

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PLANO DE NEGÓCIO
DA PANIFICADORA NOVA VISÃO**

VINICIUS EDUARDO DE OLIVEIRA DANTAS

NATAL / RN

2018

VINICIUS EDUARDO DE OLIVEIRA DANTAS

**PLANO DE NEGÓCIO:
ESTUDO DA PANIFICADORA NOVA VISÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do curso de graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Rique Carício.

NATAL / RN

2018

Catálogo na Publicação

D192p Dantas, Vinicius Eduardo de Oliveira.

Plano de negócio: estudo da Panificadora Nova Visão /
Vinicius Eduardo de Oliveira Dantas. – Natal, 2018.

137f.; il., col.

Orientador: Prof.º Dr. Marcelo Rique Carício
Monografia (Bacharelado) – Universidade Federal do Rio
Grande do Norte - UFRN.

1. Administração – Monografia. 2. Plano de negócio –
Monografia. 3. Panificadora - Monografia. 4. Expansão –
Monografia. 5. Planejamento – Monografia. I. Dantas,
Vinicius Eduardo de Oliveira. II. Universidade Federal do Rio
Grande do Norte - UFRN. III. Título.

BR/RN/UFRN

CDU 65.012.2

Bibliotecária Responsável: Anna Karla Mota Moraes Maia CRB 15 /274

VINICIUS EDUARDO DE OLIVEIRA DANTAS

**PLANO DE NEGÓCIO:
ESTUDO DA PANIFICADORA NOVA VISÃO**

Monografia apresentada ao Departamento de Serviço Social da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Serviço Social.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Rique Carício

Aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo Rique Carício - Orientador
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Prof.^a Dr.^a. Matilde Medeiros e Araújo – Examinadora
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

Prof.^a M.^a Carolina de Sousa Martins Melo – Examinadora
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN

NATAL / RN

2018

Dedico este trabalho à minha família,
em especial aos meus pais,
Sergio Eduardo Freire Dantas & Jane Cleide de Oliveira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado o dom da vida e a oportunidade de me formar em uma universidade tão renomada e de grande peso curricular, agradeço por toda inspiração, força e coragem para seguir em frente em meio a tantos obstáculos e adversidades que a vida proporciona.

Sou grato aos meus pais, Sergio Eduardo Freire Dantas e Jane Cleide de Oliveira, por ter me feito ser sua imagem e semelhança, por todo ensinamento de vida, por cada gota de suor doado somente em prol da minha felicidade e de meu irmão.

Agradeço ao meu irmão, Jose Vitor de Oliveira Dantas, por toda parceria e amor, pela compreensão, incentivo e por ser meu melhor amigo.

Agradeço aos meus avôs, Francisco Canindé de Oliveira, Terezinha Nascimento de Oliveira, Inácio Rodrigues Dantas e Maria Albaniza Freire Dantas, por toda educação, ensinamentos, valores, princípios e amor dado toda minha corrida.

Agradeço a minha namorada, Maria Alice de Oliveira Maia Neta por todo apoio, compreensão, força, carinho e companheirismo, por sempre ter estado ao meu lado nas horas que mais precisei e por ser meu porto seguro.

Agradeço aos todos os meus Tios, por sempre terem acreditado em meu potencial e me incentivado. Agradeço em especial ao meu tio Dalton Sidney de Oliveira por toda disposição em me ensinar matemática, não teria chegado tão longe sem sua ajuda.

Agradeço todos os meus gestores da ALE, a Kalina Batista, Ângelo Costa, Fábio Oliveira e Tahiana Barboza, os quais me incentivaram e deram total apoio e flexibilidade para a finalização desse curso, com muita crença no meu potencial profissional, assim como todos os meus amigos e colegas.

Agradeço ao professor orientador, Marcelo Rique por toda orientação, paciência e dedicação assim como aos demais docentes do DCA.

Por fim, mas não menos importante, agradeço a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão dessa etapa em minha vida.

*“Eu sou o resultado do não que eu dei a todos os não
que me deram”
Rick Chesther*

RESUMO

Este plano de negócio teve como objetivo, além de confirmar a viabilidade de um processo de expansão, estruturar os cenários e aspectos que compõe a realidade da Panificadora Nova Visão. Para sua realização, foi analisado o passado da empresa com a sua caracterização, os aspectos legais que compõe o segmento, foram realizados também os dimensionamentos administrativos, mercadológico, operacional, aspectos ambientais, financeiros e estratégicos. A realização e obtenção dos resultados se deram através de um assíduo compromisso na aplicação de 80 questionários em consonância com pesquisas exploratórias e através da observação, modelos importantíssimos na obtenção do perfil, hábitos e necessidades dos clientes da organização, medida que promoveu a identificação dos principais diferenciais competitivos da panificadora e posteriormente conhecer as características dos concorrentes e do mercado local, identificando oportunidade e ameaças presentes no ambiente, o que contribuirá conseqüentemente para o desenvolvimento de um futuro planejamento estratégico. Este trabalho é mais do que uma apresentação da empresa para o administrador, ele servirá como agente norteador para as futuras estratégias e tomadas de decisão da Panificadora Nova Visão.

Palavras-chave: Plano de negócio. Expansão. Padaria. Planejamento.

ABSTRACT

This business plan, besides confirming the viability of an expansion process, has as its objective the structuring of the scenarios and aspects that make up the reality of Panificadora Nova Visão. For its completion, were analyzed the company's past with its characterization, the administrative, marketing, operational, environmental, financial, strategic and the legal aspects of the segment. The accomplishment and achievement of the results were obtained through an assiduous commitment in the application of 80 questionnaires in consonance with exploratory research and through observation; very important models in obtaining the client's profile; habits and needs of the organization's clients, step that promoted the identification of competitive advantages of the bakery and posteriorly take knowledge of the characteristics of the other competitors and the local market, which helped identifying opportunities and threats present in the environment which will consequently contribute to the development of a future strategic planning. This work will be more than a business presentation to the administrator, it will serve as guiding agent for the future strategies and decision making for the Panificadora Nova Visão.

Keywords: Business plan. Expansion. Bakery. Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Logotipo da empresa	37
Figura 2 -	Organograma da Panificadora Nova Visão	39
Figura 3 -	Distribuição dos concorrentes diretos	77
Figura 4 -	Faixa da Panificadora São Sebastião	79
Figura 5 -	Faixa do Supermercado Super Show Varejão	81
Figura 6 -	Faixa da Panificadora Massas & Sabores	83
Figura 7 -	Faixa do Supermercado Super Show Maia	85
Figura 8 -	Fluxograma do processo produtivo do pão tipo francês.	93
Figura 9-	Fluxograma do atendimento ao cliente	94
Figura 10 -	Localização da Panificadora Nova Visão.	97
Figura 11 -	Descampado na lateral da empresa utilizado como estacionamento	98
Figura 12 -	Planta baixa – estacionamento, área de vendas, wc e escritório.	99
Figura 13 -	Planta baixa – Área de produção, estoque, área externa, wc	100
Figura 14 -	Planta baixa – Panificadora Nova Visão	100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Principais Indicadores	55
Gráfico 2 –	Sexo dos entrevistados	57
Gráfico 3 –	Faixa etária dos entrevistados	58
Gráfico 4 –	Estado civil dos entrevistados	60
Gráfico 5 –	Quantidade de pessoas na residência	61
Gráfico 6 –	Faixa de renda familiar	63
Gráfico 7–	Frequência de ida a Panificadora Nova Visão	65
Gráfico 8 –	Local de consumo dos produtos comprados	66
Gráfico 9 –	Frequência em outras padarias do bairro	67
Gráfico 10 –	Influência da forma de pagamento na decisão de compra	69
Gráfico 11 –	Frequência exclusiva em dias de promoção	71
Gráfico 12 –	1º fator gerador de preferência de compra na Panificadora Nova	73
Gráfico 13–	2º fator gerador de preferência de compra na Panificadora Nova Visão	74
Gráfico 14 –	3º fator gerador de preferência de compra na Panificadora Nova Visão	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cruzamento de informações da Matriz SWOT	128
Quadro 2 – Totais por quadrante após cruzamento da matriz SWOT	129

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Dados da empresa	22
Tabela 2 –	Distribuição dos entrevistados em relação ao sexo	57
Tabela 3 –	Distribuição dos entrevistados em relação faixa etária	58
Tabela 4 –	Distribuição dos entrevistados em relação estado civil	59
Tabela 5 –	Distribuição dos entrevistados em relação à quantidade de pessoas em sua residência	61
Tabela 6 –	Distribuição dos entrevistados em relação à renda familiar	62
Tabela 7 –	Distribuição dos entrevistados em relação a frequência de ida a Panificadora Nova Visão	64
Tabela 8 –	Distribuição dos entrevistados em relação ao local de consumo dos produtos comprados na Panificadora Nova Visão	66
Tabela 9 –	Distribuição dos entrevistados em relação confirmação de frequência em outras padarias do bairro	67
Tabela 10 –	Distribuição dos entrevistados em relação a influencia da forma de pagamento na decisão de compra	69
Tabela 11 –	Distribuição dos entrevistados em relação à exclusividade de frequência no local apenas em dias de promoção	70
Tabela 12 –	Distribuição dos entrevistados em relação ao 1º fator gerador de preferência de compra na Panificadora Nova Visão	72
Tabela 13 –	Distribuição dos entrevistados em relação ao 2º fator gerador de preferência de compra na Panificadora Nova Visão	74
Tabela 14 –	Distribuição dos entrevistados em relação ao 3º fator gerador de preferência de compra na Panificadora Nova Visão	75
Tabela 15 –	Máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo	95
Tabela 16 –	Investimentos fixos	103
Tabela 17 –	Projeção do estoque inicial	104
Tabela 18 –	Identificação do prazo médio de vendas	105

Tabela 19 –	Identificação do prazo médio de compras (PMC)	106
Tabela 20 –	Necessidade média de estoque em dias	107
Tabela 21 –	Necessidade líquida de capital de giro em dias	107
Tabela 22 –	Identificação do caixa mínimo	108
Tabela 23 –	Identificação do caixa mínimo	108
Tabela 24 –	Investimentos pré-operacionais	109
Tabela 25 –	Investimento total	110
Tabela 26 –	Investimentos pré-operacionais	110
Tabela 27–	Estimativa de faturamento mensal	111
Tabela 28 –	Projeção de receitas	112
Tabela 29 –	Custos de comercialização	113
Tabela 30 –	Projeção anual de custos de comercialização	113
Tabela 31 –	Custos unitários	114
Tabela 32 –	Custos de MD e MV	115
Tabela 33 –	Custos de mão de obra	115
Tabela 34 –	Depreciação	116
Tabela 35 –	Custos fixos operacionais mensais	117
Tabela 36 –	Demonstrativo de resultados (DRE)	118
Tabela 37 –	Indicadores de viabilidade	118
Tabela 38 –	Identificação dos pontos fortes da Panificadora Nova Visão	121
Tabela 39 –	Priorização dos pontos fortes identificados	122
Tabela 40 –	Identificação dos pontos fracos da Panificadora Nova Visão	122
Tabela 41 –	Priorização dos pontos fracos identificados	123
Tabela 42 –	Identificação das oportunidades para Panificadora Nova Visão	124
Tabela 43 –	Priorização das oportunidades identificadas	124
Tabela 44–	Identificação das ameaças para a Panificadora Nova Visão	125
Tabela 45 –	Priorização das ameaças identificadas	126
Tabela 46 –	Matriz SWOT com pontos priorizados	127

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	19
1.1	APRESENTAÇÃO	20
1.2	CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO	20
1.3	DADOS DA EMPRESA	21
1.4	JUSTIFICATIVA DO NEGÓCIO	22
1.5	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	23
1.6	OBJETIVOS	24
1.6.1	Geral	24
1.6.2	Específicos	24
1.7	METODOLOGIA	25
1.7.1	Caracterização da pesquisa	25
1.7.2	População e Amostra	27
1.7.3	Dados e instrumentos de coleta	28
1.7.4	Tratamento estatístico e forma de análise	29
2	ASPECTOS LEGAIS	31
2.1	LEGISLAÇÃO PERTINENTE AO NEGÓCIO	31
2.2	A QUESTÃO DO SEGURO	33
2.3	CONTRATO SOCIAL	33
2.4	REGISTRO DA EMPRESA	34
2.5	NOME FANTASIA, RAZÃO SOCIAL E LOGOTIPO	35
2.5.1	Nome Fantasia	35
2.5.2	Razão Social	36
2.5.3	Logotipo	36
3	DIMENSÃO ADMINISTRATIVA	38
3.1	ORGANOGRAMA	38
3.2	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	39
3.3	CAPACITAÇÃO TÉCNICA DA EQUIPE	41
3.3.1	Cargos, funções e requisitos	42
3.3.1.1	Gerente	42
3.3.1.2	Mestre de Produção	42
3.3.1.3	ASG	43
3.3.1.4	Padeiro	43

3.3.1.5	Pasteleiro	44
3.3.1.6	Forneiro	44
3.3.1.7	Cozinheiro	45
3.3.1.8	Caixa	45
3.3.1.9	Balconista	46
3.4	FORMULAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES	46
3.5	FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	48
3.5.1	Recursos Humanos	49
3.5.2	Compras, produção vendas e estoques	50
3.5.3	Marketing	51
3.5.3.1	Promoção	51
3.5.3.2	Preço	51
3.5.3.3	Praça	52
3.5.3.4	Produto	52
3.5	FINANÇAS	53
3.6	NECESSIDADE DE CONSULTORIA E SERVIÇOS ESPECIALIZADOS	53
4	DIMENSÃO MERCADOLÓGICA	54
4.1	AMBIENTE MACROECONÔMICO	54
4.2	MERCADO CONSUMIDOR	56
4.2.1	Perfil socioeconômico	56
4.2.2	Hábitos de consumo	63
4.2.2.1	Frequência de ida ao estabelecimento	64
4.2.2.2	Local de consumo dos produtos comprados	65
4.2.2.3	Frequência em outras padarias do bairro	67
4.2.3	Fatores decisivos para a preferência e consumo	68
4.2.3.1	Influência da forma de pagamento na decisão de compra	68
4.2.3.2	Frequência exclusiva em dias de promoção	70
4.2.4	Fatores geradores de preferência de compra na Panificadora Nova Visão (1º 2º e 3º fator)	71
4.2.4.1	Identificação e análise exclusiva do 1º fator	72
4.2.4.2	Identificação e análise exclusiva do 2º fator	73
4.2.4.3	Identificação e análise exclusiva do 3º fator	75
4.2.4.4	Análise sintetizada dos três fatores identificados	76

4.3	ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA	77
4.3.1	Concorrente 01 – Panificadora São Sebastião	79
4.3.2	Concorrente 02 – Supermercado Super Show Varejão	81
4.3.3	Concorrente 03 – Panificadora Massa & Sabores	83
4.3.4	Concorrente 04 – Supermercado Super Show Maia	85
4.4	FORNECEDORES	86
4.4.1	Seleção dos fornecedores	87
4.4.2	Fornecedores da Panificadora Nova Visão	87
5	DIMENSÃO OPERACIONAL	89
5.1	PROGRAMA OPERACIONAL DE PRODUÇÃO	89
5.1.1	Capacidade física	89
5.1.2	Períodos e turnos de funcionamento	90
5.1.3	Jornada de trabalho	90
5.1.4	Capacidade produtiva	90
5.2	PROCESSO PRODUTIVO	91
5.2.1	Fluxograma da produção (Pão Francês)	92
5.2.2	Fluxograma do atendimento (Frente de loja)	94
5.2.3	Tecnologias utilizadas no processo produtivo	95
5.3	CLIENTES INTERNOS	96
5.4	LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO	96
5.4.1	Estacionamento	98
5.4.2	Layout / Arranjo físico	99
6	DIMENSÃO AMBIENTAL	101
7	DIMENSÃO FINANCEIRA	102
7.1	INVESTIMENTO TOTAL	102
7.1.1	Estimativa de investimentos fixos	102
7.1.2	Capital de giro	104
7.1.2.1	Estoque inicial	104
7.1.2.2	Caixa mínimo	105
7.1.2.3	Prazo médio de vendas (PMV)	105
7.1.2.4	Prazo médio de compras (PMC) e necessidade média de estoque	106
7.1.2.5	Necessidade líquida de capital de giro em dias	107
7.1.2.6	Identificação do caixa mínimo	107

7.1.2.7	Identificação do Capital de Giro	108
7.1.3	Investimentos pré-operacionais	109
7.1.4	Resultado do investimento total	109
7.2	FONTES DE RECURSOS	110
7.3	ESTIMATIVA DE FATURAMENTO	110
7.3.1	Projeção das receitas	111
7.4	PROJEÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS	112
7.4.1	Custos de comercialização	112
7.4.2	Apuração dos custos de materiais diretos e de mercadoria vendida (CMD / CMV)	113
7.4.2.1	Custos unitários	114
7.4.2.2	Projeção dos custos de MD e MV	114
7.4.3	Custos de mão de obra	115
7.4.4	Custos com depreciações	116
7.4.5	Custos fixos operacionais mensais	116
7.5	DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)	117
7.5.1	Indicadores de viabilidades	118
8	DIMENSÃO ESTRATÉGICA	120
8.1	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO AMBIENTE INTERNO	120
8.1.1	Pontos Fortes	121
8.1.2	Pontos Fracos	122
8.2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO AMBIENTE EXTERNO	123
8.2.1	Oportunidades	123
8.2.2	Ameaças	125
8.3	MATRIZ SWOT E CRUZAMENTO DE INFORMAÇÕES	126
8.3.1	Análise do cruzamento de informações da matriz SWOT	129
8.3.2	Forças x Oportunidades	129
8.3.3	Forças x Ameaças	130
8.3.4	Fraquezas x Ameaças	130
8.3.5	Fraquezas x Oportunidades	130
9	CONCLUSÃO	131
	REFERÊNCIAS	134
	APENDICE A - PESQUISA DE CAMPO – agosto/2018	136

1 INTRODUÇÃO

A situação atual do ambiente mercadológico é de extrema celeridade quando destacadas as mudanças e inovações. Vive-se uma era de elevada troca de informações e de constante avanço tecnológico, o que contribui diretamente para o aumento da velocidade do desenvolvimento e surgimento de novidades nos mais diversificados mercados. Para a manutenção de uma organização em meio a essa realidade, é substancial a definição e elaboração de planejamentos que abordem todas as diretrizes de uma organização de forma clara, completa e dinâmica. Estar vigilante as tendências de mercado que surgem incessantemente, agir na hora certa, antecipar as situações e principalmente conhecer profundamente toda a empresa é primordial para a formação e implementação de um planejamento.

Sendo assim, a forma como são empregados os recursos presentes na organização e como ela lida com o ambiente externo é o que define o avante ou a derrocada de sua existência, é nesse momento em que um plano de negócio bem elaborado faz toda diferença, mas para essa definição é indispensável conhecer os conceitos e a mecânica da ferramenta assim como a realidade e os processos de toda a organização. O plano de negócios possibilita a roteirização de praticamente todas as variáveis de uma empresa, ele proporciona uma perspectiva de ponta a ponta do que é o empreendimento, onde ele está situado e onde pode chegar.

“São analisados pontos fracos e fortes do empreendimento, bem como da concorrência. Neste plano devem ser considerados o crescimento, a taxa de lucratividade, a rentabilidade, o risco e as características econômicas, de forma que a empresa esteja embasada nas formas de chegar ao sucesso como também ao insucesso, sendo este último o fechamento da empresa” (BERNARDI, 2009).

1.1 APRESENTAÇÃO

Este Plano de Negócio que teve como empresa escolhida a Panificadora Nova Visão, terá como propósito estruturar e analisar as áreas e os principais pontos a serem desenvolvidos, constatar os principais problemas a serem solucionados e analisar a viabilidade de um projeto de expansão necessário para negócio. Além disso, o referido trabalho pretende assessorar o administrador da Panificadora na tomada de decisão para a solução dos desafios e para as diretrizes que a empresa deve seguir para a sua prosperidade e crescimento.

Ainda em relação à intenção desta ferramenta, a mesma pretende também identificar o perfil do consumidor para que as estratégias possam ser formuladas de forma direcionada além de analisar e confirmar a viabilidade econômica, financeira, operacional e mercadológica da empresa. Por fim, como dito anteriormente, proporcionará conjuntamente uma visão ponta a ponta de todo o negócio.

Este plano foi desenvolvido através da obtenção de informações por meio de visitas físicas a organização, pesquisas com os clientes internos e externos, entrevistas com o proprietário da Panificadora e por meio da observação. Ele está dividido em nove pontos, sendo: Introdução, aspectos legais, dimensão administrativa, mercadológica, operacional, dimensão ambiental, financeira, dimensão estratégica, conclusão e referências. A proximidade com o administrador e com o negócio de fato, facilitou a obtenção dos dados para a formulação do Plano.

Foi feito um levantamento primário de todas as informações pertinentes a elaboração deste e após isso foi possível montar toda sua estrutura da forma mais assertiva possível para que no fim fosse factível validar a real efetividade do plano de negócio.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Panificadora Nova Visão, empresa do segmento da panificação, está estabelecida na cidade de Natal/RN, situada no conjunto Cidade Satélite e é administrada por seu proprietário, o Sr. Sergio Eduardo. A empresa está há 23 anos no mercado, sendo sua inauguração em 1995, é referência em atendimento e qualidade na região, e suas receitas derivam de muitos anos antes de sua abertura.

O pai do empresário, o Sr. Inácio Rodrigues, já possuía cerca de 30 anos de experiência no ramo da panificação, em que ao vir de Parelhas, interior do estado, para a capital com cerca de 17 anos, teve o seu primeiro emprego em uma das maiores padarias da cidade na época, a Panificadora Cial.

Foram muitos anos de aprendizado com a manipulação do trigo e seus derivados na função de padeiro e pasteleiro, os tempos foram passando e devido sua vasta vontade e disposição para trabalhar, se destacou entre os demais e recebeu uma proposta de outro empresário do ramo para gerenciar outra grande panificadora de Natal, a Padaria Ouro Branco, situada na época no bairro Neópolis. Inácio teve uma grande oportunidade em conhecer na prática a realidade da produção e operação de uma panificadora em seu primeiro emprego assim como o gerenciamento no segundo, e com isso identificou sua habilidade e aptidão para empreender, foi aí que seu sonho iniciou.

Após alguns anos como gerente da Ouro Branco, com o projeto em mente cada vez mais forte e amadurecido de colocar sua própria padaria, já casado e com seu filho Sergio Eduardo adolescente, Inácio finalmente inaugurou a Panificadora Visão, no conjunto Cidade Satélite, tornando-se o primeiro comércio do conjunto. Nesse momento, seu braço direito nos negócios já era Sergio, que com aproximadamente 16 anos já dominava a maioria dos processos de gerenciamento e produção que havia aprendido com seu pai.

Com o passar do tempo trabalhando com seu pai, casou e assim como ele, Sergio descobriu que estava preparado para alçar voos maiores ao constatar sua vocação empreendedora em conjunto com a vasta e elevada experiência obtida em trabalhar com a farinha de forma operacional.

Em 1995, Sergio Eduardo inaugurou então a Panificadora Nova Visão, que assim como a panificadora de seu pai, é situada no conjunto Cidade Satélite e compartilha várias receitas como também parte do nome fantasia, propositalmente para deixar claro para os clientes da tradição e qualidade dos produtos.

1.3 DADOS DA EMPRESA

Na tabela 1, encontram-se os dados de identidade da empresa citada.

Tabela 1 – Dados da empresa

Forma Jurídica	Sociedade Empresarial Limitada
CNPJ	14.143.282/0001-90
Razão Social	Panificadora Nova Visão LTDA
Nome Fantasia	Panificadora Nova Visão
Setor de Atividade	Comércio e serviços
Principais Produtos	Alimentos e bebidas
Objetivo Social	Padaria moderna com comercio varejista de produtos

Fonte: o autor, 2018.

1.4 JUSTIFICATIVA DO NEGÓCIO

A principal premissa para a escolha da organização estudada e para a realização deste trabalho é a identificação da grande necessidade do proprietário da Nova visão em possuir diretrizes que norteiem sua tomada de decisão para a prosperidade de seu empreendimento, além de promover um estudo de viabilidade para um processo de expansão necessário para o crescimento e perpetuidade do negócio. Embora o empresário possua bastante bagagem operacional, ainda é muito falho na administração, reflexo da falta de estudo técnico e superior na área administrativa, desconhecendo assim as técnicas e ferramentas fundamentais para a condução de uma empresa.

O pesquisador possuiu fácil acesso as informações e dados da panificadora devido a ser filho do proprietário, por fazer parte do quadro societário e por ter sido colaborador em momentos anteriores, o que facilitou e ajudou na escolha do negócio e foi pertinente a sua necessidade em ajudar o pai.

Este trabalho terá extrema importância para o entendimento da organização por parte do empreendedor e proporcionará uma visão mais esmiuçada da funcionalidade do seu comercio, dos seus pontos a melhorar e de suas vantagens competitivas, perspectivas estás, desconhecidas até então pelo Sr. Sergio Eduardo devido, como dito outrora, a sua falta de conhecimento específico sobre a administração moderna.

Todo esse estudo mostrará de forma roteirizada, porém não engessada, a localização administrativa, mercadológica, operacional e financeira da empresa, sendo possível com isso estabelecer as estratégias necessárias para manter o curso

da panificadora focando na ascensão e nos seus projetos de crescimento, embasando-se em seus pilares, missão, visão e valores que serão expressos mais a frente. Para acerar as informações ditas anteriormente, pode-se citar a expressão do conceituado Philip Kotler em que sinergicamente afirma que: “o segredo das empresas bem sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”. (KOTLER 2000, p. 67)

Pensar e planejar estrategicamente são as particularidades que separam os amadores dos verdadeiros empreendedores, alguns possuem essas aptidões de forma nata, outros precisam desenvolvê-las; e Identificando essa necessidade no proprietário do empreendimento eleito para este trabalho, não poderia ser selecionado um ferramental mais cabal e significativo do que o Plano de Negócio.

Em reforço novamente a defesa deste trabalho, estando a par do conhecimento de todas as áreas e vertentes que serão abordadas nessa ferramenta, conhecendo informações que antes não estavam visíveis de forma evidente e possuindo de forma física, a imagem espelhada do cenário de sua empresa em palavras claras e em seu nível de entendimento, será evidenciada a maior facilidade que o empresário terá em tomar suas decisões para o progresso e escalabilidade da Panificadora Nova Visão mediante principalmente os indicadores que se apresentaram nos resultados da pesquisa para a confirmação da viabilidade do projeto de expansão proposto.

