



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE  
TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**FERNANDA SANTANA GENTILE  
HELLEN CAROLINE MARTINS CARDOSO**

**PANIFICAÇÃO ARTESANAL:  
UM TRABALHO SABOROSO E LUCRATIVO**

**Presidente Prudente – SP**

**2024**

# **Fatec**

Presidente  
Prudente

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE PRESIDENTE PRUDENTE  
TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**FERNANDA SANTANA GENTILE  
HELLEN CAROLINE MARTINS CARDOSO**

**PANIFICAÇÃO ARTESANAL:  
UM TRABALHO SABOROSO E LUCRATIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Faculdade de Tecnologia  
de Presidente Prudente, como requisito  
parcial para obtenção do diploma de  
Tecnólogo em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Douglas Fernandes

**Presidente Prudente – SP**

**2024**

**FERNANDA SANTANA GENTILE  
HELLEN CAROLINE MARTINS CARDOSO**

**PANIFICAÇÃO ARTESANAL:  
UM TRABALHO SABOROSO E LUCRATIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Aprovado em: 03 de dezembro de 2024.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Douglas Fernandes  
Fatec Faculdade de Tecnologia  
Presidente Prudente - SP

---

Prof. Me. Claudio José Donato  
Fatec Faculdade de Tecnologia  
Presidente Prudente - SP

---

Prof. Me. Edson Roberto Manfre  
Fatec Faculdade de Tecnologia  
Presidente Prudente - SP

À nossa família que nos instruíram para chegarmos até aqui, aos professores que contribuíram para o nosso crescimento profissional e acadêmico e especialmente a nós mesmas, pela persistência e dedicação diante aos desafios.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradecemos a Deus pela força e sabedoria que nos foram concedidas ao longo deste caminho. Expressamos nossa gratidão aos nossos parentes pelo suporte incondicional, entendimento e estímulo em todas as circunstâncias. Agradecemos sinceramente aos amigos que, com palavras de incentivo e gestos de afeto, nos acompanharam durante essa jornada. Para o professor orientador Douglas Fernandes, pela paciência, orientação e empenho na realização deste trabalho, compartilhando seus saberes e auxiliando no nosso desenvolvimento acadêmico e individual. Finalmente, expressamos nossa gratidão a todos que, direta ou indiretamente, apoiaram a execução deste trabalho, confiando em nossa capacidade e nos auxiliando a concluir mais esta fase de nossas vidas.

## RESUMO

CARDOSO, Hellen Caroline Martins; GENTILE, Fernanda Santana. **Panificação Artesanal: um Trabalho Saboroso e Lucrativo**. Orientador: Douglas Fernandes. 2024. 39f. Trabalho de Conclusão de Curso Tecnologia em Gestão Empresarial - Faculdade de Tecnologia de Presidente Prudente, Presidente Prudente, SP, 2024.

Este plano de negócios descreve a fundação de uma panificadora artesanal em Presidente Prudente -SP, focada na fabricação de pães e produtos de confeitaria de excelente qualidade, empregando técnicas tradicionais e ingredientes naturais. A meta principal é satisfazer clientes que apreciam produtos artesanais, saudáveis e sustentáveis, priorizando a experiência do cliente e a singularidade dos produtos. A panificadora une tradição e inovação, disponibilizando pães de fermentação natural, alternativas sem glúten e produtos personalizados para ocasiões especiais. A panificadora é reconhecida pelo seu empenho na sustentabilidade, incluindo a utilização de embalagens biodegradáveis e a colaboração com fornecedores locais. Sob a perspectiva jurídica, segue estritamente as normas sanitárias e ambientais, além de implementar práticas de gestão e capacitação contínua para os funcionários. Com um modelo de negócios fundamentado na excelência e no atendimento personalizado, a panificadora procura se estabelecer como um marco no mercado local, oferecendo uma experiência singular e conquistando a lealdade de seus clientes.

**Palavras-chave:** Qualidade; Panificadora; Experiência; Tradição; Artesanal.

## ABSTRACT

This business plan describes the founding of an artisanal bakery in Presidente Prudente -SP, focused on manufacturing excellent quality bread and confectionery products, using traditional techniques and natural ingredients. The main goal is to satisfy customers who appreciate artisanal, healthy and sustainable products, prioritizing the customer experience and the uniqueness of the products. The bakery combines tradition and innovation, offering naturally fermented breads, gluten-free alternatives and personalized products for special occasions. The bakery is recognized for its commitment to sustainability, including the use of biodegradable packaging and collaboration with local suppliers. From a legal perspective, it strictly follows sanitary and environmental standards, in addition to implementing management practices and continuous training for employees. With a business model based on excellence and personalized service, the bakery seeks to establish itself as a landmark in the local market, offering a unique experience and winning the loyalty of its customers.

**Keywords:** Quality; Bakery; Experience; Tradition; Artisanal.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – Produtos Comercializados .....	16
FIGURA 2 - Organograma do negócio .....	21
FIGURA 3 - Localização da Empresa.....	32



## LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Capital investido.....	35
Tabela 2 - Investimento e depreciação.....	36
Tabela 3 - Salários e Encargos.....	37
Tabela 4 - Projeção Folha de Pagamento para 5 anos .....	37
Tabela 5 - Quadro de despesas fixas estimadas mensal .....	38
Tabela 6 - Projeção de despesas fixas para cinco anos .....	38
Tabela 7 – Markup.....	39
Tabela 8 - Necessidade de Faturamento .....	40
Tabela 9 – DRE Gerencial projetada situação ideal (mês).....	41
Tabela 10 - DRE - Projeção ano 1 .....	42
Tabela 11 - DRE projetada Fluxo de Caixa - 5 anos .....	43
Tabela 12 - Fluxo de Caixa - 5 anos.....	43
Tabela 13 - Índices financeiros .....	44

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT	Consolidação das Leis no Trabalho
DRE	Demonstrativo De Resultados Do Exercício
IBGE	Instituto Brasileiro DE Geografia E Estatística
ME	Microempresa
CMV	Custo de Mercadoria Vendida
PIS	Programação De Integração Social
CSLL	Contribuição Social Sobre O Lucro Líquido
IRPJ	Imposto De Renda Pessoa Jurídica
ICMS	Imposto Sobre Circulação De Mercadorias E Prestação De Serviços
TIR	Taxa Interna De Retorno
SP	São Paulo
CRM	Gestão de Relacionamento com o Cliente
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AVCB	Auto De Vistoria Do Corpo De Bombeiros
BPF	Boas Práticas de Fabricação
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO .....</b>	<b>13</b>
2.1 ÁREA DE ATUAÇÃO .....	14
2.2 ASPECTOS JURÍDICOS E LEGAIS.....	14
2.3 PRODUTOS E SERVIÇOS .....	15
2.4 ANÁLISE DE MERCADO.....	16
<b>2.4.1 Análise de mercado da cidade de Presidente Prudente – SP .....</b>	<b>18</b>
2.5 EXIGÊNCIAS LEGAIS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA.....	19
2.6 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS.....	19
<b>3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>20</b>
3.1 DESCRIÇÃO DO ORGANOGRAMA .....	20
3.2 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	22
3.3 PLANO DE CARREIRA.....	23
<b>4. PLANO OPERACIONAL .....</b>	<b>24</b>
4.1 DESCRIÇÃO DO FLUXO OPERACIONAL .....	25
4.2 FORNECEDORES E TERCEIROS .....	25
4.3 DESCRIÇÃO DE PARCEIROS.....	26
4.4 SISTEMA DE GESTÃO (ESTOQUE, VENDAS, CUSTOS, RECEITAS FOLHA .....	26
4.5 GESTÃO DA QUALIDADE.....	27
4.6 GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE DO COLABORADOR .....	28
<b>5. PLANO DE MARKETING E ESTRATÉGICO .....</b>	<b>28</b>
5.1 VANTAGENS COMPETITIVAS .....	30
5.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	31
5.3 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA .....	31
5.4 MERCADO-ALVO.....	32
5.5 COBERTURA GEOGRAFICA.....	33
5.6 ANÁLISE DE SWOT .....	33
<b>6. ESTRUTURA E CAPITALIZAÇÃO .....</b>	<b>34</b>
6.1 CAPITAL PRÓPRIO .....	34

6.2 REMUNERAÇÃO DO CAPITAL .....	35
<b>7. PLANO FINANCEIRO.....</b>	<b>36</b>
7.1 INVESTIMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL .....	36
7.2 FOLHA DE PAGAMENTO .....	36
7.3 DESPESAS FIXAS .....	37
7.4 MARGEM BRUTA .....	39
7.5 NECESSIDADE DE FATURAMENTO.....	40
7.6 DRE GERENCIAL PROJETA SITUAÇÃO IDEAL (MÊS) .....	40
7.7 DRE PROJETADA PARA O ANO 1 .....	41
7.8 DRE PROJETADA DO FLUXO DE CAIXA PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS ..	43
7.9 FLUXO DE CAIXA PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS .....	43
7.10 INDICADORES DE VIABILIDADE (TIR/VPL/PAYBACK).....	44
<b>8. CONCLUSÃO.....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O pão no tempo antigo era um símbolo religioso, a sua produção e o seu consumo eram totalmente diferentes dos dias de hoje, o mesmo era visto como sinônimo de riqueza. No Antigo Egito foi onde a história da panificação evoluiu, pois foi onde os pães teve diferentes características, essa era a fonte de nutrição dos escravos naquela época.

