Plan for “Dona Mocinha – Pães, Doces & Mimos” start off, a company from the food sector, specialized in gift food (bakery, pastry and alike), envisioned by delicacy lovers and willing to bring joy to the life of the bakers and makers, the tasters and the gift givers.

Key words: gifts, pastry, bakery, business plan

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO 8
2. PROPOSTA 10
2.1. Missão 10
2.2. Visão 10
3. ANÁLISE DE MERCADO 11
3.1. Breve Análise do Ambiente Sociocultural 11
3.2. Análise dos Setores e Atratividade 13
3.3. Análise da Concorrência 18
3.4. Público Alvo 19
3.5. Fornecedores 20
3.6. Pesquisa de Mercado 22
4. PLANO DE MARKETING 24
4.1. Premissas de Marketing e Vendas 24
4.2. Marca 25
4.3. Localização 27
4.4. Publicidade 28
4.5. Produto 30
5. PLANO OPERACIONAL 32
5.1. Estrutura Operacional 32
5.1.1. Procedimentos Legais 32
5.1.2. Forma Jurídica 32
5.1.3. Dados dos Empreendedores, Experiência Profissional e Atribuições 32
5.1.4. Capital Social e Fonte de Recursos 33
5.1.5. Enquadramento Tributário 33
5.1.6. Estrutura Funcional 34
5.2. Equipe de Gestão 35
5.2.1. Atribuição das Sócias 35
5.2.2. Recrutamento e Seleção 35
5.2.2.1. Medidas contra o *Turn Over* 36
5.2.3. Jornada de Trabalho e Remuneração 36

5.3. Estrutura Física 37
5.3.1. Layout 37
5.3.2. Máquinas e Equipamentos 38
5.3.3. Capacidade Produtiva 40
5.3.4. Processos Operacionais 42
6. PLANO FINANCEIRO 44
6.1. Investimentos Fixos 44
6.2. Demonstrativo de Fluxo de Caixa 45
6.3. Custos pré-operacionais 46
6.4. Demonstrativo do Resultado do Exercício – DRE 47
7. ANÁLISE DE CENÁRIOS 51
8. AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA 53
APÊNDICE 55
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 58

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Comidinhas e presentes têm uma relação diretamente prazerosa, para quem presenteia e para quem recebe o agrado. A Dona Mocinha – Pães, Doces & Mimos nasceu da vontade de entregar alegria para as pessoas por meio de quitutes, que, quando simples e bem feitos, agradam a qualquer um em qualquer ocasião. Além disso, são representações de amor e carinho, sobretudo quando são preparados em pequenas quantidades, pensados para serem únicos para quem os saboreará.

A ser instalada em Curitiba, no bairro Batel, a Dona Mocinha será uma loja especializada em kits de presentes montados com alimentos de panificação e confeitaria de fabricação própria, elaborados com matéria-prima de alta qualidade, de apresentação simples e impecável, e de sabor inigualável, acompanhados de objetos que se relacionem com o alimento, ornamentando o produto ou auxiliando no consumo. O que antes seria uma lembrancinha comum, na Dona Mocinha será uma mistura de sabores, aromas e sensações, preparada especialmente para agradar e proporcionar momentos de contentamento e satisfação, para si e para o próximo. Uma opção diferenciada de presentear com requinte, bom gosto e qualidade.

E como sempre é bom “provar antes de comprar”, a loja também oferecerá ao consumidor um pequeno e aconchegante “Café”, no qual as delícias da Mocinha poderão ser degustadas, acompanhadas de uma bebida quente ou fria, devidamente harmonizada.

A loja em estilo provençal será pequena, confortável e bem ambientada, convidativa para passar aquela meia horinha enchendo a vida – própria ou do outro - de alegria e algumas gostosuras, ali mesmo ou onde mais se quiser. O horário de funcionamento será de segunda-feira a sexta-feira, das 09h às 21h e aos sábados e domingos, das 10h às 19h, com estacionamento próprio.

Com produtos sofisticados, de alto valor agregado e com apelo emocional, a Dona Mocinha tem como *target* primário mulheres, das classes A e B, com idade entre 20 e 49 anos. São aquelas mulheres com poder financeiro de decisão de compra, que valorizam a arte de presentear e buscam opções que representem afeto e sensibilidade, com bom gosto e simplicidade. Como *target* secundário, têm-

se homens, das classes A e B, com idade entre 20 e 49 anos. Em Curitiba, estima-se que estes dois públicos totalizem 287.211 pessoas.

Para a definição do local de instalação da loja, foram identificados os bairros geradores de público em Curitiba, e analisadas suas características socioeconômicas e a sinergia destes com os *targets.* O bairro eleito foi o Batel, o qual segundo a Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A, é o primeiro colocado no ranking que analisa os bairros curitibanos de acordo com o rendimento médio dos responsáveis por domicílios em Curitiba, com o valor de R$10.340,00.

De acordo com publicação da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – ABIP, em 2011 o setor de panificação e confeitaria apresentou crescimento estimado de 11,88%, representando um faturamento de 62,99 bilhões de reais. Além disso, o ticket médio cresceu 9,6% e as empresas que compõe o setor receberam por volta de 43,23 milhões de clientes, quase um milhão a mais que em 2010. Os produtos de fabricação própria, carro chefe da Dona Mocinha, representaram, no mesmo ano, 51% do total do faturamento (ABIP, 2012).

O setor de presentes, por sua vez, tem buscado acrescentar produtos de alto valor agregado, para se diferenciar da concorrência e conquistar mercado, inclusive fora dos períodos de datas festivas. De acordo com a Associação Brasileira de Lojistas de Shopping - ALSHOP, as vendas de Natal em shoppings em 2012 cresceram 6% comparadas com o mesmo período em 2011. Nos shoppings populares, o ticket médio ficou entre R$35,00 e R$50,00 e nos shoppings de classe média alta, entre R$80,00 e R$120,00. Durante o ano, o crescimento nominal das vendas foi de 10%, totalizando em R$123,1 bilhões (GLOBO, 2012).

Com base em pesquisa de mercado realizada em fevereiro do presente ano, em que foram avaliados os quesitos fluxo médio de clientes, ticket médio e taxa de conversão dos principais concorrentes da Dona Mocinha, estima-se que no primeiro ano, a loja receba 3.500 visitas por mês, a uma taxa de conversão de 65% e com ticket médio de R$ 50,00. Nos anos sequentes, estima-se a elevação da taxa de conversão para 80% e aumento do ticket médio em 9,6%, seguindo a tendência do setor de Panificação e Confeitaria.

O investimento inicial para abertura do estabelecimento foi definido em R$750.000,00 e o Valor Presente Líquido do negócio, a uma Taxa Mínima de Atratividade de 15% ao ano é de R$ 1.254.009,55.

2. PROPOSTA

2.1. Missão

Proporcionar, pela oferta de produtos alimentícios de panificação e confeitaria, e atendimento de altíssima qualidade, momentos de bem-estar e felicidade para pessoas que gostam de agradar e presentear, a si e ao próximo, com bom gosto e qualidade.

2.2. Visão

Ser a empresa de produtos alimentícios de panificação e confeitaria, e presentes *Top of Mind* das classes A e B da região de Curitiba – PR, conhecida pelo sabor inigualável de seus produtos e pela apresentação impecável de seus presentes.

3. ANÁLISE DE MERCADO

3.1. Breve Análise do Ambiente Sociocultural

Como já dizia o Chef Escoffier, *"uma boa cozinha é a base da felicidade"* (SENACHEF, 2008). Popularmente votado entre os maiores prazeres da vida, o ato de comer está diretamente ligado à sensação de conforto e satisfação. De acordo com o pesquisador Roger Cone, da Vanderbilt University (EUA), cada vez que comemos, são ativados circuitos de recompensa no cérebro humano, que induzem sensações de bem-estar no organismo (CNN, 2010). Além disso, cada comida tem uma representação social e muitas vezes emocional, ligada a momentos agradáveis de relacionamento.

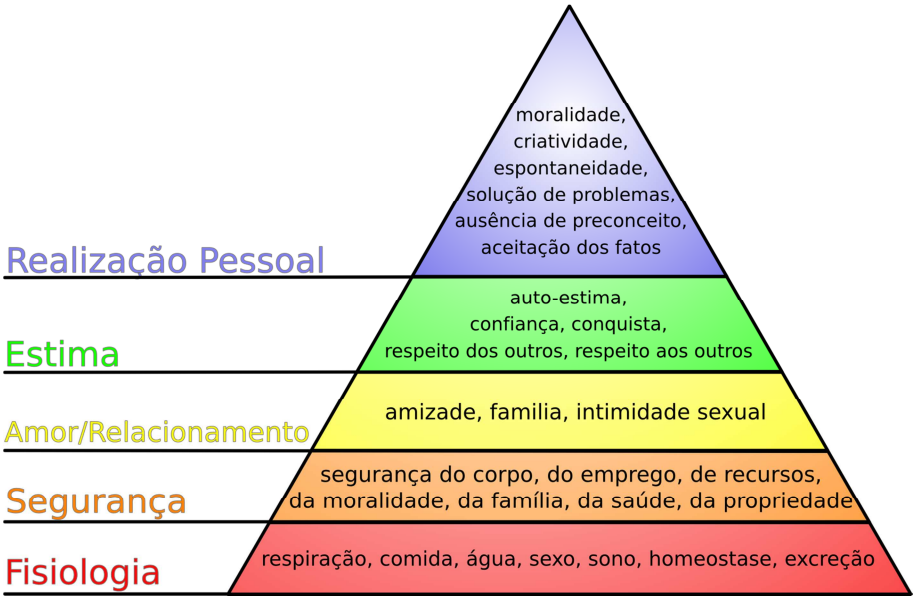
Neste mesmo contexto está o ato de presentear. De acordo com a professora de psicologia de Harvard (EUA), Ellen J. Langer, *"dar presentes a outros reforça nossos sentimentos por eles e nos faz sentir eficientes e afetuosos"* (GLOBO, 2007). Ou seja, presentear significa informar ao outro a importância que ele tem, usualmente em comemorações de datas especiais como nascimentos, aniversários, casamentos, dia das mães, dia dos namorados, Páscoa, dia dos pais, dia das crianças, dia dos professores e Natal.

Ambas as situações também são semelhantes nas diferenças entre homens e mulheres. Enquanto elas se preocupam mais com significado emocional do presente - e da comida, eles atentam ao preço e à praticidade. De acordo com pesquisadores da Loyola University Chicago, as crianças também já seguem neste mesmo caminho – meninas vão às compras com a mãe e auxiliam em todas as etapas do processo, enquanto os meninos desenvolvem outras atividades que os agradem (GLOBO, 2007).

Outra característica humana, esta talvez pouco menos distinta entre homens e mulheres é o desejo pelo luxo. Em constante evolução, o luxo está relacionado ao que é caro, pouco disponível, que indique privilégio, riqueza e que seja diferenciado do restante. (GALHANONE, ____). Antes ostentatório, hoje o luxo transita numa intenção mais intimista. "*O que vemos hoje é a atração pelo luxo dos sentidos, do prazer e da sensibilidade sentido na intimidade por cada indivíduo e não o luxo exterior, da exibição e da opulência, que visa simplesmente demonstrar status"* (LIPOVETSKY, 2004). O consumo do luxo é instigado pelo sonho, pela autoestima e

pela necessidade de satisfazer desejos não de primeira necessidade, mas do topo da Pirâmide de Maslow, conforme ilustrado na figura abaixo:

Figura 1: Pirâmide da Hierarquia de Necessidades de Maslow



FONTE: WIKIPEDIA, 2013.

De acordo com artigo *O Mercado do Luxo: Aspectos de Marketing*, de Renata Fernandes Galhanone, para que algo seja definido com “de luxo”, são essenciais os seguintes fatores:

- A qualidade, condição necessária ao próprio conceito de luxo, que envolve também aspectos de tradição, artesania e, mais modernamente, tecnologia (GEARGEOURA,1997);
- Seu público-alvo prioritário deve ser as classes mais altas da sociedade, as elites;
- Possuir uma forte identidade, ou seja, uma marca reconhecida como *griffe*, que se reconhece de imediato por seus atributos visuais (estilo e design);
- Produção limitada;
- Qualidades intrínsecas como raridade, exotismo, baixa disponibilidade;
- A diferenciação, tanto do bem em si, quanto de quem a usa, e a sua consequente simbologia de status social;
- O preço, que deve ser necessariamente alto, indicando grande valor agregado, provocando o desejo de posse e simbolizando sua excelência;
- Distribuição seletiva e limitada;
- A esfera simbólica de sonho, magia, sedução;

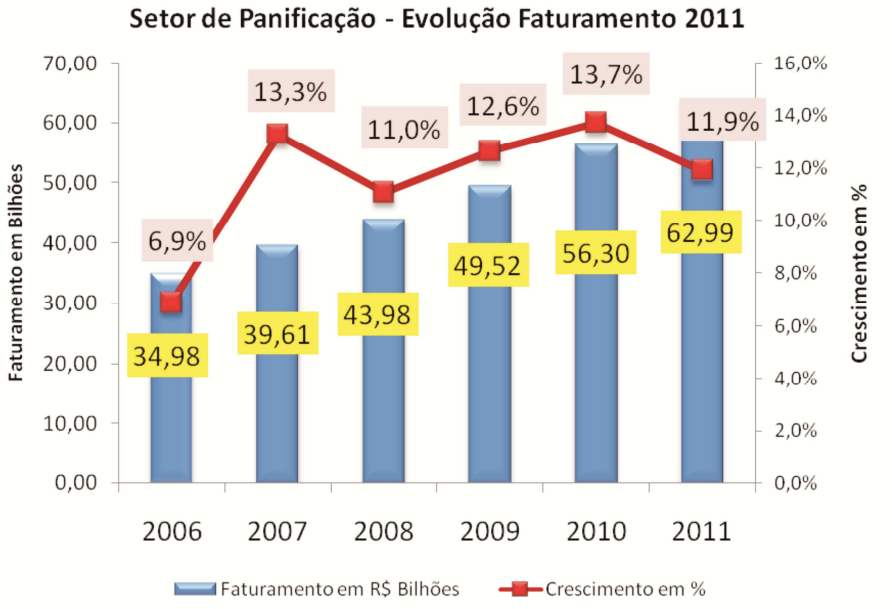
- Apelo aos sentidos, com atributos como beleza, toque agradável, bom cheiro, sons harmoniosos, de forma a criar uma experiência hedônica e sensual. Mesmo produtos mais tecnológicos (como os da marca Bang&Olufsen) são mais consumidos por seu design que por suas qualidades técnicas;
- Conexão com o passado, tradições, história. O verdadeiro luxo é imortal;
- O valor relacionado mais a seu caráter supérfluo que funcional; a performance de um Jaguar conta menos que suas características não funcionais;
- Conexão com a personalidade e os valores de um criador (em alguns casos).