1.5 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Reconhecer a organização com um sistema vivo e interligado é primordial para a tomada de decisão e o gerenciamento mais assertivo em todas as situações e mecânicas que tangem o cotidiano de uma empresa, sistema esse que muito equivocadamente é pensado por muitos empreendedores como sendo um complexo apenas interno e desmembrado.

O progresso de qualquer negócio está diretamente relacionado ao nível de domínio que o gestor possui de todas as áreas que o formam, sendo assim, conhecer e saber como funciona de fato o mecanismo e as particularidades de cada plano da companhia é vital para sua sobrevivência, porém não ímpar.

Saber a real localização e posicionamento em que sua empresa está inserida no mercado externo é primordial tanto quanto conhecer seu universo interior.

Compreender sua colocação no mercado em conjunto com o comando de sua estrutura interna é o que define o alcance ou o distanciamento de seus objetivos.

Tendo sido identificado essa carência de instrução parcialmente elevada por parte do administrador da Panificadora Nova Visão, principalmente pelo desconhecimento de ferramentas administrativas que auxiliem na administração do seu negócio e de não conseguir visualizar sua empresa como um sistema unificado interno e externo, este plano de negócio terá a intenção de apresentar para o empresário a realidade de sua empresa, suas diretrizes e conceder uma mudança positiva em sua perspectiva sobre sua Panificadora, auxiliando-o para um melhor reposicionamento da mesma no mercado e em sua tomada de decisão de forma geral.

O trabalho objetiva proporcionar ao Sr. Sergio Eduardo um conhecimento singular, até então inexistente desse modo, e assim poder prosseguir de forma estruturada e direcionada. Funcionará como um rumo para a prosperidade de seu empreendimento de forma integral.

Tendo visto introdutoriamente a real importância desta ferramenta de Plano de Negócio, o referido trabalho irá estudar, analisar e elucidar a situação da Panificadora Nova Visão, empresa que atua no ramo da panificação e suas tendências na cidade de Natal, RN. Portanto, é viável do ponto de vista econômico, técnico e financeiro a ampliação dos negócios da Panificadora Nova Visão?

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 Geral

Analisar a viabilidade econômica, técnica e financeira da ampliação dos negócios da Panificadora Nova Visão.

1.6.2 Específicos

- Validar a viabilidade financeira e mercadológica da empresa estudada;
- Estabelecer os pilares da organização com a estruturação de sua missão, visão e valores;
- Identificar os principais diferenciais competitivos do negócio;

- Auxiliar o administrador na definição das estratégias futuras da empresa e em sua tomada de decisão;

1.7 METODOLOGIA

1.7.1 Caracterização da pesquisa

A classificação da pesquisa que auxilia no desenvolvimento metodológico, assume a condição de um estudo exploratório, por meio de uma pesquisa descritiva, que de acordo com Gil, (2008) a pesquisa descritiva tem como objetivo identificar as características de uma determinada população. “[...] dentre as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que têm por objetivo estudar as características de um grupo. [...] são incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população”. (GIL, p. 29, 2008).

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa para realizar suas investigações, [...] são utilizados métodos diversificados que se ajustem a complexidade do tema, permitindo assim que o pesquisador compreenda os fenômenos e acontecimentos estudados sob diferentes perspectivas, para após uma análise criteriosa dos fatos, formular uma opinião que o leve a responder seu problema de pesquisa (RICHARDSON, 1985).

A pesquisa também tem natureza de campo, onde o pesquisador se dispôs a ir até o empreendimento para colher os dados requeridos e analisá-los, para obter as respostas concretas referentes ao problema abordado. Essa coleta foi realizada através de questionário aplicado aos clientes e também pelo método da observação sistemática, desta maneira a pesquisa também assume de certa forma a classificação de quantitativa.

A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimento acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queria comprovar, ou ainda, de descobrir novos fenômenos ou relação entre ele. (MARCONI, LAKATOS, p.169, 2010).

O Plano de Negócio aqui desenvolvido segue a metodologia e a estrutura disponibilizada pelo docente orientador Marcelo Rique, lotado no curso de

Administração da UFRN, em combinação com a ferramenta digital Plano de Negócio 3.0, disponibilizada pelo SEBRAE.

O referido trabalho está dividido em nove etapas, sendo a primeira formada pela parte introdutória, contemplando toda a apresentação do tema e da organização estudada com seus referidos dados, a justificativa da escolha do objeto de estudo, a explanação e contextualização do problema determinado na pesquisa, assim como os objetivos do plano e sua metodologia de estudo.

A segunda etapa abrange os aspectos legais que tangem a empresa estudada, envolvendo em seu desenvolvimento a exposição da legislação inerente ao tipo de negócio, tópicos voltados ao seguro empresarial, contrato social e registro da empresa, além de enriquecer o estudo com informações voltadas para as características da marca, logotipo e razão social.

Os aspectos voltados para a definição dos pilares organizacionais que orientam para os objetivos da organização como a missão, visão e valores, além de informações voltadas para o capital humano, especialização e reciclagem desses, tudo isso é explicitado na terceira etapa deste plano de negócio.

A quarta diz respeito à análise do cenário mercadológico o qual a empresa estudada está inserida, nesse ponto serão explorados quesitos chave para a identificação do mercado consumidor, suas características e necessidades, assim como informações da concorrência, fornecedores e estratégias de vendas e retenção de clientes embasadas nesses dados. Já na etapa da dimensão operacional, que compõe a quinta parte, serão abordadas questões sobre o processo de produção envolvendo fluxogramas e tecnologias utilizadas, a localização do empreendimento e quais as principais razões para a escolha do ponto e sua estrutura.

A sexta parte, será descrita de forma mais resumida que as demais, porém não menos importante. Na dimensão ambiental, serão tratadas as situações que se relacionam com o meio ambiente, os impactos que a empresa proporciona no meio ambiente e quais as medidas para amenizar estes, além da existência ou não de medidas de gestão de combate ao desperdício e conseqüentemente de preservação. Na sequência, tem-se a análise financeira, relativa a investimentos, fontes de obtenção de recursos, projeção de custos e despesas e algumas ferramentas contábeis, estes compõem a sétima parte.

Na dimensão estratégica será explanada a análise SWOT da panificadora e as diretrizes para a tomada de decisão estratégica mais assertiva e por fim, na nona parte desse projeto, terá a conclusão do estudo e as devidas referências para sua elaboração.

1.7.2 População e Amostra

O universo, ou população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, e a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade (Vergara, 1997).

Diante da citação, pode-se definir que a população ou universo é o composto de componentes que compartilham entre si de, no mínimo, um aspecto comum, sejam aspectos físicos, sócias, legais ou até mesmo sendo, no contexto estudado, clientes, colaboradores, fornecedores, concorrentes e gestores da Panificadora Nova Visão, e a amostra seria uma fatia dessa população, selecionada a partir desse aspecto correlato.

No caso desse trabalho, foi possível entrevistar e observar toda a população que compõe a parte interna da empresa, que é constituída pelos funcionários e o gestor. Já no que se refere ao ambiente macro, devido à indisponibilidade do pesquisador de estar na organização durante todo seu tempo de funcionamento, pela falta de dados concretos da empresa, devido a variação de presença e particularidade de frequência de compra de cada cliente e pela grande área em que a empresa está situada, foi selecionada uma amostra desse universo a afim de facilitar, porém mantendo a fidedignidade das informações, a análise do ambiente externo e o perfil do consumidor.

Diante disso, a pesquisa se deu durante o mês de agosto de 2018 em dias e horários aleatórios propositalmente, período esse, escolhido por sua normalidade em relação ao cotidiano do comercio, sem período de férias coletivas e grandes feriados, tendo em vista que momentos como esses geram alterações nas rotinas principalmente dos clientes. Nesse intervalo de tempo foi possível entrevistar e conversar com todos os 10 colaboradores, o administrador e o contador terceirizado, totalizando a população interna da panificadora.

No âmbito dos fornecedores as informações foram repassadas através do proprietário da panificadora que centraliza em si a responsabilidade da área de compras assim como as demais áreas administrativas do negócio.

Referente à clientela, foi analisada uma amostra de 80 clientes que eram abordados aleatoriamente após a finalização de suas compras na Nova Visão.

No que se diz respeito ao mercado concorrente local, foram feitas visitas exploratórias em algumas empresas utilizando o método do cliente oculto e em outras, devido à proximidade do pesquisador com os seus proprietários, foi possível realizar algumas entrevistas de forma informal para a obtenção de informações.

1.7.3 Dados e instrumentos de coleta

De acordo com Lakatos e Marconi (2001, p.165), a coleta de dados é a “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Nesta pesquisa foram utilizadas três técnicas e instrumentos de coleta de dados, sendo eles o questionário, a entrevista informal e observação, estes aplicados e realizados pelo próprio pesquisador deste trabalho, tendo em vista sua proximidade com o proprietário e principalmente a ter adquirido conhecimento aprofundado da realidade do negócio durante o período em que fez parte do quadro de colaboradores da empresa.

Para a ação supracitada, os dados obtidos com a aplicação dessas técnicas são rotulados como dados primários, em que Mattar (1996) apresenta que esses são aqueles que ainda estão em usufruto do entrevistado, conhecimentos que ainda não foram coletados, mas que ao serem colhidos terão a destinação de atender as utilidades singulares da pesquisa em andamento. Além disso, o mesmo autor cita que além dos dados primários existem também os dados secundários.

No que se refere ao questionário elaborado para a obtenção desses dados primários com os clientes, foi formado por 11 questões, sendo da 01 a 05 assuntos relacionados ao perfil do consumidor, nas questões 06 a 08 o intuito foi traçar os hábitos de consumo dos clientes da panificadora e por fim, da questão 09 a 11, assuntos pertinentes aos fatores que definem a escolha e preferência.

Em relação à entrevista com o administrador da panificadora, não se fez necessário a utilização de uma entrevista formal com um roteiro definido e

específico. O parentesco com o Sr. Sergio Eduardo facilitou a obtenção das informações necessárias para a formulação do relatório e, além disso, por ter sido feita de um modo informal, ficou ainda mais simples compreender algumas características pessoais do modelo de gestão e administração do empreendedor e suas culturas organizacionais.

Volvendo a citação de Mattar (1996), após todo esse processo primário e com a conquista dos dados elementares, tem-se a segunda fase do processo de coleta de dados que é composto pela captação e geração dos dados secundários, em relação a estes, o mesmo autor menciona que “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender as necessidades da pesquisa em andamento, e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

Nessa etapa do processo, foram utilizados meios virtuais e físicos para a captação dos dados, utilizou-se de trabalhos feitos anteriormente pelo próprio pesquisador e por grupos de estudo o qual fez parte durante seu processo de aprendizado no curso de Administração da UFRN, extraiu informações de livros, sites da internet, revistas, institutos de pesquisas, dados disponibilizados em arquivos feitos pela ABIP (Associação Brasileira da indústria de panificação e confeitaria) e em seu próprio site e pelo ITPC (Instituto de Tecnologia da Panificação e Confeitaria).

1.7.4 Tratamento estatístico e forma de análise

Para Dencker (1998, p. 91), tabulação “é a apresentação, em tabelas, dos dados coletados”. Para Mattar (*apud* Barboza, 2004, p.85), “a tabulação consiste na contagem do número de casos que ocorreram em cada categoria”.

E para Sâmara e Barros (*apud* Barboza, 2004, p.85), “é a padronização e codificação das respostas de uma pesquisa, dispostas de uma maneira ordenada os resultados numéricos a fim de que a leitura e análise sejam facilitadas”.

Para a realização da análise quantitativa, foi utilizado o Microsoft Excel onde os dados foram tabulados, transformados em gráficos e analisados estatisticamente através do próprio programa de forma automática, o que facilitou e agilizou enormemente a geração das informações.

Na análise qualitativa, foi constituída a conexão entre a teoria e os remates obtidos através da observação, interpretações e comparações dos resultados. Ademais, foi realizada a interseção entre as variantes, e de acordo com os resultados obtidos, foram propostas as ações focadas.

2 ASPECTOS LEGAIS

Abrir uma empresa no mercado Brasileiro é um desafio enorme e já consumado. Além do aporte financeiro, muita resiliência e paciência, a demasiada burocracia acaba sendo o principal entrave. Para o mercado da panificação não seria diferente, é até mais complexo quando comparado com outros segmentos, é preciso estar ciente de quais documentações, licenças e profissionais técnicos serão necessários para abrir o empreendimento.

Nesse aspecto, serão apontadas as exigências legais cabíveis ao segmento do negócio. A etapa será composta pelas principais normas, leis e licenças que são obrigatórias não só para a abertura de uma panificadora como principalmente, no caso da organização estudada, para a manutenção do pleno funcionamento da mesma.

2.1 LEGISLAÇÃO PERTINENTE AO NEGÓCIO

Em referência a Panificadora Nova Visão e a seus produtos e serviços, existe uma gama de contratos que devem ser firmados e seguidos para que seja garantido o bom e correto funcionamento da mesma. É prescrito que para funcionar, a panificadora deve estar em dia e consonância com a CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), com o CDC (Código de Defesa do Consumidor), estar nos padrões de segurança exigidos pelo Corpo de Bombeiros responsável pelo alvará de funcionamento e ter como guias a Constituição Federal e o Código Civil Brasileiro. Toda essa exigência se faz necessária para proporcionar maior segurança e confiabilidade a principal e única fonte de receita de qualquer empresa, os seus clientes e parceiros.

Na sequência, têm-se algumas das principais leis, normas e decretos que regem o funcionamento de uma panificadora:

- Decreto-lei nº. 986, de 21 de outubro de 1969: institui normas básicas sobre alimentos diferentes tipos de resíduos na coleta seletiva.
- Lei nº. 10.273, de 05 de setembro de 2001: É o decreto de proibição do emprego de bromato de potássio, em qualquer quantidade, nas farinhas, no preparo de massas e nos produtos de panificação.

- Lei nº. 12.560 – de 8 de janeiro de 1998: Que dispõe sobre a utilização de água filtrada na feitura da massa de pão, e dá outras providências.
- Lei nº. 6.437, de 20.08.77 e o Decreto nº 77.052, de 19.01.76, Lei nº 6437, de 20 de agosto de 1977: Configura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas e estabelece a necessidade da responsabilidade técnica.
- Portaria n. 003 do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial de 10 de janeiro de 1997. Dispõe sobre a comercialização do pão francês, ou de sal, a peso (pesagem na presença do consumidor) ou unidades de peso nominal definido.
- Portaria nº 42 – CVS/MS de 14/01/98 (Legislação Federal) – Dispõe sobre a Rotulagem de Produtos Embalados.
- Portaria nº 146 / 2006 – INMETRO – Dispõe sobre a venda de pão por peso.
- Portaria SVS/MS nº 326, de 30 de julho de 1997: Aprova o Regulamento Técnico sobre “Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos”.
- Portaria nº 12 10/06 – Aprova o regulamento técnico de boas praticas. Estabelece critérios / procedimentos operacionais padronizados para produção de alimentos.
- Portaria nº 1428, de 26 de novembro de 1993: Aprova, na forma dos textos anexos, o “Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos”, as “Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos” e o “Regulamento Técnico para o Estabelecimento de Padrão de Identidade e Qualidade (PIQ’s) para Serviços e Produtos na Área de Alimentos”. Determina que os estabelecimentos relacionados à área de alimentos adotem, sob responsabilidade técnica, as suas próprias Boas Práticas de Produção e/ou Prestação de Serviços, seus Programas de Qualidade, e atendam aos PIQ’s para Produtos e Serviços na Área de Alimentos.

- Resolução RDC nº. 360, de 23 de dezembro de 2003: Aprova Regulamento Técnico sobre Rotulagem Nutricional de Alimentos Embalados, tornando obrigatória a rotulagem nutricional.

2.2 A QUESTÃO DO SEGURO

No quesito seguro, o administrador da Panificadora Nova Visão preocupa-se com eventuais acidentes que possam vir a ocorrer, e por isso a empresa possui seguro patrimonial com cobertura para incêndios, quedas de raio que afetem equipamentos, explosões, roubo ou furto, entre outros problemas inerentes a realidade do comércio.

Sabe-se da realidade do risco em relação a acidentes no trabalho, são corriqueiras as notícias relacionadas a esse tipo de situação. A panificadora ainda não conta com seguro para seus colaboradores, o que é de certa forma preocupante, pois as mecânicas do trabalho em algumas funções expõem o colaborador a riscos maiores que o normal. Desse modo, foi proposto ao empresário a cotação e a contratação desse tipo de seguro, a fim de evitar problemas ainda maiores e demonstrar a preocupação com a saúde e bem estar de seus colaboradores.

O seguro empresarial é fundamental para manter o negócio livre de problemas maiores, foi citada anteriormente a preocupação com a estrutura da empresa e com o a saúde e bem estar dos empregados, e em um mercado tão competitivo e árduo, num conjuntura econômica desfavorável instalada no país, com altas taxas de juros e crédito ainda mais difícil, não é interessante perder parte dos seus ativos, ou quiçá, sua totalidade em uma eventualidade que pode ser segurada com custos relativamente baixos.

2.3 CONTRATO SOCIAL

O empresário Sergio Eduardo passou por alguns momentos complicados no decorrer de sua trajetória com a Panificadora Nova Visão. A empresa que está situada no mesmo local desde sua inauguração em 1995 era da natureza jurídica ME e passou por um processo de cancelamento de CNPJ em 2011 e de abertura do

novo como sociedade limitada no mesmo período, sem comprometer o funcionamento de suas atividades.

Sendo assim, explica-se a razão pela qual as informações que serão mostradas na sequencia datam de tempos diferentes dos informados anteriormente na historia da organização.

Por se tratar de uma sociedade empresarial limitada, a Panificadora possui contrato social, formulado em 01 de agosto de 2011, que como explicado anteriormente, não é a data em que o empresário iniciou suas atividades na Panificadora Nova Visão, legalmente a empresa mudou, mas para fins mercadológicos se mantem a mesma.

A sociedade gira sobre a denominação social de Panificadora Nova Visão LTDA, não tendo divergência de seu nome fantasia que só exclui a informação LTDA e está com sua sede na Rua Rio Paranapanema nº 7913, CEP 59068-330, Pitimbu, Natal RN, e foro jurídico na comarca de Natal RN.

Relacionado ao capital social, o contrato formaliza em R\$ 30.000,00 (Trinta mil reais), com quotas de valor nominal R\$ 1,00 (um real), totalmente integralizado no documento em moeda corrente do país e está distribuído entre dois sócios, onde o primeiro possui 90% de participação e o segundo conta com 10% do capital.

A empresa não necessitou realizar nenhuma alteração contratual ou aditivos até o presente momento desse estudo, porém o empresário já sinalizou que está avaliando, por medidas estratégicas, mudar a natureza empresarial para EIRELI, porém ainda nada concretizado.

2.4 REGISTRO DA EMPRESA

Como dito anteriormente, a empresa que está situada no mesmo local desde sua inauguração em 1995 mas passou por um processo de fechamento com o cancelamento do primeiro CNPJ e com a abertura do novo em 2011, porém sem a paralização de suas atividades.

Nesse processo de registro, bem mais burocrático do que em 1995, fez-se necessário a contratação de um profissional da contabilidade para realizar toda a tramitação nos órgão e secretarias responsáveis. Para o registo da Nova Visão, foi necessário realizar o procedimento obrigatório na JUCERN (Junta Comercial do RN) responsável pelo registro das atividades relativas a empresas e sociedades

empresariais, na Secretaria da Receita Federal com a obtenção do CNPJ, na Secretaria Estadual da Fazenda, a obtenção do alvará de funcionamento na prefeitura municipal da cidade, a solicitação do alvará do Corpo de Bombeiros, Departamento de Mão-de-obra do Ministério do trabalho e Previdência Social.

Além dessas obrigatoriedades, foi determinado o cadastramento na Caixa Econômica Federal no sistema “Conectividade Social” – INSS/FGTS, a obtenção do alvará de licença sanitária para adequar as instalações de acordo com o Código Sanitário e a autorização da Coordenação de Vigilância Sanitária (COVISA).

2.5 NOME FANTASIA, RAZÃO SOCIAL E LOGOTIPO

Nesse ponto, serão explanadas as prerrogativas e motivos que levaram a escolha dos nomes que representam a empresa e sua marca visual.

2.5.1 Nome Fantasia

Como foi apresentado anteriormente nesta ferramenta, o nome fantasia da empresa estudada é Panificadora Nova Visão, nome originário da trajetória do empresário no momento em que resolveu colocar sua própria padaria e para manter a firmeza da tradição na qualidade e atendimento que seu pai construiu na região com os vários anos de funcionamento da Panificadora Visão, resolveu colocar essa razão para manter esse raciocínio de que a qualidade e o bom atendimento se estenderam para mais uma área do bairro.

Já que ambas as empresas apresentam o nome em comum, é interessante explicar o motivo da escolha do nome “Visão”.

Por ter sido o primeiro comercio do conjunto Cidade Satélite, que na época ainda estava em construção e por isso possuía uma pequena quantidade de residências prontas, a localização da Panificadora era privilegiada com uma bela vista e as pessoas que passavam em qualquer uma das principais avenidas do conjunto, logo tinham uma “visão” da panificadora, diante disso, o pai do empresário responsável pela empresa desse estudo, resolveu colocar o nome Panificadora Visão.

2.5.2 Razão Social

A razão social da empresa estudada é Panificadora Nova Visão LTDA, caracterizada como uma Sociedade por cotas de Responsabilidade Limitada, em que a responsabilidade financeira dos sócios está limitada ao capital social previsto do contrato social. Essa é uma grande vantagem em relação a outras formas jurídicas, pois os bens pessoais dos sócios, ou seja, seu patrimônio é preservado e separado das responsabilidades da empresa, não sendo impactado caso algum problema como dívidas ou falência venha a ocorrer.

Como a pessoa jurídica, essa forma jurídica era até então a mais segura em relação à separação de bens, porém hoje já existem as EIRELIs (Empresa Individual de Responsabilidade Limitada), que assim como a Sociedade Limitada, preservam os bens pessoais do sócio, entretanto não sendo mais necessária uma segunda pessoa para constituir a empresa.

De acordo com o artigo 966 do código civil, “é empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou serviços”,

O mesmo código no artigo 982, explica que “A sociedade empresária tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário sujeito a registro, inclusive à sociedade por ações, independentemente de seu objeto”. A sociedade empresária subdivide-se ainda em cinco tipos, sendo eles, sociedade em nome coletivo, em comandita simples, em comandita por ações, anônima e Limitada.

2.5.3 Logotipo

O logotipo ou logomarca de uma empresa representa o que ela tem de mais importante, é a representação física de seu nome e marca, é a sua identidade visual. Um logotipo elaborado estrategicamente transmite a quem o visualizar uma mensagem instantânea e automática sobre o que a empresa representa.

No caso da Panificadora Nova Visão, passou-se muito tempo sem um logotipo definido, o empresário chegou até a colocar a pintura de uma águia em sua fachada para representar o nome “Visão”, fazendo analogia a uma das características mais fortes do animal, porém sem nenhuma sinergia com o que a empresa comercializa e proporciona ao cliente.

Após alguns anos, o empresário decidiu solicitar que fosse desenvolvida uma logomarca simples, mas que se relacionasse com o que a panificadora representa, sendo assim, foi desenvolvido de forma amadora pelo próprio pesquisador e filho do proprietário o logotipo representado na figura 1 em sequencia.

A empresa atualmente está passando por um processo de renovação em sua imagem e estrutura, será desenvolvida, de forma profissional, toda a personalização da empresa junto com seu novo logotipo, processo este que ainda está em andamento, enquanto esta etapa não for finalizada, a Nova Visão continuará utilizando a logo atual.

A logomarca representada pela figura 1 é constituída pelo nome fantasia da empresa junto com os ramos do trigo, principal matéria prima utilizada na fabricação dos produtos comercializados na panificadora, o que já demonstra a sua atividade comercial e, além disso, os ramos foram postos em forma de um singelo coração para representar o acolhimento que os clientes sentem ao estar na panificadora por seu atendimento e em analogia também ao amor e qualidade com o qual são fabricados os produtos.

Figura 1 - Logotipo da empresa



Fonte: o autor, 2018.

3 DIMENSÃO ADMINISTRATIVA

Na dimensão administrativa serão expostas as informações básicas e fundamentais para o entendimento e caracterização do atual cenário interno da Panificadora Nova Visão.

Esta etapa apresentará os principais pontos que constituem a estrutura organizacional do empreendimento, tais como o desenho organizacional, ilustrado pela apresentação do organograma da panificadora, a disposição dos cargos e funções presentes na empresa, as metodologias e políticas de capacitação e reciclagem dos colaboradores assim como as prerrogativas para a contratação de novos e a formulação dos pilares organizacionais: missão, visão e valores que irão nortear toda a tomada de decisão relacionada ao negócio.