Após o grande processo de evolução da panificação no mundo, chegamos aos dias atuais onde a panificação é feita de maneira “rápida e pratica” com o auxílio de câmara fria, estufas de armazenamento, fornos elétricos, lastro e entre outros utensílios que facilitam a vida dos padeiros. Um dos processos mais visados hoje em dia é a panificação artesanal, sua maior característica é a fermentação natural, uso de produtos naturais, nada de uso excessivo de conservantes, com isso conseguimos nos saborear e ainda manter uma alimentação equilibrada.

A panificação no Brasil é um setor de grande importância econômica, tanto no fornecimento de alimentos básicos para a população como na geração de empregos. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), existem aproximadamente 63 mil padarias em todo o país, que empregam mais de 1,5 milhão de pessoas (ABIP, 2024).

Segundo Menegueli, presidente da ABIP (2023) “O setor de panificação movimentou em 2022, R\$ 125,22 bilhões. Já nos cinco primeiros meses de 2023 o faturamento alcançou R\$ 58,61 bilhões. Isso significa, mais de R\$ 7,18 bilhões a mais do que no mesmo período de 2022”.

Separamos o plano de negócio em etapas, resgatamos os aspectos históricos e analisamos as tendências de mercado. Toda a parte do burocrática que deve ser seguida está detalhada de maneira explícita, acrescentamos o fluxo operacional, desde a controle de qualidade até a comercialização dos insumos.

A análise financeira incluiu projeções detalhadas de custos, assegurando a viabilidade e posicionamento competitivo do negócio no mercado.

## 2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

A panificadora será situada em Presidente Prudente -SP, dedicada à fabricação de pães e itens de confeitaria de alta qualidade, elaborados manualmente.

O foco do negócio será satisfazer um público que aprecia produtos frescos, naturais e saudáveis, oferecendo uma gama que engloba pães de fermentação natural, pães integrais e alternativas sem glúten. O objetivo da padaria é combinar tradição e contemporaneidade, proporcionando um espaço acolhedor para refeições no local, além de oferecer itens para serem retirados. Além de dar prioridade à qualidade dos produtos, a empresa pretende implementar práticas sustentáveis, como a utilização de embalagens biodegradáveis e a utilização responsável de recursos naturais.

A meta da companhia é se estabelecer como destaque na área, enquanto o objetivo é cativar os consumidores com produtos exclusivos que fomentem a saúde e o bem-estar.

## 2.1 ÁREA DE ATUAÇÃO

A empresa opera no ramo alimentício, especificamente na produção e venda de pães de fermentação natural e produtos de panificação de alta qualidade. A proposta é atrair clientes que procuram produtos de excelente qualidade, naturais e produzidos através de métodos tradicionais. A padaria tem como objetivo servir tanto a comunidade local, que valoriza um estilo de vida saudável e produtos feitos à mão, quanto clientes que buscam produtos únicos, com entregas agendadas para eventos e colaborações com estabelecimentos de alimentação, como cafés e restaurantes da região. Produção e venda de alimentos à base de farinha, como pães, bolos, biscoitos e tortas.

## 2.2 ASPECTOS JURÍDICOS E LEGAIS

A organização foi registrada como uma microempresa (ME), cumprindo todas as obrigações legais pertinentes ao setor alimentício. Para funcionar, foi obtido o alvará da prefeitura local, juntamente com a autorização sanitária concedida pela Vigilância Sanitária. A padaria está em conformidade com as diretrizes da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) para locais de alimentação, que englobam boas práticas de higiene, segurança alimentar e manuseio apropriado de ingredientes. Todos os colaboradores envolvidos na produção e manuseio de alimentos são regularmente treinados sobre as práticas recomendadas.

## 2.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

A padaria disponibiliza uma variedade de pães artesanais, feitos com fermentação natural e ingredientes frescos. Pães de Fermentação Natural: Produzidos a partir de massa madre, apresentam variedades como pão integral, pão rústico, pão de azeitonas, *ciabatta* e *baguete* francesa (MASSA MADRE, 2024). Estes pães possuem um sabor distinto, textura espessa e longa durabilidade, além de serem mais saudáveis e de fácil digestão. Pães Especiais: Abrange variedades de grãos e sementes, como pães de nozes e castanhas, pão de beterraba e espinafre, entre outros, com o objetivo de satisfazer os consumidores que procuram alternativas saudáveis e nutritivas. Produtos de Panificação Complementares: Biscoitos integrais, *brownies*, bolos caseiros (como o de cenoura e o de fubá com goiabada), além de doces artesanais, produzidos sem adição de conservantes e com ingredientes de alta qualidade.

A empresa proporciona um serviço personalizado, permitindo que os clientes criem encomendas personalizadas para eventos, ajustando-se a gostos particulares e proporcionando uma experiência única. Também oferece assinaturas mensais de pão artesanal, entregues de maneira prática e regular, com alternativas de entrega semanal ou quinzenal. Para aumentar a comodidade, a panificadora disponibiliza um serviço de entrega local e uma opção de retirada na loja, possibilitando ao consumidor selecionar a opção que mais se adequa às suas demandas cotidianas. Com essas táticas, o objetivo é conquistar a lealdade dos clientes e consolidar a presença da companhia no setor de panificação artesanal.

Para executar tal produção iremos aplicar tecnologia já existe no mercado e de conhecimento de toda a sociedade por se tratar de uma Panificadora. Vamos oferecer serviços de entrega para os moradores de toda cidade tais pedidos será feito por telefone e mídia sociais.

**FIGURA 1 - Produtos comercializados**

<b>Número</b>	<b>Produtos</b>
<b>1</b>	<b>Bebidas: Refrigerantes, Sucos.</b>
<b>2</b>	<b>Confeitaria: Bolo, Torta, Brigadeiro, Salgadinhos, Croissant.</b>
<b>3</b>	<b>Doces: Balas, Biscoitos, Bolachas, Chicletes, Chocolates, Cocadas, Pudim, Quindim e Sonho.</b>
<b>4</b>	<b>Frios: Presunto, Mortadela, Apresuntado, Salame.</b>
<b>5</b>	<b>Gelados: Sorvetes, Picolés.</b>
<b>6</b>	<b>Lanches frios e quentes.</b>
<b>7</b>	<b>Laticínios: Leite, Queijo, Iogurte, Requeijão, Manteiga.</b>
<b>8</b>	<b>Produtos de primeira necessidade: Óleo, Açúcar, Café, Arroz, Feijão.</b>
<b>9</b>	<b>Pães: Pão doce, Pão francês, Pão de forma, Pão de massa sovada.</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

## 2.4 ANÁLISE DE MERCADO

Começar um novo negócio não é uma tarefa fácil, pois requer uma avaliação minuciosa do mercado que onde se pretende realizar seus negócios. Análise o mercado, portanto, reside nesse processo de coleta de informações para determinar a viabilidade de um determinado projeto.

Segundo Cruz e Silva (2015), Novos negócios e ideias estão constantemente surgindo, mas para que possam alcançar sucesso, é essencial realizar uma pesquisa detalhada, estabelecer objetivos claros e definir os meios adequados antes de iniciar suas operações. Essas práticas aumentam a assertividade e favorecem tomadas de decisão mais eficazes.

Dentro da análise de mercado, o desenvolvimento e o crescimento do negócio podem ser beneficiados, pois as referências são claras, assim, poupando dinheiro e tempo nas ações, ficando fácil adquirir resultados exatos. Para Meneghetti (2013), proceder a uma análise de mercado expressa uma visão plena do cenário em que se está inserido, tendo como foco os seguintes pontos:

- Analisar o lugar onde irá produzir;
- Conhecer os seus clientes;
- Conhecer seus fornecedores.



Assim, compreende-se o valor do conhecimento das leis, a cultura do local onde está inserido e tem-se uma ampla percepção em relação às demandas da sociedade como um todo.

Complementando, Bernardi (2008) ressalta que do mesmo modo é necessário possuir um vasto conhecimento sobre as peculiaridades do consumidor, analisando a concorrência participante do mercado empreendedor e, conseqüentemente, a dos concorrentes mais próximos, levando em conta os riscos que podem atingir seu negócio. A análise de mercado está relacionada com o marketing da organização, apresentando o conhecimento do mercado, o entendimento de seus concorrentes e, posteriormente, de seus clientes, absorvendo o grau de clareza quanto à empresa segundo o mercado em que atua.

Tem uma base muito sólida sendo, portanto, uma ferramenta que ajuda atingir referência de informações sobre o mercado em que está inserido, ou que vai inserir-se. Desta forma, estabelecendo o perfil dos clientes e analisando o mercado ao todo, ajudando a desenvolver o crescimento do negócio. Diante à crescente oferta de produtos no mercado, a complexidade dos gostos e preferências dos consumidores, as empresas têm buscado se posicionar de maneira mais eficaz na procura de oportunidades rentáveis de mercado. Para Pinheiro (2011), o processo de segmentação, identificação do público-alvo e posicionamento estratégico do produto no mercado, constitui as bases das decisões estratégicas de marketing de uma empresa.

A pesquisa de mercado também pode ser utilizada como modelo de acompanhamento para análise de segmentos de negócios, atuando como uma poderosa ferramenta de apoio à tomada de decisão. O método de pesquisa de mercado consiste em definir o problema e o objetivo da pesquisa, desenvolver um plano de pesquisa, ou seja, coletar informações, analisá-las e apresentar os resultados à administração.

Ainda para Pinheiro (2011), a pesquisa de mercado faz o diagnóstico de uma determinada situação mercadológica a partir de um esforço planejado e organizado para obtenção de fatos descrição e novos conhecimentos de mercado, de modo a minimizar os riscos de uma tomada de decisão.

Além de pesquisar o mercado, é necessário realizar a pesquisa de produto. Os produtos devem passar por vários testes, tendo em vista avaliar como esses produtos são oferecidos no mercado e quais as formas de melhorá-los, visando oferecer aos

clientes opções mais otimizadas, ou seja, produtos diferenciados em termos de qualidade de designer.