De acordo com publicação da Revista Exame em novembro de 2012, a estimativa de crescimento do mercado de luxo no Brasil é de 8%, totalizando um faturamento de R$20,1 bilhões.

3.2. Análise dos Setores e Atratividade

Desde 2007, o setor de Panificação e Confeitaria no Brasil vem apresentando crescimento na casa dos dois dígitos (ABIP, 2012). Em 2011, o crescimento estimado do setor ficou em 11,88%, representando um faturamento de R$62,99 bilhões, conforme ilustra o gráfico abaixo:

Figura 2: Evolução do Faturamento do Setor de Panificação em 2011.



Fonte: ABIP, 2012.

De acordo com o Relatório de Performance do Setor de Panificação e Confeitaria Brasileiro em 2011, publicado pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – ABIP, cerca de sessenta mil empresas compõe o setor, e no último ano receberam por volta de 43,23 milhões de clientes, quase um milhão a mais que em 2010. Além disso, em 2011, o ticket médio cresceu 9,6%, impactando diretamente no aumento do faturamento, conforme demonstrado na tabela abaixo:

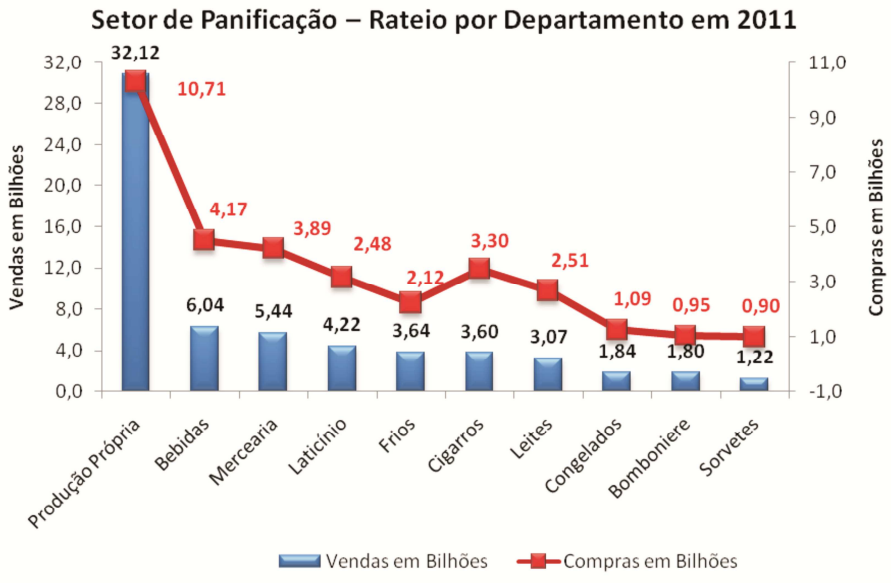
Tabela 1: Comparativo de faturamento, ticket médio, fluxo de clientes e número de funcionários de Empresas de Panificação e Confeitaria, entre 2006 e 2011.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Faturamento (%)	6,90%	13,25%	11,04%	12,61%	13,70%	**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	3,70%	9,10%	9,17%	8,97%	10,90%	**9,60%**
Fluxo de clientes	2,50%	4,13%	1,71%	1,70%	2,80%	**2,30%**
Nº de funcionários	1,50%	4,13%	4,61%	4,60%	3,40%	**2,80%**

Fonte: ABIP, 2012.

Os produtos de fabricação própria também são destaque, representando 51% do volume de faturamento, totalizando R$ 32,12 bilhões.

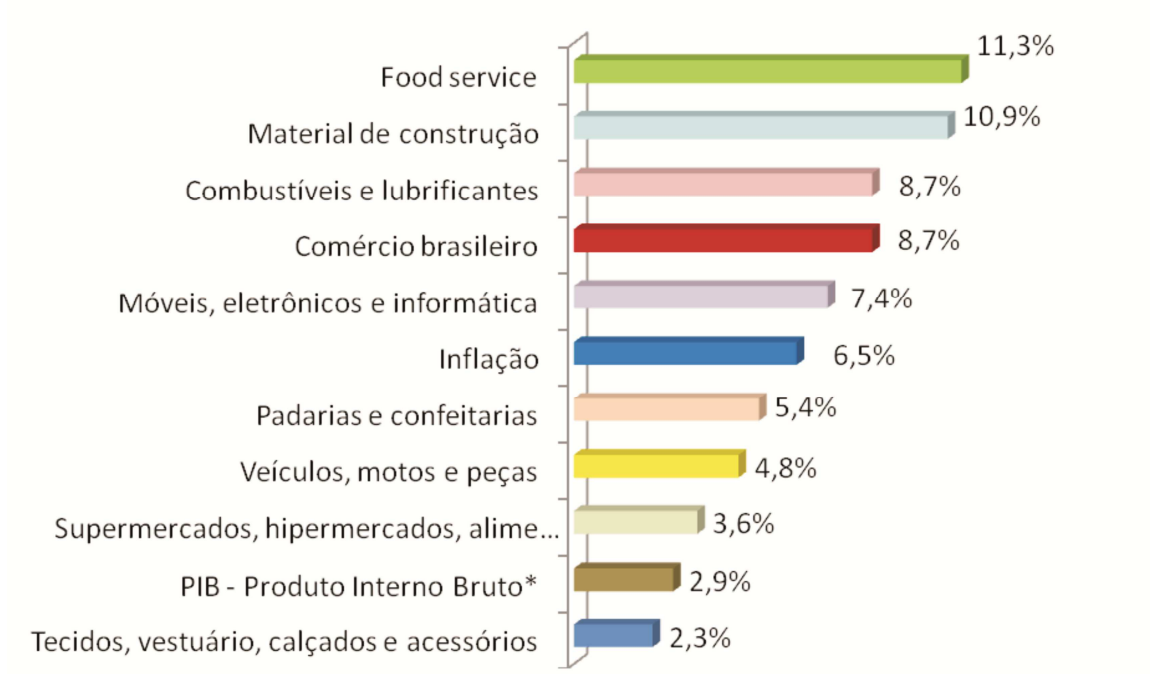
Figura 3: Rateio por Departamento do Setor de Panificação em 2011.



Fonte: ABIP, 2012.

No gráfico abaixo, que compara o crescimento da panificação *versus* outros setores ligados à alimentação e varejo em 2011, nota-se em especial o crescimento do segmento de panificação e confeitaria acima do PIB (Produto Interno Bruto) e de concorrentes como supermercados e hipermercados. A tendência de empresas do segmento em se tornarem “Centros Gastronômicos”, preparadas para atender o consumidor nas várias ocasiões de compra, têm colaborado significativamente para o crescimento do *food service* no país, sendo responsável por aproximadamente 36,05% da participação total deste.

Figura 4: Comparativo de crescimento do Setor de Panificação *versus* Outros Setores



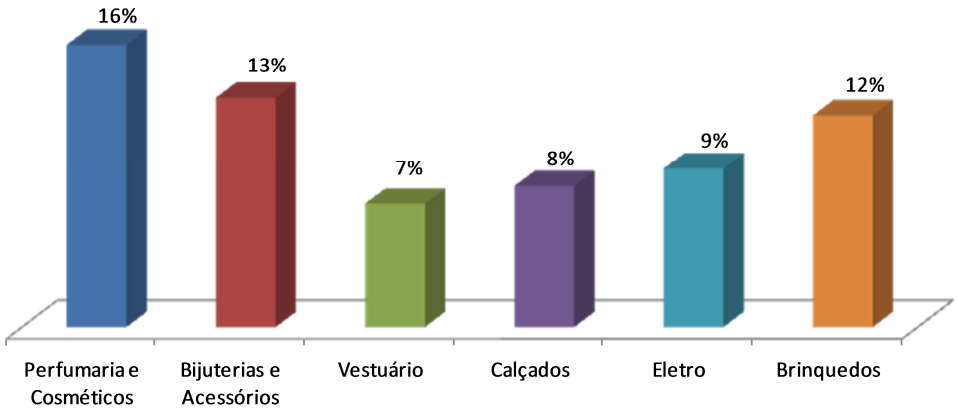
* Descontada a inflação em 2011

Fonte: ABIP, 2012.

Por sua vez, o setor de lojas de presentes também vem adotando a estratégia da diversificação. Relacionado ao ato de fortalecer relacionamentos, envolvendo sentimentos de prazer e alegria, e representando um momento de carinho e reafirmação de vínculos, o segmento tem buscado acrescentar produtos de alto valor agregado, para se diferenciar da concorrência e conquistar mercado, inclusive fora dos períodos de datas festivas. Produtos *gourmets* e adornos tem sido alvo de aposta no ramo.

De acordo com a Associação Brasileira de Lojistas de Shopping - ALSHOP, as vendas de Natal em Shoppings em 2012 cresceram 6% comparadas com o mesmo período em 2011. Nos shoppings populares, o ticket médio ficou entre R$35,00 e R$50,00 e nos shoppings de classe média alta, entre R$80,00 e R$120,00. Durante o ano, o crescimento nominal das vendas foi de 10%, totalizando em R$ 123,1 bilhões (GLOBO, 2012). O gráfico abaixo mostra os segmentos que tiveram maior desempenho em 2012:

Figura 5: Comparativo de desempenho dos segmentos de compra em Shopping em 2012.



Fonte: GLOBO, 2012.

3.3. Análise da Concorrência

De acordo com perfil de vendas (produtos alimentícios e presentes), localização e público-alvo, foram selecionados quatro principais concorrentes para análise comparativa com a Dona Mocinha, conforme tabela abaixo:

Tabela 2: Comparativo da Concorrência

Comparativos	Rose Petenucci Chocolates e Biscoitos Finos	Cuore di Cacau	Kopenhagen	Provence Boulangerie
Localização	Pilarzinho, Batel e Bigorrilho	Bigorrilho e Cabral	Maioria presente em shoppings	Batel
Nº de Lojas em Curitiba	3	2	8	1
Foco	Chocolates e biscoitos finos	Chocolates finos	Chocolates finos	Panificação e confeitaria
Público Alvo	Classe B	Classes A e B	Classes B e C1	Classes A e B
Pontos Fortes	> Localização (Bigorrilho, Batel e Pilarzinho) > Variedade de produtos > Aceita encomendas	> Localização (Bigorrilho) > Embalagens	> Alta rotatividade de clientes > Fornecedores (compras em larga escala)	> Localização (Batel) > Delivery > Variedade de produtos
Pontos Fracos		> Variedade de produtos	> Produtos "industrializados", não frescos	> Website
Estratégias	> Marketing boca a boca	> Marketing boca a boca > Vendas online	> Marketing nacional, mais presente em datas comemorativas como Páscoa e Natal	> Marketing boca a boca

Fonte: Pesquisa de mercado.

3.4. Público Alvo

O público-alvo primário da Dona Mocinha são Mulheres, Classes A e B, com idade entre 20 e 49 anos, definido conforme os critérios abaixo:

- **Mulheres:** o público feminino é mais sensível ao apelo emocional no momento da compra, especialmente de presentes;
- **Classes A e B**: os produtos da Mocinha serão de alto valor agregado, com tendência ao mercado de luxo;
- **Idades entre 20 e 49 anos**: têm poder financeiro de decisão de compra.

Em linhas gerais, são aquelas que valorizam a arte de presentear e buscam opções que representem afeto e sensibilidade, com bom gosto e simplicidade. Também, apreciam produtos de panificação e confeitaria bem elaborados, para consumo em um ambiente agradável e aconchegante.

Em consulta a informações de diversos institutos de pesquisa, não foram identificados dados que determinassem esse público-alvo em números. Desta forma, a estimativa foi realizada com base em informações obtidas no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE e no Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social - Ipardes, pelas quais foi identificado que 49% da população feminina de Curitiba tem idade entre 20 e 49 anos, totalizando 451.601 mulheres, e com base em dados da Agência Curitiba de Desenvolvimento, em que se identificou que 20,34% da população curitibana é pertencente à Classe A e 12,65% à Classe B. A partir disso, calculou-se as referidas porcentagens (20,34% e 12,65%) em cima do total de mulheres no perfil de idade estabelecido (451.601), obtendo o resultado de 148.982 mulheres dentro do citado *target*, sendo 91.855 pertencentes à classe A e 57.127 da classe B.

Como público-alvo secundário, estão homens, das classes A e B, com idade entre 20 e 49 anos, sendo 85.255 pertencentes à classe A e 53.004 à classe B.