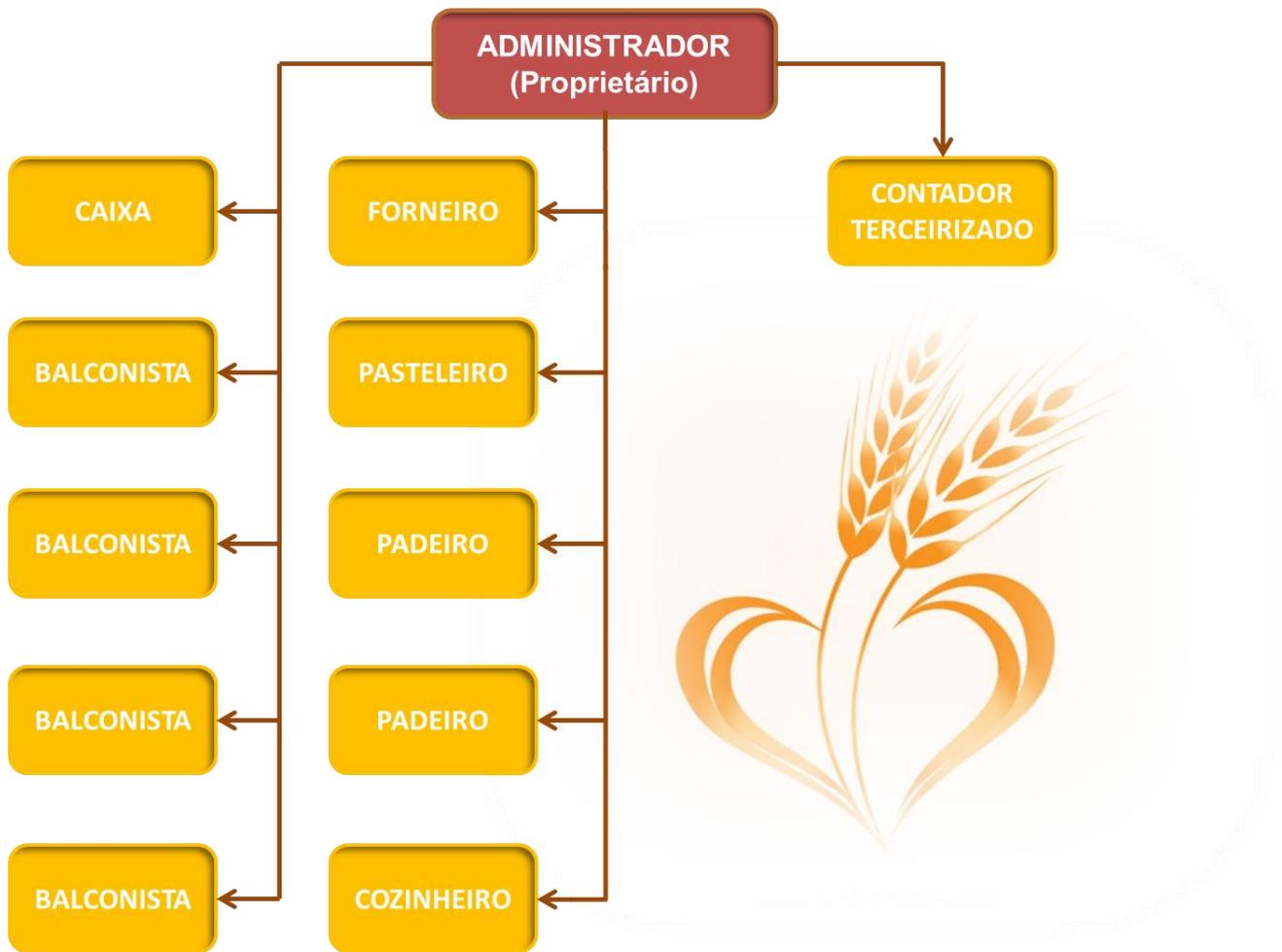
Ademais, a etapa contará com a explanação de como os departamentos e setores da empresa funcionam, as ferramentas gerenciais que são utilizadas para seu devido controle.

Em relação às estratégias organizacionais, será discorrido sobre a inexistência de um Planejamento Estratégico na organização e as sua importância para o desenvolvimento e futuro de qualquer empresa.

3.1 ORGANOGRAMA

Abaixo está o organograma da Panificadora Nova Visão, responsável pela representação de sua estrutura hierarquia, configuração dos cargos e da relação entre as funções, autoridade e subordinação de seu ambiente interno.

Figura 2: Organograma da Panificadora Nova Visão



Fonte: o autor, 2018.

3.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Panificadora Nova visão é formada por dez colaboradores, um administrador e uma assessoria contábil que presta serviço terceirizado para a companhia, totalizado em doze o número de envolvidas diretamente no funcionamento da empresa. Essa estrutura está representada em uma hierarquia vertical bem definida, porém não ideal no que se refere à divisão de tarefas e responsabilidades.

De acordo com Chiavenato (2006), a teoria neoclássica da administração assume que a organização formal consiste em camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas.

A estrutura organizacional da avaliada empresa apresenta um arranjo considerado enxuto, tendo em vista a concentração de praticamente todos os

setores sob responsabilidade do administrador, estando distribuídas somente as tarefas operacionais referentes aos setores de vendas, produção e contabilidade/fiscal.

Todas as funções e tarefas relacionadas ao Marketing, Compras, Finanças, Estoque, parte do Departamento de pessoal e administrativo estão centralizadas no administrador e sócio da empresa, embora a mesma possua dois associados, apenas um é ativo na organização, este se apresenta no topo da hierarquia organizacional.

Em relação à parte fiscal, contábil e parte do departamento de pessoal da empresa, é de inteiro controle e responsabilidade do Contador contratado. Ele atua repassando para o administrador as obrigações relacionadas à folha de pagamento, cálculos de faltas e horas extras, documentos de rescisão e contratação, tributação, patrimônio, controle das datas e prazos para pagamentos de impostos e acompanhamento das mudanças legislativas e fiscais relacionadas à área.

A área ou departamento de produção da panificadora é formado por cinco colaboradores responsáveis por toda operação relacionada à fabricação dos produtos ofertados pela empresa. Essa equipe é formada por um forneiro, que é responsável por toda operação relacionada ao forno e nos momentos de ociosidade presta assistência aos padeiros em tarefas simples; dois padeiros responsáveis pela fabricação de pães e massas no geral que fazem parte do variado mix de produtos da Panificadora; um pasteleiro encarregado da produção de salgados, pães especiais e biscoitos finos e um cozinheiro que atua na fabricação de sopas e produtos relacionados a refeições e lanches rápidos.

Na frente de loja, onde os produtos fabricados são expostos e onde as vendas da panificadora acontecem, estão cinco colaboradores divididos em um caixa, responsável pela operação do caixa e sistema gerencial de vendas da Nova visão; e por quatro balconistas que atuam no atendimento ao cliente realizando as vendas e o despacho de pedidos, organizando os balcões, recebendo encomendas e mercadorias e trazendo os produtos fabricados para frente da loja, além de manter toda a área limpa e organizada.

3.3 CAPACITAÇÃO TÉCNICA DA EQUIPE

No contexto da real necessidade de uma administração detentora de conhecimentos técnicos e embasados em teorias e estudos voltados para a realidade de uma empresa, tem-se uma situação de limitação quando analisado o gestor da organização.

O conhecimento que o administrador da panificadora apresenta é derivado da vivência do seu cotidiano com as situações que surgem em seu dia, proveniente também dos ensinamentos adquiridos com seu pai durante sua infância e adolescência trabalhando nos negócios da família e de alguns cursos técnicos voltados para a área, não sendo suficientes para a otimização do gerenciamento.

Diante dessa realidade e pela forma ideal de se gerir qualquer negócio, faz-se necessária a presença de um administrador de empresas profissional, com formação na área que não se deixe influenciar pela cultura familiar que a empresa transparece.

Na atualidade, a Administração se releva como campo repleto de complexidades e desafios, onde cabe ao administrador estabelecer metas cruciais ao sucesso do negócio. No desempenho das suas atividades, o administrador define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade. (CHIAVENATO, 2003).

Com o auxílio desse técnico, será possível descentralizar as diversas tarefas que estão sob responsabilidade do proprietário, situação que está ocasionando sobrecarga de trabalho ao mesmo. Como consequência desta contratação, tanto pela divisão de tarefas como pelo conhecimento técnico necessário presente no profissional, será possível potencializar a tomada de decisão referente às estratégias da empresa e o gerenciamento da mesma.

Com esse melhor gerenciamento e compartilhamento de atribuições, será possível realizar o mapeamento dos processos presentes na empresa além de melhorar, implementar e modificar de forma embasada e técnica, com o suporte de ferramentas administrativas, tudo o que for necessário para o planejamento e direção mais ideal, focando sempre nos objetivos organizacionais.

3.3.1 Cargos, funções e requisitos

Na sequência, serão mostrados os cargos presentes na organização e outros que devem ser implementados com suas devidas funções e pré-requisitos para o melhor funcionamento da Panificadora Nova Visão.

Apresentará também a situação de conformidade entre as exigências pré-estabelecidas nesse plano de negócio para o preenchimento dos cargos X a realidade dos cargos já preenchidos.

3.3.1.1 Gerente

- Função: Gerenciar o serviço prestado ao cliente, planejar e controlar as rotinas de vendas e estoque, auxiliar em atividades do setor de compras, estar em constante avaliação dos custos e preços dos produtos ofertados além de repassar a demanda de forma organizada e padronizada para o setor de produção.
- Requisitos:
 - Ensino superior completo com graduação em Administração
 - Conhecimento em informática (Pacote Office)
 - Curso de atendimento ao cliente
 - Ter experiência na área
- Situação do cargo: Cargo inexistente na empresa
- Conformidade com os requisitos: Cargo inexistente na empresa
- Requisitos pendentes: Cargo inexistente na empresa

3.3.1.2 Mestre de Produção

- Função: Supervisionar as atividades de produção da panificadora, controlar o volume a ser produzido e garantir que a demanda solicitada seja suprida, controlar as perdas, acompanhar a eficiência da mão de obra e promover o uso adequado das instalações e equipamentos.

- Requisitos:
 - Ensino médio completo
 - Curso de padeiro
 - Curso de liderança
 - Ter experiência mínima de dois anos

- Situação do cargo: Cargo inexistente na empresa
- Conformidade com os requisitos: Cargo inexistente na empresa
- Requisitos pendentes: Cargo inexistente na empresa

3.3.1.3 ASG

- Função: Realizar a conservação e limpeza dos ambientes da empresa por meio da coleta de lixo, varrições, lavagens.
- Requisitos:
 - Serviço terceirizado

- Situação do cargo: Cargo inexistente na empresa
- Conformidade com os requisitos: Cargo inexistente na empresa
- Requisitos pendentes: Cargo inexistente na empresa

3.3.1.4 Padeiro

- Função: Planejar e realizar a produção de pães e massas no geral, presentes no mix de produtos da empresa, controlar os desperdícios, perdas e saída de materiais

- Requisitos:
 - Ensino fundamental completo
 - Curso de padeiro
 - Ter experiência mínima (desejável)

- Situação do cargo: Cargo existente na empresa

- Conformidade com os requisitos: Conforme
- Requisitos pendentes: Atende todos os requisitos

3.3.1.5 Pasteleiro

- Função: Planejar e realizar a produção de salgados, pães especiais e biscoitos finos presentes no mix de produtos da empresa, controlar os desperdícios, perdas e saída de materiais.
- Requisitos:
 - Ensino fundamental completo
 - Curso de padeiro/pasteleiro
 - Ter experiência mínima (desejável)
- Situação do cargo: Cargo existente na empresa
- Conformidade com os requisitos: Conforme
- Requisitos pendentes: Atende todos os requisitos

3.3.1.6 Forneiro

- Função: Responsável pelo assamento dos produtos fabricados, operar o forno mantendo as condições de temperatura ideal para cada produto, controlar perdas.
- Requisitos:
 - Ensino fundamental completo
 - Curso de forneiro
 - Ter experiência mínima (desejável)
- Situação do cargo: Cargo existente na empresa
- Conformidade com os requisitos: Conforme
- Requisitos pendentes: Possui todos os requisitos

3.3.1.7 Cozinheiro

- Função: Preparar refeições e lanches seguindo as especificações nas receitas da empresa, manipular e temperar os alimentos e verificar o estado de conservação dos ingredientes utilizados, para atender as exigências e os padrões de qualidade definidos.

- Requisitos:
 - Ensino fundamental completo
 - Curso de cozinheiro
 - Ter experiência mínima de um ano

- Situação do cargo: Cargo existente na empresa
- Conformidade com os requisitos: Não conforme
- Requisitos pendentes: Curso de cozinheiro

3.3.1.8 Caixa

- Função: Receber valores de vendas de produtos e serviços, atendimento ao público, realizar abertura e fechamento de caixa, emitir notas fiscais, operar sistema gerencial de caixa.

- Requisitos:
 - Ensino médio completo
 - Curso de operador de caixa
 - Curso de atendimento ao cliente
 - Curso de informática (Pacote Office)
 - Dominar matemática básica (quatro operações)
 - Ter experiência mínima de um ano

- Situação do cargo: Cargo existente na empresa
- Conformidade com os requisitos: Não conforme

- Requisitos pendentes: Curso de informática, Dominar matemática básica

3.3.1.9 Balconista

- Função: Atender aos clientes de acordo com os padrões de atendimento estabelecidos pela empresa, realizar coleta de pedidos e encomendas, demonstrar os produtos e efetuar vendas, conferir, armazenar, vender e organizar mercadorias.
- Requisitos:
 - Ensino médio completo
 - Curso de atendimento ao cliente
 - Curso de vendas
 - Ter aptidão para trabalhar com o público
- Situação do cargo: Cargo existente na empresa
- Conformidade com os requisitos: Não conforme
- Requisitos pendentes: Curso de vendas, curso de atendimento ao cliente.

3.4 FORMULAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Toda e qualquer obra que apresente uma estrutura sustentável, firme e durável é fundada sob um forte e bem elaborado alicerce, seja um edifício de 20 andares, uma pequena casa ou as diretrizes e estratégias de uma empresa, para essa última, tem-se a definição de seus pilares sustentadores, a sua missão, visão e valores.

Para a perpetuidade de uma organização é imprescindível a definição dessas três diretrizes. São elas que proporcionam a visibilidade da identidade e essência organizacional para todos os integrantes da empresa, e são responsáveis por nortear todas as estratégias e decisões a serem tomadas.

No que se refere a missão organizacional, ela é responsável por demonstrar o engajamento da empresa no que tange o seu propósito de existência perante a sociedade e o mercado.

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. (DRUCKER, 2003).

Já a visão, reflete a expectativa de futuro da organização, representa sua perspectiva de longo prazo. Segundo Oliveira (2005), a visão representa um cenário ou horizonte desejado pela empresa para atuação.

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente. (COLLINS e PORRA, 1998)

Os valores organizacionais representam os princípios éticos e morais que guiam as ações da empresa e de todos que compõem sua estrutura. Eles também podem ser vistos como um grupo de crenças que definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão da empresa e no alcance da visão.

Em relação a Panificadora Nova Visão, esses pilares não estavam definidos nem estruturados. O proprietário fez uma reunião com todos os colaboradores e com o pesquisador e desenvolveu as seguintes definições:

- **Missão:**

Fornecer o mais variado mix de produtos e serviços, com muito amor e qualidade, proporcionando em conjunto um atendimento personalizado e diferenciado para gerar uma experiência ímpar a todos os clientes.

- **Visão:**

Ser para os moradores do bairro Pitimbu, a primeira opção de panificadora, reconhecida pela qualidade diferenciada dos produtos e serviços, pelo atendimento ao cliente e expandir seus horizontes para as demais regiões da cidade de Natal.

- **Valores:**

Foco no cliente, compromisso, respeito, qualidade, higiene, ética, segurança e muito amor.

3.5 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A definição das estratégias impulsiona a empresa na direção correta, auxilia para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias. O planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica, alinhando as metas e os recursos da organização. Preparando-a, para as mutantes oportunidades de mercado.” Kotler (1998, p. 62).

A empresa estudada não possui nenhuma diretriz estratégica, as decisões são tomadas momentaneamente, de acordo com as situações que surgem e por isso está passando por um momento conturbado em sua estrutura. Esse fato é devido da sobrecarga de atribuições que estão sob o administrador da panificadora, não tendo tempo hábil para a formulação das estratégias. Unindo-se a isso, tem-se a falta de conhecimento técnico e de ferramentas que auxiliem na construção de um planejamento.

O administrador espera as situações acontecerem e não se adianta as possibilidades que podem vir a ocorrer, não existe na empresa estudada um plano de metas, os números e indicadores em sua maior parte, não são acompanhados e nem se quer registrados, tornando ainda mais difícil a definição de estratégias.

Dessa forma, é notória a necessidade de desenvolver e implementar um planejamento estratégico na Panificadora Nova visão, porém levando em conta as limitações atuais do administrador.

3.5.1 Recursos Humanos

Um dos principais problemas enfrentados pelo empresário da panificadora está relacionado a este ponto. A má qualidade da mão de obra disponível e a falta de proatividade por parte dos colaboradores tem sido um grande entrave para o progresso da empresa, porém deve-se levar em conta que a cultura organizacional estabelecida pelo proprietário não favorece a motivação da equipe, não existe flexibilidade e nem programas de incentivos.

Referente a esse ponto, deve-se introduzir no planejamento estratégico, ações voltadas para a melhoria e profissionalização nos exames de recrutamento e seleção, objetivando identificar pessoas realmente interessadas e capacitadas, programas de treinamento periódicos referentes às áreas de produção, atendimento ao cliente e desenvolvimento pessoal além da criação de programas de incentivo baseando-se nos resultados da aplicação de pesquisas realizadas com os clientes internos da panificadora sobre o seu perfil.

Deverá ser desenvolvida uma agenda de reuniões a fim de alinhar situações ocorridas, ajustes pontuais e repassar as diretrizes de cada período. Com o intuito de conscientizar a todos sobre as regras da empresa e evitar situações desconfortáveis, deve ser criado um regulamento interno em que todos estejam cientes dos seus deveres e condutas.

No que se refere à carga horaria, deve ser elaborada uma nova escala de horários, tendo em vista que a atual não proporciona um bem estar à parte da equipe, estabelecer dias de folga e principalmente a instalação de um ponto eletrônico, considerando que a empresa não registra as horas trabalhadas, faltas e horas extras dos colaboradores formalmente.

Deve ser implantado na cultura organizacional que a manutenção do capital humano tem total influencia na satisfação do cliente com o serviço e produto prestado pela empresa, sendo assim, deve ser desenvolvido um ambiente organizacional que favoreça o crescimento e motivação profissional, pessoal e interpessoal da equipe.

3.5.2 Compras, produção vendas e estoques

Relacionado ao setor de compras, apresentou-se uma grande deficiência na forma como elas são realizadas. Não existem políticas de cotação, cadastros de fornecedores, nem se quer um registro sobre os preços atuais e anteriores das mercadorias, as compras são feitas de forma desprogramada.

Para isso, deve-se primeiramente mapear e implementar um processo eficiente de cotação e compra, com suporte de um sistema gerencial que integre os estoques da empresa, com as entradas e saídas nas áreas de vendas e produção para que assim possa ser definido também o ponto ideal de pedido e o devido controle do que deve ser comprado, essa medida também solucionará o problema da falta de controle de estoque.

Além disso, é imprescindível a criação do cadastro de fornecedores para as devidas cotações de forma ágil. Com a implementação dessas medidas iniciais, será possível aperfeiçoar as compras da empresa, garantindo o melhor preço possível, ocasionando na diminuição de custos e aumentando a margem de contribuição do produto final.

Na produção não existe padronização dos processos, há a presença de um livro de receitas, mas com informações limitadas, o que contribui para a possibilidade de erros no processo produtivo. Para este caso, inicialmente deverão ser mapeados todos os processos produtivos, e na sequência ser padronizado todo o receituário da panificadora, com o intuito de garantir o padrão de qualidade.

Ainda referente ao setor de produção, agora no tocante ao controle de perdas, deve ser introduzida uma pré-pesagem, que ao ser repassada a produção do dia, um responsável pela tarefa irá pesar e separar todos os ingredientes que serão utilizados antecipadamente ao início das atividades, evitando assim despesas no processo produtivo.

Na área de vendas, o sistema integrado já soluciona a maior parte da falta de controle, com ele será possível obter o registro dos produtos com mais saídas e os que têm menos procura, além de informar em qual categoria a empresa apresenta maior lucratividade para tomar ações focadas e fazer ações de vendas.

Todos esses setores e seus respectivos problemas, estão interligados, e para a otimização de sua operação, deveram ser implementadas medidas para o controle

e a obtenção de dados e informações que ajudem na definição de estratégias e diretrizes.

3.5.3 Marketing

Relacionado ao Marketing da Panificadora Nova Visão, será adotada inicialmente a ferramenta 4Ps do composto de Marketing, definida por Kotler (2009, p.97), como sendo o “conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”.

Nessa ferramenta são abordados quatro pontos cruciais para a composição de um plano de marketing eficientes, a Promoção, Praça (ponto), o Preço e o Produto. Funcionará com as seguintes medidas:

3.5.3.1 Promoção

A empresa já apresenta uma forte característica referente à degustação de seus produtos, absolutamente tudo pode ser experimentado e os vendedores são orientados pelo próprio administrador a realizar esse tipo de atendimento, o que gera grande satisfação nos clientes e proporciona a propaganda mais efetiva para esse tipo de negócio, o boca a boca.

A panificadora ainda possui dias específicos de promoções em determinados produtos, como o sábado do bolo, responsável por alavancar as vendas no final de semana. Aliado a isso, a empresa contará com a contratação de uma empresa de publicidade que criará um perfil nas principais redes sociais (Instagram e Facebook) e gerenciará a divulgação de seus produtos, campanhas promocionais e novidades. A divulgação por meio de panfletagem e carro de som pelo bairro será inclusas nesse tipo de ação

3.5.3.2 Preço

No tocante ao preço, a panificadora aparentemente apresenta preços acessíveis e bem competitivos em relação ao mercado local. Esse ponto está relacionado ao poder aquisitivo do público e a quanto estes estão dispostos a pagar pelos produtos ofertados.

Diante disso, a intenção para esse quesito é manter as condições com uma auditoria voltada para a redução de custos e efetuar periodicamente pesquisas de preços exploratórias nos concorrentes, tendo em vista que quem dita o preço é o mercado.

A empresa já aceita formas de pagamento variadas como crédito ou débito, mas para possuir um alcance ainda maior, será providenciada a liberação de vendas nos cartões alimentação e refeição, a fim de proporcionar maior opção de pagamento.

3.5.3.3 Praça

É clara a desvantagem na panificadora neste ponto em relação a localização, ela está situada em uma rua comum pouco movimentada, estando a alguns metros de avenidas principais do bairro. Porém graças ao reconhecimento que a mesma tem por sua qualidade, atendimento e tradição, este problema não apresenta demasiada preocupação, porém exige certo alerta para os novos moradores que chegam ao bairro, para isso o ponto Promoção tomará as ações efetivas.

Embora tenha sua localização não tão privilegiada, a empresa conta com uma grande área disponível para estacionamento, vantagem significativa em relação aos concorrentes próximos, além disso, a mesma passou por um processo de ampliação em sua estrutura para aumentar a oferta de produtos e serviços.

3.5.3.4 Produto

O Mix de produtos da panificadora é bem significativo, ainda mais quando levado em conta os seus itens de fabricação própria, que somam mais de 120 tipos. Essa variação é uma das principais causas da satisfação dos clientes.

Mesmo tendo um catalogo extenso, medidas ainda precisam ser tomadas para garantir o crescimento das vendas, será implantado o serviço de food servisse na panificadora, ofertando além de produtos de padaria, refeições inicialmente como café da manhã e ceia.

Além disso, a empresa não apresenta uma personalização em suas embalagens, serão criadas embalagens personalizadas para a melhor apresentação dos seus produtos, o que contribui consequentemente com a divulgação.

3.5 FINANÇAS

Esse é o “coração” da empresa e é onde ela apresenta maiores deficiências. Não existe praticamente nenhum controle financeiro, o que se torna o maior desafio para o administrador da panificadora.

Para esse ponto, deverá ser providenciado um sistema gerencial ou planilha que auxilie o administrador no controle de suas contas a pagar e a receber e de todo seu fluxo de caixa, além disso, deve ser assiduamente feito o caixa diário com muita disciplina.

O controle de gastos e despesas e a devida separação dos custos em fixos e variáveis são imprescindíveis para o bom funcionamento do financeiro e para a tomada de decisão relacionada às estratégias empresariais. A separação dos custos pessoais do gestor dos da empresa também devem ser feitos de forma assídua e fiel.

Conhecer os prazos de pagamento e recebimento é um ponto fundamental para o fluxo de caixa, deverão ser organizados todos os prazos e se possível, tentar conseguir prazos de pagamentos mais extensos para aperfeiçoar o giro.

Por ultimo, após terem sido implantadas estas medidas, com os dados e informações obtidos, deverá ser definido um orçamento periódico para investimentos e gastos no geral.

3.6 NECESSIDADE DE CONSULTORIA E SERVIÇOS ESPECIALIZADOS

Como foi citado em diversos pontos anteriores, o administrador da empresa estudada apresenta muitas limitações em relação em nível de conhecimento técnico e principalmente a indisponibilidade de tempo e disposição para mais atribuições, tendo em vista que o mesmo encontra-se sobrecarregado devido a centralização de atividades.

Diante dessa realidade, o administrador irá estudar a possibilidade de contratação de uma consultoria financeira inicialmente. Sendo assim, objetivando a qualidade em conjunto com o preço mais acessível, foi indicado para o administrador a consultoria prestada pela ADMConsult, empresa Junior do curso de Administração da UFRN.

4 DIMENSÃO MERCADOLÓGICA

Nessa abordagem, foram estudados e pesquisados todos os agentes que influenciam na tomada de decisão da empresa, na ação focada e principalmente na definição de estratégias e vantagens competitivas.

Segundo Kotler (2009) um mercado consiste de todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico dispostos e habilitados para fazer uma troca que satisfaça essa necessidade ou desejo.

É fundamental que toda e qualquer empresa conheça o seu cliente, o mercado concorrente que a atinge e a disposição de bons fornecedores em sua localidade.

4.1 AMBIENTE MACROECONÔMICO

A indústria da panificação em seu âmbito nacional tem apresentado significativo crescimento levando em consideração a conjuntura econômica na qual o Brasil está inserido há alguns anos. Segundo dados levantados pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), o qual é referência em orientação e consultoria para o segmento, em seus estudos com cerca de 400 empresas do setor, espalhadas por 19 estados do país, com diferentes portes e modelos de atuação, o setor projetou um crescimento de aproximadamente 3,2% em 2017, equivalente a um faturamento de R\$90,3 bilhões.

Refletindo e confirmando números tão significativos como os apresentados, tem-se a importância do setor perante a geração de emprego, que no geral projetou em torno de 800 mil empregos diretos e 1,8 milhão de forma indireta, alocados nas 70 mil padarias e confeitarias existentes no país aproximadamente, segundo o mesmo instituto.

Em relação ao mercado como um todo, o cenário para as empresas de panificação e confeitaria está se tornando gradativamente mais competitivo, existe uma forte entrada de indústrias de congelados que em seus mais variados mix, possuem diversos produtos da área de panificação, em especial o tradicional pão francês. Essa cultura de congelados já é latente em grandes países como Estados Unidos, Canadá e vários países europeus, e no Brasil tem ganhado grande fatia do

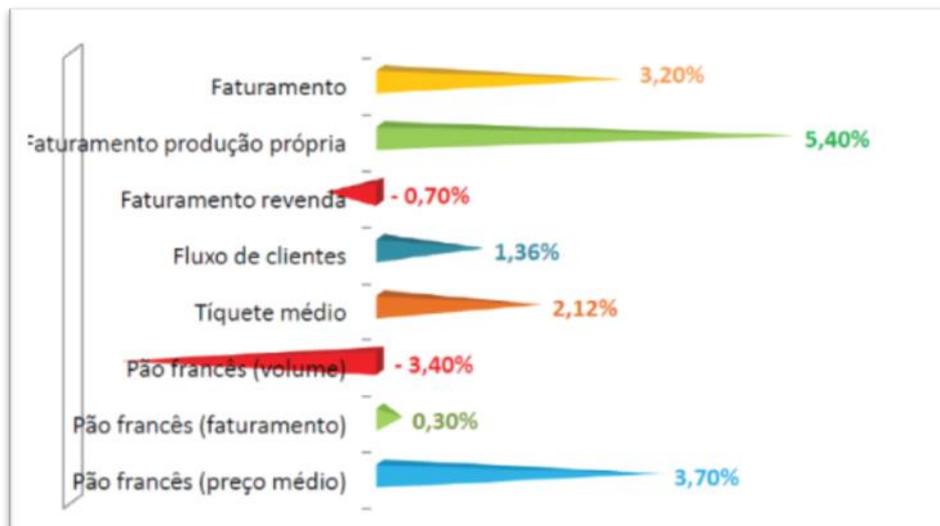
mercado ocasionalmente pela mudança de costumes, rotinas e exigências do consumidor que afetam a produção e demanda das empresas.