A pesquisa de produto informa o método de desenvolvimento de um produto ou serviço, sendo capaz de ser avaliado desde seu ciclo conceitual, até os testes mercadológicos.

#### **2.4.1 Análise de mercado da cidade de Presidente Prudente – SP**

A cidade de Presidente Prudente, localizada no estado de São Paulo, possui um mercado diversificado e em constante crescimento. Com cerca de 230 mil habitantes, a cidade se destaca como um importante polo regional, atraindo moradores de municípios vizinhos em busca de serviços e produtos.

No setor de comércio, Presidente Prudente conta com uma ampla oferta de lojas e estabelecimentos comerciais, que vão desde pequenos negócios familiares até grandes redes varejistas. Os segmentos mais predominantes na cidade são os de vestuário, alimentos, eletrônicos, artigos esportivos, materiais de construção e produtos para o lar. Além disso, a cidade possui um shopping center com diversas lojas e marcas conhecidas.

No setor de serviços, Presidente Prudente conta com uma ampla oferta de restaurantes, bares, hotéis, salões de beleza, clínicas médicas, academias e escolas particulares. Os serviços de transporte, como táxis e aplicativos de transporte, também são bastante utilizados pelos habitantes da cidade.

O setor agrícola também é relevante em Presidente Prudente, com a produção de grãos, principalmente milho, soja e algodão. Além disso, a cidade possui muitas propriedades rurais que se dedicam à criação de gado e produção de leite. Essa atividade gera demanda por insumos agrícolas, máquinas e equipamentos voltados para o campo.

Quanto ao perfil do consumidor em Presidente Prudente, é possível observar uma diversidade de classes sociais e faixas etárias, devido à presença de estudantes universitários, trabalhadores e aposentados. Além disso, a cidade possui uma população bastante conectada, com acesso à internet e interesse por novas tecnologias.

A cidade de Presidente Prudente apresenta um mercado diversificado e em constante evolução, atendendo às demandas dos seus habitantes e das cidades

vizinhas. No entanto, é importante que os empreendedores estejam atentos às tendências de consumo e às características específicas do público local para garantir o sucesso de seus negócios.

## 2.5 EXIGÊNCIAS LEGAIS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA

As exigências legais para o funcionamento de uma empresa no ramo de assistência técnica de celular podem variar, mas algumas considerações amplas são discutidas por especialistas. No setor do comércio é importante destacar algumas exigências:

1. Registro da Empresa:
  - Inscrição no CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica).
  - Registro na Junta Comercial de São Paulo.
  - Inscrição municipal para obtenção do alvará de funcionamento na Prefeitura de Presidente Prudente.
2. Licenciamento Sanitário:
  - Registro na Vigilância Sanitária municipal, com cumprimento das exigências sanitárias previstas para a produção e comercialização de alimentos.
3. Certificado do Corpo de Bombeiros:
  - Obtenção do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB), comprovando que o local está seguro contra incêndios e em conformidade com as normas de segurança.
4. Documentação dos Funcionários:
  - Contratação conforme a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), com registro em carteira, exames médicos admissionais, e treinamentos de segurança e higiene.

## 2.6 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Na análise de Johanson e Mattsson (1988) a aliança estratégica ocorre quando duas ou mais empresas se vinculam para um objetivo estratégico em comum.

- Formar parcerias com produtores da região para a produção de farinha, grãos e outros ingredientes artesanais de excelência. Isso garante produtos frescos, únicos e em conformidade com o conceito artesanal da padaria.

- Firmar parcerias com cafés, restaurantes e hotéis para fornecer pães e produtos exclusivos da panificadora.
- Fazer parcerias com plataformas de entrega como *iFood*, *Uber Eats* e disponibilizar *WhatsApp*.
- Parcerias com influenciadores digitais que compartilham valores similares sobre alimentação saudável ou produtos artesanais. Colaborar com influenciadores e críticos gastronômicos locais também pode aumentar a visibilidade.
- Trabalhar em conjunto com instituições de ensino de culinária ou cursos especializados para proporcionar estágios ou oficinas de panificação artesanal, divulgando a marca e estabelecendo uma rede de conexões profissionais.

### **3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

Segundo o Chandler (1962), a estrutura organizacional pode ser definida como o desenho de uma empresa administrada.

Possuem três funções básicas: realizar produtos organizacionais e atingir metas organizacionais, minimizar ou regulamentar a influência das variações dos indivíduos na organização, e representar o contexto no qual o poder é exercido, decisões são tomadas e atividades são executadas na visão de Hall (1984).

#### **3.1 DESCRIÇÃO DO ORGANOGRAMA**

A importância do organograma para uma organização envolve o conhecimento em torno das funções desempenhadas pelos gestores, colaboradores e acionistas. Sem o organograma, dificilmente será possível compreender como uma organização é estruturada.

Um organograma utiliza caixas para representar diferentes cargos ou departamentos e linhas que conectam essas caixas para indicar relações hierárquicas e de comunicação. Essa ferramenta visual é valiosa para compreender a divisão de responsabilidades, a cadeia de comando e a organização funcional dentro de uma empresa.

No cenário atual da empresa, a divisão de departamentos dos setores será administrada da seguinte forma.

FIGURA 2 - Organograma do negócio



Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

A importância do organograma para uma organização envolve o conhecimento em torno das funções desempenhadas pelos gestores, colaboradores e acionistas. Sem o organograma, dificilmente será possível compreender como uma organização é estruturada.

Proprietário:

- Define metas;
- Planeja operações do negócio;

Gerente:

- Coordena os funcionários;
- Define estratégias de crescimento;
- Realiza pedidos de insumos;

Balconista/ atendente:

- Realiza atendimento;
- Organiza e limpa espaço;

- Recebe pedidos;
- Cuida da apresentação dos produtos

Caixa:

- Realiza pagamento de mercadorias;
- Recebe pagamentos e recebe pedido/encomendas;

Estoquista:

- Cuida da entrada e saída de produtos e ingredientes;
- Realiza a organização e limpeza do seu setor;

Padeiro e confeitiro chefe:

- Desenvolve e executa receitas;
- Garante padronização e qualidade;

Auxiliar de padeiro e confeitiro:

- Limpa e organiza a área de produção;
- Prepara insumos e auxilia no preparo das receitas.

### 3.2 POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

A Política de Recursos Humanos para a panificadora artesanal visa garantir que a empresa possua um time competente, motivado e alinhado aos princípios e metas empresariais. Para assegurar o sucesso da empresa, é crucial possuir um processo de recrutamento e seleção eficiente, treinar constantemente os funcionários e estabelecer um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Durante o processo de recrutamento e seleção, procuramos profissionais com competências técnicas específicas para o setor de panificação, tais como domínio de métodos de fermentação manual e confeitaria. Adicionalmente, procuramos indivíduos que compartilhem os princípios da padaria, como a dedicação à qualidade e ao serviço ao cliente. As oportunidades serão anunciadas em plataformas de recrutamento online e também em colaborações com escolas de culinária, com o objetivo de recrutar candidatos.

Em relação ao treinamento e desenvolvimento, faremos investimentos constantes para melhorar as competências dos funcionários. Isso engloba capacitações em métodos de fabricação de pães, gestão de qualidade, operação de equipamentos e serviço ao cliente. Também serão disponibilizados programas de

formação para gerentes e supervisores, com o objetivo de aprimorar suas competências de liderança e administração de equipe, essenciais para o bom desempenho da padaria.

Um ambiente organizacional adequado é o alicerce para um time motivado. Assim, adotaremos práticas que favoreçam o bem-estar dos funcionários, tais como intervalos frequentes, ambientes de trabalho apropriados e programas de qualidade de vida. Adicionalmente, promoveremos a comunicação franca e o retorno constante, estabelecendo um ambiente de transparência e respeito. O reconhecimento será um componente crucial da nossa estratégia.

Será monitorada de perto a gestão de desempenho, com avaliações regulares para avaliar a produtividade, a qualidade dos produtos e o rendimento individual de cada funcionário. Essas análises serão cruciais para modificar estratégias e assegurar que os objetivos da organização sejam alcançados. Incentivaremos o cumprimento de metas específicas, como o aprimoramento contínuo da qualidade dos produtos e a diminuição do desperdício, através de prêmios e incentivos para quem atingir os objetivos definidos.

No que diz respeito à remuneração, a empresa disponibilizará salários alinhados ao mercado e vantagens como vale-alimentação. Também estabeleceremos um plano de carreira, com perspectivas claras de progressão dentro da organização, o que auxiliará na retenção de talentos e na satisfação dos funcionários.

A panificadora adotará uma política de ética e responsabilidade social focada na inclusão e diversidade, com o objetivo de assegurar um ambiente de trabalho sem discriminação. Também implementaremos práticas sustentáveis, como o suporte a produtores locais, e iniciativas sociais que favoreçam a comunidade, como a doação de produtos a entidades filantrópicas.

Esta estratégia abrangente de recursos humanos, assegurará que a nossa padaria artesanal possua uma equipe dedicada e altamente capacitada, pronta para fornecer produtos de alta qualidade e oferecer um serviço de excelência aos nossos clientes.

### 3.3 PLANO DE CARREIRA

Essa ferramenta implantada no negócio possibilita um esforço maior no desenvolvimento do colaborador, trazendo uma motivação maior para o mesmo, afim de elevar a sua posição na empresa e sendo totalmente benéfico para o negócio, pois através desse desenvolvimento é possível aumentar o destaque no mercado.