3.5. Fornecedores

Tabela 3: Fornecedores de Matéria-Prima Alimentícia

FORNECEDOR	MATÉRIA-PRIMA	LOCALIZAÇÃO	TELEFONE	SITE
ANACONDA	Farinha de trigo.	Rua Engenheiro Leão Sounis, 320	(41) 3218-4500	www.anaconda.com.br
BALLASTEROS	Óleos e gorduras.	Rua Renato Nunes Ribas, 794 – Pinhais.	(41) 3557-5051	www.oleosballesteros.com.br
CONFERPAN	Açúcar de confeiteiro, açúcar refinado, adoçante, aromas, baunilha, chocolate, conservantes, corantes, emulsificantes, farinha de trigo, fermento biológico, fermento químico, gelatinas, leite condensado.	Rua Anne Franke, 2314 – Boqueirão. CEP: 81650-020	(41) 3376-8275	www.coferpan.com.br
CASA DO CONFEITEIRO	Açúcar de confeiteiro, açúcar refinado, adoçante, aromas, baunilha, chocolate, conservantes, corantes, emulsificantes, farinha de trigo, fermento biológico, fermento químico, gelatinas, leite condensado.	Av. Sete de Setembro, 1923 – Centro.	(41) 3015-0204 (41) 3363-5655	www.slmcasadoconfeiteiro.com
CAFÉ E GRÃO	Café.	Rua Myltho Anselmo da Silva, 1004 – Mercês.	(41) 3077-0830	
DISTRIBUIDORA DE FRUTAS SANTA FELICIDADE	Frutas frescas.	Avenida Napoleão Manosso, 143 – Butiatuvinha – Curitiba - PR	(41) 3372-1672	

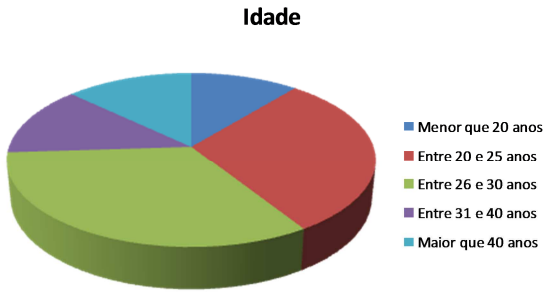
HORTLEV	Frutas frescas, ovos, temperos e especiarias.	Rua Manif Julio, 89 – Campo Largo – PR	(41) 3341-8382	www.hortlev.com.br
LA VIOLETERA	Amêndoas, cereais, frutas desidratadas, temperos e especiarias.	Rua General Carneiro, 1411 – Centro.	(41) 3264-8554 (41) 3579-8080	www.lavioletera.com.br
LINEA VERDE	Amêndoas, cereais, frutas desidratadas, temperos e especiarias.	BR 116, 4608 – Bacacheri.	(41) 3029-5478 (41) 3262-5478	www.lineaverde.com.br
LUCCA CAFÉS ESPECIAIS	Café.	Loja on line		www.lojadecafes.com.br
MAKRO	Açúcar refinado e leite.	Av. Presidente Wenceslau Brás, 1046	Roberto Faria Vieira (41) 3330-1500 (41) 3330-1511	www.makro.com.br
NESTLÉ	Café, chocolate e sorvetes.	Av. Dr. Chucri Zaidan, 246, Vila Cordeiro – São Paulo/SP. CEP:	0800-770-2550	www.nestle.com.br www.nespresso.pro.com
SUL MINAS	Chocolate, coco ralado, leite condensado.	Rua Dr. Faivre, 1105 – Centro.	(41) 3262-8787 (41) 3264-2485	

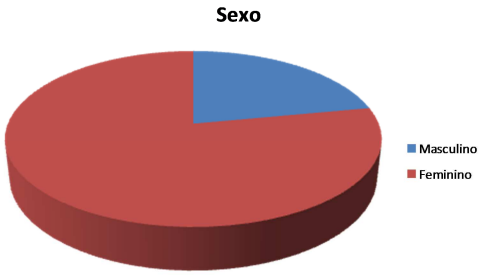
Fonte: Pesquisa de mercado.

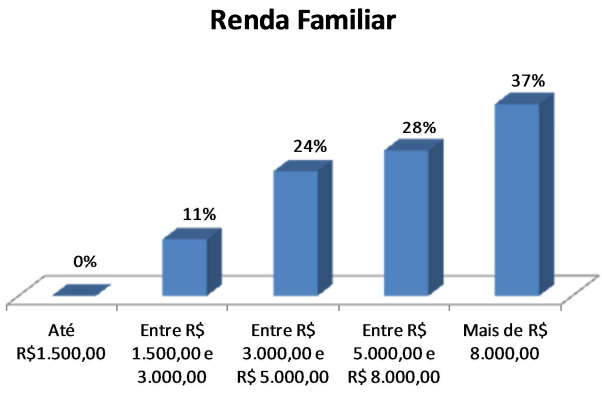
3.6. Pesquisa de Mercado

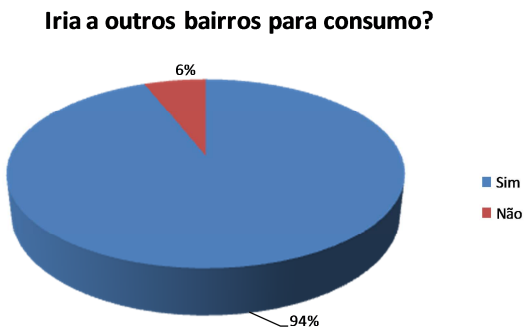
No intuito de conhecer o mercado curitibano e obter informações importantes para a abertura da Dona Mocinha, foi realizada pesquisa de mercado, cujos resultados estão representados nos gráficos abaixo:

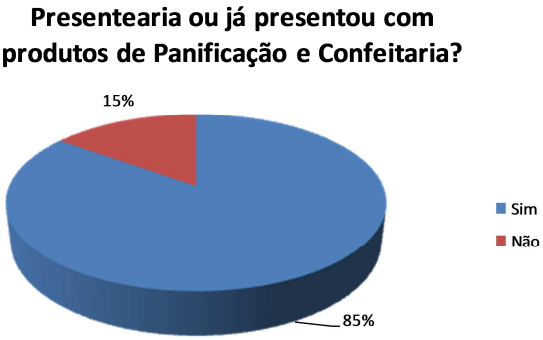
Figura 6: Resultados da pesquisa de mercado realizada.

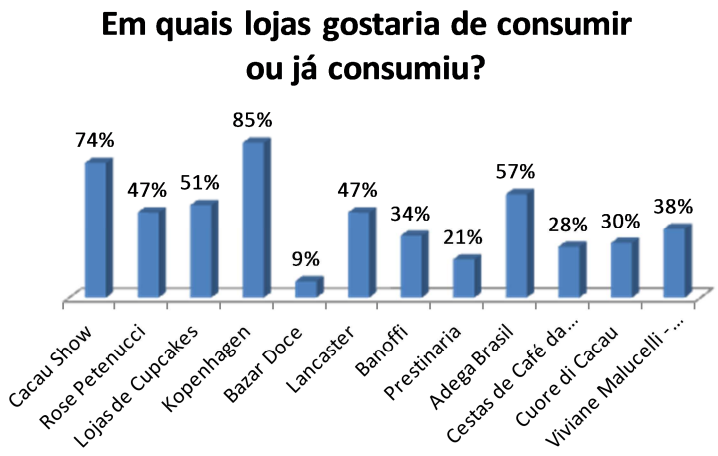


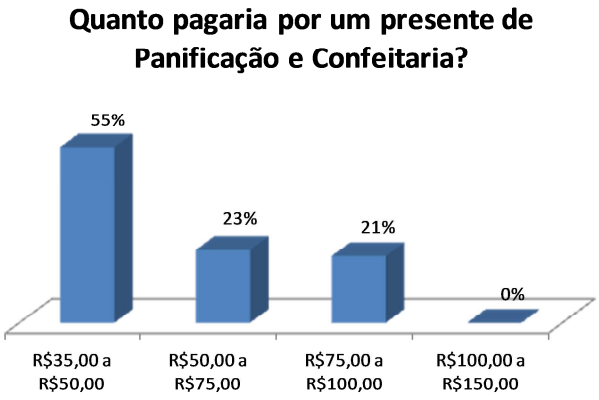


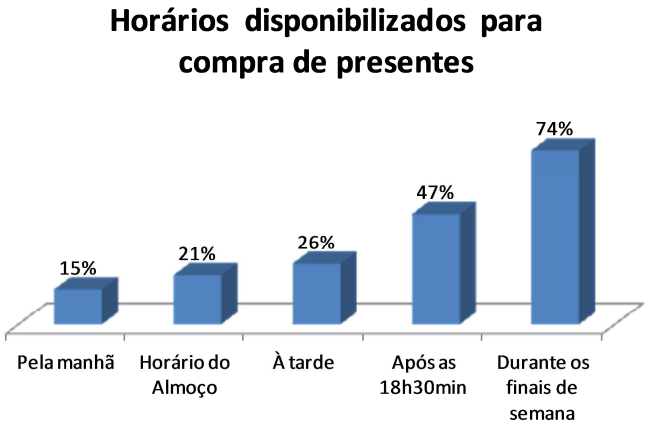












Fonte: Pesquisa de mercado.

Ainda, quando questionados sobre a importância do estabelecimento possuir estacionamento próprio, numa escala de 0 a 100, o resultado foi de 92,45.

4. PLANO DE MARKETING

4.1. Premissas de Marketing e Vendas

Tabela 3: Premissas de marketing e vendas.

			Evolução		Evolução		Evolução		Evolução	
		2013	2013-2014	2014	2014-2015	2015	2015-2016	2016	2016-2017	2017
VDAS PREMISSAS	Público Consumidor	287.211	1,0%	290.083	1,0%	292.984	1,0%	295.914	1,0%	298.873
	Ticket Médio de Vendas Mercado	R$ 40	9,6%	R$ 44	9,6%	R$ 48	9,6%	R$ 53	9,6%	R$ 58
	Clientes/Mês	3.500	14,3%	4.000	2,3%	4.092	2,3%	4.186	2,3%	4.282
	Taxa de Conversão	65,00%	23,1%	80,00%	2,5%	82,00%	2,4%	84,00%	2,4%	86,00%
	Vendas/Mês	2.275	40,7%	3.200	4,9%	3.355	4,8%	3.516	4,7%	3.683
	Ticket Médio de Vendas Dona Mocinha	**R$ 50**	**9,6%**	**R$ 55**	**9,6%**	**R$ 60**	**9,6%**	**R$ 66**	**9,6%**	**R$ 72**
	Receita (R$)	**R$ 1.365.000**	**54,2%**	**R$ 2.104.320**	**14,9%**	**R$ 2.418.365**	**14,9%**	**R$ 2.777.624**	**14,8%**	**R$ 3.188.444**

Fonte: autor.

As premissas de Marketing e Vendas da Dona Mocinha foram definidas conforme abaixo:

Ticket Médio de Vendas do Mercado: estabelecido em R$40,00, conforme pesquisa de mercado realizada com estabelecimento concorrente da Dona Mocinha, voltado à classe B. O crescimento de 9,6% ao ano foi determinado com base Tabela 1 do presente trabalho.

Total de Clientes por Mês: de acordo com Pesquisa de Mercado realizada em loja concorrente, localizada a 15 minutos do centro de Curitiba, a qual tem fluxo médio mensal de 3.500 pessoas, estabeleceu-se este mesmo número para o primeiro ano da Dona Mocinha. Considerando que a loja estará numa área de grande fluxo de transeuntes e veículos, estima-se que no segundo ano seja atingido o patamar de 4.000 clientes mensais. O crescimento do total de clientes por mês, a partir do segundo ano, também foi determinado com base Tabela 1 do presente.

Taxa de Conversão: conforme dados da loja concorrente supracitada, na qual a taxa de conversão é bastante alta, definiu-se para o primeiro ano da Dona Mocinha uma taxa de conversão de 65%, abaixo da estimativa da concorrência, considerando que a loja estará construindo sua marca e definindo seu espaço no mercado. Para os próximos anos, estima-se que pelo mix de benefícios que a Dona Mocinha entregará ao consumidor e pelos esforços de Marketing, essa taxa aumente para 80%, se mantendo assim nos anos sequentes, também pela fidelização.

Ticket Médio de Vendas da Dona Mocinha: definido com valor acima do praticado pela loja concorrente citada, considerando o valor agregado dos produtos, à tendência ao mercado de luxo e a abrangência do público de classe A. O crescimento do ticket médio da Dona Mocinha também foi estimado com base na Tabela 1 deste trabalho.

4.2. Marca

Dizem que a felicidade é feita de pequenos momentos. Na Dona Mocinha, eles se multiplicam. Essa é a conexão que a Dona Mocinha – Pães, Doces & Mimos quer ter com seu consumidor: uma entrega constante de bem-estar e alegria.

Com sua essência girando em torno do sabor, do afeto, do cuidado e do feito artesanal, a marca traz uma personalidade otimista, alegre, encantada com a

simplicidade de cada momento da vida. Cada produto preparado é uma tradução: de amor, de carinho, de se querer bem.

É voltada para aquelas pessoas que buscam um momento de prazer durante o dia, num lugar simpático e aconchegante, com garantia de qualidade e bom atendimento, seja para um cafezinho, um lanche ou um agrado. O público da Dona Mocinha sabe a emoção de um bolo bem preparado, de um pãozinho macio e especialmente de presentear, a si mesmo ou ao próximo. Comer um produto Dona Mocinha é como sentir aquele abraço mais carinhoso.

A representação gráfica da Dona Mocinha é composta por:

Brasão: símbolo cujo significado remete à nobreza, requinte e tem por finalidade identificar determinado grupo (WIKIPEDIA, ____).

Flores: expressão de beleza, felicidade, delicadeza. Quando ainda em botão, remetem ao novo que está por vir, à surpresa (SIGNIFICADOS, ____)

Influência Rococó: remete à delicadeza, elegância, graça. É característico de temas leves e sentimentais, com suas linhas curvas e cores claras (WIKIPEDIA, ____).

Fonte manuscrita: traz proximidade ao consumidor, refere-se à informalidade e ao carinho (BORGES, 2011).

Cor verde: cria um sentimento de conforto, de paz interior, de equilíbrio. Remete à ideia de “faz bem” (EURORESIDENTES, ____).

Cor rosa: emocionalmente descontraída, tem influência nos sentimentos, transformando-os em amáveis, suaves e profundos. Traz a sensação de carinho, amor e proteção (EURORESIDENTES, ____).

Figura 7: Representação Gráfica da Marca.

Fonte: Banco de Imagens e criação própria do Grupo.

4.3. Localização

Curitiba, cidade referência em sustentabilidade e qualidade de vida, hoje também é referência em negócios (AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO, 2013). Com população próxima a dois milhões de habitantes (GLOBO, 2012), sendo 20% pertencente à classe A (renda domiciliar *per capita* acima de R$6.745,00), 12,65% pertencente à classe B (com renda domiciliar per capita de R$5.174,00 até R$6.745,00) e 67,01% pertence às demais classes, (AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO, 2013) o município apresentou em 2010, PIB de 48 milhões de reais e, de acordo com publicação da Revista Forbes de 2009, é *a 3ª cidade mais "esperta" do mundo, título que traduz a cidade que se preocupa, de forma conjunta, em ser ecologicamente sustentável, com qualidade de vida, e em possuir boa infraestrutura e dinamismo econômico* (AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO, 2013).

Popularmente conhecida pelo consumidor exigente, frio e influenciado pelos costumes da Europa anglo-saxã (GAZETA DO POVO, 2009), até 2010 cidade contava com 5.077 estabelecimentos de comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo (AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO, 2013). Hoje, entre as principais panificadoras e confeitarias estão nomes como *Padaria América*, *Provence*, *Confeitaria A Familiar* e *Fabiano Marcolini Alimentari*. No segmento de chocolates e presentes, têm destaque *Cuore di Cacao*, *Rose Petenucci* e *Passion Du Chocolat*.