Apresenta-se um aumento no consumo de pão, mas esse dado não reflete no crescimento equivalente das empresas de panificação tradicionais, a entrada de grandes redes de supermercados e mercados de bairro é responsável por boa parte desse crescimento. Porém, mesmo com tantos “gigantes” competindo de forma desleal e com todos os entraves que o setor enfrenta, as padarias de uma forma geral, estão buscando inovar e se adaptar as mudanças de mercado e perfil de consumo.

A oferta de novos serviços e produtos é cada vez mais notória nas empresas do segmento, iniciativa crucial para a sua sobrevivência perante um mercado cada vez mais dinâmico e acirrado.

O gráfico abaixo ilustra os principais indicadores identificados pelo levantamento realizado nas empresas do ramo, nele estão sendo comparados os números obtidos em 2017 com os de 2016.

Gráfico 1 – Indicadores de desempenho dos segmentos de panificação em 2017



Fonte: ITPC (2018)

4.2 MERCADO CONSUMIDOR

“O produto ou oferta alcançará êxito se proporcionar valor e satisfação ao comprador-alvo. O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor” (KOTLER, KELLER, 2006, p.33).

Como ilustrado pelos grandes nomes, o “comprador-alvo” toma sua decisão de compra baseando-se no que aparentemente proporcionará maior valor, esse valor não está ligado diretamente a preço, mas ao que o produto ou serviço ofertado promove de importância e significado para o comprador, e para identificar quais são esse valores é altamente relevante que a empresa conheça profundamente o perfil, as características e necessidades do mercado consumidor em que ela está instalada.

Na realidade da empresa estudada, objetivando compreender a descrição e as peculiaridades de seu público alvo, foi realizada uma pesquisa de mercado através da aplicação de 80 questionários aplicados aos clientes da Panificadora Nova Visão durante o mês de agosto de 2018 em dias e horários aleatórios.

4.2.1 Perfil socioeconômico

A análise do perfil dos clientes da Panificadora Nova Visão, empenhou-se em identificar suas características próprias, os aspectos mais dominantes e as particularidades do público cativo da empresa. Diante do levantamento dessas informações, foi possível propor medidas e ações focadas ao tipo de perfil identificado e tomar conhecimento da realidade do mercado consumidor que a empresa está inserida.

Para a identificação do perfil do consumidor, foram levantadas as seguintes informações: sexo, idade, estado civil, quantidades de pessoas na residência e a renda familiar mensal.

4.2.1.1 Sexo

Inicialmente foi pesquisada a predominância do sexo dos clientes da panificadora, as informações e os dados obtidos estão representados na Tabela 2 e no Gráfico 02 a seguir.

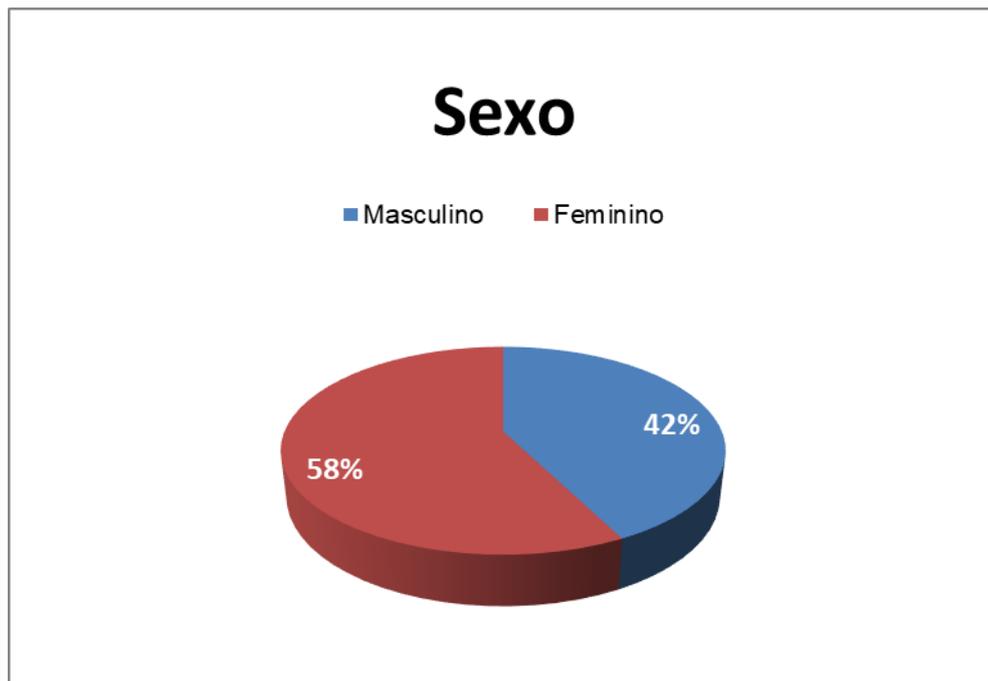
Identificou-se a predominância de clientes do sexo feminino, totalizando em 58% dos entrevistados, já o público masculino correspondeu a 42%.

Tabela 2 – Distribuição dos entrevistados em relação ao sexo

SEXO	QUANTIDADE	%
Masculino	34	42
Feminino	46	58

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Gráfico 2 – Sexo dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Essas informações proporcionam o direcionamento da empresa para ações e estratégias de vendas focadas com mais precisão nesse tipo de público, abordando mais fortemente dias comemorativos com campanhas promocionais e de divulgação voltadas à mulher, como o dia da mulher ou das mães por exemplo.

4.2.1.2 Faixa etária

Esse ponto avaliou a idade média predominante dos clientes, de forma a obter uma visão geral da faixa etária dos consumidores.

Em relação a essa variável, foi significativo o número de consumidores com mais de 51 anos, dentre as cinco faixas pesquisadas, esses apresentaram uma parcela de 35% de representatividade. A segunda faixa com maior significância foi a de consumidores com idades entre 41 e 50 anos, seguidos do público com idade entre 21 e 30 anos que correspondem a 18%.

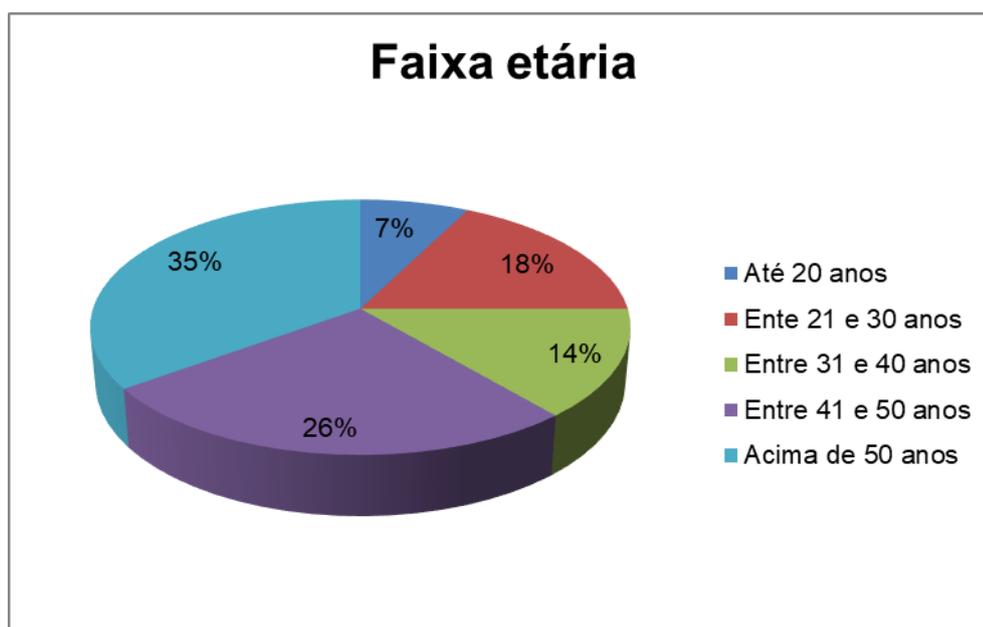
A faixa etária menos representativa foi a de pessoas com até 20 anos, simbolizando apenas 7% dos respondentes, e a segunda com menor significância foram as idades entre 31 e 40 anos, com 14%

Tabela 3 – Distribuição dos entrevistados em relação faixa etária

FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE	%
Até 20 anos	6	7
Entre 21 e 30 anos	14	18
Entre 31 e 40 anos	11	14
Entre 41 e 50 anos	21	26
Acima de 50 anos	28	35

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Gráfico 3 – Faixa etária dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Os resultados mostram notoriamente a prevalência de clientes com idade mais elevada, sendo marcante o número de pessoas com mais de 51 anos. Diante disso, a formulação de um mix de produtos e serviços voltados para a meia e terceira idade é de extrema importância para a elevação das vendas.

No tocante as menores parcelas, têm-se a necessidade de investimentos em publicidade e propaganda e em serviços e produtos que atraiam o público mais jovem para a panificadora.

4.2.1.3 Estado civil

Nessa questão, foi identificado qual estado civil predominante no público da panificadora, 48% dos entrevistados são casados, parcela que predomina na amostra estudada, na sequência tem-se o grupo dos solteiros com 30% de representatividade e com 13% encontram-se as pessoas em situação de união estável.

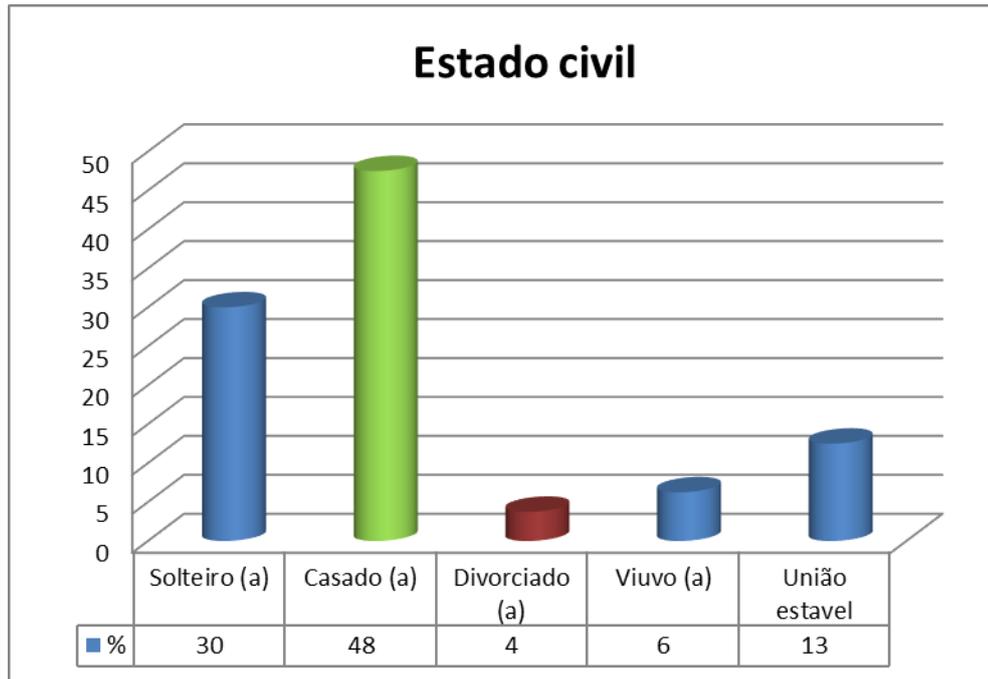
O número de divorciados foi o que apresentou menor percentual com apenas 3 entrevistados (4%), seguido dos viúvos com representação de 6%.

Tabela 4 – Distribuição dos entrevistados em relação estado civil

ESTADO CIVIL	QUANTIDADE	%
Solteiro (a)	24	30
Casado (a)	38	48
Divorciado (a)	3	4
Viúvo (a)	5	6
União estável	10	13

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Gráfico 4 – Estado civil dos entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Diante dos dados obtidos, seguir tendências que estão ganhando espaço e que se confirmam com a pesquisa feita, como refeições pré-prontas como massas, pizzas, sanduíches além do food servisse que proporcionam maior praticidade aos casais, tendo em vista que tanto os homens quanto as mulheres tem passado menos tempo em casa devido ao cotidiano exponencialmente mais corrido, o que gera uma demanda por maior praticidade nas situações do dia, a empresa deve focar em produtos e serviços que proporcionem esse beneficio. Oferecer também produtos de forma fracionada, reduzindo a quantidade disponível nos pacotes e variando o tamanho dos produtos, a padaria também atenderá o público solteiro, que apresentou relevante participação na pesquisa. Sendo assim tem-se a importância de agir como foco nesse ponto.

4.2.1.4 Tamanho da família

Nesse tópico, procurou-se saber sobre a quantidade de pessoas que residem na mesma casa do entrevistado.

Conforme apresentado no gráfico 4, 53% dos clientes moram com mais 2 ou 3 pessoas, o que mostra o tamanho de família padrão, em seguida com 30% de representação na pesquisa, estão as residências com 4 ou 5 integrantes. 11 respondentes (14%) disseram morar com mais 1 pessoa. Essas informações confirmam a tendência da diminuição do tamanho das famílias, em que apenas 3% informaram morar com mais de 5 pessoas.

Tabela 5 – Distribuição dos entrevistados em relação à quantidade de pessoas em sua residência

QUANTIDADE DE PESSOAS NA RESIDENCIA	QUANTIDADE	%
01 pessoa	11	14
02 ou 03 pessoas	42	53
04 ou 5 pessoas	24	30
Mais de 05 pessoas	3	3

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Gráfico 5 - Quantidade de pessoas na residência



Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Os números confirmam a importância de ações de vendas e disposição de produtos focados na quantidade reduzida de pessoas em casa.

4.2.1.5 Renda familiar

Relacionado à renda familiar dos consumidores da Nova Visão, os dados apresentados mostram famílias com bom poder aquisitivo, embora 26% dos entrevistados apresentem renda familiar entre 02 e 04 salários, ao somar os número dos que informaram renda de 05 até valores superiores a 10 salários, totaliza em 58% do total de respondentes, ou seja, mais da metade do público da panificadora apresenta renda familiar de 05 ou mais salários.

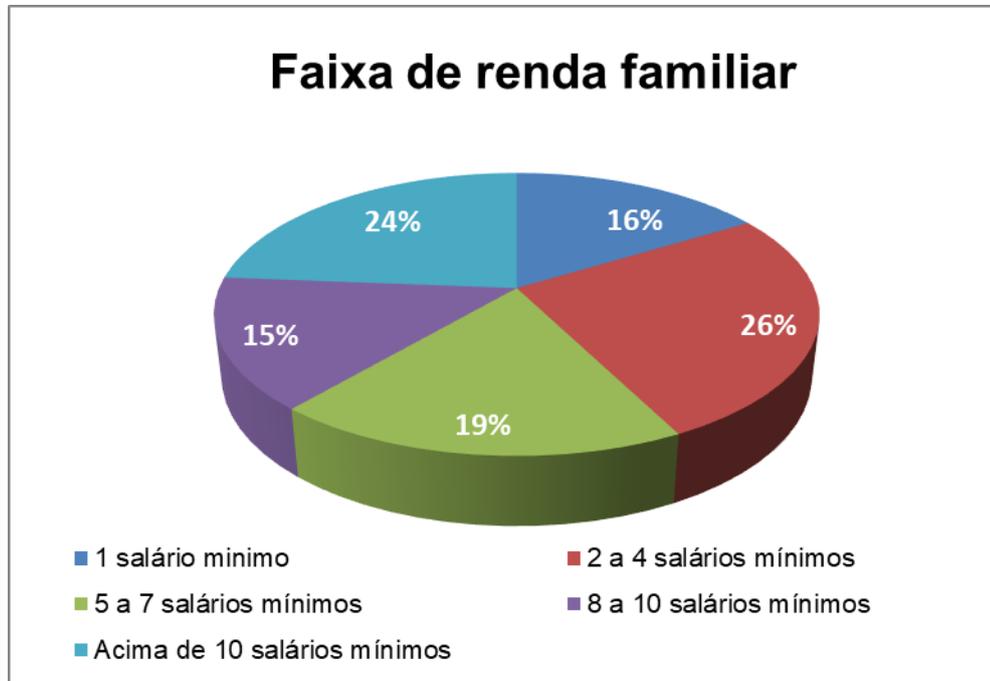
Desmembrando a somatória desse dado, temos em segundo as famílias com renda acima de 10 salários mínimos representando 24%, na sequência vem os que informaram renda de 01 salário e representando a menor parcela, mas não de forma insignificante, estão as famílias com 08 a 10 salários, representando 15%.

Tabela 6 – Distribuição dos entrevistados em relação à renda familiar

RENDA FAMILIAR	QUANTIDADE	%
01 salário mínimo	13	16
02 a 04 salários mínimos	21	26
05 a 07 salários mínimos	15	19
08 a 10 salários mínimos	12	15
Acima de 10 salários mínimos	19	24

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Gráfico 6 – Faixa de renda familiar



Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

De uma forma geral, visualizado claramente no gráfico 06, os clientes da panificadora ficaram bem distribuídos em relação a renda familiar. Porém ao somar a quantidade de clientes que responderam ter as maiores rendas, tem-se mais da metade dos respondentes.

Essa informação mostra um ótimo poder aquisitivo de boa parte das famílias que consomem os produtos e serviços oferecidos pela panificadora, isso pode ser explorado através da criação de um mix de produtos mais exclusivos e finos, com maior valor agregado, tendo em vista essa capacidade elevada de compra, em conjunto com a oferta de serviços que proporcionem maior bem estar a esse público também.

4.2.2 Hábitos de consumo

Conhecer os hábitos de consumo do público-alvo da Nova Visão é de extrema importância para a definição das estratégias organizacionais focadas nos costumes,

rotinas e necessidades dos mesmos. Esse estudo possibilitou o conhecimento de algumas informações, até então não registradas, que serão fundamentais para mapear os padrões dos clientes, proporcionando assim a maior assertividade na definição das ações futuras a serem tomadas.

Foram definidas três questões a respeito desse contexto, elas contemplam a frequência de ida do cliente a panificadora, o local onde ele costuma e prefere consumir os produtos e serviços adquiridos na empresa e por fim, foi indagado sobre a ida em outras empresas do segmento situadas no mesmo bairro.

4.2.2.1 Frequência de ida ao estabelecimento

Esse ponto foi de extrema importância na confirmação da assiduidade dos clientes, do poder de fidelização da empresa, assim como por sua preferência, em que 75% dos entrevistados informaram ir no mínimo 03 vezes por semana na panificadora, destes, 46% frequentam a panificadora 04 vezes ou mais e 29% comunicaram ir 03.

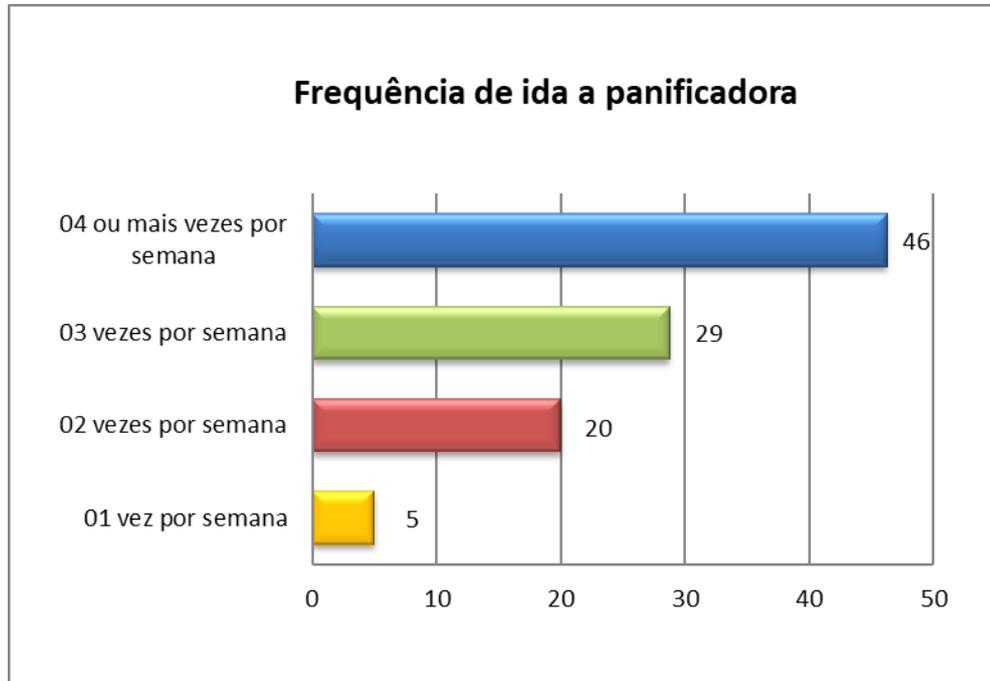
Apenas 20%, representados por 16 entrevistados, informaram ir à panificadora apenas 02 vezes por semana, ainda assim, indagados de forma informal sobre o motivo da baixa frequência, a justificativa foi ao baixo consumo dos produtos devido à baixa quantidade de pessoas em casa. Apenas 5% informaram ir 01 vez por semana a padaria.

Tabela 7 – Distribuição dos entrevistados em relação a frequência de ida a Panificadora Nova Visão

FREQUÊNCIA DE IDA A PANIFICADORA	QUANTIDADE	%
01 vez por semana	4	5
02 vezes por semana	16	20
03 vezes por semana	23	29
04 ou mais vezes por semana	37	46

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Gráfico 7 – Frequência de ida a Panificadora Nova Visão



Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Com esse estudo, foi possível perceber indiretamente que a maior parte da clientela da panificadora, aprova algum fator que os mantem frequentes na empresa, os número apresentam um bom índice de assiduidade dos mesmos e proporcionam a necessidade de uma variação frequente do mix de produtos e serviços ofertados, com a introdução periódica de novidades para proporcionar a esses consumidores a sensação continua ter sempre algo inédito.

Além disso, as informações permitem perceber a necessidade de controlar ainda mais os estoques para que nenhum produto falte para evitar que essa constância na frequência nos clientes não seja migrada para outros estabelecimentos.

4.2.2.2 Local de consumo dos produtos comprados

Nesse tópico, a importância era perceber qual o costume do cliente em relação ao seu local de consumo, diante dos dados, como mostrado no gráfico 07, 40% dos clientes informou comprar os produtos e consumi-los em casa, porém, em

valores bem aproximados, 36% preferem consumir o produto na própria panificadora e 24% costumam consumir tanto em casa como no local.

Tabela 8 – Distribuição dos entrevistados em relação ao local de consumo dos produtos comprados na Panificadora Nova Visão

LOCAL DE CONSUMO DOS PRODUTOS COMPRADOS	QUANTIDADE	%
Consumo produto no local	29	36
Consumo no local e levo para casa	19	24
Compro e levo para casa	32	40

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Gráfico 8 – Local de consumo dos produtos comprados



Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Esses números mostram que, apesar da maior parte dos clientes comprarem para consumir em casa, um percentual bem aproximado costuma utilizar as instalações da Nova Visão para consumir os produtos e serviços adquiridos, se essa for considerada em conjunto com a terceira parte, que consome em casa, mas também no local, tem-se uma necessidade de investimento e manutenção na estrutura do ambiente para proporcionar maior conforto e praticidade aos clientes.

Além disso, com a permanência destes por mais tempo na panificadora, surge à oportunidade em ofertar um número maior de produtos e serviços, fechar novas

vendas e proporcionar uma experiência ainda melhor aos mesmos, contribuindo assim para sua satisfação e fidelização consequentemente.

4.2.2.3 Frequência em outras padarias do bairro

Com as informações obtidas neste último ponto de avaliação sobre os hábitos de consumo, questionando sobre a ida dos clientes da panificadora a outras empresas do mesmo segmento situadas no mesmo bairro, ficou consumado a preferência e fidelização de seu público.

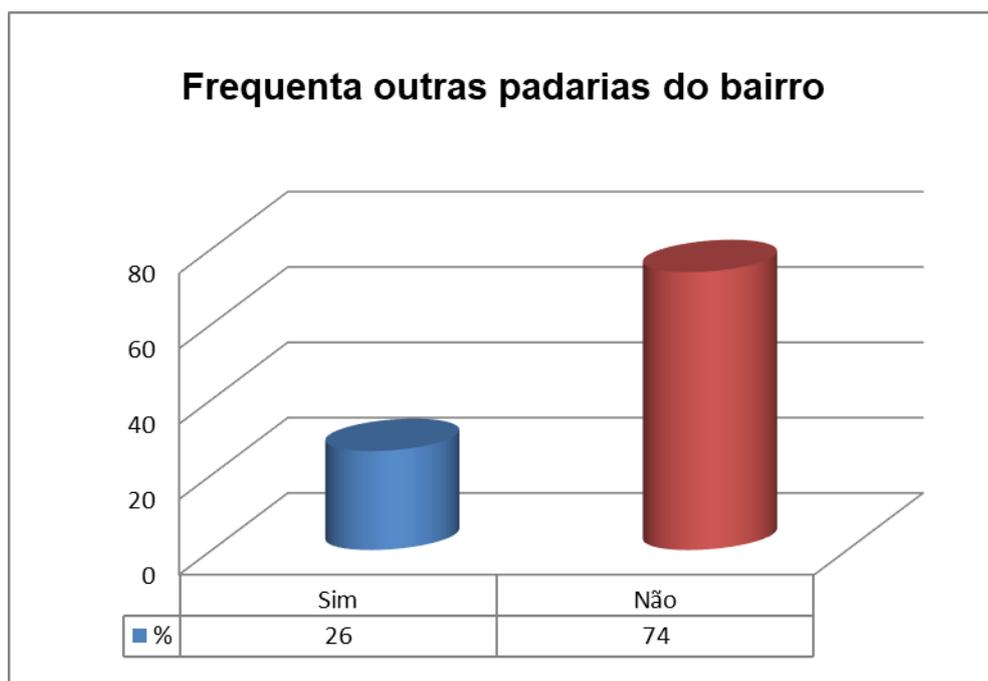
Satisfatoriamente 74% afirmaram não frequentar outras padarias situadas no mesmo bairro, ou seja, a preferência local é da Panificadora Nova visão. 26% disseram que frequentam outras padarias na região.