A implantação dessa ferramenta também traz riscos de um futuro conflito sobre competitividade dentro do negócio, vale ressaltar que é de extrema importância para o colaborador um ambiente harmônico.

- Auxiliar de confeitador – confeitador – confeitador chefe
- Auxiliar de padeiro – padeiro – padeiro chefe
- Balconista – Caixa – Gerente

#### **4. PLANO OPERACIONAL**

Segundo Oliveira (2009) o planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos amplos do que somente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa.

Estrutura:

- Equipamentos Principais: Fornos industriais, câmara fria, balcão refrigerados e expositores.

Fluxo operacional:

- Garantia de qualidade e estimativa de tempo de fabricação.
- Controle de estoque: Entrada e saída de produtos e ingredientes.

Atendimento ao cliente:

- Horário de funcionamento de segunda a sábado das 08H às 18H e aos domingos o estabelecimento fica fechado. (os funcionários tem 2 horas de almoço)

- Métodos de venda: Presencial, delivery e eventos

Mão de obra:

- Treinamento: Capacitação para um atendimento personalizado e padronização de produtos.

Fornecedores:



- selecionar fornecedores de confiança com produtos de qualidade (Farinha, fermento, Insumos e entre outros)

Higiene, segurança e sustentabilidade:

- Cronograma de limpeza para todos os ambientes.
- Equipamentos de segurança: Luva, touca, extintores de e incêndio e entre outros.

#### 4.1 DESCRIÇÃO DO FLUXO OPERACIONAL

Na visão de Silva (2002) o fluxo é considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da organização. Integrando o caixa central, as contas correntes em bancos, contas aplicações, receitas, despesas e as previsões.

1. Recebimento de ingredientes;
2. Armazenamento: de acordo com as normas da vigilância sanitária;
3. Produção: O processo de preparação, é feita a Mistura, fermentação, modelagem e o processo de assar;
4. Embalagem: Após o processo de assar, alguns dos produtos precisam esfriar para ser embalados e comercializados, essa etapa é implantada o controle da qualidade, onde é verificado a consistência das massas e a inspeção visual e sensorial;
5. Armazenamento final e distribuição/comercialização: Pode ser comercializado dentro da panificadora ou entregue para o cliente;
6. Atendimento ao cliente: Através de um bom atendimento e um ótimo produto podemos obter a fidelização do cliente.

#### 4.2 FORNECEDORES E TERCEIROS

Selecionaremos nossos fornecedores e terceiros com base na qualidade dos materiais fornecidos e na confiabilidade dos serviços fornecidos. No caso da farinha de trigo e outros produtos essenciais, daremos preferência a fornecedores de renome, bem como a distribuidores locais que proporcionem produtos de alta qualidade a preços acessíveis. Ingredientes especiais, como fermento biológico, farinhas orgânicas, sementes e frutas secas, serão obtidos de cooperativas da região e

produtores locais, assegurando a sustentabilidade e o reconhecimento da produção manual. As embalagens a serem usadas virão de companhias como Antilhas Embalagens, que priorizam materiais recicláveis e design personalizado para consolidar a identidade da marca.

#### 4.3 DESCRIÇÃO DE PARCEIROS

Para garantir o êxito da operação, a panificadora contará com parcerias estratégicas. Dentre os fornecedores locais estão os que fornecem ingredientes frescos e naturais, como farinhas especiais, ovos caipiras e mel orgânico, assegurando a excelência dos produtos fornecidos. Adicionalmente, serão formadas parcerias com companhias de embalagens ecológicas para adequar o negócio à proposta de sustentabilidade ambiental. Instituições de ensino e associações ligadas ao setor de panificação serão outros parceiros essenciais, contribuindo para a formação de funcionários e o acesso a novos conhecimentos técnicos. A logística será reforçada através de parcerias com empresas de entrega, permitindo atender clientes que escolham comprar nossos produtos. Essas colaborações serão cruciais para a solidificação e expansão da padaria no mercado local, assegurando a oferta de produtos de alta qualidade e uma experiência única para os consumidores.

#### 4.4 SISTEMA DE GESTÃO (ESTOQUE, VENDAS, CUSTOS, RECEITAS FOLHA DE PAGAMENTO, CLIENTES, LUCRO, IMPOSTOS)

Para o funcionamento adequado de uma empresa é importante que estes requisitos estejam em ordem, é indispensável a implementação de um software que permita a gestão eficiente e a otimização de dados para a análise facilitada na tomada de decisões e possibilitando um crescimento maior para o negócio.

É importante conter esses requisitos:

Estoque:

- Cadastro de produtos e ingredientes: Nome, valor e quantidade.
- Controle de entrada e saída: Tanto para produtos a venda quanto para ingredientes usados na produção.

Vendas:

- Registro de vendas: Consta cada venda realizada, forma de pagamento.

Custos e receitas:

- Custo de produção: Quantidade e valor gasto para a produção de cada produto.

- Controle de despesas.

- Análise de fluxo de caixa: Relatório com entradas e saídas

Folha de pagamento:

- Cadastro do colaborador: Informações sobre cargo, salário e benefício.

- Cadastro de clientes: Inclusão da ferramenta CRM, que auxilia no armazenamento de informações, gerencia contatos, cria históricos e entre outras diversas funções.

Lucro:

- Relatórios Financeiros: Emitidos mensalmente para ter um controle sempre atualizado.

Impostos:

- Cálculo de impostos: De acordo com a legislação vigente.

#### 4.5 GESTÃO DA QUALIDADE

Para manter a qualidade um dos primeiros objetivos é a busca pela padronização, ter um controle de ingredientes, capacitação adequada e uma padronização adequada em cada receita. Para alcançar esta padronização é importante realizar um acompanhamento no processo de produção e até mesmo no estoque, para garantir que os produtos sejam oferecidos de maneira fresca e sempre visando em evitar desperdícios.

A inovação e diversificação de produtos é importante para alcançar um nível de competitividade maior e cativar o público através do atendimento das necessidades. Sempre em busca de bons fornecedores para manter o padrão de qualidade.

É de suma importância que a empresa tenha um plano de ação para imprevistos, como ter mais de um fornecedor que possa proporcionar produtos de qualidade.

Este é o caminho para conquistar clientes fiéis e reconhecimento no ramo.

#### 4.6 GESTÃO DE SEGURANÇA E SAÚDE DO COLABORADOR

Para a segurança dos colaboradores é importante identificar os riscos das Tarefas executadas, como por exemplo: Calor excessivo, batedeiras, facas e entre outros. Através desses riscos é importante proporcionar um treinamento de qualidade para a capacitação do mesmo, procurando implantar o uso de EPIs (equipamento de proteção individual) os mais conhecidos e usados são os protetores auditivos, luvas, aventais e calçados adequados. Além do uso desses equipamentos é necessário se adequar nas regras de higiene e limpeza e normas de manipulação de alimentos.

Para a empresa é importante colocar em vista as medidas de prevenção de incêndios, controle de temperatura e ventilação, e exames periódicos para manipuladores de alimentos.

### 5. PLANO DE MARKETING E ESTRATÉGICO

Um plano de marketing ajuda a lidar com a vulnerabilidade e alta variação do mercado, com isso um profissional pode obter informações sobre a realidade do mercado com antecedência assim, para monitorar ou entender as oportunidades existentes para lançamentos de novos produtos. Tudo isso com base em informações coletadas de dentro da empresa ou do cenário em que se está inserido, de forma que possa produzir informações suficientes para o gestor e para a empresa.

De acordo com Kotler; Keller (2019), o plano de marketing pode ser entendido como um documento que reúne informações sobre o mercado, compiladas pelo profissional da área, e detalha as estratégias que a empresa utilizará para atingir seus objetivos. O marketing vem ganhando cada vez mais força e importância no meio empresarial, porque é através dele que é possível identificar novos produtos, buscando atender à necessidade e desejo dos consumidores, gerando lucro às empresas (LAS CASAS, 2011). Ainda neste contexto de marketing e sua importância, é determinado o marketing como uma área do conhecimento que abrange atividades relacionadas às trocas, com foco na satisfação das necessidades e desejos dos consumidores, buscando alcançar objetivos específicos de empresas ou indivíduos. Essa abordagem considera o ambiente em que as ações ocorrem e o impacto dessas relações no bem-estar da sociedade.

Sendo assim, o planejamento de marketing é responsável por definir todas as ações da organização, sendo importante para tomadas de decisões, conhecendo o mercado. Ele pretende traçar diretrizes, que colaboram para execução do planejamento.

Em termos de *marketing*, apostaremos em táticas que realçam a importância da fabricação artesanal e a excelência de seus produtos. A promoção será realizada majoritariamente através de estratégias digitais, como a utilização de redes sociais como Instagram e *Facebook*, além de campanhas locais para atrair novos consumidores. Será enfatizado o conteúdo visual, apresentando o processo de fabricação artesanal e os diferenciais da padaria, como a atenção aos detalhes. A panificadora, além das iniciativas online, também realizará promoções e descontos com o objetivo de atrair novos clientes e manter os já existentes. Oferecer combos, tais como pacotes de pães e outros produtos para o café da manhã, será uma tática para estimular aquisições maiores e contínuas. O objetivo será sempre oferecer um serviço personalizado e um ambiente acolhedor, fortalecendo a conexão com os clientes.

Portanto, nosso objetivo não é apenas introduzir com sucesso a panificadora artesanal no mercado local, mas também promover sua expansão e desenvolvimento sustentável, estabelecendo-se como uma marca de confiança e excelência no segmento.