Para definição do local de instalação da loja da Dona Mocinha – Pães, Doces & Mimos, levou-se em conta os bairros geradores de público e a afinidade destes com o *target* da marca. Em Curitiba, a empresa será instalada no bairro Batel, nos arredores das ruas Visconde de Guarapuava e Sete de Setembro. A região é de fácil acesso e bem frequentada tanto durante a semana (a área concentra diversos prédios comerciais), como nos finais de semana (também concentra bares, restaurantes e prédios residenciais), além de oferecer uma oferta maior por locais com espaço para estacionamento com um custo de aluguel não tão elevado quanto à região do Batel *Soho,* por exemplo. O bairro Batel, conforme informação da Agência Curitiba de Desenvolvimento S/A, é o primeiro colocado no ranking que analisa os bairros curitibanos de acordo com o rendimento médio dos responsáveis por domicílios em Curitiba, com o valor de R$10.340,00. Neste bairro, há 96 estabelecimentos atuando no setor de comércio varejista de produtos

alimentícios, bebidas e fumo, o que representa apenas 1,76% do total (AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO, 2013).

4.4. Publicidade

O planejamento de publicidade da Dona Mocinha será dividido em três etapas: Pré-Lançamento, Lançamento e Manutenção. Durante o período de dois meses do Pré-Lançamento, será divulgado em redes sociais e revistas direcionadas, um *teaser* instigando o consumidor sobre a loja e informando a data de inauguração da mesma. Na vizinhança do estabelecimento, será entregue, juntamente com um convite para a inauguração, um mimo Dona Mocinha, o qual será estendido a demais convidados e fornecedores. Na etapa de lançamento, também com duração de dois meses, primeiramente será realizado coquetel de inauguração específico para fornecedores e colaboradores, e específico para clientes. Na data, serão oferecidos os principais produtos fabricados pela marca e cada participante levará como lembrança um kit Dona Mocinha. Na sequência, será anunciado em redes sociais, revistas direcionadas e rádios segmentadas a abertura da loja, convidando cada consumidor para conhecê-la. Na etapa de Manutenção, essa vitalícia, para cada momento do ano haverá um esforço de mídia específico para divulgar os produtos Dona Mocinha. A loja contará com site próprio, que além de disponibilizar informações do Dona Mocinha, será um gerador de conteúdo sobre os assuntos panificação e confeitaria, e presentes.

Tabela 4: Planejamento de Mídia

	PRÉ LANÇ.		LANÇ.		MANUTENÇÃO									
Formato	**M. 1**	**M.2**	**M.3**	**M.4**	**M.5**	**M.6**	**M.7**	**M.8**	**M.9**	**M.10**	**M.11**	**M.12**	**Valor Mensal**	**Valor Total**
Site | Teaser Online													-	R$ 1.500,00
Site | Conteúdo D.M.													-	R$ 5.500,00
Manut. Site													R$ 1.000,00	R$ 12.000,00
Redes Sociais													R$ -	R$ -
Mídia nos Bairros													R$ 3.000,00	R$ 24.000,00
Coquetel													R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
Revista													R$ 5.000,00	R$ 30.000,00
Rádio													R$ 3.500,00	R$ 42.000,00
Total														**R$ 125.000,00**

Fonte: Empresa de Mídia On-line e veículos de mídia impressa e rádio de Curitiba.

4.5. Produto

Os produtos da grife Dona Mocinha – Pães, Doces & Mimos serão sofisticados, de sabor inigualável, apresentação impecável e embalagem encantadora. Elaborados a partir de receitas simples, com matérias-primas de alta qualidade, proporcionarão ao consumidor a sensação prazerosa de bem-estar e alegria, numa experiência multissensorial de imagens, aromas e sabores. Na tabela abaixo, os produtos estão dispostos por categoria:

Tabela 5: Produtos da Dona Mocinha

Pães	Salgados
Croissant	Sablés de Queijo
Mix de Broinhas (massa integral, cobertura de grãos)	Grissini de Erva-Doce, Pimenta e Parmesão
Pão 7 grãos	Nozes Picantes
Baguete de queijinho	Mini Torta Primavera
Baguete de azeitonas	Pãozinho de queijo
Pão de nozes, uva passa e vinho	Quiche (sabores diversos)
Pão de Leite	Folhado de queijo e espinafre
Pão caseiro	Muffin de Azeitona e Alecrim
Bolos e Tortas	**Doces**
Bolo de abacaxi com creme de baunilha	Croissant de amendoas
Bolo de pêssego com creme de baunilha	Embutido doce
Bolo de Ameixa com Côco e Doce de Leite	Torrone com Cereja e Amendoa
Bolo de Chocolate e Cereja	Madeleines de Chocolate com Avelã
Torta de frutas com creme de baunilha	Carolinas de creme com cobertura de chocolate
Torta de Maçã com creme de baunilha	Cookies de Noz Pecã
Bolo de Lavanda	Caramelos de Sal Marinho
Bolo de Laranja	Corações de açúcar (para chá)
Cuque de uva	Muffin Inglês com Creme de chocolate com avelã
Geléias Salgadas	**Geléias Doces**
Geleia de Batata com Anis	Geleia de kiwi com mel
Geleia de pimenta vermelha	Geleia de maçã com chá verde
Geleia de cebola	
Geleia de Tomate-Cereja e Pimenta-Doce	
Compotas	**Conservas**
Compota de cardamomo com maçã e laranja	Conserva de Morango e Baunilha
Compota de Melão com Laranja	Picles de Vegetais
Compota de Morango com vinagre de Modena	Picles de Beterraba

Fonte: autor.

Também serão vendidos refrigerantes, sucos, chás importados, cafés, cervejas gourmets e sorvetes. Em épocas de alimentos específicos da estação do ano, o cardápio poderá agregar produtos sazonais. A composição dos kits de presentes ficará a critério do cliente.

Nos casos em que a demanda superar a produção, será adotado como medida emergencial a entrega de um “Vale-Presente”, com valor 3% superior ao total buscado e não encontrado na loja, e que será entregue em formato de produtos, no local de escolha do cliente, no dia seguinte. Como medida de longo prazo, será adotada a estratégia de aumento da capacidade instalada de produção. A Dona Mocinha terá como estratégia de proteção às suas receitas a não terceirização da produção de seu portfólio de produtos.

5. PLANO OPERACIONAL

5.1. Estrutura Operacional

5.1.1. Procedimentos Legais

Primeiramente, será realizada uma busca de nome e marca para averiguar a existência ou não de alguma empresa que já tenha registrado o nome pretendido. Após a busca, deverá ser feito registro na Junta Comercial do nome. Ainda na junta Comercial, será registrado e arquivado o Contrato Social. Posteriormente, será requerido o registro de um CNPJ, junto a Receita Federal. Será necessário também, o registro na Receita Estadual. Por fim, para iniciar suas atividades, deverá ser requisitado junto a Secretaria Municipal e da Fazenda, o Alvará de licença e registro, bem como o registro na Vigilância Sanitária.

5.1.2. Forma Jurídica

Tendo em vista que a empresa Dona Mocinha será caracterizada como uma empresa de pequeno porte, sua forma societária e legal será de uma Sociedade Limitada com capital fechado, sendo esta a forma mais apropriada para atuar neste segmento. Ademais, será uma sociedade por quotas, onde o capital inicial deverá ser integralizado no momento do registro da sociedade. O contrato social também prevê que incumbirá à sócia majoritária a administração da Limitada. As quotas de cada quatro sócias será de 17,5% e da sócia majoritária, idealizadora do negócio, será de 30%.

5.1.3. Dados dos Empreendedores, Experiência Profissional e Atribuições

Alana Graziela Majewski: Bacharel em Publicidade e Propaganda, atua no Governo do Estado do Paraná. Será a Sócia-Diretora Majoritária e idealizadora do negócio.

Beatriz Imamura Seratiuk: Graduada em Farmácia Bioquímica e Industrial, é sócia no Instituto de Câncer e Transplante de Curitiba. Será Sócia-Diretora da Empresa.

Gabriela Campagnoli Mello: Graduada em Relações Internacionais, atua como Supervisora de Processo na Rhodia. Será Sócia-Diretora da Empresa.

Greicy Montrezol Mattos de Freitas: Graduada em Farmácia Industrial, é Analista Sênior de Assuntos Regulatórios no Grupo Boticário. Será Sócia-Diretora da Empresa.

Karina Neumann: Advogada, é Assistente de Consultoria Tributária na empresa Deloitte Touche Tohmatsu. Será Sócia-Diretora da Empresa.

5.1.4. Capital Social e Fonte de Recursos

O capital social para integralização da Dona Mocinha será de R$ 750.000,00, sendo que a fonte de recursos utilizados será proveniente de capital próprio das sócias, de acordo com suas quotas, a seguir demonstradas:

Alana Graziela Majewski: R$ 225.000,00 (duzentos e vinte e cinco mil reais).

Beatriz Imamura Seratiuk: R$ 131.250,00 (cento e trinta e um mil duzentos e cinquenta reais).

Gabriela Campagnolo Mello: R$ 131.250,00 (cento e trinta e um mil duzentos e cinquenta reais).

Greicy Montrezol Mattos de Freitas: R$ 131.250,00 (cento e trinta e um mil duzentos e cinquenta reais).

Karina Neumann: R$ 131.250,00 (cento e trinta e um mil duzentos e cinquenta reais).

5.1.5. Enquadramento Tributário

A Dona Mocinha utilizará o enquadramento tributário dado pela Lei 9.317/96 que regulamenta o SIMPLES NACIONAL. Nesta primeira etapa, estima-se que a empresa tenha uma receita bruta inferior ao valor que delimita esta categoria, podendo enquadrar-se em uma empresa de pequeno porte. Sendo assim, haverá pagamento unificado dos seguintes encargos:

a) Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas - IRPJ;
b) Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público - PIS/PASEP;
c) Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
d) Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS;
e) Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI;

5.1.6. Estrutura Funcional

Para atender a demanda, o quadro de funcionários será composto conforme abaixo:

Operador de Caixa (2 turnos): Será responsável pelo manuseio de numerários, execução de pagamentos dos clientes e eventualmente de fornecedores. Ficará responsável pela apresentação de um relatório diário de vendas.

Atendente e Empacotador (2 turnos): Responsável pelo atendimento ao cliente que irá consumir no local, bem como aqueles que desejam presentear com algum produto da loja. Deverá orientar a disponibilidade dos produtos, e repassar qualquer informação importante e relevante relatada pelo consumidor, tais como sugestões de novos produtos, às Sócias. Ainda, deverá elaborar cestas e embalagens para presentes, além de embrulhar produtos como bolos, tortas para viagem, entre outros.

Padeiro: Responsável por produzir pães, salgados e quiches, que podem ser recheados ou não, entre outras guloseimas.

Confeiteiro: O confeiteiro da Dona Mocinha será responsável pela elaboração de doces, tortas, bolos, compotas entre outros. Será desejável que o ocupante da função já tenha tido experiência em alguma Confeitaria, com produtos refinados.

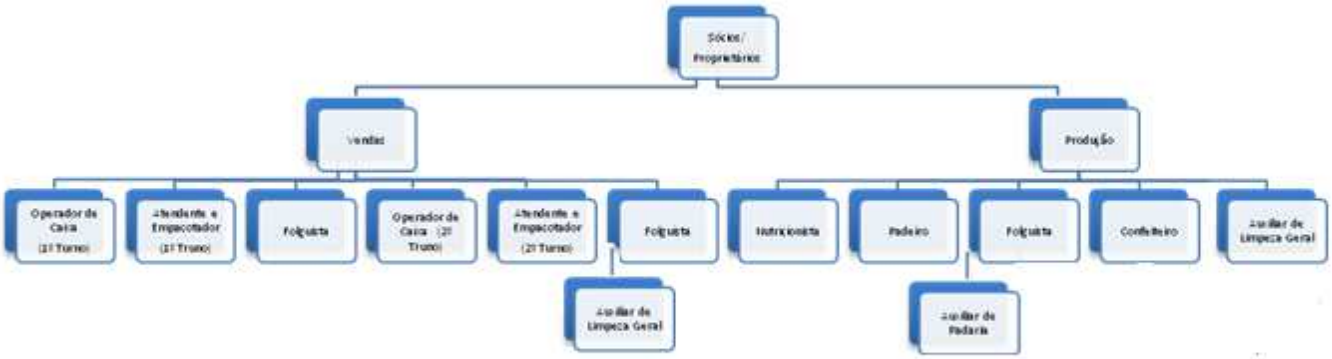
Auxiliares de Padaria e Confeitaria: Serão responsáveis em desempenhar o trabalho mais operacional, auxiliando os Padeiro e o Confeiteiro.

Nutricionista: Será responsável pela verificação e orientação da manipulação e armazenagem dos alimentos, pelo controle de validade e controle higiênico sanitário, e aplicação da legislação vigente na cozinha. Será desejável experiência em segurança alimentar, higienização e armazenamento de alimentos e o profissional deverá ter inscrição no Conselho Regional de Nutricionistas – CRN.

Profissionais de Limpeza: Serão responsáveis pela limpeza em geral do estabelecimento.

O organograma abaixo ilustra a estrutura administrativa e organizacional da Dona Mocinha:

Figura 7: Organograma da Estrutura Administrativa e Organizacional



Fonte: adaptado de SEBRAE, ____.

5.2. Equipe de Gestão

5.2.1. Atribuição das Sócias

A Sócia Majoritária será responsável pela parte administrativa do negócio. Além disso, será responsável pelo recrutamento e seleção e até mesmo pelo treinamento dos profissionais que serão destinados a atuarem diretamente com clientes. Todo o conhecimento em elaboração de cestas, prezando pela qualidade e beleza dos produtos, também será repassado. A parte financeira, a relação com fornecedores e parte de compras será controlada por outra Sócia-Diretora, que estará sempre atenta às novas tendências do mercado. Os turnos não serão pré-fixados, ficando a critério, a presença ou não. Entretanto, a sócia majoritária estará mais presente no estabelecimento, garantindo que o consumidor seja bem atendido e saia satisfeito da Dona Mocinha.

5.2.2. Recrutamento e Seleção

O recrutamento será realizado por qualquer uma das sócias, a serem observados alguns requisitos, tais como experiência e aptidões que auxiliem o trabalho que será realizado, principalmente para os funcionários que forem designados ao atendimento.