Tabela 9 – Distribuição dos entrevistados em relação confirmação de frequência em outras padarias do bairro

FREQUENTA OUTRAS PADARIAS DO BAIRRO?	QUANTIDADE	%
Sim	21	26
Não	59	74

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Gráfico 9 – Frequência em outras padarias do bairro



Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

4.2.3 Fatores decisivos para a preferência e consumo

Como foi apresentado nos hábitos de consumo anteriormente, a panificadora possui uma ótima parcela de clientes fidelizados e que preferem a mesma por um ou mais fatores que influenciam nesse processo de escolha.

Conhecer quais são esses fatores foi a intenção dessa parte da pesquisa sobre o mercado consumidor. Foi imprescindível a identificação desses motivos, eles são fundamentais para o processo de formulação das estratégias organizacionais e principalmente para a identificação e posterior usabilidade do diferencial competitivo da Panificadora Nova Visão.

Para o reconhecimento desses aspectos, foi questionado primeiramente sobre a influência das opções de pagamento no processo de decisão de compra, foi indagado também em relação a frequência dos clientes exclusivamente em dias de promoção para identificar o nível de importância que as políticas de promoções da empresa possui e por fim, para concretizar as os fatores decisivos, foi questionado de forma direta, três fatores que geram a preferência de cada entrevistado, em escala de importância.

4.2.3.1 Influência da forma de pagamento na decisão de compra

Existem atualmente inúmeras opções de pagamento disponíveis no mercado, essa variedade é um diferencial na hora da escolha de onde comprar e quanto comprar.

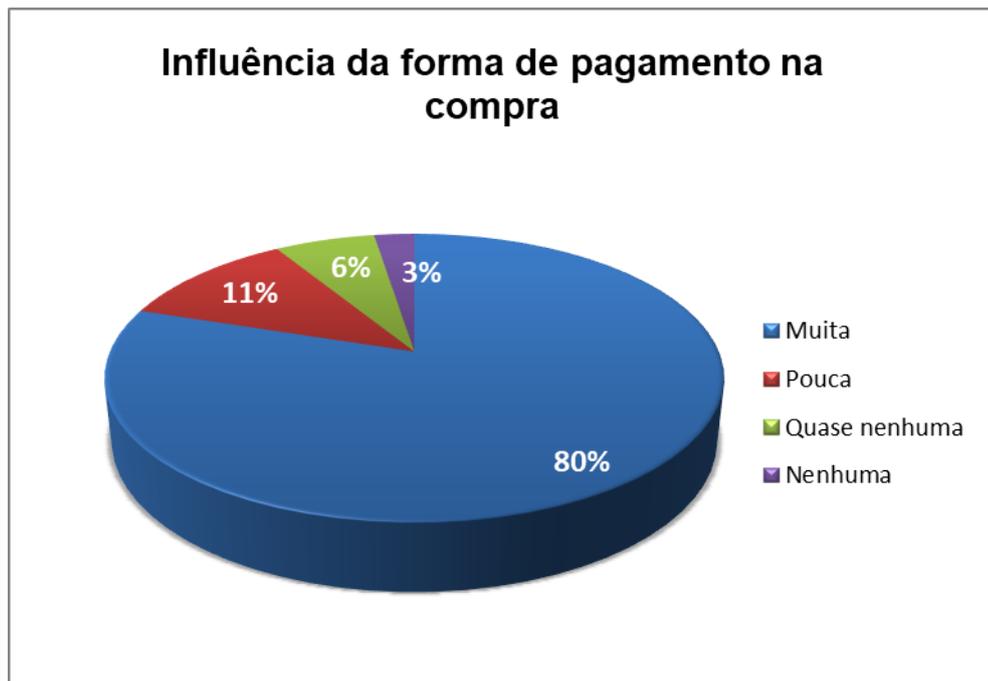
Os dados do gráfico 10 confirmam essa afirmativa para a realidade do mercado consumidor o qual está inserida a Panificadora Nova Visão. 80% dos respondentes confirmaram que a forma de pagamento exerce muita influencia na decisão de compra, 11% acham que exerce pouca influencia, 6% consideram que não apresenta quase nenhuma representatividade e apenas duas pessoas, correspondentes a 3%, acham que não influencia em nada.

Tabela 10 – Distribuição dos entrevistados em relação a influencia da forma de pagamento na decisão de compra

INFLUENCIA DA FORMA DE PAGAMENTO NA DECISÃO DE COMPRA	QUANTIDADE	%
Muita	64	80
Pouca	9	11
Quase nenhuma	5	6
Nenhuma	2	3

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Gráfico 10 – Influencia da forma de pagamento na decisão de compra



Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Esse número tão significativo permite o entendimento de que a variedade nos meios de pagamento é um ponto de destaque e deve estar inserido na panificadora. Além de exercer influencia na decisão de onde comprar, a diversidade das formas gera um crescimento nas vendas e no ticket médio.

Para ilustrar, imagina-se que um cliente esteja com apenas R\$ 20,00 em espécie, e o mesmo deseja levar alguns produtos que totalizam em R\$ 40,00, caso

ele tenha um cartão de crédito disponível ou algum outro tipo de moeda para completar o montante, se o estabelecimento possuir essa diversidade na forma de recebimento, certamente terá uma arrecadação maior do que se não tivesse, e considerando a segunda alternativa, além de não realizar uma venda de maior valor, causaria um desconforto no cliente, afetando provavelmente a sua preferência pela empresa.

4.2.3.2 Frequência exclusiva em dias de promoção

Neste item, o intuito era perceber se as campanhas promocionais realizadas pela organização é fator determinante, em níveis de importância, para a decisão de ida do cliente a panificadora. Além disso, serviu de “termômetro” para a necessidade de implantar mais políticas de promoção.

Um percentual de 64% dos consumidores informou que não frequentam somente em dias promocionais, numero significativo e de certa forma positivo, pois mostra que apesar dos 36% dos clientes que disseram frequentar somente em dias com promoção, praticamente dois terços da clientela tem como fator decisivo de frequência e compra outra qualidade presentes na empresa que não seja relativa diretamente a preço.

Tabela 11 – Distribuição dos entrevistados em relação à exclusividade de frequência no local apenas em dias de promoção

FREQUENTA A PANIFICADORA EXCLUSIVAMENTE EM DIAS DE PROMOÇÃO	QUANTIDADE	%
Sim	29	36
Não	51	64

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Gráfico 11 – Frequência exclusiva em dias de promoção

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Esses dados, em conjunto com dados apresentados nos gráficos 08 e 09 na etapa de identificação dos hábitos de consumo analisada anteriormente, ratificam que existem fatores qualitativos presentes na panificadora que fazem os clientes frequentarem-na sem a necessidade de incentivos financeiros como campanhas promocionais, existem fatores que geram sentimento de valor agregado para o cliente que acarretam na preferência.

Mesmo com a maioria não tendo a promoção como fator decisivo de preferência, é sabido e natural que promoções, descontos e ofertas gerem um motivo a mais para a decisão de escolha de todo consumidor, tendo em vista essa realidade e levando em conta a significância dos 36% que responderam que frequentam somente em dias de promoção, fica validada também a necessidade de criar políticas de marketing nesse contexto, somadas ou adaptadas as já existentes.

4.2.4 Fatores geradores de preferência de compra na Panificadora Nova Visão (1º 2º e 3º fator)

Nesta última etapa do processo de identificação do perfil do mercado consumidor, foi possível identificar os três principais fatores, em ordem de importância, que geram no cliente a decisão de preferência de compra na Panificadora Nova Visão. Após as análises dos gráficos e tabelas desse tópico, foi feita uma conclusão sobre essa questão.

4.2.4.1 Identificação e análise exclusiva do 1º fator

Como mostrado no gráfico 12 a seguir, dos 80 clientes entrevistados, dentre os nove fatores escolhidos como opção para o questionamento sobre qual o 1º fator, o *Atendimento* foi apontado como o 1º fator gerador de preferência, ganhando destaque por seus 46% de participação.

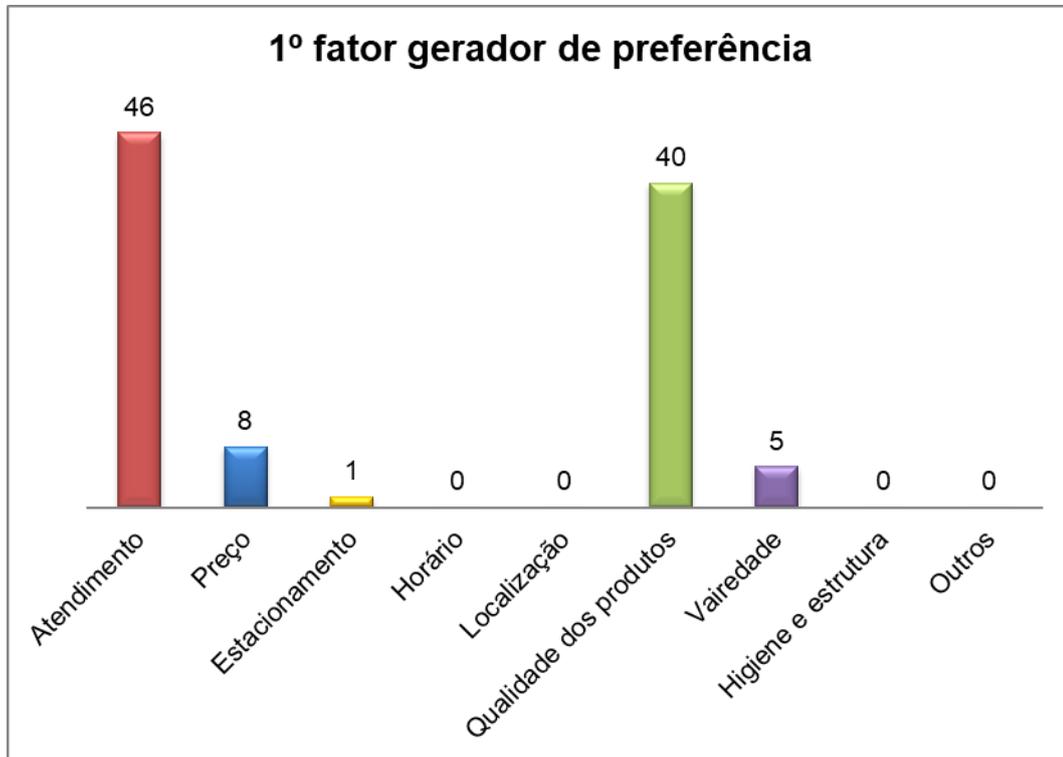
Os demais fatores dessa primeira análise presentes no tabela 12 e gráfico 12 a seguir, não serão considerados, tendo em vista que o foco é o mais votado.

Tabela 12 – Distribuição dos entrevistados em relação ao 1º fator gerador de preferência de compra na Panificadora Nova Visão

1º FATOR GERADOR DE PREFERÊNCIA	QUANTIDADE	%
Atendimento	37	46
Preço	6	8
Estacionamento	1	1
Horário	0	0
Localização	0	0
Qualidade dos produtos	32	40
Variedade	4	5
Higiene e estrutura	0	0
Outros	0	0

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Gráfico 12 – 1º fator gerador de preferência de compra na Panificadora Nova Visão



Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

4.2.4.2 Identificação e análise exclusiva do 2º fator

Analisando agora a tabela 13 e o gráfico 13 abaixo, foi identificado como 2º fator gerador de preferência a *Qualidade dos produtos*, considerando da mesma forma que dos 80 entrevistados, entre os nove fatores escolhidos como opção para o questionamento sobre qual o 2º fator, o referido foi o mais marcado.

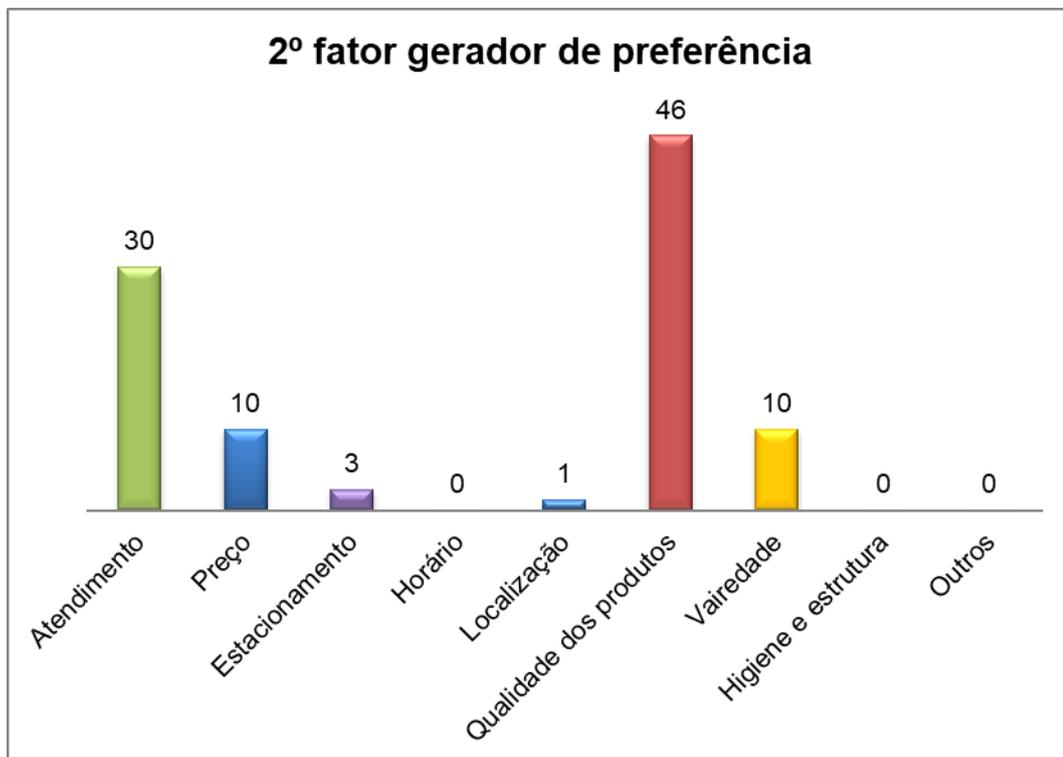
Assim como na análise do fator primário, nessa segunda os demais fatores presentes na tabela e gráfico abaixo, não serão considerados, tendo em vista que o foco é o mais votado.

Tabela 13 – Distribuição dos entrevistados em relação ao 2º fator gerador de preferência de compra na Panificadora Nova Visão

2º FATOR GERADOR DE PREFERÊNCIA	QUANTIDADE	%
Atendimento	24	30
Preço	8	10
Estacionamento	2	3
Horário	0	0
Localização	1	1
Qualidade dos produtos	37	46
Variedade	8	10
Higiene e estrutura	0	0
Outros	0	0

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Gráfico 13 – 2º fator gerador de preferência de compra na Panificadora Nova Visão



Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

4.2.4.3 Identificação e análise exclusiva do 3º fator

Finalizando a análise e identificação dos três fatores geradores de preferência de compra na empresa estudada, levando em conta a tabela 14 e o gráfico 14 subsequente, foi identificado como 3º e ultimo fator procurado, a **Variedade**, que de mesmo modo, dos 80 entrevistados, foi o mais requisitado dentre os nove fatores dados como alternativas de resposta para o questionamento.

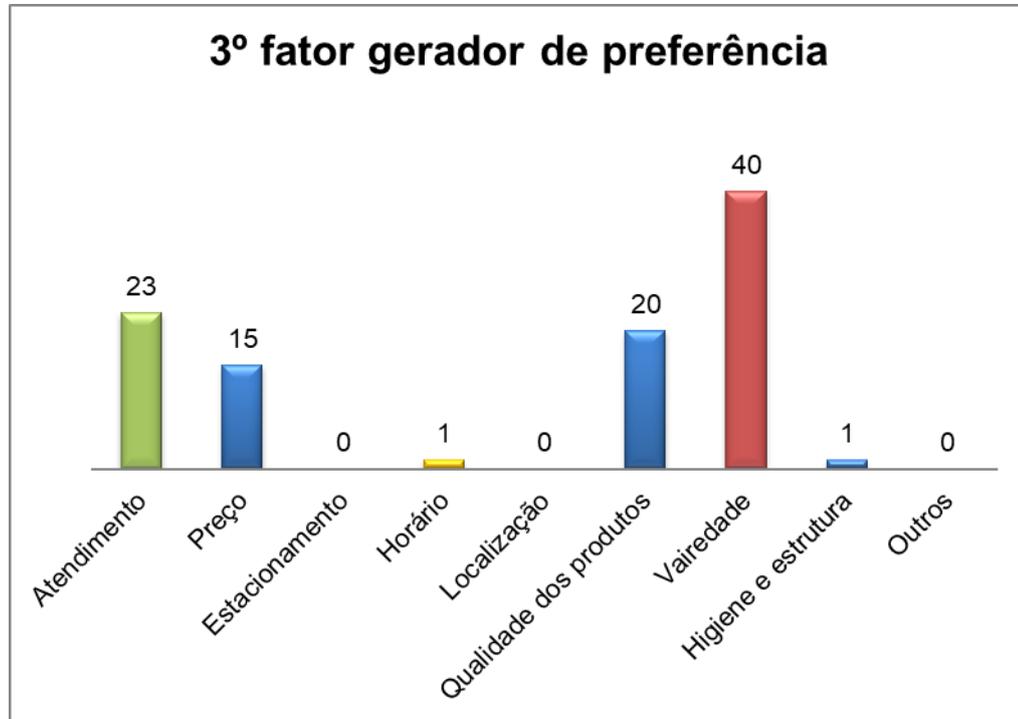
Do mesmo modo que as análises dos fatores 1 e 2, nesse ultimo estudo, os demais fatores presentes nos demonstrativos abaixo não serão considerados, visando novamente o mais requerido.

Tabela 14 – Distribuição dos entrevistados em relação ao 3º fator gerador de preferência de compra na Panificadora Nova Visão

3º FATOR GERADOR DE PREFERÊNCIA	QUANTIDADE	%
Atendimento	18	23
Preço	12	15
Estacionamento	0	0
Horário	1	1
Localização	0	0
Qualidade dos produtos	16	20
Variedade	32	40
Higiene e estrutura	1	1
Outros	0	0

Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

Gráfico 14– 3º fator gerador de preferência de compra na Panificadora Nova Visão



Fonte: Dados da pesquisa, agosto, 2018.

4.2.4.4 Análise sintetizada dos três fatores identificados

A definição desses indicadores foi de total importância para a ciência de quais aspectos se destacam no negócio e onde está o principal diferencial competitivo da Panificadora Nova Visão.

Foram encontrados, em ordem de importância, os fatores *atendimento*, *qualidade no produto e variedade*. Eles mostram ao empresário e administrador onde está o seu destaque perante o mercado consumidor e principalmente o motivo pelo qual as pessoa/clientes procuram a panificadora como primeira opção de compra e o que as mantem fieis. Esses pontos devem ser muito explorados e mantidos em linha ou acima, preferencialmente, dos níveis de exigência do consumidor.

Eles servirão como objetos norteadores para a tomada de decisão mais assertiva e focada, baseada nas estratégias empresariais, estas que devem obrigatoriamente conter como essência a abordagem desses pontos destacados.

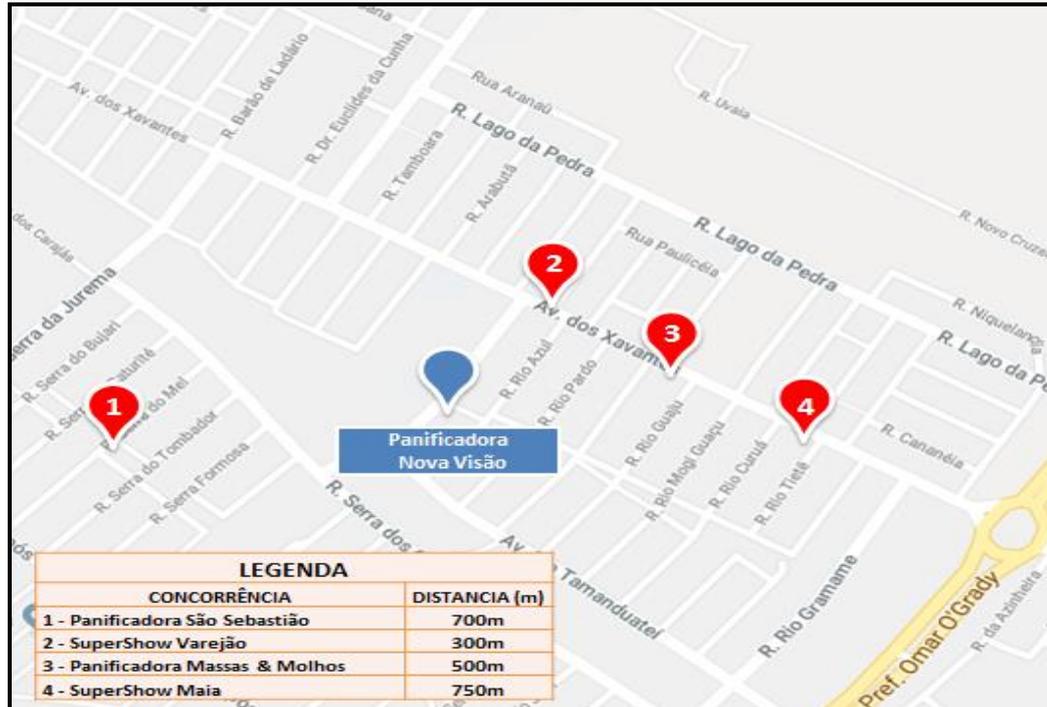
4.3 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Dentre as diversas análises fundamentais para se construir um planejamento eficiente em qualquer organização, a análise da concorrência é a que mais possibilita a identificação de suas vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Além disso, mais do que compreender quem são os verdadeiros concorrentes e como estes estão posicionados, esse tipo de estudo proporciona o surgimento de novas ideias e conceitos que ao serem implementados fortalecem a empresa.

Diante da importância dessa ferramenta, foi realizada a pesquisa do mercado concorrente em que está situada a Panificadora Nova Visão. Notoriamente a referida empresa encontra-se num mercado extremamente competitivo e, além disso, desleal, pois concorre com empresa expressivamente maiores em diversas características.

Durante a pesquisa, foram identificados quatro concorrentes que afetam diretamente a panificadora, os quais estão expostos na figura 02 em que além de mostrar sua localização apresenta em uma legenda a sua distância em metros da empresa estudada.

Figura 3 - Distribuição dos concorrentes diretos



Fonte: o autor, 2018.

Em um raio de 750m ao redor da empresa encontram-se quatro concorrentes diretos, sendo dois deles de expressividade. Apresentado como concorrente 1 na figura, a Panificadora São Sebastião que se encontra a 700m de distancia da Nova Visão atua diretamente no mesmo segmentos e oferta produtos e serviços da mesma categoria.

Representados pelos números 02 e 04 tem-se dois supermercados da rede Super Show, concorrentes de peso e quando comparados estruturalmente com a panificadora, apresentam características totalmente desleais. Vale ressaltar que um dos supermercados, o Super Show Varejão está situado apenas a 300m da empresa, situado na esquina da mesma rua e o segundo um pouco mais distante a 750m.

O concorrente enumerado como 03 é a Panificadora Massas & Sabores, que também atua diretamente no ramo da panificação, mas que de todos os estudados é o que tem menor representatividade quanto ao porte da empresa.

O estudo foi feito totalmente de forma informal, com o pesquisador sendo o mais discreto possível, se passando por cliente em alguns estabelecimentos e em outros conversando com clientes e com os próprios administradores do local devido à proximidade com alguns. As características observadas foram localização, apresentação da fachada, atendimento, qualidade dos produtos, variedade, estrutura

física e estacionamento, promoção e propaganda e a seleção de alguns pontos fortes e fracos de destaque. As informações obtidas foram apresentadas separadamente por concorrente.

4.3.1 Concorrente 01 – Panificadora São Sebastião

Figura 4 - Faixada da Panificadora São Sebastião



Fonte: Google Maps¹, 2018.

Localização: Apresenta uma localização desfavorável, pouco visível e de difícil acesso. Está situada entre duas ruas comuns e pouco movimentadas, sem nenhum centro comercial próximo que proporcione um fluxo intenso de carros ou pessoas e não possui paradas de ônibus próximas.

Apresentação inicial / Faixada: Ilustrada pela figura 3, a apresentação da panificadora não é de grande destaque, possui as características padrões da maioria das “padarias de bairro”, com pouco material de primeira linha, marquise padrão com design pouco elaborado.

Atendimento: Apresentou uma boa recepção no momento da entrada do cliente nas instalações, colaboradores atentos, porém não preparados para responder perguntas técnicas em relação aos produtos de fabricação própria, pós-venda também apresentou falhas já que na saída não foi feito nenhum agradecimento ou informativo como obrigado e volte sempre ou um boa noite e até breve, características comuns e simples, mas que fazem toda diferença em um atendimento de qualidade.

Qualidade dos produtos: Visualmente a maioria dos produtos de fabricação própria são bem apresentáveis e atrativos, foi possível degustar alguns itens que possuíam ótimo sabor. Em relação aos produtos terceirizados, ficaram a desejar em sua maioria, constando muitas marcas pouco conhecidas e baratas, que aparentaram ser de qualidade duvidosa.

Variedade: Panificadora com uma boa variedade de itens de fabricação própria, muitas opções de pães, bolachas e bolos, itens fundamentais em uma panificadora. Em relação aos produtos terceirizados, apresenta razoável variedade, mas como dito em relação a qualidade, sem muita expressividade.

Preços: os valores dos produtos de fabricação própria são razoáveis e próximos dos observados no mercado local, já os produtos terceirizados apresentam preços razoavelmente abaixo do mercado, muito provavelmente pela pouca expressividade da marca ou qualidade duvidável.

Estrutura física e estacionamento: Apresenta uma estrutura física pequena, com corredores apertados devido à má disposição dos balcões, freezers e candolas,

¹ Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/place/Panificadora+S%C3%A3o+Sebasti%C3%A3o/@-5.857485,-35.2470788,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x7b255c641993e83:0x7de8f50707e5d525!8m2!3d-5.857485!4d-35.2448901?hl=pt-BR>. Acesso em: 27 nov. 2018.

aparentou necessitar de reformas estruturais para aumentar o salão e melhorar a aparência interna. Em relação ao estacionamento, apresenta uma boa quantidade de vagas para automóveis e dispõe de um descampado ao lado que pode servir para a função.