A metodologia de definição de preços da nossa padaria artesanal se pautará no valor percebido pelos clientes, enfatizando a excelência dos nossos produtos, feitos com ingredientes naturais e um processo manual. Vamos implementar um sistema de preços baseado na diferenciação, no qual produtos únicos ou sazonais terão preços mais elevados, demonstrando a atenção na produção.

Adicionalmente, vamos lançar pacotes de promoção e combos, como promoções de café da manhã, com o objetivo de estimular compras em grande escala e elevar o valor do ticket médio. Sempre que possível, vamos analisar os custos de produção e as condições do mercado para fazer ajustes nos preços, sempre com o objetivo de manter um equilíbrio entre a competitividade e a lucratividade.

A padaria ajustará sua produção e táticas de marketing de acordo com as mudanças sazonais, desenvolvendo produtos únicos para ocasiões especiais como Páscoa, Natal e festividades locais. Em épocas de grande procura, vamos lançar edições limitadas e realizar promoções antecipadas nas redes sociais.

Durante os períodos de menor procura, vamos concentrar-nos em promoções e combos, além de expandir a gama de produtos com novas alternativas para manter o interesse dos consumidores. O planejamento de inventário e produção será eficaz, assegurando que a oferta corresponda à procura sem excessos ou desperdícios.

O pós-venda será manter a lealdade dos clientes e consolidar a relação com a marca. Adotaremos táticas de retorno constante, tais como inquéritos de satisfação e estímulos para avaliações em mídias sociais. Priorizaremos a personalização do serviço, sugerindo produtos com base nas preferências dos clientes, e disponibilizaremos um programa de lealdade com descontos e ofertas exclusivas.

A padaria também implementará uma política de troca ou devolução ágil para assegurar a total satisfação do cliente. Adicionalmente, empregaremos *remarketing* e e-mails customizados para manter os clientes envolvidos e promover a repetição de compras.

No planejamento estratégico, a companhia procurará formar alianças com fornecedores locais, assegurando a utilização de matérias-primas frescas e de excelente qualidade, além de reduzir os gastos com produção e transporte. A operação será focada na loja física, porém com a introdução de um sistema de entrega e vendas online para suprir a demanda crescente por comodidade.

## 5.1 VANTAGENS COMPETITIVAS

Na visão de Barney (1991) uma empresa possui vantagem competitiva quando está implementado uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por qualquer competidor atual ou potencial; essa vantagem competitiva é dita sustentável, e quando outras empresas são incapazes de replicar os benefícios dessa estratégia.

- O aconchego do local conta com um ponto importante para que o cliente se sinta familiarizado o incentivando a voltar mais vezes e conseqüentemente proporcionando uma fidelização.
- A precificação é a chave do negócio, o intuito é trazer para o público uma proposta acessível dentro desse meio que chega a ter valores exorbitantes.
- Buscar a qualidade dos produtos está no topo das prioridades, o principal objetivo é sempre trabalhar com produtos fresco e de extrema qualidade.

## 5.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Segundo Ducker (2011), uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz; ela se define pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa. Definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho ótimo.

Missão: Proporcionar aos clientes uma experiência única, através de um bom atendimento, produtos de alta qualidade e uma grande variedade para atender e satisfazer todo o público.

Segundo Oliveira (2009), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação. Já para Hart (1994) ela é a compilação de desejos de uma empresa a respeito do seu futuro. No estudo de Costa (2007) o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem como objetivo a descrição da autoimagem da organização: como ela se enxerga, ou melhor, a maneira pela qual ela gostaria de ser vista.

Visão: A empresa pode considerar, a longo prazo, a expansão para cidades próximas e a introdução de um serviço de pedidos online para ampliar a abrangência.

Segundo Barret (2000), em uma organização os valores 'dizem' e os comportamentos 'fazem'. Portanto, os valores organizacionais podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais quanto de atender às necessidades dos indivíduos.

Valores: Respeito aos métodos artesanais de panificação, juntamente com práticas que valorizam o meio ambiente e honestidade nos processos.

## 5.3 LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

A importância da localização geográfica para uma empresa é multifacetada. Ela influencia fatores como acesso a mercados, logística, custos de transporte e até mesmo a atratividade para talentos locais. Uma localização estratégica pode oferecer vantagens competitivas, facilitando a distribuição eficiente de produtos, reduzindo custos operacionais e promovendo uma presença mais próxima do público-alvo.

Portanto, a escolha da localização geográfica desempenha um papel significativo na competitividade e no sucesso de uma empresa.

A empresa tem previsão de instalação na Rua Maria Catharina Chionha Giabardo, 265 - Residencial Maré Mansa, na cidade de Presidente Prudente no interior do estado de São Paulo.

Bairro residencial e comercial de classe média alta com alta circulação de pedestres, grandes condomínios e de fácil acesso.

**FIGURA 3 - Localização da Empresa**



Fonte: Google Maps (2024)

#### 5.4 MERCADO-ALVO

Mercado-alvo inclui consumidores que procuram produtos de alta qualidade, únicos e elaborados através de métodos não tradicionais. O perfil abrange consumidores de classe média e alta que apreciam ingredientes naturais e frescos, e estão prontos para desembolsar um preço elevado por produtos feitos à mão. O público-alvo pode ser dividido em famílias que procuram alternativas saudáveis para o café da manhã e lanches, doces e salgados. Pessoas e/ ou consumidores que apreciam alimentos práticos, porém nutritivos, e pessoas com restrições alimentares,



como intolerância ao glúten ou à lactose. A preferência do consumidor por produtos mais saudáveis e menos processados está em ascensão, o que aumenta a atratividade de uma padaria artesanal.

## 5.5 COBERTURA GEOGRAFICA

A panificadora terá sua atuação principal em Presidente Prudente -SP, com foco inicial em bairros residenciais de maior poder aquisitivo e áreas próximas a centros comerciais e empresariais. A tática envolverá vendas presenciais na loja e entregas domiciliares para os bairros próximos, assegurando um serviço ágil e eficaz. Ademais, colaborações com restaurantes e mercados locais serão essenciais para aumentar a visibilidade e expandir a abrangência geográfica.

## 5.6 ANALISE DE SWOT

Nos estudos de Mccreadie (2008), a análise SWOT é uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e ter uma base de planejamentos estratégicos e de gestão da organização, posicionando ou verificando a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua. Essa ferramenta é considerada um fator importante para o crescimento e desenvolvimento organizacional.

**Forças:** Produtos de excelente qualidade, elaborados com componentes naturais e livres de aditivos sintéticos. Suporte individualizado e ênfase na experiência do cliente. Habilidade na fabricação artesanal, sobressaindo-se frente à concorrência industrial.

**Fraquezas:** O custo de produção é superior em relação às panificadoras tradicionais. A necessidade de mão de obra especializada pode restringir a capacidade de produção.

**Oportunidades:** Aumento na procura por produtos feitos à mão e saudáveis. Oportunidade de se envolver em eventos de culinária locais e exposições de produtos feitos à mão. Possibilidade de ampliar a gama de produtos com produtos sazonais e opções únicas.

**Ameaças:** Competição de grandes cadeias de panificação que podem praticar preços inferiores. Alterações no poder aquisitivo dos consumidores decorrentes de

fatores econômicos. Variações no preço de ingredientes de alta qualidade afetam a margem de lucro.

## **6. ESTRUTURA E CAPITALIZAÇÃO**

Segundo Cardoso (2013), a estrutura do capital é incorporada e atualizada com consequência de inúmeros estudos, a fim de chegar em uma única ideia. Apesar de ser muito analisada, a estrutura de capital ainda não tem uma definição.

Ter uma boa estrutura financeira e a capitalização da empresa é essencial para garantir sua sustentabilidade e solidez financeira. Incluindo avaliar regulamente a composição da estrutura financeira, buscando equilíbrio entre o uso de capital próprio e de terceiros e encontrando fontes de capital adequadas e sustentáveis.

### **6.1 CAPITAL PRÓPRIO**

Na visão de John e Knyazeva (2006), há diversos fatores que influenciam na determinação da política de remuneração de capital próprio. Um dos fatores são: o tamanho da empresa, nível de governança corporativa e o grau de endividamento, influência direta na política de distribuição de resultados aos acionistas. Buscando definir quais são os fatores que mais impactam para a determinação da estratégia adotada na empresa para distribuir seus resultados.

Para a implantação da empresa, o capital a ser investido na empresa, incluindo o capital de giro será de R\$ 210.380,45 (Duzentos e Dez Mil, Trezentos e Oitenta Reais e Quarenta e Cinco Centavos), que serão integralizados com recursos próprios do empreendedor.

O capital investido será utilizado da seguinte forma:

**Tabela 1 - Capital investido**

<b>QUADRO DE ORIGEM E APLICAÇÃO DE RECURSOS</b>		
<b>INVESTIMENTO</b>	<b>APLICAÇÃO</b>	<b>ORIGEM</b>
	<b>Total</b>	<b>Capital Próprio</b>
<b><u>Imobilizado</u></b>		
<b>Descrição</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
Imobilizado - móveis	7.935,58	7.935,58
Imobilizado - veículos	-	-
Imobilizado - máq/equip.	92.372,98	92.372,98
Imobilizado - hardware	9.358,24	9.358,24
Imobilizado - software	600,00	600,00
Construção/Reforma	49.700,00	49.700,00
<b><u>Pré-Operacional</u></b>		
<b>Descrição</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
Abertura da empresa	3.000,00	3.000,00
<b><u>Capital de Giro</u></b>		
<b>Descrição</b>	<b>R\$</b>	<b>R\$</b>
Capital de Giro	47.413,65	
<b>TOTAL</b>	<b>210.380,45</b>	<b>162.966,80</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

## 6.2 REMUNERAÇÃO DO CAPITAL

Nos estudos de Allen e Michaely (2002) definem a política de remuneração do capital próprio como a estratégia adotada para compensar o investidor pelo que foi aplicado na empresa na compra da ação. Essa estratégia deve ser formada na decisão da parcela do lucro que será distribuída e qual forma de pagamento será adotada.