É de primordial importância que o profissional que irá trabalhar na Dona Mocinha tenha um perfil proativo e que demonstre confiança. A experiência das sócias será repassada aos funcionários.

5.2.2.1. Medidas contra o *Turn Over*

Frente ao aquecimento do mercado, com bastante concorrência, essencial se faz investir no capital humano da empresa. Sabe-se que a alta rotatividade dentro de uma empresa é altamente prejudicial e pode levar a períodos de falta de produtos, ou produtos mal feitos.

Para evitar este tipo de problema, a Dona Mocinha adotará um modelo de valorização de seus funcionários, no qual serão feitas avaliações semestrais (com acompanhamentos mensais), podendo ter acréscimos salariais a serem definidos, aos funcionários que forem bem cotados pelos consumidores, que tenham assiduidade e comprometimento com o trabalho prestado.

Necessário também, o investimento em treinamento dos colaboradores, a fim de garantir a qualidade dos produtos oferecidos, bem como do serviço prestado. É de primordial importância, saber a opinião do cliente em relação a sua experiência de compra.

5.2.3. Jornada de Trabalho e Remuneração

A jornada de trabalho na Dona Mocinha seguirá a ordem abaixo:

- Segunda a Sexta: Das 08:00 às 17:00 (Produção)
- Segunda a Sexta: Das 09:00 às 21:00 (Atendentes em 2 turnos)
- Sábados e Domingos: 10:00 às 16:00 (Produção)
- Sábados e Domingos: 10:00 às 19:00 (Atendentes, metade do quadro)

A remuneração dos funcionários da Dona Mocinha será baseada conforme os pisos salariais estabelecidos pelos Sindicato dos Trabalhadores, podendo em virtude do bom serviço prestado, oferecer acréscimos aos funcionários com bom desempenho. Abaixo, a tabela de remuneração atualizada:

Tabela 6: Piso Salarial 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%

Fonte: Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias de Panificação e Confeitaria

Tabela 7: Tabela de honorários para nutricionistas no Paraná – aprovada pela AGE em 19/03/2010.

Carga horária semanal	Remuneração (R$)
40 horas	1695
30 horas	1398
20 horas	932

Fonte: Sindicato dos Nutricionistas do Estado do Paraná.

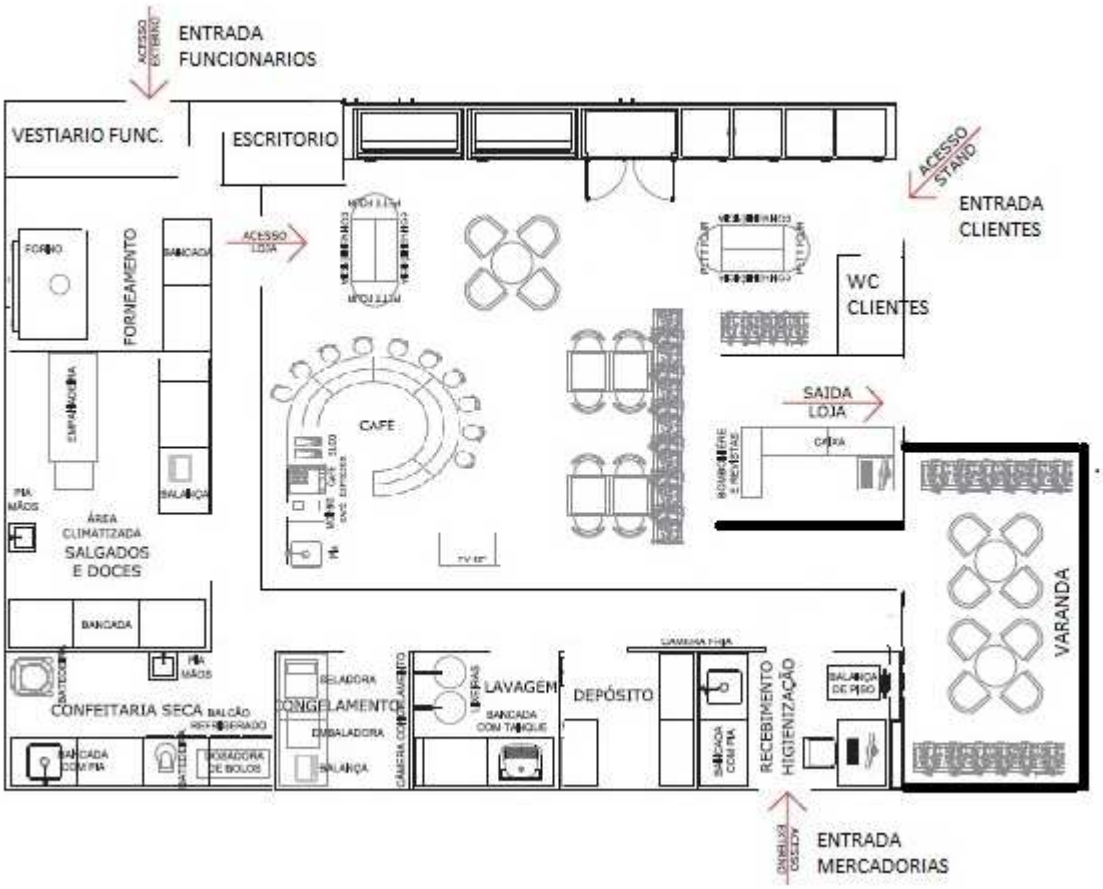
5.3. Estrutura Física

5.3.1. Layout

A organização de uma empresa, especialmente na área de produção de alimentos é ponto fundamental para evitar desperdícios e otimizar o processo produtivo. O ideal é ter áreas de produção separadas para cada categoria de produtos, como uma área para produção de doces e outra para salgados.

Estabelecer um fluxo de entrada de mercadorias até a obtenção do produto final favorece a organização e evita a contaminação cruzada dos alimentos. Abaixo, está o layout da loja da Dona Mocinha – Pães, Doces e Mimos.

Figura 8: Layout da Loja



Fonte: o autor.

5.3.2. Máquinas e Equipamentos

Alguns equipamentos necessários para a produção de produtos de panificação estão listados abaixo (SEBRAE Nacional; ABIP, 2012):

- Amassadeira ou masseira: assemelha-se a uma batedeira doméstica com um tacho ou bacia e garfos para misturar e cilindrar a massa. Usado para misturar ingredientes;
- Armário ou câmara de fermentação: utilizado para alojar as massas modeladas durante o processo de fermentação (maturação) final;
- Assadeira: local onde são colocados os pedaços modelados de massa para a fermentação final e forneamento;
- Balança: utilizada para pesar os ingredientes;
- Batedeira: utilizada para preparar massas e cremes de confeitaria;

- Cilindro: também conhecido como sovador, complementa a ação da masseira. É empregado para desenvolver o glúten na massa e melhorar a retenção dos gases da fermentação;
- Densímetro: equipamento utilizado para informar a densidade do ar;
- Divisora semi-automática: usado para dividir a massa em peso e volume iguais;
- Dosador de água: composto de máquina frigorífica, termômetro e dosador;
- Lâmina de incisão: utilizado para fazer a incisão da pestana na massa;
- Mesa de trabalho: ponto de apoio para as diversas tarefas do padeiro;
- Modeladoras: máquina que faz a modelagem do pão;
- Peneira: usada para separar substâncias reduzidas a fragmentos, retendo as partes mais grossas;
- Pirômetro: utilizado para medir o calor do forno;
- Termômetro: utilizado para informar a temperatura da massa.
- Fornos modulares de lastro: indicados para a produção de pães, salgados, pizzas e produtos de confeitaria em geral;
- Forno turbo: conserva o calor por mais tempo porque o pré-aquecimento e a retomada de temperatura são muito rápidos. É versátil, podendo ser aquecido a gás, energia elétrica, lenha ou através de sistemas bioenergéticos que conciliam gás e eletricidade ou lenha e eletricidade. Pode ser utilizado para assar uma ampla variedade de alimentos, sendo indicado para a produção de pães e produtos de confeitaria;
- Miniforno de convecção: sua principal característica é a dimensão, que o torna ideal para a panificação em pequena escala, lojas de conveniência, lanchonetes ou mesmo como apoio em cozinhas comerciais;
- Resfriadores e congeladores rápidos: são indicados para o resfriamento rápido de alimentos quentes, diminuindo os riscos de contaminação e deterioração e preservando as características dos originais dos alimentos preparados;
- Ultracongeladores industriais: com os ultracongeladores o alimento é congelado de uma forma que preserva todas as propriedades nutricionais. Devido à qualidade no congelamento o produto ao ser descongelado não perde líquidos e mantém sua integridade.

De acordo com o portfólio da Dona Mocinha, anteriormente apresentado, abaixo estão listados os equipamentos necessários para o *start up* da empresa:

Tabela 8: Equipamentos necessários para o start up da empresa e suas respectivas quantidades necessárias e valores de aquisição.

Quantidade	Equipamentos	Valor unitário	Valor total
2	Amassadeira Espiral 15kg	R$ 6.400,00	R$ 12.800,00
1	Forno Combinado	R$ 10.000,00	R$ 10.000,00
1	Fogão semi-industrial 4 bocas	R$ 580,00	R$ 580,00
1	Freezer 550L	R$ 2.500,00	R$ 2.500,00
1	Geladeira (produção) - 6 portas	R$ 4.000,00	R$ 4.000,00
1	Máquina café expresso profissional	R$ 16.000,00	R$ 16.000,00
2	Geladeira (loja) - cervejeira	R$ 4.500,00	R$ 9.000,00
2	Micro-ondas	R$ 350,00	R$ 700,00
3	Computadores	R$ 1.500,00	R$ 4.500,00
-	Móveis e utensílios	R$ 50.000,00	R$ 50.000,00
2	Balança Eletrônica 6kg	R$ 590,00	R$ 1.180,00
1	Balcão Estufa	R$ 2.400,00	R$ 2.400,00
2	Batedeira Planetária 18L	R$ 5.000,00	R$ 10.000,00
1	Seladora	R$ 300,00	R$ 300,00
2	Multiprocessador	R$ 189,00	R$ 378,00
	Total investimento	R$ 104.309,00	**R$ 123.960,00**

Fonte: Pesquisa de mercado.

5.3.3. Capacidade Produtiva

Capacidade produtiva é a quantidade máxima de produtos ou serviços que a empresa pode produzir em um intervalo de tempo. Quando a empresa sabe calcular sua capacidade produtiva, ela consegue reduzir custos, aumentar a receita e a qualidade. Dessa forma, aproveita o máximo dos recursos físicos e humanos existentes. (SEBRAE-MG, ____)

A capacidade produtiva da Dona Mocinha foi calculada com base no Plano de Marketing, avaliando-se as premissas de vendas estimadas para o primeiro ano de funcionamento.

A tabela abaixo representa os tempos e quantidades calculadas para atender a demanda, considerando os horários de funcionamento e número de funcionários dedicados aos processos produtivos.

TABELA 9: Capacidade produtiva estimada para o portfólio de produtos da Dona Mocinha

Pães	Seleção de ingredientes	Pesagem	Mistura	Cozimento	Fomeamento	Resfriamento	tempo total (horas)	peso final (g)	peso unit (g)	unidades
Croissant	0,25	0,5	0,5	0	0,8	0,5	2,55	2000	50	40
Mix de Brolinhas (massa integral, cobertura de grãos)	0,25	0,5	0,5	0	1,9	0,5	3,65	2000	50	40
Pão 7 grãos	0,25	0,5	0,5	0	2,7	0,5	4,45	6000	500	12
Baguete de queijinho	0,25	0,5	0,5	0	1,8	0,5	3,55	4500	150	30
Baguete de azeitonas	0,25	0,5	0,5	0	1,8	0,5	3,55	4500	150	30
Pão de nozes, uva passa e vinho	0,25	0,5	0,5	0	2,7	0,5	4,45	6000	500	12
Pão de Leite	0,25	0,5	0,5	0	2,7	0,5	4,45	6000	500	12
Pão caseiro	0,25	0,5	0,5	0	2,7	0,5	4,45	6000	500	12
Salgados							0	0	0	0
Sablés de Queijo	0,15	0,3	0,3	0	0,5	0,5	1,75	960	20	48
Grissini de Erva-Doce, Pimenta e Parmesão	0,15	0,3	0,3	0	0,5	0,5	1,75	600	10	60
Nozes Picantes	0,15	0,3	0,3	0	0,5	0,5	1,75	2400	30	80
Mini Torta Primavera	0,25	0,5	0,5	0	1,8	0,5	3,55	7500	150	50
Pãozinho de queijo	0,25	0,5	0,5	0	1,8	0,5	3,55	4800	40	120
Quiche (sabores diversos)	0,25	0,5	0,5	0	1,8	0,5	3,55	7200	150	48
Folhado de queijo e espinafre	0,25	0,5	0,5	0	0,9	0,5	2,65	4500	150	30
Muffin Azeitonas Pretas e Alecrim	0,25	0,5	0,5	0	0,9	0,5	2,65	5000	100	50
Bolos e Tortas							0	0	0	0
Bolo de abacaxi com creme de baunilha	0,3	0,5	0,75	1	2	0,5	5,05	8000	1000	8
Bolo de pêssego com creme de baunilha	0,3	0,5	0,75	1	2	0,5	5,05	8000	1000	8
Bolo de Ameixa com Côco e Doce de Leite	0,3	0,5	0,75	1	2	0,5	5,05	8000	1000	8
Bolo de Chocolate e Cereja	0,3	0,5	0,75	1	2	0,5	5,05	8000	1000	8
Torta de frutas com creme de baunilha	0,3	0,5	0,75	1	2	0,5	5,05	8000	1000	8
Torta de Maçã com creme de baunilha	0,3	0,5	0,75	1	2	0,5	5,05	8000	1000	8
Bolo de Lavanda	0,25	0,5	0,5	0	2	0,5	3,75	8000	1000	8
Bolo de Laranja	0,25	0,5	0,5	0	2	0,5	3,75	8000	1000	8
Cuque de uva	0,3	0,5	0,75	1	2	0,5	5,05	8000	1000	8
Doces							0	0	0	0
Croissant de amendoas	0,25	0,5	0,5	0	0,9	0,5	2,65	1400	50	28
Embutido doce	0,15	0,3	0,6	0	0	0,8	1,85	4000	500	8
Torrone com Cereja e Amendoa	0,15	0,3	0,6	0	0	0,8	1,85	4000	100	40
Madeleines de Chocolate com Avelã	0,3	0,5	0,75	1	0,9	0,5	3,95	2000	50	40
Carolinas de creme com cobertura de chocolate	0,3	0,5	0,75	1	0,9	0,5	3,95	5600	80	70
Cookies de Noz Pecã	0,3	0,5	0,75	1	0,9	0,5	3,95	2400	30	80
Caramelos de Sal Marinho	0,15	0,3	0,3	0	0,5	0,5	1,75	1500	50	30
Corações de açúcar (para chá)	0,15	0,3	0,3	0	0,5	0,5	1,75	1500	50	30
Muffin Inglês com Creme de chocolate com avelã	0,25	0,5	0,5	0	1,5	0,5	3,25	7500	150	50
Total de produção de panificação e confeitaria				10	49,9		120,1	171860		1122
Geléias Salgadas							0	0	0	0
Geleia de Batata com Anis	0,25	0,25	0,3	1	0	0,5	2,3	1000	250	4
Geleia de pimenta vermelha	0,25	0,25	0,3	1	0	0,5	2,3	1000	250	4
Geleia de cebola	0,25	0,25	0,3	1	0	0,5	2,3	1000	250	4
Geleia de Tomate-Cereja e Pimenta-Doce	0,25	0,25	0,3	1	0	0,5	2,3	1000	250	4
Geléias Doces							0	0	0	0
Geleia de kiwi com mel	0,25	0,25	0,3	1	0	0,5	2,3	1000	250	4
Geleia de maçã com chá verde	0,25	0,25	0,3	1	0	0,5	2,3	1000	250	4
Compotas							0	0	0	0
Compota de cardamomo com maçã e laranja	0,15	0,25	0,3	1	0	0,5	2,2	2000	500	4
Compota de Melão com Laranja	0,15	0,25	0,3	1	0	0,5	2,2	2000	500	4
Compota de Morango com vinagre de Modena	0,15	0,25	0,3	1	0	0,5	2,2	2000	500	4
Conservas							0	0	0	0
Conserva de Morango e Baunilha	0,15	0,25	0,3	1	0	0,5	2,2	2000	500	4
Picles de Vegetais	0,15	0,25	0,3	1	0	0,5	2,2	2000	500	4
Picles de Beterraba	0,15	0,25	0,3	1	0	0,5	2,2	2000	500	4
Total de produção de geléias, compotas e conservas				12	0		27	18000		48
Total de produção				22	49,9		147,1	189860		1170