Promoção e propaganda: Sem promoções visíveis e divulgadas, em relação a propagandas, não foram percebidas ações nesse ponto.

Pontos fortes de destaque: Ótima qualidade nos produtos de fabricação própria e boa variedade.

Pontos fracos de destaque: Péssima localização, sendo difícil encontrar o local caso não conheça ou utilize algum tipo de orientação, falta de treinamento técnico para a equipe de vendas e ausência de produtos terceirizados de qualidade.

4.3.2 Concorrente 02 – Supermercado Super Show Varejão

Figura 5 - Faixada do Supermercado Super Show Varejão



Fonte: Google Maps², 2018.

Localização: Ponto privilegiado, situado por toda a esquina de um quarteirão que fica de frente para uma das principais avenidas do bairro, apresenta grande fluxo de carros e pessoas por está situado em um polo comercial com diversos comércios, de fácil acesso e visibilidade e possui paradas de ônibus bem próximas.

Apresentação inicial / Faixada: Está passando por um processo de reforma que aparentemente mudará sua faixa e estrutura externa, mas no momento da pesquisa apresentou uma frente aparentemente nos padrões observados em outros supermercados da rede, possui uma estrutura que chama a atenção pelo tamanho e cores vibrantes.

Atendimento: Atendimento razoável, sem expressividade, por ser um supermercado a maioria dos produtos são pegos pelo próprio cliente sem a necessidade de alguém para auxiliar, caixas e atendentes pouco atenciosos em relação às saudações ao cliente na hora de chegada e saída de alguma etapa do processo.

Qualidade dos produtos: Boa qualidade dos produtos em geral, deixando a desejar nos principais produtos estudados, os da área de panificação, que não apresentaram boa qualidade visual, muitos estavam amassados e com aspectos desagradáveis.

Variiedade: Por ser um supermercado, apresentou grande variedade de produtos terceirizados, dispondo de diversas marcas de cada produto que agradam e atendem aos diversos públicos. Em relação aos produtos de padaria do Super Show Varejão, não apresentou grande variedade, tendo apenas os principais itens do segmento.

Preços: Preços extremamente competitivos em todas as áreas e setores da empresa quando comparados com os preços de padaria. É fato que pelo porte e quantidade de compra conjunta da Rede, o poder de barganha aumenta e proporciona uma vantagem competitiva nesse ponto. Em relação especificamente aos produtos da área de padaria, se destacaram ainda mais, apresentando significativamente abaixo dos comercializados na Panificadora Nova Visão.

² Disponível em:

<https://www.google.com.br/maps/search/Faixa+do+Supermercado+Super+Show+Varej%C3%A3o/@-5.8716784,-35.7901075,9z/data=!3m1!4b1?hl=pt-BR>. Acesso em: 27 nov. 2018.

Estrutura física e estacionamento: A empresa estava passando por uma reforma interna, sendo difícil avaliar alguns pontos estruturais, porém em relação ao tamanho do local, apresentou uma grande área com corredores bem divididos e espaçosos, itens e setores bem distribuídos e ambientes ventilados. No tocando ao estacionamento, possui diversas vagas para automóveis, porém o ponto não favorece para esse quesito naturalmente, foi preciso investir na construção de um estacionamento do outro lado da avenida, o que força os clientes a atravessarem uma rua movimentada para ter acesso ao estabelecimento.

Promoção e propaganda: Promoções divulgadas na área externa e interna do estabelecimento, bem visíveis e chamativas, abrangendo diversos produtos e setores do supermercado. Em relação as políticas de propaganda, frequentemente passam carros de som pela região informando sobre as promoções , produtos e preços do dia além da panfletagem por boa parte da região.

Pontos fortes de destaque: Localização privilegiada, preços extremamente competitivos, grande variedade de produtos de conveniência, estrutura física aparentemente em melhoria e expansão com a reforma e boa quantidade de vagas para estacionamento.

Pontos fracos de destaque: Pouca variedade de produtos de panificação além da má apresentação e aparente qualidade destes, acessibilidade ruim da área de estacionamento até o estabelecimento, atendimento com pouca expressividade.

4.3.3 Concorrente 03 – Panificadora Massa & Sabores

Figura 6 - Faixada da Panificadora Massas & Sabores



Fonte: Google Maps³, 2018.

Localização: Localizada na mesma avenida dos concorrentes 02 e 04, está em uma rua principal, próxima de diversos comércios, com grande fluxo de carros e pessoas em sua frente, porém está situada entre diversas empresas o que gera uma confusa visibilidade do local.

Apresentação inicial / Faixada: Apresenta uma faixa normal, com uma marquise estampando sua logomarca e nome, porém como dito antes, por estar localizada entre vários pontos comerciais diferentes, sua visualização fica comprometida e não existem características que atraiam o olhar diretamente para sua frente.

Atendimento: Atendimento normal, funcionários em treinamento devido ao pouco tempo da empresa no mercado, mas não deixa a desejar nos padrões básicos de atendimento como recepção e saudações.

³ Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/place/Doce+%26+Sabores+By+Amanda+Azevedo/@-5.8585686,-35.2355487,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x7b255eb080c4c2d:0x57852539ebac2e11!8m2!3d-5.8585686!4d-35.23336?hl=pt-BR>. Acesso em: 27 nov. 2018.

Qualidade dos produtos: Má qualidade dos produtos em geral, foi possível ouvir algumas reclamações de outros clientes dentro do próprio estabelecimento, apresentação visual “brilho”.

Variedade: Pouca variedade de produtos de fabricação própria e menos ainda de terceirizados.

Preços: Preços normais e nos níveis do mercado local quando comparados aos de outras empresas do segmento.

Estrutura física e estacionamento: Apresenta um espaço de loja pequeno mas bem aconchegante e personalizado, por ser uma empresa nova, passou por reforma aparente a pouco tempo e sua estrutura física está bem apresentável. Em relação ao estacionamento, visivelmente é um dos principais problemas da panificadora, não dispõe de estacionamento próprio e de fácil acesso a loja, apresenta apenas um descampado a sua frente, o qual é preciso atravessar uma avenida movimentada e as ruas laterais que ficam a alguns metros.

Promoção e propaganda: Sem promoções visivelmente aparentes e nem divulgadas pelos colaboradores. Não apresentou realizar propagandas com divulgações do estabelecimento.

Pontos fortes de destaque: Ambiente novo, aconchegante e personalizado e está localizada em uma boa avenida com grande fluxo.

Pontos fracos de destaque: Qualidade dos produtos desejável, sem disponibilidade de estacionamento próximo e de fácil acesso e pouca variedade de produtos de fabricação própria e terceirizados.

4.3.4 Concorrente 04 – Supermercado Super Show Maia

Figura 7 - Faixada do Supermercado Super Show Maia



Fonte: Google Maps⁴, 2018.

Localização: Assim como o outro supermercado analisado, está em uma localização privilegiada, situado também em uma esquina de quarteirão localizada na mesma avenida, com grande fluxo de carros e pessoal e próximo de diversos comércios distintos, de fácil acesso e visibilidade e possui paradas de ônibus nas proximidades.

Apresentação inicial / Faixada: Possui uma frente padronizada com outros supermercados da rede Super Show, com uma extensa e larga marquise com cores que chamam a atenção e estampam sua marca.

Atendimento: Bom atendimento, funcionários extremamente atenciosos e solícitos, estando todo tempo a disposição para auxiliar os clientes, bem treinados e aparentemente satisfeitos.

Qualidade dos produtos: Boa qualidade dos produtos de supermercado dispondo de marcas renomadas e conhecidas. Na área de padaria, produtos bem apresentados e aparentemente feitos com ingredientes de qualidade.

⁴ Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/search/Faixada+do+Supermercado+Super+Show+Maia/@-5.8585683,-35.2508697,14z/data=!3m1!4b1?hl=pt-BR> . Acesso em : 27 nov.2018.

Variedade: Grande variedade de produtos terceirizados, diversas marcas, inclusive algumas importadas. Para os produtos de fabricação própria na área da padaria, apresenta uma pequena diversificação de produtos, com poucas opções.

Preços: Preços muito competitivos em todas as áreas e setores da empresa quando comparados também com os preços de padaria local. Por fazer parte de uma rede de supermercados e pelo seu porte, o poder de barganha propicia vantagem competitiva nesse quesito. No tocante aos produtos da área da padaria, apresenta preços também abaixo dos comercializados na Panificadora Nova Visão.

Estrutura física e estacionamento: Apresenta uma ótima estrutura física, com layout bem distribuído, equipamentos novos, estrutura do prédio com manutenção em dia e amplo espaço físico. Para o estacionamento, possui uma ótima e bem localizada área ao lado do empreendimento, dispondo de diversas vagas para automóveis.

Promoção e propaganda: Apresenta informáticos de promoções por todo interior e exterior da loja, com boa visibilidade e contemplando diversos produtos. Para as políticas de propaganda, também se utiliza frequentemente carros de som pela região e da panfletagem pelas ruas do bairro.

Pontos fortes de destaque: Localização privilegiada, com constante fluxo de pessoas e ótima visibilidade, preços competitivos e abaixo do mercado em alguns produtos, estrutura de localização do estacionamento muito boa e ótimo atendimento.

Pontos fracos de destaque: Pouca variedade na área de produtos de padaria.

4.4 FORNECEDORES

A importância do fornecedor para qualquer negócio é óbvia, uma empresa só consegue produzir um produto ou serviço se houverem insumos e matérias disponíveis para isso, e são eles os responsáveis por esse abastecimento. Porém, a escolha correta de um fornecedor faz toda diferença em relação à qualidade do produto, cumprimento dos prazos e a manutenção de um estoque ótimo.

Além da escolha, manter um bom relacionamento com os provedores é imprescindível. Não deve ser mantido somente uma relação de compra e venda puramente, mas sim de uma real parceria onde fica claro para ambos os lados que

existe uma correlação de ganhos, isso será fundamental para a eficiência da cadeia produtiva de todo negócio, evitando gargalos, falta de insumos, desabastecimento e proporcionando menores custos, melhores compras, preços e lucros conseqüentemente.

4.4.1 Seleção dos fornecedores

A seleção dos fornecedores é o primeiro passo para uma cadeia de abastecimento eficiente, distância física, referências mercadológicas, qualidade dos produtos vendidos, capacidade de fornecimento, preços e prazos e as formas de pagamentos que o fornecedor disponibiliza são pontos cruciais para essa triagem.

Ademais, para evitar imprevistos inerentes do cotidiano, garantir a melhor cotação e evitar a dependência de uma única empresa, é indispensável que o empreendedor possua relação e cadastro com mais de um fornecedor.

No caso da Panificadora Nova Visão, essa seleção é feita seguindo algumas dessas diretrizes básicas, porém não em sua totalidade. As únicas características que são levadas em conta são o preço, a qualidade do produto e o prazo, e por ter frequentemente desconsiderado as demais características, já passou por problemas de desabastecimento.

Alguns fornecedores da panificadora são selecionados também devido a possuírem produtos exclusivos e que muitas vezes são indicados e solicitados pelos próprios clientes, para esse tipo a empresa fica refém de certa forma, porém para outros, tem-se maior liberdade e poder de negociação.

4.4.2 Fornecedores da Panificadora Nova Visão

A empresa estudada, por trabalhar com um amplo mix de produtos, apresenta também uma vasta quantidade de fornecedores, que por sua vez, abastecem tanto a área de vendas como a produção. São presentes fornecedores de matéria prima, laticínios, frios, conveniência e bebidas, além disso, existem também os fornecedores de serviços de manutenção de máquinas e equipamentos e de TI.

Em um estudo feito através de diálogo com o administrador da panificadora e com observações nas entregas de mercadoria e em algumas negociações entre ele e os fornecedores, foi perceptível o bom relacionamento que há entre os mesmos,

existe flexibilidade e compreensão de ambos os lados, o que facilita a formação de um bom relacionamento.

As dificuldades apresentadas pelo administrador da panificadora foram em conseguir prazos de pagamento maiores e por não possuir um cadastro formal dos fornecedores ativos e dos de suporte, o que proporciona algumas vezes o desabastecimento.

5 DIMENSÃO OPERACIONAL

Segundo Chiavenato (2008), o planejamento de produção é fundamental para o sucesso da empresa, toma como alicerce a previsão de vendas com base no que a empresa pretende colocar no mercado e na sua capacidade de produzir.

Nesta etapa do projeto será analisado, de modo geral, o processo operacional da Panificadora Nova Visão assim como a explanação do processo produtivo e algumas informações sobre determinados agentes que fazem parte da estrutura organizacional e física da empresa estudada.

5.1 PROGRAMA OPERACIONAL DE PRODUÇÃO

Nesta etapa, serão abordados assuntos pertinentes à capacidade física da empresa, períodos e turnos de funcionamento, jornada de trabalho e capacidade produtiva operacional.

5.1.1 Capacidade física

A Panificadora Nova Visão está construída em um terreno de 416m², ela passou recentemente por uma reforma estrutural que visou ampliar as áreas de vendas (frente de loja) e produção, essa expansão proporcionou uma área construída de 275m² que está contemplando toda área de produção, vendas, banheiros e escritório, além disso, 78m³ da área total é destinado a parte do estacionamento. Os 63m² restantes correspondem a área não construída situada na parte de traz da panificadora, esse espaço atualmente é utilizado para fazer serviços de manutenção e limpeza que exijam uma área aberta para tal.

Dos 275m² de área construída, 108m² são destinados a área de vendas, 140,5m² correspondem a área de produção que envolve também o estoque/deposito de materiais, o escritório equivale e 16m² e os 10,5m³ são destinados aos banheiros sociais na frente da loja e dos funcionários na parte de traz. A ampliação citada trouxe diversos benefícios em relação à capacidade física da empresa, a distribuição das maquinas, moveis e equipamentos ficou mais otimizada tanto na área de produção quanto na área de vendas.

Antes a estrutura contava com 51,75m² da área de vendas, e 75m² de área de produção, ou seja, aproximadamente metade da estrutura atual, os banheiros e área

de escritório se mantiveram nas mesmas dimensões, o restante era área não construída.

5.1.2 Períodos e turnos de funcionamento

A empresa atualmente conta com períodos de funcionamento diferentes para as áreas de produção e vendas.

Para a área de vendas e atendimento ao público, a empresa funciona de 06h00min até as 10h00min e reabre a tarde a partir das 14h00min até as 20h00min. Tendo em vista a cultura e a realidade do bairro em que está situada, não há necessidade de alterar no momento o seu horário de atendimento ao público.

Os horários da produção se iniciam as 05h00min até as 20h00min ininterruptamente, tendo em vista que os colaboradores desse setor possuem horários e turnos distintos definidos estrategicamente para atender a realidade da empresa.

5.1.3 Jornada de trabalho

Em relação esse ponto, para os colaboradores que trabalham em um turno com horas corridas, adota-se a jornada de 8 horas, sendo 1 hora não trabalhada destinada a pausa obrigatória. Para os que trabalham em dois turnos, a jornada é de 4 horas por turno, totalizando nas 8 horas diárias permitidas. Alguns colaboradores fazem hora extra quando necessário, porém respeitando o limite máximo de 2 horas extras por dia, conforme a CLT e o sindicatos dos panificadores.

5.1.4 Capacidade produtiva

A panificadora opera muito aquém de sua capacidade produtiva total, a capacidade de produção de pães, por exemplo, é estimada em 8 mil unidades por jornada, porém devido a demanda desse produto, só são fabricados 2.200 unidades/dia. Vale ressaltar que está sendo considerado apenas um turno e um produto.

O principal desafio nesse ponto é relacionado à quantidade de itens de fabricação própria, que totalizam mais de 120 produtos. Diante dessa grande

quantidade, fica difícil calcular de forma geral e precisa a real capacidade produtiva da panificadora, sendo necessária a contratação de profissionais especializados para a tarefa.

5.2 PROCESSO PRODUTIVO

De acordo com Harrington (1993, p. 10) “Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo, fazendo uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos”.

Reafirmando o raciocínio e ilustrando o ponto analisado, Hammer e Champy (1994 apud GONÇALVES, 2000, p. 2), declaram que “um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”.

Além disso, a definição e implementação bem feita de processos em uma cadeia de produção ou de serviço, possibilita a redução da ociosidade de máquinas e mão de obra, propicia o aumento da qualidade do produto ou serviço entregue, tendo em vista a padronização da realização do trabalho e conseqüentemente atinge padrões elevados de eficiência e eficácia nas atividades produtivas da empresa.

Na realidade da Panificadora Nova Visão, foram identificados dois processos produtivos principais que até a formulação deste trabalho não estavam estruturados nem visíveis para o administrador, além disso, um terceiro processo não presente na empresa da forma correta e que deve ser implementado também será exposto.

O primeiro processo é referente a produção dos produtos fabricados no local, em que são realizados os pedidos dos materiais e insumos necessários, em seguida tem-se o recebimento e conferência desses, a devida estocagem, a preparação para a produção, produção, embalagem e distribuição/venda.

O segundo é relacionado aos produtos de fabricação terceirizada comercializados na panificadora, em que se inicia com o pedido e compra da mercadoria, recebimento e conferência, precificação e arrumação destes nas prateleiras e gondolas destinadas para a devida venda.

E por fim, como dito sobre o terceiro processo, este não está presente da forma correta na organização, mas deverá ser implementado seguindo os padrões

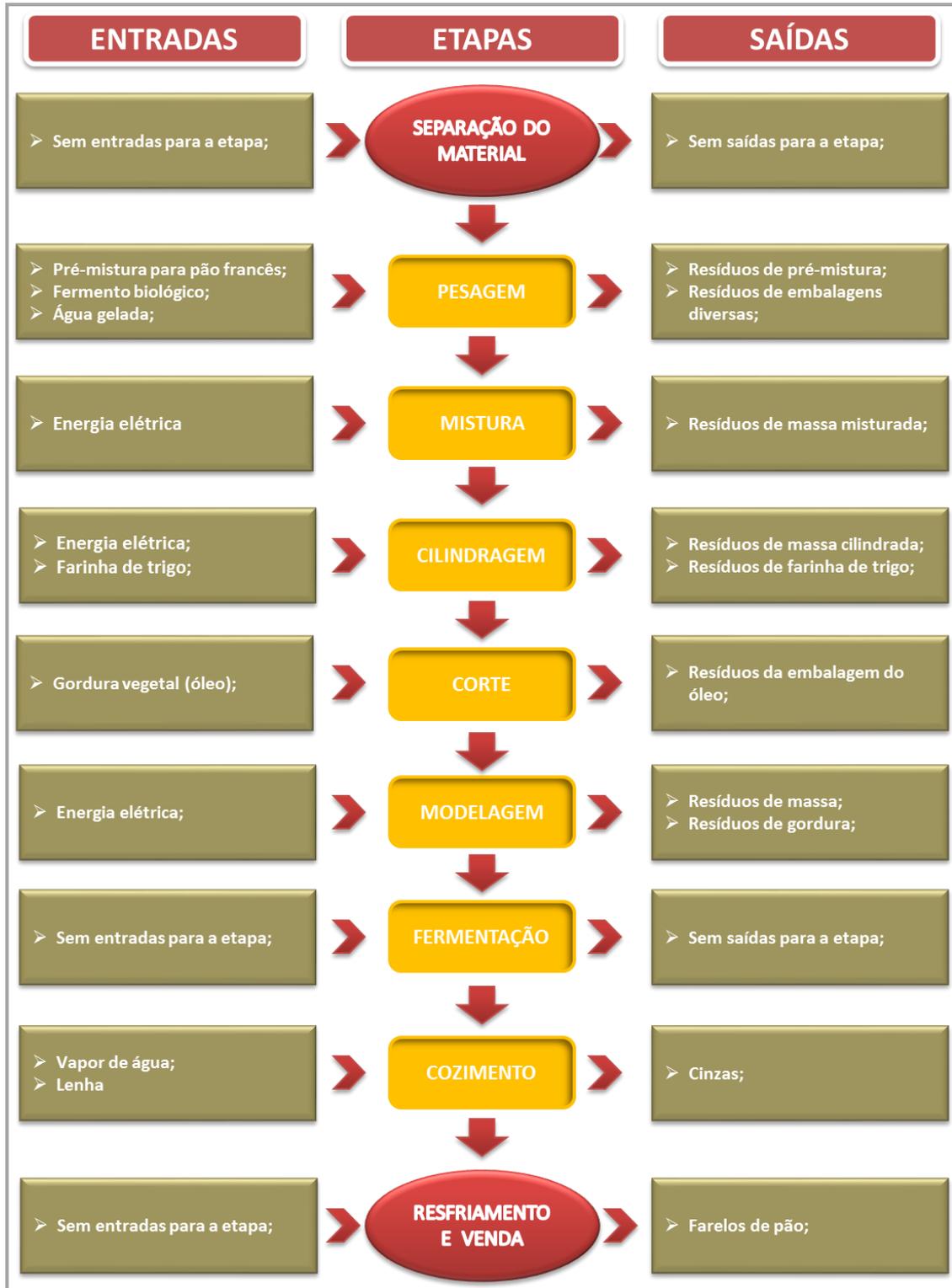
ideias, que diz respeito a devida higienização dos utensílios utilizados nos processos anteriores, a eliminação correta de dejetos e limpeza do ambiente de trabalho.

5.2.1 Fluxograma da produção (Pão Francês)

Considerando a grande diversidade de produtos fabricados pela empresa estudada, o pão francês, também conhecido como pão de sal, foi selecionado para a exposição do fluxograma de seu processo produtivo. A escolha do produto foi feita considerando que, apesar das mudanças no conceito de Padaria e Panificadora, ele ainda continua sendo o carro chefe do segmento.

Na sequência, tem-se na figura 06 o referido fluxograma que demonstra o processo produtivo do pão francês, contemplando também as entradas (inputs) e saídas (outputs) presentes em todo processo.

Figura 8 - Fluxograma do processo produtivo do pão tipo francês.



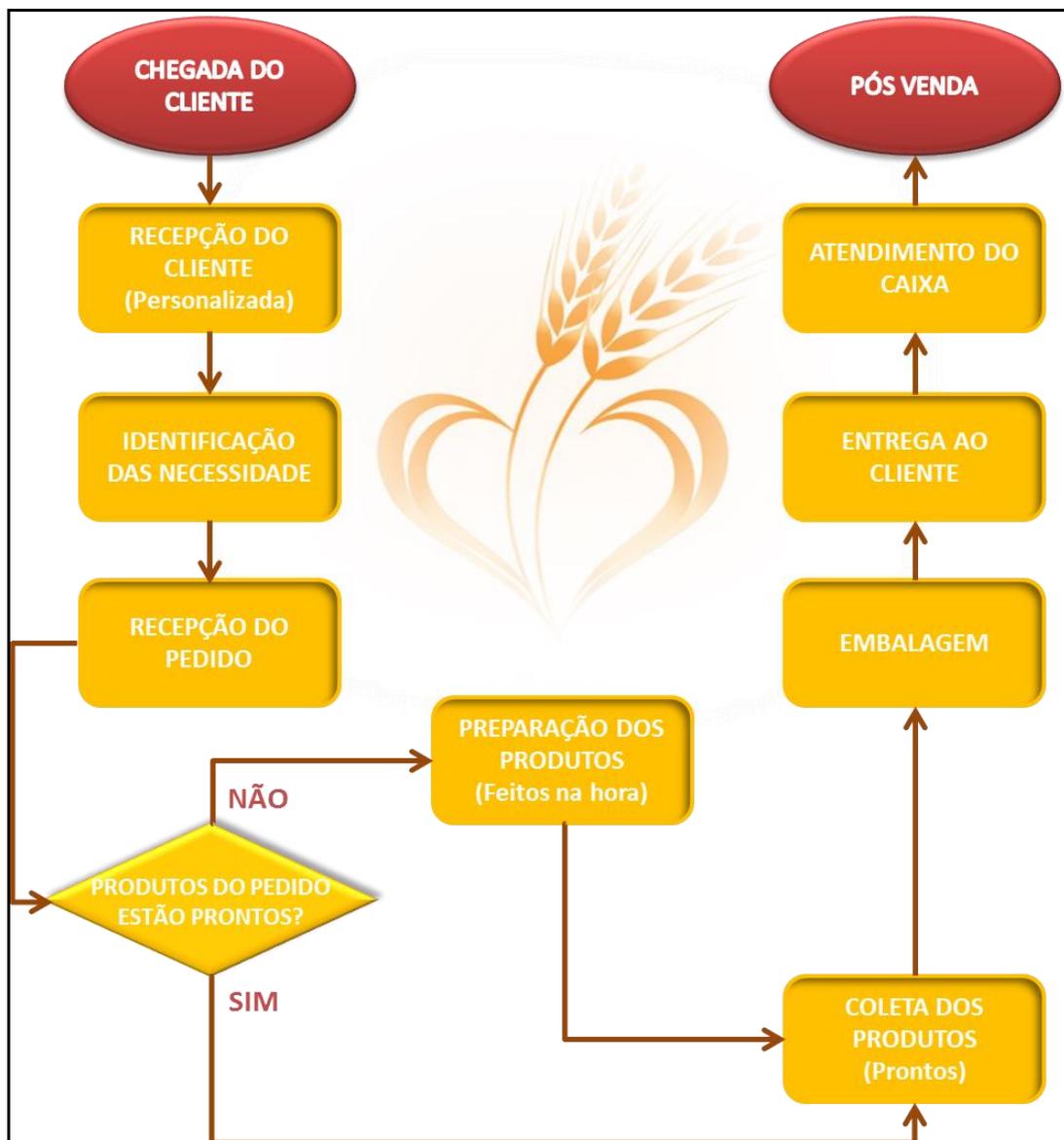
Fonte: o autor, 2018.

5.2.2 Fluxograma do atendimento (Frente de loja)

Na figura 07 apresenta-se o fluxograma do processo padrão de atendimento ao cliente da Panificadora Nova Visão, vale memorar que trata-se do primeiro fator gerador de preferência nos clientes em relação a empresa, dado obtido na pesquisa do mercado consumidor.

Além disso, ao apresentar este fluxograma ao administrador, o mesmo fez ressalvas que nos processo de atendimento a degustação e oferta está presente em no mínimo dois momentos aleatórios do atendimento.

Figura 9 - Fluxograma do atendimento ao cliente



Fonte: o autor, 2018

5.2.3 Tecnologias utilizadas no processo produtivo

Tocante às formas de tecnologia que são utilizadas no processo produtivo da panificadora, a referida possui diversas máquinas e equipamentos que são necessários tanto para a área de produção como para a frente de loja com a vendas.