**Tabela 2 – Remuneração capital próprio**

<b>REMUNERAÇÃO DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	
<b>Recurso Próprio</b>	<b>162.966,80</b>
<b>Remuneração (% a.a)</b>	<b>12,50%</b>
<b>Remuneração (% a.m)</b>	<b>0,9864%</b>
<b>Remuneração do capital</b>	<b>1.607,44</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

## 7. PLANO FINANCEIRO

Segundo Machado (2008) o planejamento financeiro é entendido por assessorar o cliente na tomada de decisão e propiciar de projetos e empresas, concluindo o detalhamento da estrutura de receitas, custos e despesas. Compreende desenvolvimento de ferramentas de apoio: orçamentários e modelo de precificação.

### 7.1 INVESTIMENTO E ESTRUTURA DE CAPITAL

Tabela 2 - Investimento e depreciação

DEPRECIÇÃO							
INVESTIMENTO	Total	Vida útil	Valor Residual		Depreciação total	Total	Depreciação
Descrição	R\$	Anos	%	R\$	R\$	Meses	R\$
Imobilizado - Móveis e Utensílios	7.935,58	10	5%	396,78	7.538,80	120	62,82
Imobilizado - Veículos	-	5	20%	-	-	60	-
Imobilizado - Máq/equip.	92.372,98	10	20%	18.474,60	73.898,38	120	615,82
Imobilizado - Hardware	9.358,24	5	0%	-	9.358,24	60	155,97
Imobilizado - Software	600,00	5	0%	-	600,00	60	10,00
Construção/Reforma	49.700,00	25	5%	2.485,00	47.215,00	300	157,38
<b>TOTAL</b>	<b>159.966,80</b>				<b>138.610,43</b>		<b>1.002,00</b>

  

INVESTIMENTO PRÉ-OPERACIONAL	
Abertura da empresa	3.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.000,00</b>

  

INVESTIMENTO TOTAL	
Descrição	R\$
Imobilizado	159.966,80
Pré-operacional	3.000,00
Capital de Giro	47.413,65
<b>Total Investimento</b>	<b>210.380,45</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Nesta planilha apresentamos a distribuição dos recursos financeiros e valores investidos, proporcionando uma visão mais clara da estratégia financeira do negócio. O imobilizado ao longo do tempo perde valor, devido ao uso contínuo (depreciação) e tem que ser um fator que todo empreendedor leva em consideração quando realiza um investimento.

### 7.2 FOLHA DE PAGAMENTO

Tabela 3 - Salários e Encargos

QUADRO RESUMO DA FOLHA DE PAGAMENTO							
Função	Salário Base	Adicional Periculos.	Benefícios	Encargos sociais	Total Unitário	Qtde.	Total
Descrição	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$	R\$
Gerente	4.000,00	-	180,00	1.697,78	5.877,78	1	5.877,78
Caixa	1.900,00	-	180,00	806,44	2.886,44	1	2.886,44
Estoquista	1.921,73	-	180,00	815,67	2.917,40	1	2.917,40
Balconista	1.900,00	-	180,00	806,44	2.886,44	2	5.772,89
Confeiteiro	3.500,00	525,00	180,00	1.708,39	5.913,39	1	5.913,39
Padeiro	3.500,00	525,00	180,00	1.708,39	5.913,39	1	5.913,39
Auxiliar	2.800,00	280,00	180,00	1.307,29	4.567,29	2	9.134,58
<b>Total</b>	<b>19.521,73</b>	<b>1.330,00</b>	<b>1.260,00</b>	<b>8.850,40</b>	<b>30.962,13</b>	<b>9</b>	<b>38.415,86</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

De acordo com salário base e os seus respectivos cargos calculamos os benefícios, décimo terceiro, férias e entre outros custos que um colaborador gera para a empresa. Através desses valores fizemos uma projeção para os próximos 5 anos, assim tendo uma base de valor “investido”.

Tabela 4 - Projeção Folha de Pagamento para 5 anos

PROJEÇÃO ESTIMADA PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS					
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Gerente	70.533,33	74.060,00	77.392,70	80.488,41	83.707,94
Caixa	34.637,33	36.369,20	36.369,20	36.369,20	36.369,20
Estoquista	35.008,77	36.759,21	36.759,21	36.759,21	36.759,21
Balconista	69.274,67	72.738,40	72.738,40	72.738,40	72.738,40
Confeiteiro	70.960,67	74.508,70	74.508,70	74.508,70	74.508,70
Padeiro	70.960,67	74.508,70	74.508,70	74.508,70	74.508,70
Auxiliar	109.614,93	115.095,68	115.095,68	115.095,68	115.095,68
<b>TOTAL</b>	<b>460.990,37</b>	<b>484.039,89</b>	<b>487.372,59</b>	<b>490.468,30</b>	<b>493.687,83</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

### 7.3 DESPESAS FIXAS

Como podemos observar nas tabelas 05 e 06 abaixo do montante das despesas fixas podemos destacar como principais despesas a folha de pagamentos dos nossos colaboradores que representam 73,81%, o Pró-labore que representa 13,45%, a energia que representa 3,84% e o aluguel que representa 4,80% do total das despesas fixas.

Tabela 5 - Quadro de despesas fixas estimadas mensal

QUADRO DE DESPESA FIXA ESTIMADA (MÉDIA MENSAL)							
ANO 1	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Total 1° Sem
Folha Pgto.	38.415,86	38.415,86	38.415,86	38.415,86	38.415,86	38.415,86	230.495,19
Escritório Contábil	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Água	400,00	420,00	390,00	400,00	390,00	420,00	2.420,00
Energia	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	12.000,00
Fone	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	3.600,00
Mat.Limpeza	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1.200,00
Internet	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	900,00
Aluguel	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	15.000,00
Software Admin	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	3.600,00
Pró-Labore	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	42.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>52.865,86</b>	<b>52.885,86</b>	<b>52.855,86</b>	<b>52.865,86</b>	<b>52.855,86</b>	<b>52.885,86</b>	<b>312.215,19</b>
ANO 1	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Total 2° Sem.
Folha Pgto.	38.415,86	38.415,86	38.415,86	38.415,86	38.415,86	38.415,86	230.495,19
Escritório Contábil	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Água	370,00	410,00	420,00	450,00	450,00	490,00	2.590,00
Energia	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	12.000,00
Fone	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	3.600,00
Mat.Limpeza	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	1.200,00
Internet	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	900,00
Aluguel	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	15.000,00
Software Admin	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	3.600,00
Pró-labore	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	42.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>52.835,86</b>	<b>52.875,86</b>	<b>52.885,86</b>	<b>52.915,86</b>	<b>52.915,86</b>	<b>52.955,86</b>	<b>312.385,19</b>
<b>Ano 01</b>							
<b>Média Mensal</b>	<b>52.050,03</b>						
<b>Total</b>	<b>624.600,37</b>						

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Tabela 6 - Projeção de despesas fixas para cinco anos

PROJEÇÃO ESTIMADA PARA OS PRÓXIMOS CINCO ANOS					
Despesas Fixas	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Folha Pgto.	460.990,37	484.039,89	505.821,69	526.054,55	547.096,73
Escritório Contábil	2.000,00	2.100,00	2.194,50	2.282,28	2.373,57
Água	5.010,00	5.260,50	5.497,22	5.717,11	5.945,80
Energia	24.000,00	25.200,00	26.334,00	27.387,36	28.482,85
Fone	7.200,00	7.560,00	7.900,20	8.216,21	8.544,86
Mat.Limpeza	2.400,00	2.520,00	2.633,40	2.738,74	2.848,29
Internet	1.800,00	1.890,00	1.975,05	2.054,05	2.136,21
Aluguel	30.000,00	31.500,00	32.917,50	34.234,20	35.603,57
Software Admin	7.200,00	7.560,00	7.900,20	8.216,21	8.544,86
Pró-labore	84.000,00	88.200,00	92.169,00	95.855,76	99.689,99
<b>TOTAL</b>	<b>624.600,37</b>	<b>655.830,39</b>	<b>685.342,76</b>	<b>712.756,47</b>	<b>741.266,73</b>
<b>Projeção Inflacionária</b>		<b>5,00%</b>	<b>4,50%</b>	<b>4,00%</b>	<b>4,00%</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

## 7.4 MARGEM BRUTA

De acordo com as margens, conseguimos precificar os produtos com mais precisão, tendo assim uma margem completa com os custos e lucros que iremos ter em cada produto; facilitando a precificação de futuros produtos e até mesmo o reajuste nos valores.

Tabela 7 – Markup

Grupos de produtos	MarkUp	MB	Custo	Participação nas vendas	Ponderação
Pães	400,00%	80,00%	20,00%	60,00%	48,00%
Salgados	91,49%	47,78%	52,22%	20,00%	9,56%
Doces	37,50%	27,27%	72,73%	20,00%	5,45%
		0,00%	100,00%		0,00%
		0,00%	100,00%		0,00%
<b>Total</b>				<b>100,00%</b>	
<b>Lucro bruto Ponderado =====&gt;&gt;&gt;</b>					<b>63,01%</b>
<b>CMV (Custo da Mercadoria Vendida) =====&gt;&gt;&gt;</b>					<b>36,99%</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

De acordo com Gallo (2021), em uma padaria, é comum buscar uma Margem de Contribuição (MC) superior a 60%, o que corresponde a um Custo da Mercadoria Vendida (CMV) inferior a 40%. A MC final, no entanto, é formada pela soma dos resultados de cada departamento, grupo de produtos e produtos específicos. Na produção própria, espera-se uma MC superior a 70% (com CMV inferior a 30%), enquanto, nos produtos de revenda, o esperado é uma MC próxima a 40%. O desempenho final da padaria depende de cada departamento e da sua representatividade na composição total.