FONTE: o autor.

A capacidade produtiva acima está calculada para produção semanal.

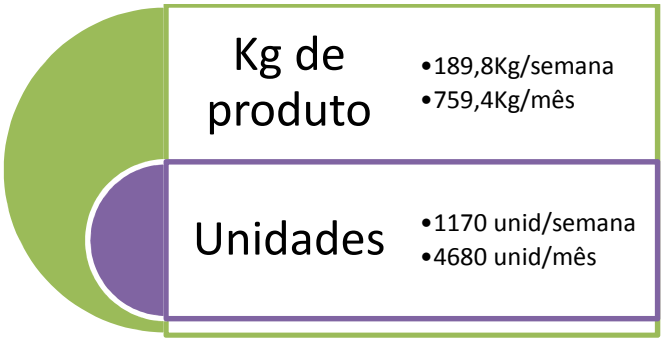
O cálculo foi realizado prevendo atender 2.275 clientes por mês com consumo médio de 300g de produto por cliente, sendo assim, a necessidade de produção será de 682,5Kg de produto por mês (170,6Kg/semana).

Conforme os dados apresentados, a empresa atende a demanda estimada com a produção de panificação e confeitaria, que são produtos de menor prazo de validade e maior giro, totalizando uma produção semanal de 171,8 Kg.

A produção de geléias, compotas e conservas não estão entrando no cálculo para atendimento da demanda por serem produtos que provavelmente irão compor os kits de presente e possuem prazo de validade maior (em torno de oito meses), não sendo necessária uma produção rotineira.

Sendo assim, estima-se que a Dona Mocinha iniciará suas atividades com a capacidade de produção de acordo com a tabela abaixo, que representa a soma das produções de panificação e confeitaria com a de geléias, compotas e conservas:

Figura 8: Estimativa de produção da empresa.



Fonte: o autor.

Para atender as demandas projetadas para os próximos anos, a Dona Mocinha deverá aumentar sua capacidade instalada (equipamentos e pessoas), pois conforme a tabela o processo de forneamento, por exemplo, está com 100% do tempo ocupado, não havendo ociosidade prevista. Caso essa necessidade se concretize, a estrutura física já foi projetada para o crescimento estimado.

5.3.4. Processos Operacionais

Os processos operacionais da Dona Mocinha estão divididos em:

a) Recebimento e armazenagem de mercadorias: O recebimento de mercadorias é realizado pela entrada externa, à esquerda da loja, onde todas as mercadorias serão conferidas com os respectivos pedidos. O horário preferencial para esta atividade se dará no início da manhã e no final da tarde. As matérias primas que necessitam de higienização (como frutas e legumes), após conferência, serão encaminhadas para a área de higienização. A armazenagem será realizada

por funcionário treinado a fim de garantir que o que entrou primeiro seja utilizado primeiro (*FIFO - first in first out*) evitando desperdícios e vencimento de ingredientes.

b) Seleção dos ingredientes: Os ingredientes serão selecionados de acordo com a necessidade de produção, onde serão encaminhados para a área de pesagem.

c) Pesagem dos ingredientes: A pesagem ocorrerá por ordem de fabricação e cada receita deverá sair da área com todos os ingredientes e devidamente identificada.

d) Mistura: A mistura é um dos processos fundamentais, especialmente para a fabricação dos produtos de panificação. Para cada receita o processo de mistura deverá ocorrer de acordo com o especificado, respeitando todos os tempos e velocidades de agitação.

e) Forneamento ou cocção: Assim como o processo de mistura, o forneamento ou cocção deverá ser seguido conforme a necessidade de cada receita. Por exemplo, para que uma baguete fique crocante por fora e macia por dentro, a temperatura e o tempo de forneamento são diferentes da necessidade de um bolo. Sendo assim, este é um dos processos críticos diretamente ligado à qualidade do produto final.

f) Resfriamento: De forma geral, todos os produtos da Dona Mocinha deverão ser resfriados antes do empacotamento, exceto os produtos que serão para consumo imediato.

g) Empacotamento: O empacotamento é uma etapa de fundamental importância para os kits da Dona Mocinha. Este processo deverá ser seguido criteriosamente para cada kit diferente, assim como, para os demais produtos do portfólio com a finalidade de presente.

6. PLANO FINANCEIRO

6.1. Investimentos Fixos

Tabela 10: Investimento fixo inicial da Dona Mocinha e respectivas depreciações para cada classe de produto discriminado.

DISCRIMINAÇÃO	VALOR (R$)	DEPRECIAÇÃO (%)
Construções e reformas	37.000,00	10%
Móveis	40.000,00	13%
Utensílios	10.000,00	20%
Computadores	4.500,00	10%
Carro comercial	40.000,00	20%
Equipamentos	69.460,00	10%
Total do investimento fixo	**200.960,00**	**14%**

Fonte: Pesquisa de mercado.

6.2. Demonstrativo de Fluxo de Caixa

Tabela 11: Demonstrativo de Fluxo de Caixa - DFC

	2013	Evolução 2013-2014	2014	Evolução 2014-2015	2015	Evolução 2015-2016	2016	Evolução 2016-2017	2017
Caixa Inicial	**R$ 0**	**0,0%**	**R$ 219.666**	**236,5%**	**R$ 739.122**	**109,1%**	**R$ 1.545.460**	**58,3%**	**R$ 2.447.125**
Investimentos - Caixa	R$ 250.000	-100,0%	R$ 0	0,0%	R$ 0	0,0%	R$ 0	0,0%	R$ 0
Investimentos - Infraestrutura Operacional	R$ 500.000	-100,0%	R$ 0	0,0%	R$ 0	0,0%	R$ 0	0,0%	R$ 0
Vendas de Produtos (Prazo Médio de Vendas 2 Meses)	R$ 1.308.125	54,2%	R$ 2.073.515	14,9%	R$ 2.506.045	14,9%	R$ 2.762.655	14,8%	R$ 3.171.327
Impostos	-R$ 246.519	54,2%	-R$ 380.040	14,9%	-R$ 436.757	14,9%	-R$ 501.639	14,8%	-R$ 575.833
Custos deProdução	-R$ 435.600	5,0%	-R$ 457.380	5,0%	-R$ 480.249	5,0%	-R$ 504.261	5,0%	-R$ 529.475
(-) Despesas com Infraestrutura Operacional	-R$ 500.000		R$ 0		R$ 0		R$ 0		R$ 0
(-) Despesas com Telefone e Internet	-R$ 1.200	5,0%	-R$ 1.260	5,0%	-R$ 1.323	5,0%	-R$ 1.389	5,0%	-R$ 1.459
(-) Despesas com Marketing	-R$ 125.000	10,0%	-R$ 137.500	10,0%	-R$ 151.250	10,0%	-R$ 166.375	10,0%	-R$ 183.013
(-) Despesas com Frete de matéria-prima	-R$ 5.000	5,0%	-R$ 5.250	5,0%	-R$ 5.513	5,0%	-R$ 5.788	5,0%	-R$ 6.078
(-) Despesas com Salários Administrativos	-R$ 360.000	5,0%	-R$ 396.000	5,0%	-R$ 435.600	5,0%	-R$ 479.160	5,0%	-R$ 527.076
(-) Despesas com Pró-labore	-R$ 62.640	5,0%	-R$ 68.904	0,0%	-R$ 75.794	0,0%	-R$ 83.374	0,0%	-R$ 91.711
(-) Despesas com Jurídico / Contabilidade	-R$ 2.000	10,0%	-R$ 2.200	10,0%	-R$ 2.420	10,0%	-R$ 2.662	10,0%	-R$ 2.928
(-) Despesas com Recursos Humanos	-R$ 2.000	10,0%	-R$ 2.100	10,0%	-R$ 2.205	10,0%	-R$ 2.315	10,0%	-R$ 2.431
(-) Despesas com Aluguel	-R$ 96.000	5,0%	-R$ 100.800	5,0%	-R$ 105.840	5,0%	-R$ 111.132	5,0%	-R$ 116.689
(-) Despesas com Material de Limpeza	-R$ 500	5,0%	-R$ 525	5,0%	-R$ 551	5,0%	-R$ 579	5,0%	-R$ 608
(-) Despesas com Material de Escritório	-R$ 2.000	5,0%	-R$ 2.100	5,0%	-R$ 2.205	5,0%	-R$ 2.315	5,0%	-R$ 2.431
Geração/Necessidade de Caixa	**R$ 219.666**	**136,5%**	**R$ 519.456**	**55,2%**	**R$ 806.338**	**11,8%**	**R$ 901.665**	**25,5%**	**R$ 1.131.597**
Caixa Final	**R$ 219.666**	**236,5%**	**R$ 739.122**	**109,1%**	**R$ 1.545.460**	**58,3%**	**R$ 2.447.125**	**46,2%**	**R$ 3.578.722**
TIR	**62%**								
VPL (TMA 5% a.a.)	**R$ 2.147.952,66**								
VPL (TMA 10% a.a.)	**R$ 1.639.358,46**								
VPL (TMA 15% a.a.)	**R$ 1.254.009,55**								

Fonte: o autor.

6.3. Custos pré-operacionais

Tabela 12: Custos pré-operacionais

DISCRIMINAÇÃO	**VALOR (R$)**
Despesas com legalização	1.410,00
Despesas com treinamento	5.000,00
Capacitação e formação	24.000,00
TOTAL	**30.410,00**

Fonte: Pesquisa de mercado.

6.4. Demonstrativo do Resultado do Exercício – DRE

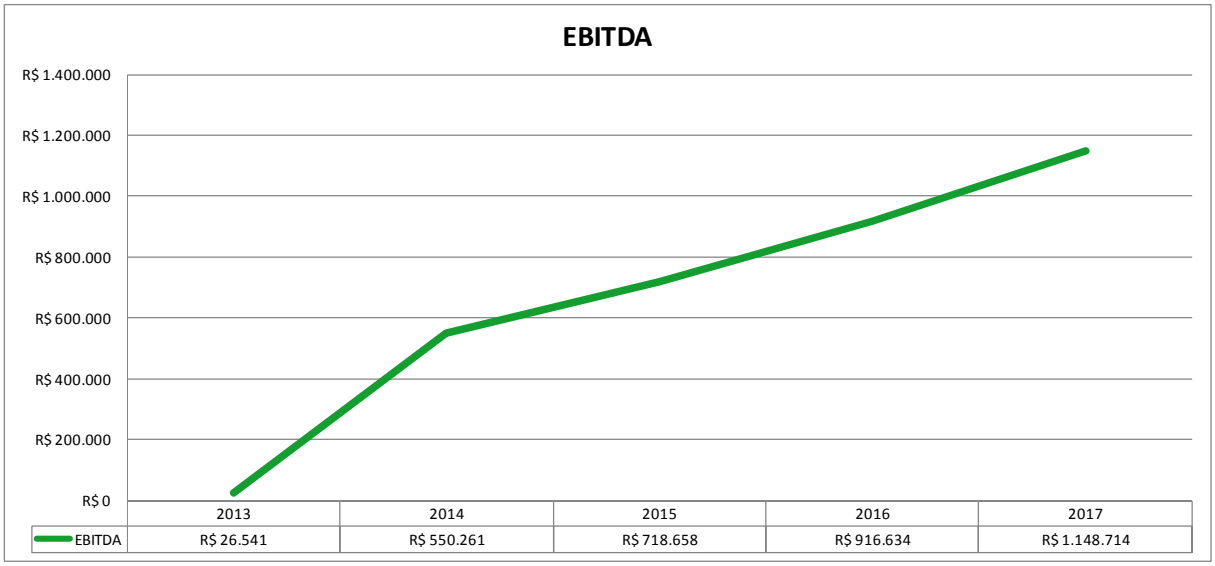
Tabela 13: Demonstrativo do Resultado do Exercício - DRE