Na tabela 15 está a relação de todo aparato tecnológico que faz parte desse processo e de parte do patrimônio da panificadora, seguido das quantidade, dos valores aproximados em caso de venda e do setor que os utiliza.

Tabela 15 – Máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo

INVENTÁRIO - MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS			
MAQUINA / EQUIPAMENTO	QNT	VALOR APROX.	SETOR ALOCADO
Masseira industrial 50kg	1	R\$ 12.000,00	Produção
Cilindro industrial	1	R\$ 5.500,00	Produção
Divisora de pão	1	R\$ 700,00	Produção
Modeladora de pão	1	R\$ 3.200,00	Produção
Batedeira industrial	1	R\$ 2.200,00	Produção
Ralador de coco industrial	1	R\$ 990,00	Produção
Liquidificador industrial	1	R\$ 120,00	Produção
Fatiadora de pão	1	R\$ 2.400,00	Produção
Forno industrial	1	R\$ 10.000,00	Produção
Armário de fermentação	6	R\$ 3.600,00	Produção
Mesa de manipulação inox grande	1	R\$ 1.900,00	Produção
Mesa de manipulação inox pequena	2	R\$ 400,00	Produção
Freezer horizontal	1	R\$ 900,00	Produção/Vendas
Freezer vertical	3	R\$ 4.000,00	Produção/Vendas
Fogão industrial	1	R\$ 400,00	Produção
Fogão simples	1	R\$ 200,00	Produção
Balança simples	2	R\$ 350,00	Produção
Balança Computadora	1	R\$ 2.100,00	Vendas
Fatiador de frios	1	R\$ 850,00	Vendas
Mesa Buffet Self-servisse	1	R\$ 700,00	Vendas
Gondolas	2	R\$ 1.200,00	Vendas
Prateleiras	4	R\$ 1.800,00	Vendas
Balcão expositor	3	R\$ 4.000,00	Vendas
Computador	2	R\$ 2.000,00	Vendas
Impressora	1	R\$ 150,00	Vendas

Fonte: Dados da empresa, 2018.

5.3 CLIENTES INTERNOS

O maior capital que qualquer organização possui é o capital humano, é ele o responsável por fazer as coisas acontecerem na prática. Na Panificadora Nova Visão, a visão do empresário é relacionada à ideia de que cuidar bem dos seus clientes internos é o que faz com que estes atendam bem seus clientes externos.

A empresa opera com uma equipe de dez colaboradores, sendo cinco na área de produção e cinco na área de vendas, além disso, conta com serviços de contabilidade de um profissional da área terceirizado. A empresa possui uma cultura razoavelmente arcaica no tocante a gestão de pessoas, sendo necessários maiores investimentos em reciclagem, treinamento e campanhas motivacionais efetivas, porém o proprietário ajuda informalmente a todos que precisam.

Á área de vendas é composta por quatro balconistas, todas as mulheres e com menos de um ano de empresa, a equipe é consideravelmente nova e tem passado por um processo de desenvolvimento e treinamento dado diariamente pelo próprio administrador, a quinta colaboradora que compõe a equipe de frente de loja é o caixa, que também é do sexo feminino e é a funcionária mais antiga da empresa, com 17 anos de contratada.

Em relação a produção, também composta por uma equipe de cinco pessoas, todos são do sexo masculino, destes, três possuem 3 anos de contrato, um possui 7 anos e o último 14 anos de empresa. A equipe de produção é formada por dois padeiros, um forneiro, um pasteleiro e por último o cozinheiro.

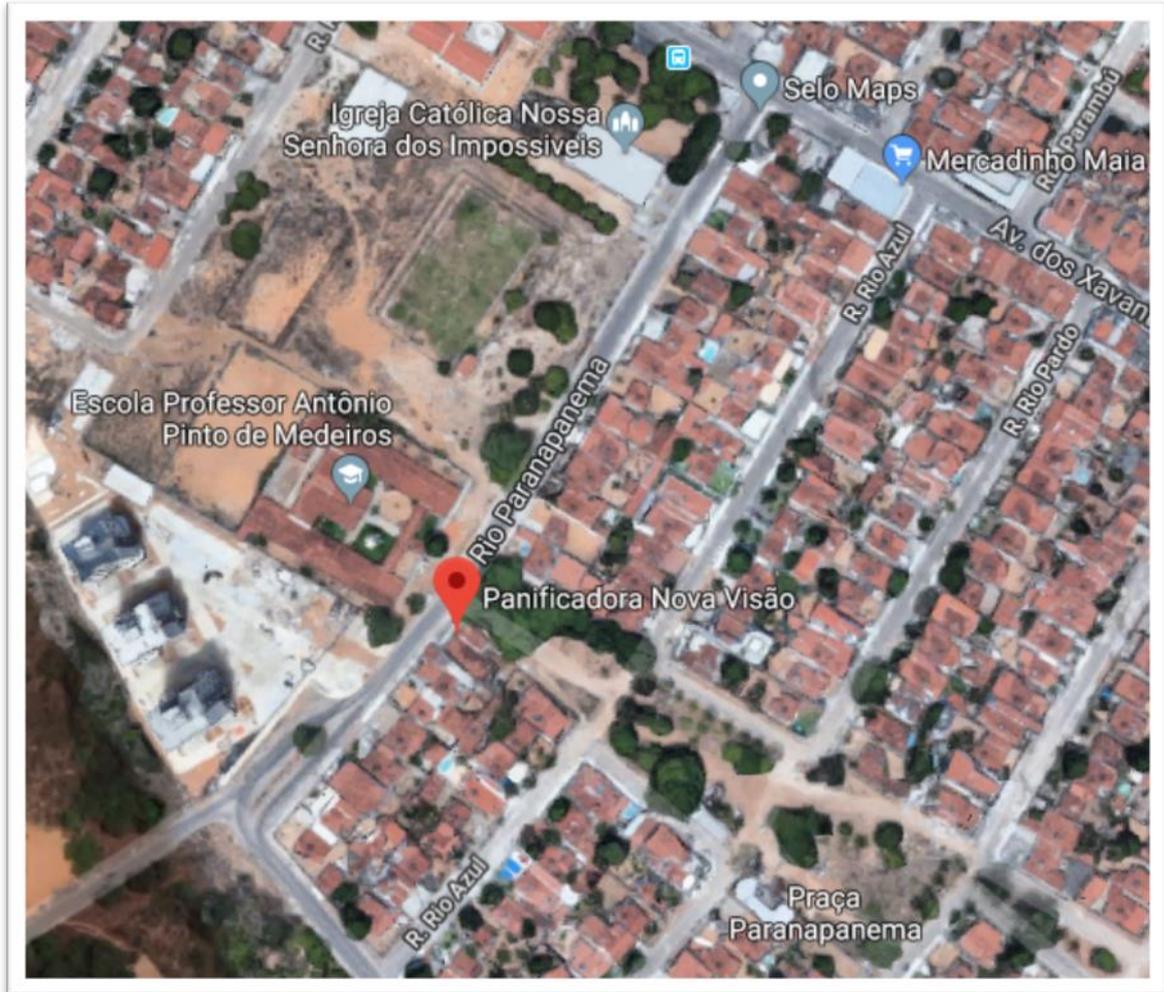
Não foi possível aplicar um questionário de pesquisa de satisfação devido a alguns problemas internos pelo qual a equipe vem passando, não sendo o melhor momento segundo o administrador. Vale ressaltar que o mesmo não evitou o questionário visando manipular as informações mais adiante, mas devido a alguns problemas específicos que preferiu não mencionar.

5.4 LOCALIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

localização de qualquer estabelecimento, principalmente quando se trata de um comércio varejista, como é o caso da empresa estudada, é de significativa importância para o bom desempenho das vendas, custos reduzidos e menores esforços. A Panificadora Nova Visão está situada no bairro Pitumbu, mais

precisamente na Rua Rio Parapanema, 7913, no conjunto Cidade Satélite. A figura 08 ilustra a localização da empresa.

Figura 10 - Localização da Panificadora Nova Visão



Fonte: Google Maps⁵, 2018.

O ponto comercial fica próximo de uma grande avenida do conjunto, a Av. Xavantes, porém sua proximidade não supera o fato de estar em meio a uma rua comum, com casas residenciais e sem centros comerciais próximos o suficiente para que favoreçam o fluxo constante de carros e pessoas.

Diante dessa desvantagem, a empresa precisa se esforçar mais em relação à atração e captação de novos clientes, é preciso destinar maiores quantias para publicidade e propaganda e “abusar” dos seus diferenciais competitivos para a

⁵ Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/place/Panificadora+Nova+Vis%C3%A3o/@-5.8566353,-35.2426327,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x7b255c0911efdff:0x92495c6a46bb2412!8m2!3d-5.8566353!4d-35.240444?hl=pt-BR>. Acesso em: 27 nov.2018.

manutenção e fidelização dos seus clientes, além de criar meios de incentivar a propaganda boca a boca, principalmente através da satisfação dos clientes.

É importante registrar que em frente à panificadora existe uma parada de ônibus e uma escola estadual conhecida no bairro, o que ajuda a referenciar o local e propicia a criação de campanhas promocionais para incentivar os alunos e professores a comprar na padaria. Além disso, vizinho ao colégio, a certa de 50m da empresa, está sendo finalizado um condomínio vertical com 208 apartamentos, o que irá favorecê-la significativamente. No final da rua existe um dos poucos acessos que ligam uma etapa do conjunto a outra, essa ligação é o que proporciona um maior movimento de carros.

5.4.1 Estacionamento

A empresa conta com uma ampla área para estacionamento, além da parte construída para tal em sua área, possui em sua lateral um grande descampado que comporta diversos carros, o que é uma vantagem diante de alguns de seus concorrentes, ainda em frente também conta com o estacionamento do colégio que dificilmente é utilizado pelos professores ou alunos.

Figura 11- Descampado na lateral da empresa utilizado como estacionamento



Fonte: Google Maps⁶, 2018.

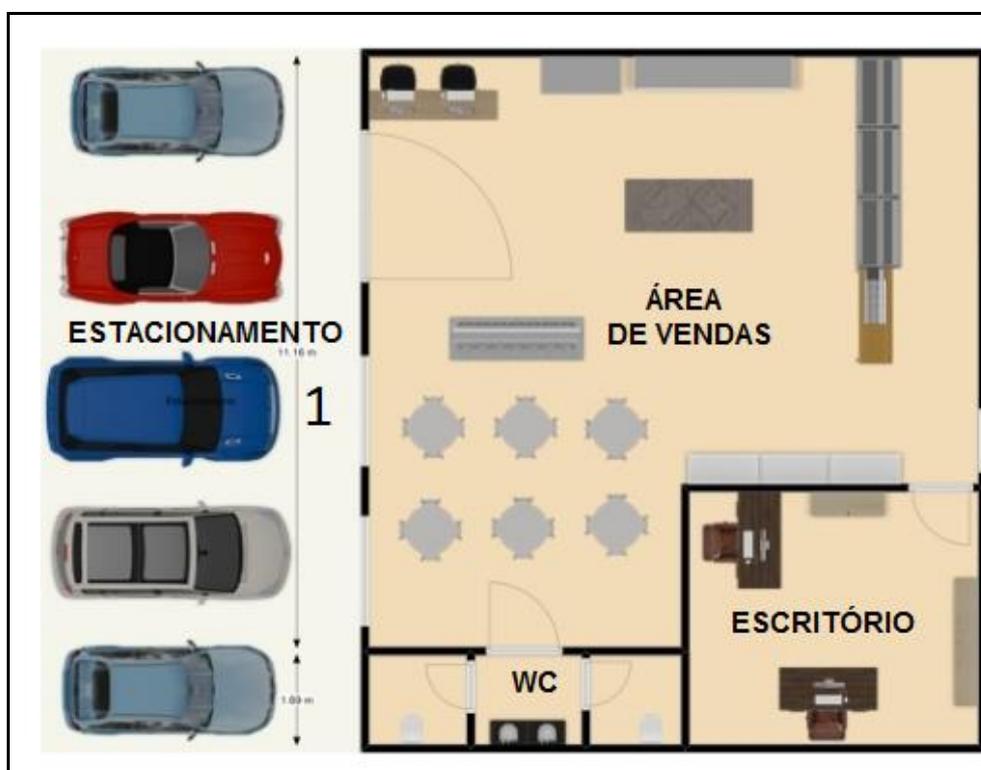
⁶ Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/place/Panificadora+Nova+Vis%C3%A3o/@-5.8566353,-35.2426327,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x7b255c0911efdff:0x92495c6a46bb2412!8m2!3d-5.8566353!4d-35.240444?hl=pt-BR>. Acesso em: 27 nov.2018.

5.4.2 Layout / Arranjo físico

A otimização dos espaços em conjunto com estratégias de marketing voltadas para a organização do ambiente, para disposição dos produtos e equipamentos de forma mais ideal possível, proporciona maiores resultados e vantagens para a organização. O arranjo físico bem projetado reduz a movimentação de materiais, produtos e pessoas, diminui o tempo de produção, proporciona melhores condições de trabalho para os funcionários e praticidade para os clientes.

O layout da referida empresa está passando por um processo de desenvolvimento devido à reforma ainda estar em andamento durante o desenvolvimento deste projeto, porém o arranjo físico atual está bem dividido e estrategicamente posicionado como é visto na figura 10, que contempla o estacionamento próprio, a área de vendas, os banheiros sociais e o escritório, o arranjo já está contendo a área de self-servisse, mesmo que este serviço ainda não tenha sido iniciado.

Figura 12 - Planta baixa – estacionamento, área de vendas, wc e escritório.



Fonte: o autor, 2018.

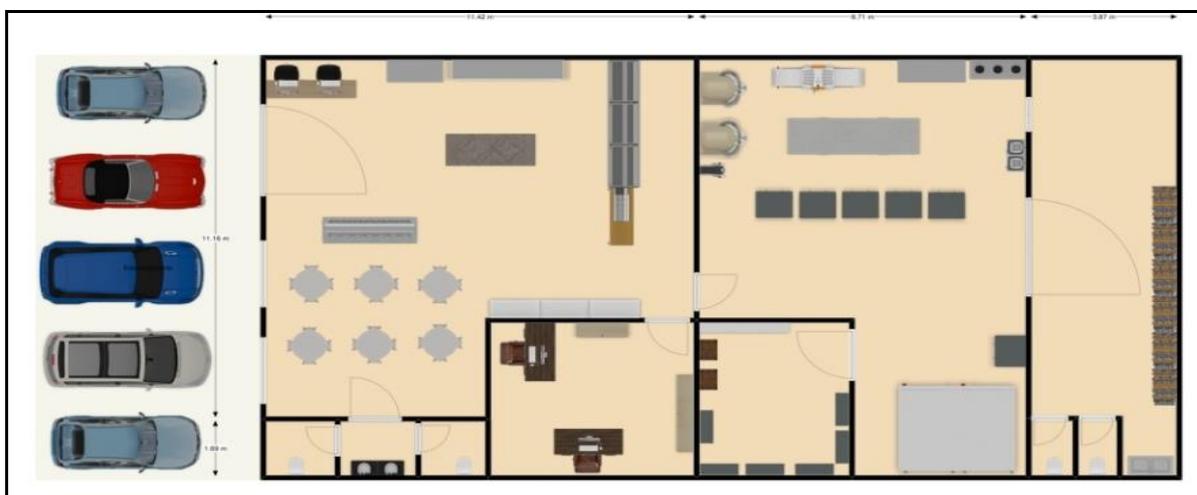
Figura 13 - Planta baixa – Área de produção, estoque, área externa wc



Fonte: o autor, 2018.

Na figura 11, é explanado o arranjo físico da área de produção com a disposição das maquina e equipamentos, estoque, banheiro dos colaboradores e da área externa que contempla o deposito de lenha para o forno. Abaixo está layout da empresa por completo, representado pela figura 12.

Figura 14 - Planta baixa – Panificadora Nova Visão



Fonte: o autor, 2018.

6 DIMENSÃO AMBIENTAL

A Panificadora Nova Visão mantém seu foco no crescimento e desenvolvimento sustentável, visando manter o equilíbrio com o meio ambiente. Para isso, possui algumas políticas que garantem essa cultura, como a devida separação do lixo pelo programa coleta seletiva, que proporciona diversos benefícios ao meio ambiente e contribuem para a geração de empregos, os resíduos vegetais como óleos e gorduras também fazem parte dos processos de reciclagem da empresa. Além disso, a empresa utiliza embalagens biodegradáveis que se desintegram em um período de tempo relativamente pequeno.

No tocante ao forno a lenha, é sabido que existem outros tipos desse equipamento que são menos poluentes, a empresa já está tomando providências para efetuar a troca de seu forno, porém como exige um investimento considerável, ainda não pode ser feito, mas mesmo utilizando a lenha como combustível, está é certificada como madeira de reflorestamento, o que garante que não estão sendo desmatadas floresta que devem ser preservadas.

7 DIMENSÃO FINANCEIRA

Nesta etapa do estudo, a intenção será desenvolver as particularidades que se relacionam com as informações financeiras essenciais para uma empresa e para o desenvolvimento deste tipo de projeto. Segundo Dornelas (2008), a parte financeira deverá refletir sobre todo o plano, incluindo ganhos, despesas gerais, com marketing, com pessoal, custos fixos e variáveis, além de projeções e indicadores, de forma que os objetivos e as metas descritas no plano desenhem os dados financeiros por meio dos demonstrativos.

É importante ressaltar que pelo fato da empresa já existir, as informações que serão apresentadas levam em conta valores relacionados ao necessário para a realização do projeto de expansão da panificadora. A disposição das informações e alguns cálculos matemáticos foram feitos com o auxílio do Plano de Negócio 3.0, desenvolvido e disponibilizados de forma gratuita pelo SEBRAE.

7.1 INVESTIMENTO TOTAL

Para o início das análises financeiras, tem-se a informação dos investimentos necessários para o funcionamento do negócio, para isso serão apresentadas as informações referentes aos investimentos fixos, capital de giro e despesas pré-operacionais

Investimento total diz respeito ao resultado da soma do investimento fixo para pleno funcionamento da empresa com capital de giro. O investimento total é a quantia a ser paga pelo investidor para se iniciar o funcionamento do empreendimento (SPÍNOLA 1993, p.260)

7.1.1 Estimativa de investimentos fixos

Nesse ponto, estão dispostos os bens necessários para o funcionamento do projeto de expansão da panificadora. Eles estão subdividido por categoria conforme a tabela 16 abaixo.

Tabela 16 – Investimentos fixos

A – Máquinas e equipamento				
Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Balcão Self Servisse	2	R\$ 1.439,00	R\$ 2.878,00
2	Balança eletrônica	1	R\$ 657,00	R\$ 657,00
3	Balcão refrigerado	1	R\$ 1.799,00	R\$ 1.799,00
4	Mesa inox industrial	1	R\$ 575,00	R\$ 575,00
5	Armários de fermentação	3	R\$ 999,00	R\$ 2.997,00
6	Prateleiras para estoque aço	4	R\$ 185,00	R\$ 740,00
7	Ilha expositora congelados	1	R\$ 4.000,00	R\$ 4.000,00
SUB-TOTAL (B)				R\$ 13.646,00

B – Móveis e Utensílios				
Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Cadeiras para restaurante	32	R\$ 299,00	R\$ 9.568,00
2	Mesas para restaurante	8	R\$ 400,00	R\$ 3.200,00
3	Pratos para refeição	40	R\$ 12,00	R\$ 480,00
4	Talheres diversos	120	R\$ 1,22	R\$ 146,40
5	Copos de vidro	40	R\$ 4,50	R\$ 180,00
6	Gondolas	2	R\$ 344,00	R\$ 688,00
7	Utensílios diversos (Produção)	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
SUB-TOTAL (D)				R\$ 15.462,40

C – Computadores				
Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Computador para caixa	1	R\$ 1.720,00	R\$ 1.720,00
2	Computador escritório	2	R\$ 2.200,00	R\$ 4.400,00
3	Impressora fiscal	1	R\$ 820,00	R\$ 820,00
SUB-TOTAL (F)				R\$ 6.940,00

TOTAL DOS INVESTIMENTOS FIXOS (A+B+C):				R\$ 36.048,40
---	--	--	--	----------------------

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

Tendo em vista que a empresa já está em pleno funcionamento, investimentos em estrutura, imóveis e veículos não são pertinentes ao projeto de expansão. Diante do apresentado, o total de investimentos fixos, resultado da soma entre máquinas e equipamentos, móveis e utensílios e computadores foi de R\$ 36.048,40.

7.1.2 Capital de giro

O capital de giro é a parte do investimento que contempla a reserva de recursos monetários que serão necessários para financiar as obrigações financeiras da empresa do decorrer do seu dia a dia, para chegar a esse valor total, alguns prazos e valores foram calculados em uma sequência lógica para a identificação do montante final.

Primeiramente foi identificada a necessidade do estoque inicial, em seguida foi definido o caixa mínimo indispensável para a operacionalização com a projeção dos prazos médios de compra e venda de mercadorias assim como da necessidade média de giro do estoque. Com os dados obtidos, foi calculada a necessidade líquida de capital de giro em dias, o fechamento dos valores referentes ao caixa mínimo e finalmente a definição do total de capital de giro necessário.

7.1.2.1 Estoque inicial

No estoque inicial, foram estimados os materiais indispensáveis para a fabricação e venda dos produtos a serem ofertados pela empresa, para facilitar a exposição, os materiais foram segmentados por departamento entre produtos para refeição, produtos para lanches, produtos para pães e massas e diversos.

Tabela 17 – Projeção do estoque inicial

Nº	Descrição	Qtde	Valor Unitário	Total
1	Diversos	250	R\$ 17,00	R\$ 4.250,00
2	Produtos para pães e massas	170	R\$ 55,00	R\$ 9.350,00
3	Produtos para lanches	220	R\$ 8,00	R\$ 1.760,00
4	Produtos para refeições	300	R\$ 6,00	R\$ 1.800,00
TOTAL (A)				R\$ 17.160,00

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

Para identificar o valor final de R\$ 17.160,00 necessários para o estoque inicial, foram estimadas as quantidades desses materiais por departamento e a média do preço unitário dessas mercadorias.

Para esse ponto é imprescindível considerar a capacidade de produção, a dimensão do mercado e o potencial de vendas, informações disponíveis na dimensão mercadológica e operacional, para que os custos de produção sejam

reduzidos, proporcionando preços mais competitivos e conseqüentemente maiores lucros.

7.1.2.2 Caixa mínimo

O caixa mínimo consiste no valor mínimo em dinheiro que a empresa necessita para suprir todos os custos até que as contas a receber entrem no caixa da empresa, trata-se de uma reserva inicial mínima indispensável para qualquer negócio.

Para chegar aos valores dessa necessidade líquida da parte do capital de giro, foram identificados, com base nas características já existentes, os prazos médios de pagamentos, vendas e estocagem. É nesse ponto que está a importância de conhecer bem o perfil do cliente e a manutenção do bom relacionamento com os fornecedores, para que nas compras e vendas financiadas sejam negociadas com o melhor prazo possível para a organização.

7.1.2.3 Prazo médio de vendas (PMV)

A tabela 18 a seguir mostra o prazo médio das vendas (PMV), em que estão estipulados os percentuais médios das formas de vendas disponibilizadas pela empresa, elas podem ser em dinheiro, cartão de débito ou crédito e na sequência informou-se o número de dias para recebimento.

Tabela 18 – Identificação do prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
Vendas em dinheiro	40	0	0
Vendas à crédito	20	30	6
Vendas à débito	40	2	0,8
Prazo médio total			7

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

Diante dessas informações, foi possível chegar ao prazo médio total de 7 dias, um valor razoavelmente positivo tendo em vista que quanto maior for a necessidade líquida de capital de giro em dias, maior será o caixa mínimo. Sendo

assim, considerando o resultado e focando estritamente nas vendas, a empresa precisa somente de em média um quarto do mês para financiar os seus clientes.

7.1.2.4 Prazo médio de compras (PMC) e necessidade média de estoque

Para o prazo médio de compras, a sequencia logica foi a mesma utilizada para calcular o prazo médio de vendas, porém focando nas formas de pagamento que os fornecedores da panificadora disponibilizam para a mesma.

Através de conversas com o administrador e com alguns fornecedores, foi possível chegar aos prazos estipulados e apresentados na tabela 19, e com isso resultar em 9 dias.

Tabela 19 – Identificação do prazo médio de compras (PMC)

Prazo médio de compras	(%)	Número de dias	Média Ponderada em dias
Compras à prazo	60	15	9
Compras à vista	40	0	0
Prazo médio total			9

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

É de extremamente desejado que esse resultado seja maior ou no mínimo igual ao prazo médio de vendas, tendo em vista que ao financiar os clientes por alguns dias, a empresa também necessita de financiamento para que nesse período de tempo consiga repor o seu caixa mínimo, e são os fornecedores que promovem essa possibilidade através da concessão de prazos maiores. Diante do apresentado, conclui-se que o prazo médio de compras atenderá as necessidades da organização diante do PMV

Na sequencia, apresentado pela tabela 20, foi estabelecido tomando como base os prazos de compras e vendas identificados, a necessidade média de giro de estoque, resultando em 15 dias, informação importante para a avaliação e gestão do inventário assim como para o estabelecimento dos pontos de pedido.

Tabela 20 – Necessidade média de estoque em dias

Necessidade média de estoque	
Numero de dias	15

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

7.1.2.5 Necessidade líquida de capital de giro em dias

Na tabela 21, será mostrado como foi possível chegar ao resultado da necessidade líquida de capital de giro especulada em dias.

Tabela 21 – Necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do seu caixa	Número de dias
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	7
2. Estoques – necessidade média de estoques	15
Subtotal 1 - Recursos fora do caixa	22
Recursos de terceiros no caixa da empresa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	9
Subtotal 2 - Recursos de terceiros no caixa	9
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	13

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

Com a soma dos resultados dos prazos já apresentados na tabela 18 e 20, somando o PMV com a necessidade média de estoque, chegou-se ao resultado dos recursos da empresa que estão fora do seu caixa, ou seja, do seu contas a receber, representados na tabela acima pelo subtotal 1 com o valor de 22 dias necessários. Em seguida, foi mensurado no subtotal 2, os recursos de terceiros que estão no caixa da organização, as contas a pagar, valor apresentado na tabela 19 pelo PMC totalizado em 9 dias.

Ao subtrair o subtotal 1 do subtotal 2, chegou-se ao resultado da necessidade líquida de capital de giro, findado em 13 dias. Esse número será de extrema importância para a identificação do caixa mínimo que será apresentado em seguida.