Os produtos fabricados na própria padaria, como pães, bolos, biscoitos e salgados, tendem a oferecer maior contribuição marginal. Entre os pães, diferentes tipos, como o pão francês, doce e recheado, apresentam margens de contribuição distintas. Algo semelhante ocorre no grupo de bolos, onde existem diferenças entre os bolos secos, recheados e de confeitaria fina. Já os salgados variam entre grandes, mini, fritos, assados e opções especiais.

Utilizamos o critério acima para nos orientar a respeito do CMV, sendo que iremos aprimorar o levantamento a partir do momento que colocarmos em prática a produção do nosso estabelecimento.

## 7.5 NECESSIDADE DE FATURAMENTO

Para se encontrar a necessidade de faturamento é preciso encontrar o ponto de equilíbrio dividindo a margem de contribuição com as despesas fixas e variáveis. Ponto de equilíbrio é o momento que o lucro e as despesas totais se igualam, obtendo lucro zero, daí em diante a empresa começara a dar lucro, que será demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 8 - Necessidade de Faturamento

	Receita Total		100,00%
( - )	CMV	-	36,99%
( - )	Comissão	-	2,00%
( - )	Simples Nacional	-	9,04%
( - )	ICMS (final)	-	0,00%
( - )	IRPJ	-	0,00%
( - )	PIS	-	0,00%
( - )	COFINS	-	0,00%
( - )	CSLL	-	0,00%
( - )	Lucro desejado	-	16,00%
( - )	Custo financeiro	-	1,23%
( = )	Margem de contribuição	=	34,74%
	Despesa Fixa Média Mensal ano 1	+	52.050,03
	Depreciação Média Mensal	+	1.002,00
	Remuneração do Capital	+	1.607,44
	Total	=	54.659,46
	Necessidade de faturamento mensal		157.338,24

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

## 7.6 DRE GERENCIAL PROJETA SITUAÇÃO IDEAL (MÊS)

A *DRE Gerencial projetada* é uma ferramenta que vai além do relatório contábil tradicional, sendo ajustada para fornecer uma visão específica do desempenho financeiro e operacional de um negócio em uma condição esperada ou ideal. O



objetivo é antecipar resultados, auxiliar na tomada de decisões e identificar metas financeiras para o período analisado.

Tabela 9 – DRE Gerencial projetada situação ideal (mês)

DRE GERENCIAL PROJETADO			
SITUAÇÃO IDEAL			
		R\$	%
	Receita Total	157.338,24	100%
	Vista	94.402,95	60,00%
	Cartão Crédito	36.187,80	23,00%
	Cartão Débito	26.747,50	17,00%
	Outras vendas a prazo	-	0,00%
( - )	Simples Nacional	14.223,38	9,04%
( - )	ICMS (final)	-	0,00%
( - )	PIS	-	0,00%
( - )	COFINS	-	0,00%
( = )	FATURAMENTO LÍQUIDO	143.114,87	
( - )	CMV	58.199,26	36,99%
( = )	LUCRO BRUTO	84.915,61	
( - )	Comissão	3.146,76	2,00%
( - )	Custo financeiro	1.935,26	1,23%
( = )	MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	79.833,58	50,74%
( - )	Despesas fixas	52.050,03	
( - )	Depreciação	1.002,00	
( - )	Remuneração do Capital	1.607,44	
( = )	Resultado antes do I.R.	25.174,12	
( - )	IRPJ	-	0,00%
( - )	CSLL	-	0,00%
( = )	RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	25.174,12	16%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

## 7.7 DRE PROJETADA PARA O ANO 1

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) tem como finalidade mostrar todas as receitas e despesas da empresa em um determinado período. Com essa demonstração que gera uma grande gama de informações, permite-se analisar criteriosamente a situação financeira em que a empresa está em um determinado período de tempo.

Tabela 10 - DRE - Projeção ano 1

Mês	PROJEÇÃO ANO 1												Total	
	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12		
Variação na receita	60,00%	100%	100%	103%	104%	105%	106%	107%	107%	108%	108%	108%		
Receita Total	94.402,95	100%	94.402,95	94.402,95	97.235,03	101.124,44	106.180,66	112.551,50	120.430,10	128.860,21	139.169,02	150.302,55	162.326,75	1.401.389,09
Vista	56.641,77	60,00%	56.641,77	56.641,77	58.341,02	60.674,66	63.708,39	67.530,90	72.258,06	77.316,12	83.501,41	90.181,53	97.396,05	
Cartão Crédito	21.712,68	23,00%	94.402,95	94.402,95	97.235,03	101.124,44	106.180,66	112.551,50	120.430,10	128.860,21	139.169,02	150.302,55	162.326,75	
Cartão Débito	16.048,50	17,00%	16.048,50	16.048,50	16.529,96	17.191,15	18.050,71	19.133,75	20.473,12	21.906,24	23.658,73	25.551,43	27.595,55	
(-) Simples Nacional	8.534,03	9,04%	8.534,03	8.534,03	8.790,05	9.141,65	9.598,73	10.174,66	10.886,88	11.648,96	12.580,88	13.587,35	14.674,34	126.685,57
(-) ICMS (final)	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) PIS	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) COFINS	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
SubTotal Impostos	8.534,03	9,04%	8.534,03	8.534,03	8.790,05	9.141,65	9.598,73	10.174,66	10.886,88	11.648,96	12.580,88	13.587,35	14.674,34	126.685,57
(=) FATURAMENTO LÍQUIDO	85.868,92		85.868,92	85.868,92	88.444,99	91.982,79	96.581,93	102.376,84	109.543,22	117.211,25	126.588,14	136.715,20	147.652,41	
(-) CMV	34.919,55	36,99%	34.919,55	34.919,55	35.967,14	37.405,83	39.276,12	41.632,68	44.546,97	47.665,26	51.478,48	55.596,76	60.044,50	518.372,41
(=) LUCRO BRUTO	50.949,36		50.949,36	50.949,36	52.477,85	54.576,96	57.305,81	60.744,16	64.996,25	69.545,98	75.109,66	81.118,44	87.607,91	756.331,11
(-) Comissão	1.888,06	2,00%	1.888,06	1.888,06	1.944,70	2.022,49	2.123,61	2.251,03	2.408,60	2.577,20	2.783,38	3.006,05	3.246,54	
(-) Custo financeiro	1.161,16	1,23%	1.161,16	1.161,16	1.195,99	1.243,83	1.306,02	1.384,38	1.481,29	1.584,98	1.711,78	1.848,72	1.996,62	
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	47.900,15		47.900,15	47.900,15	49.337,15	51.310,64	53.876,17	57.108,74	61.106,35	65.383,80	70.614,50	76.263,66	82.364,76	711.066,24
(-) Despesas fixas	52.050,03		52.050,03	52.050,03	52.050,03	52.050,03	52.050,03	52.050,03	52.050,03	52.050,03	52.050,03	52.050,03	52.050,03	624.600,37
(-) Depreciação	1.002,00		1.002,00	1.002,00	1.002,00	1.002,00	1.002,00	1.002,00	1.002,00	1.002,00	1.002,00	1.002,00	1.002,00	
(-) Remuneração do Capital	1.607,44		1.607,44	1.607,44	1.607,44	1.607,44	1.607,44	1.607,44	1.607,44	1.607,44	1.607,44	1.607,44	1.607,44	
(=) Resultado antes do I.R.	- 6.759,31		- 6.759,31	- 6.759,31	- 5.322,31	- 3.348,82	- 783,29	2.449,28	6.446,89	10.724,34	15.955,04	21.604,20	27.705,29	55.152,67
(-) IRPJ	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(-) CSLL	-	0,00%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
(=) RESULTADO OPER. LÍQUIDO	- 6.759,31	-7%	- 6.759,31	- 6.759,31	- 5.322,31	- 3.348,82	- 783,29	2.449,28	6.446,89	10.724,34	15.955,04	21.604,20	27.705,29	55.152,67
(=) RESULTADO OPER. LÍQUIDO %			-7,160%	-7,160%	-5,474%	-3,312%	-0,738%	2,176%	5,353%	8,322%	11,465%	14,374%	17,068%	3,9356%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) acima mostra que a empresa está começando de uma forma conservadora nos primeiros meses, no primeiro mês com uma projeção de 60% da necessidade de faturamento total que é de R\$ 57.249,56, operando com resultado negativo nos quatro primeiros meses, consegue alcançar o faturamento total a partir do 12 mês.