	2013	Evolução 2013-2014	2014	Evolução 2014-2015	2015	Evolução 2015-2016	2016	Evolução 2016-2017	2017
RECEITA BRUTA	**R$ 1.365.000**	**54,2%**	**R$ 2.104.320**	**14,9%**	**R$ 2.418.365**	**14,9%**	**R$ 2.777.624**	**14,8%**	**R$ 3.188.444**
(-) Impostos (18,06%)	-R$ 246.519	54,2%	-R$ 380.040	14,9%	-R$ 436.757	14,9%	-R$ 501.639	14,8%	-R$ 575.833
RECEITA LÍQUIDA	**R$ 1.118.481**	**54,2%**	**R$ 1.724.280**	**14,9%**	**R$ 1.981.608**	**14,9%**	**R$ 2.275.985**	**14,8%**	**R$ 2.612.611**
(-) Custos de Produção	-R$ 435.600	5,0%	-R$ 457.380	5,0%	-R$ 480.249	5,0%	-R$ 504.261	5,0%	-R$ 529.475
LUCRO BRUTO	**R$ 682.881**	**85,5%**	**R$ 1.266.900**	**18,5%**	**R$ 1.501.359**	**18,0%**	**R$ 1.771.724**	**17,6%**	**R$ 2.083.137**
(-) Despesas com Telefone e Internet	-R$ 1.200	5,0%	-R$ 1.260	5,0%	-R$ 1.323	5,0%	-R$ 1.389	5,0%	-R$ 1.459
(-) Despesas com Marketing	-R$ 125.000	10,0%	-R$ 137.500	10,0%	-R$ 151.250	10,0%	-R$ 166.375	10,0%	-R$ 183.013
(-) Despesas com Frete de matéria-prima	-R$ 5.000	5,0%	-R$ 5.250	5,0%	-R$ 5.513	5,0%	-R$ 5.788	5,0%	-R$ 6.078
(-) Despesas com Salários Administrativos	-R$ 360.000	10,0%	-R$ 396.000	10,0%	-R$ 435.600	10,0%	-R$ 479.160	10,0%	-R$ 527.076
(-) Despesas com Pró-labore	-R$ 62.640	10,0%	-R$ 68.904	10,0%	-R$ 75.794	10,0%	-R$ 83.374	10,0%	-R$ 91.711
(-) Despesas com Jurídico / Contabilidade	-R$ 2.000	10,0%	-R$ 2.200	10,0%	-R$ 2.420	10,0%	-R$ 2.662	10,0%	-R$ 2.928
(-) Despesas com Recursos Humanos	-R$ 2.000	5,0%	-R$ 2.100	5,0%	-R$ 2.205	5,0%	-R$ 2.315	5,0%	-R$ 2.431
(-) Despesas com Aluguel	-R$ 96.000	5,0%	-R$ 100.800	5,0%	-R$ 105.840	5,0%	-R$ 111.132	5,0%	-R$ 116.689
(-) Despesas com Material de Limpeza	-R$ 500	5,0%	-R$ 525	5,0%	-R$ 551	5,0%	-R$ 579	5,0%	-R$ 608
(-) Despesas com Material de Escritório	-R$ 2.000	5,0%	-R$ 2.100	5,0%	-R$ 2.205	5,0%	-R$ 2.315	5,0%	-R$ 2.431
EBITDA	**R$ 26.541**	**1973,2%**	**R$ 550.261**	**30,6%**	**R$ 718.658**	**27,5%**	**R$ 916.634**	**25,3%**	**R$ 1.148.714**
(-) Depreciação	-R$ 15.000	5,0%	-R$ 15.750	5,0%	-R$ 16.538	5,0%	-R$ 17.364	5,0%	-R$ 18.233
LAIR (Lucro Antes do Imposto de Renda)	**R$ 11.541**	**4531,4%**	**R$ 534.511**	**31,4%**	**R$ 702.121**	**28,1%**	**R$ 899.270**	**25,7%**	**R$ 1.130.482**
% Lucro sob Receita Bruta	0,8%	2904,2%	25,4%	14,3%	29,0%	11,5%	32,4%	9,5%	35,5%

Fonte: o autor.

O gráfico 1 representa a previsão do EBITDA para os próximos anos, demonstrando que a empresa terá capacidade de geração operacional de caixa progressiva ao longo dos anos. E tendo em vista que este indicador não leva em consideração os efeitos financeiros e decisões contábeis, demonstra efetivo desempenho operacional.

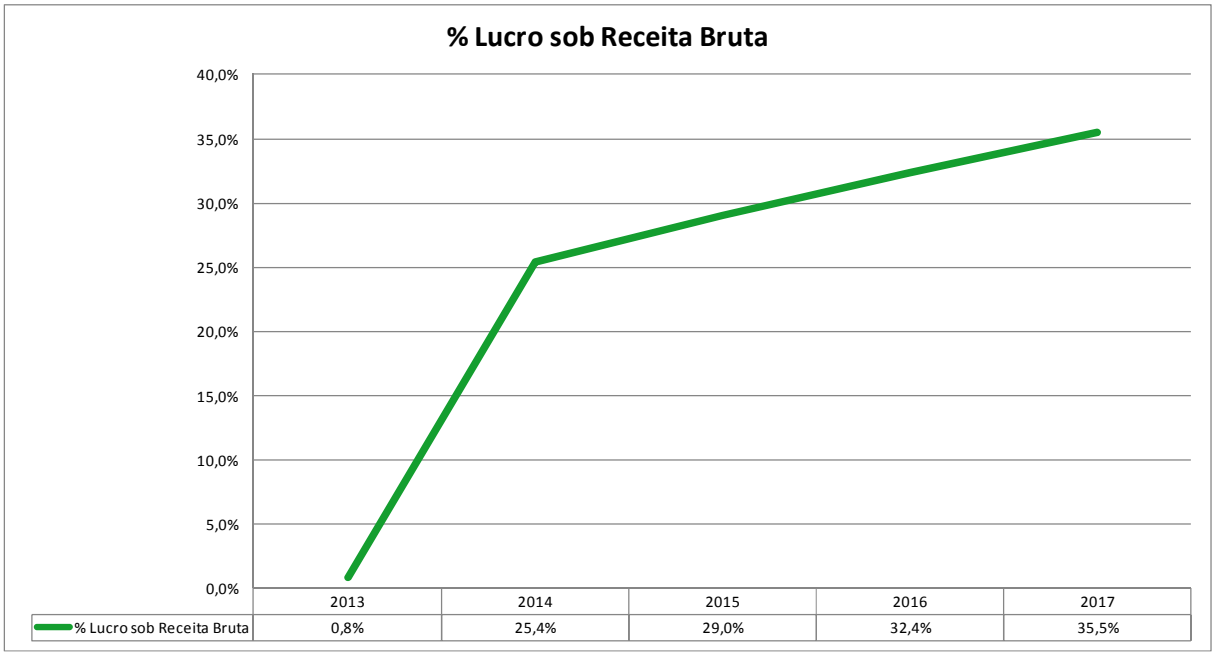
Gráfico 1: Previsão de EBITDA para os primeiros anos de funcionamento da Dona Mocinha



Fonte: o autor.

Conforme demonstrado no gráfico 2, em comparação com o gráfico 1, é possível observar que as despesas, aplicações financeiras e demais decisões contábeis não influenciam no Lucro Líquido da empresa.

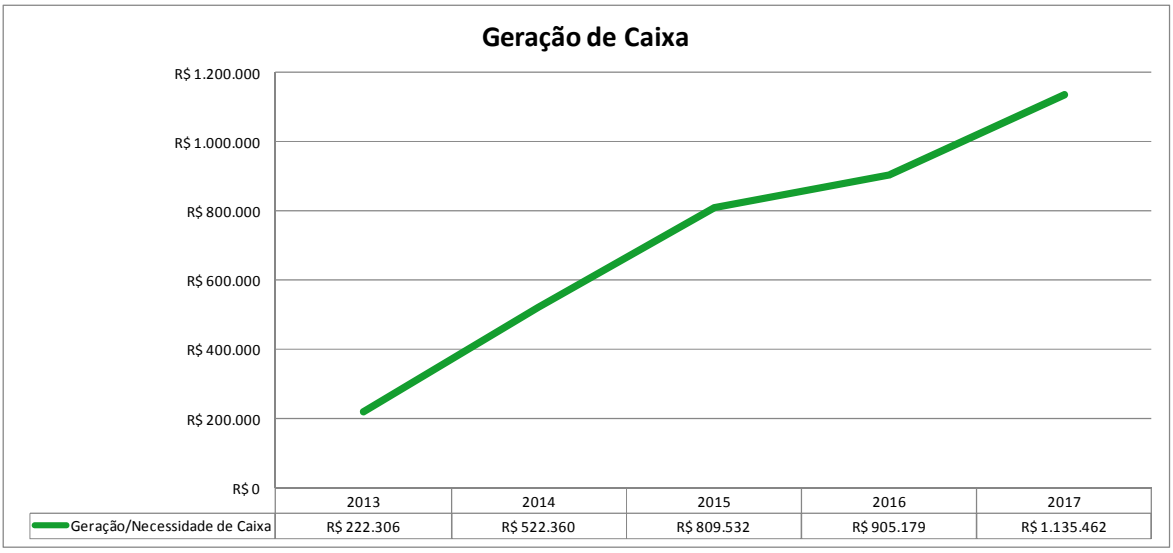
Gráfico 2: % Lucro sob Receita Bruta.



Fonte: o autor.

O gráfico 3 e a tabela 11 mostram o potencial da empresa na geração de caixa, sendo superior a necessidade de caixa da empresa, permitindo aplicações financeiras em todos os períodos analisados. Ressalta-se que as mesmas não estão representadas nos demonstrativos financeiros.

Gráfico 3: Geração de caixa.



Fonte: o autor.

A partir dos dados apresentados anteriormente, é possível avaliar que a empresa é rentável e lucrativa, o que significa que pode liquidar todas as obrigações

contábeis necessárias para seu funcionamento. Ou seja, o lucro líquido gerado sobre a receita total da empresa é positivo e também apresenta retorno sobre o investimento inicial, demonstrando viabilidade do negócio.

7. ANÁLISE DE CENÁRIOS

Para análise de cenários, escolheu-se o ano de 2015, considerando que será o terceiro de vida da empresa e espera-se que nesta época a Dona Mocinha já esteja consolidada no mercado.

2015

CENÁRIO PESSIMISTA	CENÁRIO REALISTA	CENÁRIO OTIMISTA
Características Alta da inflação (+ de 10%), diminuição do poder de compra do consumidor, redução de investimentos no negócio, aumento do imposto sobre receita bruta (+ de 25%), busca por produtos de primeira necessidade	**Características** Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) de 5,84%, alto poder de compra das Classes A e B, facilidade de obtenção de empréstimos e consequente disponibilidade de recursos, imposto de 18,06% sobre receita bruta	**Características** Baixa da inflação, aumento do poder de compra do consumidor, ampliação do negócio e do poder de compra das classes A e B, alta disponibilidade de recursos, diminuição do imposto (- de 18,06%)

Indicadores	
Receita Líquida	R$ 653.083,00
Taxa de Conversão	50,00%
Ticket Médio	R$ 38,00
Volume de Vendas	2.046
Produtividade	ociosidade de 50%
Lucro sobre Receita Bruta	-63,30%

Indicadores	
Receita Líquida	R$ 1.981.608,00
Taxa de Conversão	82,00%
Ticket Médio	R$ 60,00
Volume de Vendas	4.092
Produtividade	100% da capacidade
Lucro sobre Receita Bruta	30,50%

Indicadores	
Receita Líquida	R$ 2.850.900,00
Taxa de Conversão	85,00%
Ticket Médio	R$ 65,00
Volume de Vendas	4.250
Produtividade	115% da capacidade
Lucro sobre Receita Bruta	48,50%

Vantagens / Desvantagens	Vantagens / Desvantagens	Vantagens / Desvantagens
A vantagem que se nota no cenário pessimista é que mesmo com um ambiente negativo, a Dona Mocinha consegue manter uma receita liquida. Entretanto, ainda assim apresentará prejuízo no resultado final, visto que a receita líquida menos os custos de produção não superarão o valor das despesas. Como desvantagens pode-se citar a ociosidade de produção de 50%, uma taxa de conversão muito baixa aliada a um baixíssimo volume de vendas – metade do previsto no cenário realista.	Dentre as vantagens deste cenário pode-se citar bons números esperados de receita líquida (R$ 1.981.608,00) e a alta taxa de conversão, de 85%.	A grande vantagem deste cenário é, claramente a grande receita líquida prevista. A empresa ganharia, neste cenário, praticamente R$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) a mais do que o previsto para o cenário realista. Sua porcentagem de lucro sobre receita bruta seria de 48,5%. Entretanto, a capacidade produtiva da empresa estaria acima do praticável, em 115% o que poderá prejudicar a sua organização operacional e pessoal.

Ações Possíveis	Ações Possíveis	Ações Possíveis
Neste cenário, para que não haja ociosidade na produção, a Dona Mocinha pode optar por terceirizar sua produção, ou seja, passar a "alugar" suas instalações e sua mão de obra para a produção de itens de outros estabelecimentos. Desse modo, teria como garantir a manutenção de seu quadro de pessoas e continuaria a manter compromissos como aluguel do espaço.	As possíveis ações para o cenário realista são aquelas já apresentadas ao longo deste plano: ações de marketing de manutenção e captação de clientes, manutenção da força de trabalho com o fim de prevenir *turnover* e manutenção de relacionamento com fornecedores.	Em um cenário otimista, a Dona Mocinha terá que trabalhar, temporariamente, em alguns períodos da semana, em hora-extra para poder produzir a quantidade demandada pelo mercado. Esta não sendo a melhor solução, propõe-se que a médio / longo prazo, as sócias estudem a possibilidade de abrir uma filial – seja em Curitiba ou em uma cidade próxima – como forma de escoar a produção extra da matriz e também como uma maneira de investir a receita obtida neste cenário.

8. AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para avaliar a estratégia adotada pela Dona Mocinha, foi realizada a Análise SWOT, conforme abaixo:

Tabela 14: Análise da Matriz SWOT.

Forças	**Fraquezas**
* Novas instalações * Mão de obra qualificada * Qualidade da matéria-prima * Ambientação da Loja	* Baixa rotatividade de clientes * Alto custo de manutenção da loja
Oportunidades	**Ameaças**
* Desenvolvimento do Setor de Presentes x Alimentos (não tem tantos concorrentes) * Expansão do mercado de panificação	* Classes A e B representam uma pequena porcentagem da população para consumo * Mercado de presentes focado para chocolates

Fonte: o autor.

Forças x Oportunidades: O ponto forte da Dona Mocinha está claramente nas novas instalações, com layout e ambientação diferenciados, mão de obra qualificada, oferecendo serviço de alto valor percebido pelos clientes, e qualidade dos produtos. Todos esses itens, aliados à receptividade do mercado de presentes alimentícios e a expansão do setor de panificação, fazem com que o cenário de entrada da Dona Mocinha no mercado seja muito positiva. Para maximizar a combinação, a empresa deverá investir na realização de campanhas de publicidade, como forma de atrair o público e mostrar seu diferencial.

Forças x Ameaças: As ameaças do mercado resumem-se no fato de que as classes A e B representam uma pequena porcentagem da população para consumo e, de que o mercado de presentes alimentícios tem seu foco na comercialização de chocolates, o que não entra no escopo da Dona Mocinha. Tendo isso em vista, o ambiente, os produtos e o atendimento, todos de altíssima qualidade servirão como chamariz para os representantes das classes foco, por prezarem pelo luxo, pela discrição e por sabores inigualáveis. Trabalhando assim, poderá garantir que grande parte desta população se torne parte da clientela.

Já em relação à concorrência do chocolate, a força da Dona Mocinha está em representar um diferencial. Seus produtos, de altíssima qualidade, servirão como produtos substitutos aos chocolates: uma opção diferente, muito mais divertida e saborosa.

Fraquezas x Oportunidades: Para minimizar a fraqueza relacionada à baixa rotatividade de clientes na loja, levando em consideração um mercado em ascensão, a Dona Mocinha poderá usar como estratégia a elaboração de programas de fidelização e incentivos à indicação do café para outros (por exemplo, promoções do gênero “traga um amigo e ganhe um bolinho”).

O alto custo de manutenção da loja, por sua vez, também pode prejudicar a empresa. A Dona Mocinha deverá, para atenuar esta fraqueza, praticar preços de venda altos, que correspondam não só à mão de obra e à matéria-prima incluída, mas também o sentido de que a empresa deverá se manter por meio da ‘margem’ de cada venda, ao invés do ‘giro’ de um período.

Fraquezas x Ameaças: Pode-se dizer que o principal ponto de atenção da Dona Mocinha será a captação e manutenção de clientes. Ao considerar que o público-alvo com o qual a empresa atua é restrito, e que a sua rotatividade ao longo do dia será baixa, a estratégia de precificação deverá ser formulada de forma a não prejudicar a empresa financeiramente, mas também a não ultrapassar valores que os clientes estão dispostos a pagar, o que também deverá atuar contra o alto custo de manutenção da loja - a outra fraqueza da empresa.

Tendo em vista o foco do mercado de presentes alimentícios em chocolates, fica a observação para a possibilidade de a empresa estudar a inclusão de produtos de chocolate em seu cardápio. Estes poderiam servir como porta de entrada para novos clientes que, uma vez conhecedores da loja e de sua qualidade, estariam mais aberto a experimentar / presentear outros produtos.

APÊNDICE
AVALIAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO

O setor de panificação e confeitaria apresenta perspectivas de crescimento positivas para os próximos anos, tendo como principais tendências de mercado o aumento do público feminino, do número de casais jovens e sem filhos, maior número de pessoas morando sozinhas, aumento do número de consumidores de meia idade, o que leva a necessidade de consumir produtos prontos, individualizados, de fácil acesso e com comodidade (SEBRAE/ABIP, 2009).

Estas tendências estão intimamente ligadas ao conceito de praticidade da Dona Mocinha: Pães, Doces e Mimos, que pretende oferecer produtos gourmet, trabalhar em horário diferenciado, com conforto, comodidade e ainda oferecendo a sensação de bem estar aconchego da loja.

Com base nas análises apresentadas nos textos deste presente trabalho, é possível observar que o mercado de Curitiba/PR está favorável e receptivo para a abertura da Dona Mocinha, pois o público curitibano é exigente e preza pela qualidade dos produtos consumidos (MARTINS, 2009). Com isso é possível observar coerência entre o plano de negócio proposto e a realidade do mercado.

Além destes dados, a apresentação da análise financeira, a demonstração de cenários econômicos e a análise estratégica da empresa permitem concluir a viabilidade do negócio e flexibilidade frente a diferentes cenários, à fraquezas da empresa e ameaças do mercado.

De acordo com as previsões de vendas do plano de marketing, o primeiro ano apresenta baixa perspectiva de venda devido ao fator de ser uma marca nova e ainda não conhecida pelo público consumidor. Porém, nos anos consecutivos, foi demonstrado aumento gradual no número de vendas, de visitas/mês e da taxa de retorno devido aos esforços financeiros na área de marketing. Atrelado a isso, considerasse também o fator qualidade dos produtos oferecidos, que faz parte do conceito da marca Dona Mocinha e fideliza o criterioso público consumidor.

A partir da análise financeira é possível observar que houve lucro em todos os períodos avaliados. Porém, não foram demonstradas movimentações contábeis e aplicações financeiras, o que influi diretamente no resultado de cada período, tendo em vista que o dinheiro não aplicado perde valor com o tempo por sua desvalorização no mercado.

Também não foi apresentado o balanço patrimonial da empresa, importante para a tomada de decisão da empresa a cada período, pois com base nele é

possível observar o ativo circulante, não circulante, patrimônio líquido da empresa e quantidade de caixa disponível.

Mas isto não impediu de visualizar a viabilidade econômico-financeira de abertura da empresa, que apresentou resultado favorável, com boa rentabilidade e lucratividade.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU FILHO, José Carlos Franco de. Finanças Corporativas / José Carlos Franco de Abreu Filho, Cristóvão Pereira de Souza, Danilo Amerio Gonçalves, Marcus Vinicius Quintella Cury. – 10 ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO S/A. Curitiba, Referência em Negócios. Disponível em: <http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/publico/conteudo.aspx?codigo=12> Acesso em: 09 de janeiro de 2013.

AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO S/A. Evolução dos Estabelecimentos do Comércio em Curitiba 1996 – 2005. Disponível em: <http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/multimidia/PDF/00000359.pdf> Acesso em: 09 de janeiro de 2013.

AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO S/A. Participação das Classes na População de Curitiba. 2011. Disponível em: <http://Www.Agencia.Curitiba.Pr.Gov.Br/Multimidia/PDF/00000358.Pdf> Acesso em: 09 de janeiro de 2013.

AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO S/A. Renda Domiciliar Per Capita em Curitiba – 2011. Disponível em: <http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/multimidia/PDF/00000358.pdf> Acesso em: 09 de janeiro de 2013.

AGÊNCIA CURITIBA DE DESENVOLVIMENTO S/A. Socioeconomia. Disponível em: <http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/publico/conteudo.aspx?codigo=49>. Acesso em: 09 de janeiro de 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (ABIP). Performance do Setor de Panificação e Confeitaria Brasileiro em 2011. Disponível em: <http://www.abip.org.br/perfil_internas.aspx?cod=199> Acesso em: 05 de fevereiro de 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (ABIP). Performance do Setor de Panificação e Confeitaria Brasileiro em 2012. Disponível em: http://www.abip.org.br/perfil_internas.aspx?cod=199. Acesso em: 24 de março de 2013.

BASTA, Darci. Fundamentos de marketing / Darci Basta, Fernando Roberto de Andrade Marchesini, José Antônio Ferreira de Oliveira, Luís Carlos Seixas de Sá; - 7 ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BORGES, Priscila. Fontes tipográficas digitais: entre a lógica verbal e a gráfico-visual. Revista Galáxia, São Paulo, n. 22, p. 262-273, dez. 2011.

CNN. Why eating a lot feels so darn good. 2010. Disponível em: <http://edition.cnn.com/2010/HEALTH/11/24/thanksgiving.full.stomach/index.html?eref=rss_health&utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%

3A+rss%2Fcnn_health+%28RSS%3A+Health%29&utm_content=Google+Reader> Acesso em 22 de janeiro de 2013.

DEPOSITPHOTOS. Vintage floral postcard .Flowers background for text | Imagens vectoriais em stock © TATYANA KULIKOVA #5915968. Disponível em: <http://pt.depositphotos.com/5915968/stock-illustration-Vintage-floral-postcard-.Flowers-background-for-text.html?do=buy_credits> Acesso em: 01 de março de 2013.

EURORESIDENTES. O significado do rosa. Disponível em <http://www.euroresidentes.com/portugues/cores-do-zodiaco/significado-rosa.htm> Acesso em: 01 de março de 2013.

EURORESIDENTES. O significado do verde. Disponível em <http://www.euroresidentes.com/portugues/cores-do-zodiaco/significado-verde.htm> Acesso em: 01 de março de 2013.

EXAME. Como fazer um plano de negócios. 2010. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/startups/noticias/como-fazer-plano-negocios-552949?page=2>. Acesso em: 26 de março de 2013.

FERREIRA, Carlos Frederico Corrêa. Empreenda. O que é um plano de negócios? 2013. Disponível em <http://www.empreendacomsucesso.com.br/empreenda/artigos/192/o-que-e-um-plano-de-negocios-;jsessionid=1b3ko1rcolxdt> Acesso em 24 de março de 2013

GALHANONE, R. F. O Mercado do Luxo: Aspectos de Marketing. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/329.pdf> Acesso em: 06 de março de 2013.

GAZETA DO POVO. O Exigente Consumidor. 2009. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/retratocuritiba/habitos/conteudo.phtml?id=870843&tit=O-exigente-consumidor> Acesso em: 21 de fevereiro de 2013.

GLOBO. Curitiba é a cidade mais populosa do Sul do Brasil há 21 anos, aponta IBGE. Disponível em: <http://g1.globo.com/parana/noticia/2012/08/curitiba-e-cidade-mais-populosa-do-sul-do-brasil-ha-21-anos-aponta-ibge.html> Acesso em: 01 de fevereiro de 2013.

GLOBO. Presentes fazem mais bem para quem dá do que para quem recebe. 2007. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Ciencia/0,,MUL235200-5603,00PRESENTES+FAZEM+MAIS+BEM+PARA+QUEM+DA+DO+QUE+PARA+QUEM+RECEBE.html> Acesso em 30 de janeiro de 2013b.

GLOBO. Vendas de Natal em shoppings crescem 6% no país, diz Alshop. 2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2012/12/vendas-de-natal-em-shoppings-crescem-6-no-pais-diz-alshop.html> Acesso em: 07 de fevereiro de 2013.

EXAME. A democratização do luxo garante as vendas no Brasil. 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1028/noticias/o-mercado-de-luxo-avanca-no-brasil-apesar-da-crise> Acesso em: 07 de março de 2013.

HSM. Entrada e permanência em setores de alta competição. Disponível em: http://br.hsmglobal.com/artigos/entrada-e-permanencia-em-setores-de-alta-competicao Acesso em: 26 de março de 2013.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Caderno Estatístico Município de Curitiba. Dezembro, 2012. Disponível em: <HTTP://WWW.IPARDES.GOV.BR/CADERNOS/MONTAPDF.PHP?MUNICIPIO=80000> Acesso em: 04 de março de 2013.

INSTITUTO TECNOLOGICO DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (ITPC). Organização dos Produtos em uma Padaria. 2012. Disponível em: <http://institutoitpc.jimdo.com/not%C3%ADcias/not%C3%ADcias-junho-2012/organiza%C3%A7%C3%A3o-dos-produtos-em-uma-padaria/> Acesso em: 14 de março de 2013.

MARTINS, J. P. O exigente consumidor. Gazeta do Povo. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/retratocuritiba/habitos/conteudo.phtml?id=870843&tit=O-exigente-consumidor>. Acesso em 19/03/2013. Publicado em: 26 mar. 2009.

PRAÇA DA ESPANHA. Disponível em < http://www.pracadaespanha.com.br/#!sobre-a-pra%C3%A7a> Acesso em: 24 de março de 2013.

RH.com.br. A importância da gestão do turnover Disponível em : http://www.rh.com.br/Portal/Relacao_Trabalhista/Entrevista/3998/a-importancia-da-gestao-do-turnover.html

RH PORTAL. Rotatividade De Pessoal (turn-over) E Absenteísmo. 2008. Disponível: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=9c64hty3e Acesso em: 25 de março de 2013.

ROSA, Cláudio Afrânio. Como elaborar um plano de negócio / Organizado por Flávio Lúcio Brito; colaboradores Haroldo Mota de Almeida, Luiz Antônio Nolasco dos Santos, Mauro de Souza Henriques. - Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2004.

SENACHEF. Auguste Escoffier. 2008. Disponível em: <http://senachef.blogspot.com.br/> Acesso em 17 de janeiro de 2013.

SEBRAE. Acesso a Mercados. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/customizado/acesso-a-mercados/conheca-seu-mercado/fornecedores/448-pesquisa-e-escolha-de-fornecedores-1 Acesso em: 26 de março de 2013.

SEBRAE. Capacidade Produtiva. 2012. Disponível em: <http://www.sebraemg.com.br/geral/visualizadorconteudo.aspx?cod_conteudo=5926&cod_areaconte> Acesso em: 09 de março de 2013a.

SEBRAE. Escolhendo os equipamentos para padarias e confeitarias. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/setor/panificacao/o-setor/equipamentos-e-consumo/equipamentos/escolhendo-os-equipamentos-para-padarias-e-confeitarias/BIA_10958> Acesso em: 14 de janeiro de 2013b.

SEBRAE, ABIP. Estudo de tendências - Perspectivas para panificação e confeitaria 2009/2017. Projeto de Fortalecimento e Oportunidade para Micro e Pequenas Empresas do Setor de Panificação, Biscoitos e Confeitaria. jul. 2009.

SIGNIFICADOS. Flor. Disponível em <http://www.significados.com.br/flor/> Acesso em: 01 de março de 2013.

SO DINHEIRO.INFO. Idéias de Novos Negócios – Loja de Presentes. Disponível em: <http://www.sodinheiro.info/ideias-de-novos-negocios/ideias-de-novos-negocios_loja-de-presentes.php > Acesso em: 07 de março de 2013.

VIRTUAL CURITIBA. Praça da Espanha. Disponível em: <http://www.pracadaespanha.com.br/#!sobre-a-pra%C3%A7a> Acesso em: 11 de janeiro de 2013.

WIKIPEDIA. Brasão. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Bras%C3%A3o> Acesso em 01 de março de 2013.

WIKIPEDIA. Rococó. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Rococ%C3%B3> Acesso em: 01 de março de 2013.