## 7.8 DRE PROJETADA DO FLUXO DE CAIXA PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

Tabela 11 - DRE projetada Fluxo de Caixa - 5 anos

PROJEÇÕES		Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Crescimento das vendas		5,00%	7,00%	9,00%	10,00%
Inflação projetada		5,00%	4,50%	4,00%	4,00%
Aumento nominal da receita		10,25%	11,82%	13,36%	14,40%

  

	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
<b>Receita Total</b>	<b>1.401.389,09</b>	<b>1.545.031,47</b>	<b>1.727.576,94</b>	<b>1.958.381,22</b>	<b>2.240.388,11</b>
Pagamento à Vista	840.833,45	927.018,88	1.036.546,16	1.175.028,73	1.344.232,87
Cartão Crédito	322.319,49	355.357,24	397.342,70	450.427,68	515.289,27
Cartão Débito	238.236,15	262.655,35	293.688,08	332.924,81	380.865,98
( - ) Simples Nacional	126.685,57	139.670,84	156.172,96	177.037,66	202.531,09
<b>( = ) Faturamento Líquido</b>	<b>1.274.703,52</b>	<b>1.405.360,63</b>	<b>1.571.403,98</b>	<b>1.781.343,56</b>	<b>2.037.857,03</b>
( - ) CMV	518.372,41	571.505,58	639.028,96	724.403,23	828.717,30
<b>( = ) Lucro Bruto</b>	<b>756.331,11</b>	<b>833.855,05</b>	<b>932.375,02</b>	<b>1.056.940,32</b>	<b>1.209.139,73</b>
( - ) Custo financeiro	17.237,09	19.003,89	21.249,20	24.088,09	27.556,77
<b>( = ) Margem de Contribuição</b>	<b>711.066,24</b>	<b>783.950,53</b>	<b>876.574,28</b>	<b>993.684,61</b>	<b>1.136.775,19</b>
( - ) Despesas fixas	624.600,37	655.830,39	685.342,76	712.756,47	741.266,73
( - ) Depreciação	12.023,97	12.023,97	12.023,97	12.023,97	12.023,97
( - ) Remuneração Capital	19.289,23	19.289,23	19.289,23	19.289,23	19.289,23
<b>( = ) Resultado antes do I.R.</b>	<b>55.152,67</b>	<b>96.806,94</b>	<b>159.918,33</b>	<b>249.614,94</b>	<b>364.195,27</b>
<b>( = ) Result. Op. Líquido (R\$)</b>	<b>55.152,67</b>	<b>96.806,94</b>	<b>159.918,33</b>	<b>249.614,94</b>	<b>364.195,27</b>
Result. Op. Líquido (%)	4%	6%	9%	13%	16%
( - ) Distribuição de Lucros (20%)	11030,53	19361,39	31983,67	49922,99	72839,05
<b>( = ) Result. Após Distr. de Lucros (R\$)</b>	<b>44.122,13</b>	<b>77.445,55</b>	<b>127.934,66</b>	<b>199.691,95</b>	<b>291.356,21</b>
Result. Após Distr. de Lucros (%)	3,15%	5,01%	7,41%	10,20%	13,00%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Com as projeções da tabela conseguimos acompanhar os índices de inflação e um futuro aumento na receita. Com base nesses dados conseguimos estipular o faturamento líquido, depreciação e assim ter em mãos um fluxo de caixa completo.

## 7.9 FLUXO DE CAIXA PARA OS PRÓXIMOS 5 ANOS

Tabela 12 - Fluxo de Caixa - 5 anos

N	Resultado Líquido	Depreciação	Fluxo de Caixa
FC0			- 210.380,45
FC1	44.122,13	12.023,97	56.146,10
FC2	77.445,55	12.023,97	89.469,52
FC3	127.934,66	12.023,97	139.958,63
FC4	199.691,95	12.023,97	211.715,92
FC5	291.356,21	12.023,97	303.380,18

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

## 7.10 INDICADORES DE VIABILIDADE (TIR/VPL/PAYBACK)

Nessa tabela apresentamos os indicadores financeiros TIR, VPL, PAYBACK. Isso nos auxilia em decisões de investimentos, além de nos permitir avaliar a viabilidade e rentabilidade do negócio.

Tabela 13 - Índices financeiros

N	Fluxo de Caixa				
FC0	- 210.380,45				
FC1	56.146,10				
FC2	89.469,52				
FC3	139.958,63				
FC4	211.715,92				
FC5	303.380,18				
TMA ==>	12,50%	a.a			
TIR ==>>	47,64%	a.a			
VPL ==>>	309.044,23	309.044,23			
PAYBACK DESCONTADO					
Ano	Fluxo de Caixa	VP	A Recuperar	Saldo	Prazo
0	- 210.380,45	210.380,45	-	210.380,45	
1	56.146,10	R\$ 49.907,65	49.907,65	160.472,81	1,00
2	89.469,52	R\$ 70.691,96	70.691,96	89.780,84	1,00
3	139.958,63	R\$ 98.297,42	98.297,42	- 8.516,58	1,00
4	211.715,92	R\$ 132.173,21	- 8.516,58	-	0,06
5	303.380,18	R\$ 168.354,45			-
Total =====>>					2,94
Payback descontado =>		Em anos ==>>	2,94		
		Em meses =>	35,23		

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

## 8. CONCLUSÃO

A partir da análise realizada, conclui-se que a instalação de uma padaria artesanal em Presidente Prudente -SP é viável e possui um potencial promissor, com os índices analisados, podemos verificar a TMA (12.50%), TIR (47,64%) e a VPL (309.044,23), com um *payback* de aproximadamente de 3 anos. O empreendimento se sobressai pela sua proposta de valor centrada na fabricação de pães e produtos de excelente qualidade, empregando técnicas tradicionais, ingredientes naturais e

práticas sustentáveis. A demanda crescente por produtos saudáveis e exclusivos, aliada à apreciação de técnicas artesanais, estabelece um mercado propício para o negócio. A união de estratégias claramente estabelecidas, tais como a localização estratégica, a ênfase no serviço ao cliente e a aplicação de marketing digital, intensifica a competitividade e potencializa as possibilidades de retenção do público-alvo.

Além disso, um planejamento financeiro sólido, combinado com uma gestão eficaz de recursos humanos e a observância das regulamentações legais e sanitárias, assegura a viabilidade e expansão da empresa a longo prazo. Portanto, o plano de negócios evidencia que a padaria artesanal pode não só satisfazer as expectativas dos clientes, mas também se consolidar como um marco no mercado local, combinando tradição, excelência e inovação.

## REFERÊNCIAS

ABIP - Associação Brasileira da indústria de Panificação e Confeitaria. **Indicadores da Panificação e Confeitaria 2020**. 2022 Disponível em: <https://www.abip.org.br/.../uploads/2021/01/Indicadores2020-abip> Acesso em: 31 jun. 2024.

ALLEN, F.; MICHAELY, R. **Payout Policy**. Social Science Research Network Electronic Library, Working Paper, abr. 2002.

BARNEY, J. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99- 120, Mar. 1991.

BARRET, R., **Libertando a Alma da Empresa**: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo: CULTRIX, 2000.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão**: fundamentos estratégicos e dinâmicas. São Paulo: Atlas, 2008.

CARDOSO, J. **Alterações na estrutura de financiamento empresarial**: consequências. 2013. Tese de Doutorado. Dissertação para a obtenção de Grau de Mestre em Gestão registada à Universidade de Aveiro, Aveiro.

CHANDLER, A. D. **Estratégia e Estrutura**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica**, Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. Ed. São Paulo: SARAIVA, 2007.

CRUZ, B. C.; SILVA, R. V. O. **Plano de negócios e planejamento**: sua importância para o empreendimento. V Encontro Científico e Simpósio de Educação,

Unisaesiano, 2015. Disponível em:

<http://www.unisaesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0127.pdf>. Acesso em 18 ago. 2024.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Palestras sobre o conhecimento: I, II, III, IV e V** (1989) in Drucker em 33 lições: as melhores aulas do homem que inventou a administração. Edição e introdução de Rick Wartzman. São Paulo. Saraiva, 2011.

GOOGLE MAPS. **Localização da empresa**. 2024. Disponível em:

[https://www.google.com/maps/place/R.+Maria+Catharina+Chionha+Giabardo,+265+-+Res.+Mar%C3%A9+Mansa,+Pres.+Prudente+-+SP,+19028-035/@-22.0855169,-51.4367554,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x9493f13465470c31:0xa154659a62a14a58!8m2!3d-22.0855169!4d-51.4341805!16s%2Fg%2F11gf1q38dw?entry=tту&g\\_ep=EgoyMDI0MTIxMC4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D](https://www.google.com/maps/place/R.+Maria+Catharina+Chionha+Giabardo,+265+-+Res.+Mar%C3%A9+Mansa,+Pres.+Prudente+-+SP,+19028-035/@-22.0855169,-51.4367554,17z/data=!3m1!4b1!4m6!3m5!1s0x9493f13465470c31:0xa154659a62a14a58!8m2!3d-22.0855169!4d-51.4341805!16s%2Fg%2F11gf1q38dw?entry=tту&g_ep=EgoyMDI0MTIxMC4wIKXMDSoASAFQAw%3D%3D). Acesso em: 10 ago. 2024

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HART, Herbert Lionel Adolphus. **O conceito de direito**. 6. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1994

JOHANSON, J. e MATTSSON, L.-G. **Internationalisation in industrial system – a network pproach**, in N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm. 1988.

JOHN, K.; KNYAZEVA, A. **Payout policy, agency conflicts**, and corporate governance. Working paper, New York University, 2006.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2019.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MACHADO, Evelcy. M. **Formação e Trabalho de Profissionais da Educação**. Relatório de Pesquisa. Curitiba, UTP. 2008.

MASSA MADRE BLOG. **Práticas sustentáveis na padaria**. 2024. Disponível em: <https://massamadreblogger.com.br/know-how/curiosidades/praticas-sustentaveis-na-padaria/>. Acesso em: 22 nov. 2024.

MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.

MENEGUELI, Paulo. **16 de outubro, dia mundial do pão**. 2023. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/16-de-outubro-dia-mundial-do-pao/>>. Acesso em: 14 abr. 2024.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. 5. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editora Universitária, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

PINHEIRO, R. M. *et al.* **Pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

SILVA, Edson Fernandes. **Apostila Administração Financeira**. Belo Horizonte: Pontifícia Católica de Minas Gerais, 2002.