7.1.2.6 Identificação do caixa mínimo

Para achar o caixa mínimo, foi somado o custo fixo mensal, presentes na tabela 34, com o custo variável mensal mostrados nas tabelas 29 e 32, o que

resultou foi o custo total da empresa, esse valor foi dividido por 30 dias, que representam o período de um mês, para encontrar o custo total diário de R\$ 1.433,70.

Após a identificação desse último indicador, o resultado foi multiplicado pelo valor encontrado no cálculo da necessidade líquida de capital de giro em dias, que foi de 13 dias conforme a tabela 20. Com isso foi possível chegar ao caixa mínimo no valor de R\$ 18.638,04, mostrado na tabela 22 abaixo.

Tabela 22 – Identificação do caixa mínimo

Caixa Mínimo	
1. Custo fixo mensal	R\$ 17.117,92
2. Custo variável mensal	R\$ 25.892,94
3. Custo total da empresa	R\$ 43.010,86
4. Custo total diário	R\$ 1.433,70
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	13
Total de B – Caixa Mínimo	R\$ 18.638,04

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

7.1.2.7 Identificação do Capital de Giro

Após toda a sequência apresentada, com a projeção do estoque inicial na tabela 17 e a identificação do caixa mínimo na tabela 22, foi possível chegar ao valor total do capital de giro necessário, totalizado em R\$ 35.798,04.

Ressaltando novamente a existência da empresa, esse é o valor mínimo necessário que a empresa deveria possuir a mais para suprir as demandas financeiras relacionadas ao novo projeto de expansão e não para as atividades que já estão em operação. Esse valor deverá ser somado ao capital de giro já existente na empresa assim que o projeto se iniciar na prática.

Tabela 23 – Identificação do caixa mínimo

CAPITAL DE GIRO	
Descrição	Valor
A – Estoque Inicial	R\$ 17.160,00
B – Caixa Mínimo	R\$ 18.638,04
TOTAL DO CAPITAL DE GIRO (A+B)	R\$ 35.798,04

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

7.1.3 Investimentos pré-operacionais

Com a realização da previsão dos gastos necessários para iniciar as atividades, foi possível identificar o valor total de investimentos pré-operacionais. Vale ressaltar que a estrutura já existente passou por reformar estrutural recentemente, o que foi de suma importância para a diminuição dos valores presentes nesta etapa, ilustrada pela tabela 24.

Tabela 24 – Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas de Legalização	R\$ -
Obras civis e/ou reformas	R\$ 4.000,00
Divulgação de Lançamento	R\$ 1.500,00
Cursos e Treinamentos	R\$ 2.500,00
Outras despesas	R\$ -
TOTAL	R\$ 7.500,00

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

Será necessário um valor de R\$ 7.500,00 em investimentos pré-operacionais, número referente apenas à necessidade de algumas reformas estruturais finais, da divulgação dos novos serviços e produtos que serão ofertados e do treinamento da equipe para as novas rotinas e demandas.

7.1.4 Resultado do investimento total

Diante da identificação dos bens necessários para o início das atividades, do capital de giro que deverá servir para o financiamento das obrigações financeiras da empresa e dos investimentos gerais que antecedem o início das operações do projeto, foi possível chegar ao investimento total representado na tabela 25.

Serão necessários R\$ 79.346,44 para que o novo projeto possa ser iniciado devidamente como o planejado.

Tabela 25 – Investimento total

Descrição dos investimentos	Valor	(%)
Investimentos Fixos – Tabela 15	R\$ 36.048,40	45,43
Capital de Giro – Tabela 22	R\$ 35.798,04	45,12
Investimentos Pré-Operacionais – Tabela 23	R\$ 7.500,00	9,45
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 79.346,44	100%

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

7.2 FONTES DE RECURSOS

No tocante ao aporte de capital para a realização do projeto, em diálogo com o empresário da Panificadora Nova Visão, foi identificada a necessidade de recorrer a terceiros para financiar parte do projeto, tendo em vista a não disponibilidade de todo recurso financeiro por parte do proprietário devido a última reforma ter sido feita inteiramente por sua conta. A tabela 26 a seguir apresenta a divisão da fonte de recursos.

Tabela 26 – Investimentos pré-operacionais

Fontes de recursos	Valor	(%)
Recursos próprios	R\$ 47.607,86	60
Recursos de terceiros	R\$ 31.738,58	40
Outros	R\$ -	0
TOTAL (1 + 2 + 3)	R\$ 79.346,44	100%

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

Será necessário um aporte de aproximadamente 40% de recursos de terceiros (investidores ou instituições financeiras) e os 60% restantes serão por conta do empresário.

7.3 ESTIMATIVA DE FATURAMENTO

Com base nos novos produtos e serviços que serão ofertados após a aplicação do projeto e expansão, com a pesquisa de mercado visando o público potencial, com a demanda média e com a projeção dos valores médios desses novos produtos e serviços, foi possível estimar o faturamento mensal.

Lembrando que para essa estimativa foi imprescindível à utilização do know how por parte do empresário, os valores estimados são todos baseados na realidade e nos preços médios praticados pelo mercado local. A projeção de faturamento mensal ficou estimada em R\$ 49.825,00.

Tabela 27 – Estimativa de faturamento mensal

Nº	Produto/Serviço	Quantidade (Estimativa de Vendas)	Preço de Venda Unitário (em R\$)	Faturamento Total (em R\$)
1	Pães especiais	450	R\$ 14,50	R\$ 6.525,00
2	Refeições	600	R\$ 22,00	R\$ 13.200,00
3	Lanches	1000	R\$ 8,00	R\$ 8.000,00
4	Bolachas finas	800	R\$ 12,00	R\$ 9.600,00
5	Bolos e tortas especiais	500	R\$ 17,00	R\$ 8.500,00
6	Produtos Diversos	2000	R\$ 2,00	R\$ 4.000,00
TOTAL				R\$ 49.825,00

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

7.3.1 Projeção das receitas

Para a projeção do faturamento, foi estimado um crescimento a uma taxa constante e extremamente conservadora de 0,16% ao mês para os 12 primeiros meses e de 3% ao ano a partir do segundo ano de operação.

Os percentuais foram definidos levando em conta a atual conjuntura econômica do país com forte recessão e crise político-econômica.

Tabela 28 – Projeção de receitas

Período	Faturamento Total
Mês 1	R\$ 49.825,00
Mês 2	R\$ 49.904,72
Mês 3	R\$ 49.984,57
Mês 4	R\$ 50.064,54
Mês 5	R\$ 50.144,65
Mês 6	R\$ 50.224,88
Mês 7	R\$ 50.305,24
Mês 8	R\$ 50.385,73
Mês 9	R\$ 50.466,34
Mês 10	R\$ 50.547,09
Mês 11	R\$ 50.627,96
Mês 12	R\$ 50.708,97
Ano 1	R\$ 603.189,68

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

Estima-se um faturamento anual de R\$ 603.189,68 a mais para as receitas da empresa após a implementação do projeto de expansão de suas atividades.

7.4 PROJEÇÃO DE CUSTOS E DESPESAS

Na sequência serão apresentados os custos e despesas projetados para a realização do projeto.

7.4.1 Custos de comercialização

Os custos de comercialização representados na tabela 29 apresentam valores calculados para o primeiro mês de faturamento, na tabela 10 é possível ver como fica a projeção desses custos para o cenário anual. Importante destacar que esse tipo de custo incide diretamente sobre as vendas e são classificados como custos variáveis.

Para o SIMPLES (imposto federal), regime tributário o qual a enquadrada, foi utilizado à taxa mínima de 9,5% considerando que o faturamento mensal está nos parâmetros estabelecidos para essa taxa.

Tabela 29 – Custos de comercialização

Descrição	(%)	Faturamento Estimado	Custo Total
SIMPLES (Imposto Federal)	9,5	R\$ 49.825,00	R\$ 4.733,38
Comissões (Gastos com Vendas)	0	R\$ 49.825,00	R\$ -
Propaganda (Gastos com Vendas)	0,75	R\$ 49.825,00	R\$ 373,69
Taxas de Cartões (Gastos com Vendas)	4,5	R\$ 49.825,00	R\$ 2.242,13

Total Impostos	R\$ 4.733,38
Total Gastos com Vendas	R\$ 2.615,81
Total Geral (Impostos + Gastos)	R\$ 7.349,19

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

Na tabela a seguir é possível visualizar a projeção anual de custos de comercialização, totalizando em R\$ 88.970,53 ao final do primeiro ano.

Tabela 30 – Projeção anual de custos de comercialização

Período	Custo Total
Mês 1	R\$ 7.349,19
Mês 2	R\$ 7.360,95
Mês 3	R\$ 7.372,73
Mês 4	R\$ 7.384,52
Mês 5	R\$ 7.396,34
Mês 6	R\$ 7.408,17
Mês 7	R\$ 7.420,03
Mês 8	R\$ 7.431,90
Mês 9	R\$ 7.443,79
Mês 10	R\$ 7.455,70
Mês 11	R\$ 7.467,63
Mês 12	R\$ 7.479,58
Ano 1	R\$ 88.970,53

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

7.4.2 Apuração dos custos de materiais diretos e de mercadoria vendida (CMD / CMV)

Os custos de materiais diretos que são inerentes para indústria e os custos de mercadoria vendida que fazem parte do comércio varejista são informações

indispensáveis, eles representam os valores que serão baixados dos estoques pela venda e ambos. Ambos são pertinentes a empresa estudada pois a mesma classifica-se como indústria e comércio.

Vale ressaltar que eles são classificados como custos variáveis, pois aumentam ou diminuem em função do volume de produção ou de venda.

7.4.2.1 Custos unitários

Para o conhecimento do CMD e do CMV, foi feito primeiramente o custo unitário dos materiais utilizados na produção, visto na tabela 31.

Tabela 31 – Custos unitários

Materiais / Insumos usados	Qtde	Custo Unitário	Total
Materiais pães especiais	1	R\$ 3,50	R\$ 3,50
Materiais para refeições	1	R\$ 10,50	R\$ 10,50
Insumos para lanches	1	R\$ 2,50	R\$ 2,50
Materiais para bolachas finas	1	R\$ 5,20	R\$ 5,20
Insumos para bolos e tortas especiais	1	R\$ 9,00	R\$ 9,00
Produtos diversos	1	R\$ 1,00	R\$ 1,00

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

7.4.2.2 Projeção dos custos de MD e MV

Nesse ponto, têm-se os custos de material direto e mercadoria vendida, calculados com base na estimativa de vendas multiplicadas pelo custo unitário dos materiais mostrados na tabela anterior. O resultado é o total de CMD e CMV projetado.

Tabela 32 – Custos de MD e MV

Nº	Produto/Serviço	Estimativa de Vendas (em unidades)	Custo Unitário de Materiais / Aquisições	CMD / CMV
1	Pães especiais	450	R\$ 3,50	R\$ 1.575,00
2	Refeições	600	R\$ 10,50	R\$ 6.300,00
3	Lanches	1000	R\$ 2,50	R\$ 2.500,00
4	Bolachas finas	800	R\$ 5,20	R\$ 4.160,00
5	Bolos e tortas especiais	500	R\$ 9,00	R\$ 4.500,00
6	Produtos Diversos	2000	R\$ 1,00	R\$ 2.000,00
TOTAL			R\$ 21.035,00	

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

7.4.3 Custos de mão de obra

Para o funcionamento do novo projeto, será necessária a contratação de cinco novos colaboradores, dispostos em cargos distintos para suprir as necessidades do negócio conforme foi identificado no decorrer da pesquisa e com as necessidades dos novos serviços e produtos que faram parte do mix da panificadora.

A tabela 33 mostra os custos com essa contratação, abrangendo não só o salário por função como também o encargos sociais previstos, apresentando o total real de custo com os novos colaboradores.

Tabela 33 – Custos de mão de obra

Função	Salário Mensal	Subtotal	Encargos sociais (%)	Encargos sociais	Total
Ajudante de cozinheiro	R\$ 966,00	R\$ 966,00	32	R\$ 309,12	R\$ 1.275,12
Cozinheiro	R\$ 1.420,00	R\$ 1.420,00	32	R\$ 454,40	R\$ 1.874,40
Auxiliar administrativo	R\$ 1.320,00	R\$ 1.320,00	32	R\$ 422,40	R\$ 1.742,40
ASG	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00	32	R\$ 320,00	R\$ 1.320,00
Caixa	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00	32	R\$ 384,00	R\$ 1.584,00
TOTAL		R\$ 5.906,00		R\$ 1.889,92	R\$ 7.795,92

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

O valor total dos custos relacionados à mão de obra que será necessária para complementa o corpo de funcionários da panificadora após o início da prática do projeto é de aproximadamente R\$ 7.795,92

7.4.4 Custos com depreciações

A depreciação consiste na perda de valor que um bem apresenta devido ao seu tempo de uso, desgaste natural ou por estarem ultrapassados.

Os cálculos de depreciação utilizados contemplam somente os bens que foram projetados para a amplificação do negócio, não sendo considerados os bens já pertencentes ao ativo da empresa. A tabela 34 compõe os números referentes à depreciação desses bens.

Tabela 34 – Depreciação

Ativos Fixos	Valor do bem	Vida útil em Anos	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Máquinas e equipamentos	R\$ 13.646,00	10	R\$ 1.364,60	R\$ 113,72
Móveis e utensílios	R\$ 15.462,40	10	R\$ 1.546,24	R\$ 128,85
Computadores	R\$ 6.940,00	5	R\$ 1.388,00	R\$ 115,67
TOTAL			R\$ 4.298,84	R\$ 358,24

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

Os custos totais com depreciação para os ativos fixos necessários para a expansão do negócio totalizaram em R\$ 4.298,84 anuais e R\$ 358,24 mensais.

7.4.5 Custos fixos operacionais mensais

Os custos fixos são gastos que não se alteram em função do volume de produção ou da receita, mesmo que a empresa possua um prejuízo em determinado mês, estes não sofreram nenhuma alteração nos seus valores.

Diante disso, é imprescindível adotar boas práticas para minimizar ao máximo esse tipo de custo e se for possível extingui-los de alguma forma caso não faça falta no dia a dia da organização. Os valores foram estimados com certa margem de segurança para evitar possíveis surpresas.

Tabela 35 – Custos fixos operacionais mensais

Descrição	Custo
Aluguel	R\$ 1.500,00
Condomínio	R\$ -
IPTU	R\$ -
Energia elétrica	R\$ 2.500,00
Telefone + internet	R\$ 180,00
Honorários do contador	R\$ -
Pró-labore	R\$ 4.000,00
Manutenção dos equipamentos	R\$ 150,00
Salários + encargos	R\$ 7.795,92
Material de limpeza	R\$ 150,00
Material de escritório	R\$ 80,00
Taxas diversas	R\$ -
Serviços de terceiros	R\$ 220,00
Depreciação	R\$ 358,24
Contribuição do Microempreendedor Individual – MEI	R\$ -
Outras taxas	R\$ 100,00
Vale Transporte	R\$ 320,00
TOTAL	R\$ 17.354,16

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

7.5 DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS (DRE)

Tabela 36 – Demonstrativo de resultados (DRE)

Descrição	Valor	Valor Anual	(%)
1. Receita Total com Vendas	R\$ 49.825,00	R\$603.189,69	100
2. Custos Variáveis Totais			
2.1 (-) Custos com MD e/ou CMV(*)	R\$ 21.035,00	R\$ 254.653,20	42,22
2.2 (-) Impostos sobre vendas	R\$ 4.733,38	R\$ 57.303,09	9,5
2.3 (-) Gastos com vendas	R\$ 2.615,81	R\$ 31.667,43	5,25
Total de custos Variáveis	R\$ 28.384,19	R\$ 343.623,73	56,97
3. Margem de Contribuição	R\$ 21.440,81	R\$ 259.565,96	43,03
4. (-) Custos Fixos Totais	R\$ 17.354,16	R\$ 214.073,33	34,83
5. Resultado Operacional: LUCRO	R\$ 4.086,65	R\$ 45.492,66	8,20%

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

Ao analisar o DRE gerado com as projeções feitas no decorrer do planejamento financeiro, concluiu-se que a receita total com vendas estimada com a implantação do projeto será de aproximadamente R\$ 49.825,00 mensais, 52% desse valor será de custos variáveis.

Em relação à margem de contribuição tem-se um percentual consideravelmente positivo, correspondendo a 43% da receita total com venda, além disso o lucro operacional também se mostrou significativo o qual resultou em R\$ 4.086,65, equivalente a aproximadamente 8,20% da receita.

7.5.1 Indicadores de viabilidades

Tabela 37 – Indicadores de viabilidade

Indicadores	Ano 1
Ponto de Equilíbrio	R\$ 497.472,03
Lucratividade	7,54%
Rentabilidade	56,49%
Prazo de retorno do investimento	1 ano e 10 mês

Fonte: Plano de negócios SEBRAE 3.0, 2018.

Avaliando o ponto de equilíbrio identificado, também conhecido como Break Even Point, é possível identificar o momento em que a empresa cessará a operação no prejuízo e passará a operar auferindo lucro. O ponto de equilíbrio encontrado para o primeiro ano foi de R\$ 497.472,03, o que indica que esse é o valor de faturamento necessário para que, com o novo investimento proposto pelo projeto de expansão, a Panificadora Nova Visão passe a operar com ganho.

No tocante a lucratividade apresentada, o projeto proporcionará um percentual de 7,54%, o que permite afirmar simplificadaamente que de cada R\$ 100,00 vendidos, R\$ 7,54 “sobrarão” sob a forma de lucro, depois de pagas todas as despesas e impostos, o valor é significativo quando se leva em conta as médias do segmento do negócio e a forte concorrência. O prazo de retorno do investimento finalizou em 22 meses (1 ano e 10 mês), tempo consideravelmente bom pelo valor do investimento que será necessário. Com os resultados obtidos, confirma-se a viabilidade do projeto e motiva a sua implementação.

Diante de tudo que foi apresentando no planejamento financeiro somado as informações obtidas nas demais dimensões do negócio, conclui-se que a expansão

proposta é de extrema viabilidade e proporcionará excelentes resultados para a Panificadora Nova Visão caso seja aplicado corretamente.

8 DIMENSÃO ESTRATÉGICA

A definição de um planejamento estratégico é fundamental para qualquer organização, a utilização correta das ferramentas de gestão voltadas para as estratégias organizacionais proporciona uma visão amplificada das oportunidades e alerta para os cuidados que o empresário deve ter perante o mercado que se encontra, prestando auxílio conseqüentemente a tomada de decisão.

Diante do exposto, para a dimensão estratégica, foi adotado como instrumento de análise a matriz SWOT, que consiste no estudo do ambiente interno e externo da organização através do reconhecimento e análise dos pontos forte e fracos do objeto estudado assim como das oportunidades e ameaças que o cercam, apesar de aparentar simplicidade em seu desenvolvimento, esse ferramental apresenta-se demasiadamente eficaz na identificação das variáveis que exercem influencia sob o desempenho organizacional, provendo informações primordiais para a elaboração do planejamento estratégico

O nome SWOT é a sigla dos termos da língua inglesa que consistem em Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

8.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO AMBIENTE INTERNO

Nessa primeira etapa, foi feito o diagnostico do ambiente interno da Panificadora Nova Visão, que por sua vez, contempla toda a organização, seus setores, processos, culturas, estratégias recursos físicos e humanos e todos os outros fatores que são de controle e responsabilidade puramente da empresa. Nesse contexto, o foco é reconhecer os pontos fortes, que se referem aos recursos, capacidades e habilidade que juntos se transformam em uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, e os pontos fracos, que consistem nas limitações e deficiências que a empresa apresenta perante o mercado concorrente o qual está situada.

O gestor deve começar a pensar em termos do que a empresa pode fazer bem e onde estão suas deficiências. Forças e fraquezas existem por causa de recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos entre a empresa e seus consumidores, empregados ou

organizações exteriores (por exemplo, parceiros da cadeia de suprimentos, fornecedores, instituições financiadoras e órgãos do governo) (FERRELL e HARTLINE, 2009).

Diante do exposto, foram levantadas informações e situações que possibilitaram a identificação dos principais pontos fortes e fracos da panificadora, após essa identificação, foram selecionados os pontos mais pertinentes ao momento organizacional e mercadológico para facilitar o foco, além de serem analisados e devidamente utilizados a favor da estratégias organizacionais

8.1.1 Pontos Fortes

A tabela 38 apresenta os pontos fortes obtidos com o levantamento das informações e situações presentes internamente na empresa estudada e na tabela 39 consta a priorização de cinco dos pontos identificado.

Os pontos fortes ou forças organizacionais são recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças. Vale ressaltar que alguns desses pontos foram identificados na pesquisa mercadológica realizada anteriormente neste plano de negócio.

Tabela 38 – Identificação dos pontos fortes da Panificadora Nova Visão

PONTOS FORTES	
1	Atendimento diferenciado e personalizado
2	Alta qualidade dos produtos comercializados
3	Grande variedade com amplo mix de produtos de fabricação própria
4	Bom relacionamento com os concorrentes
5	Tradição na região com mais de 20 anos no mercado local
6	Fidelização da clientela
7	Amplo espaço físico e com possibilidade de expansão
8	Área para estacionamento com grande capacidade
9	Comunicação interna
10	Diversidade das formas de pagamento

Fonte: o autor, 2018.

Tabela 39 – Priorização dos pontos fortes identificados

PRIORIZAÇÃO DOS PONTOS FORTES	
1	Atendimento diferenciado e personalizado
2	Alta qualidade dos produtos comercializados
3	Grande variedade com amplo mix de produtos de fabricação própria
4	Fidelização da clientela
5	Área para estacionamento com grande capacidade

Fonte: o autor, 2018.

8.1.2 Pontos Fraco

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização.

Conforme Martins (2007), são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico

A seguir, serão apresentados os pontos fracos presentes na organização estudada. Assim como nos pontos fortes, serão apresentadas duas tabelas contendo os tópicos identificados e em seguida os que foram priorizados. Estas informações serão ilustradas pelas tabelas 40 e 41.

Tabela 40 – Identificação dos pontos fracos da Panificadora Nova Visão

PONTOS FRACOS	
1	Falta de processos internos
2	Ausência de controles financeiros essenciais
3	Ausência de padronização nas receitas
4	Centralização de tarefas no administrador
5	Falta de políticas de divulgação da empresa
6	Ponto alugado
7	Localização do ponto comercial não favorável
8	Débitos tributários em atraso dificultando o crédito
9	Sem mapeamento de processos
10	Ausência de sistema gerencial eficiente para controles e relatórios gerenciais

Fonte: o autor, 2018.

Tabela 41 – Priorização dos pontos fracos identificados

PRIORIZAÇÃO DOS PONTOS FRACOS	
1	Falta de processos internos
2	Ausência de controles financeiros essenciais
3	Centralização de tarefas no administrador
4	Localização do ponto comercial não favorável
5	Débitos tributários em atraso dificultando o crédito

Fonte: o autor, 2018.

8.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DO AMBIENTE EXTERNO

Para a análise do ambiente externo deve-se avaliar, por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores). Procura identificar duas coisas: oportunidades e ameaças. Oportunidades e ameaças existem fora da empresa, independente de forças e fraquezas.

Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivo, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural (FERRELL e HARTLINE, 2009).

8.2.1 Oportunidades

São situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

Para Martins (2007), oportunidades são aspectos mais positivos do produto/serviço da empresa em relação ao mercado onde está ou irá se inserir. São fatores que não podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

As oportunidades refletem a realidade externa da empresa e devem ser observadas, pois elas influem tanto no ambiente externo quanto interno da

organização. A oportunidade na maioria das vezes influi positivamente no ambiente interno. Oferecem para a empresa chances de lucratividade a partir da identificação de novos mercados e clientes, no entanto, é necessária a verificação das condições e viabilidade da organização para utilizar tais oportunidades como estratégia competitiva.

Diante do exposto, foram identificadas as oportunidades apresentadas na tabela 42 e priorizadas algumas delas na tabela 43.

Tabela 42 – Identificação das oportunidades para Panificadora Nova Visão

OPORTUNIDADES	
1	Clientes cada vez mais exigentes (melhoria da qualidade)
2	Inauguração de condomínio vertical com 208 apartamentos a 50m da empresa
3	Forte atuação do sindicato (SINDIPAN-RN) e associação (AIPAN-RN) do setor no estado, proporcionando diversos benefícios a classe.
4	Inovações constantes no setor em relação a produtos e serviços
5	Novos fornecedores
6	Novas tecnologias para o processo produtivo e gerencial
7	Força das mídias sociais para a divulgação
8	Possível construção de condomínio de casa a 500m
9	Novo governo para o ano seguinte com aceitação do mercado

Fonte: o autor, 2018.

Tabela 43 – Priorização das oportunidades identificadas

PRIORIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES	
1	Clientes cada vez mais exigentes (melhoria da qualidade)
2	Inauguração de condomínio vertical com 208 apartamentos a 50m da empresa
3	Forte atuação do sindicato (SINDIPAN-RN) e associação (AIPAN-RN) do setor no estado, proporcionando diversos benefícios a classe.
4	Inovações constantes no setor em relação a produtos e serviços
5	Novo governo para o ano seguinte com aceitação do mercado

Fonte: o autor, 2018.

8.2.2 Ameaças

As ameaças são situações ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, que podem prejudicar a execução de objetivos estratégicos (CALLAES, BÔAS, GONZALES, 2006).

As ameaças são as forças externas que podem impactar no sucesso da empresa, tal como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumentos dos bens. De acordo com Martins (2007), ameaças: são atividades que podem levar a empresa para uma redução de receita ou até mesmo a seu desaparecimento. Estão ligadas aos concorrentes e novos cenários, desafiando a atual estratégia do empreendimento. Para evita-las devem ser analisados seus graus de possibilidade de ocorrerem e níveis de gravidade.

Elas são fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, eles podem prejudicar seu desenvolvimento e acarretar em perda de posicionamento de mercado. Portanto, deve-se estar muito atento a elas. Diante disso, estão presentes nas tabelas 44 e 45 as principais ameaças identificadas e as respectivas prioridades que devem ser atentadas pela panificadora para a providência das estratégias mais adequadas a sua imunização.

Tabela 44 – Identificação das ameaças para a Panificadora Nova Visão

AMEAÇAS	
1	Concorrência desleal de dois supermercados em um raio de 750m da empresa (Super Show Maia e Super Show Varejão)
2	Flutuação do mercado externo acarretando aumento nos preços do trigo
3	Conjuntura econômica atual em crise
4	Aumento expressivo da criminalidade na região
5	Possível construção de um novo supermercado a 700m da empresa
6	Informalidade de alguns concorrentes nas proximidades
7	Mudança de vários clientes de suas casas para condomínios verticais em outros bairros devido à insegurança
8	Excessivas e intoleráveis exigências dos órgãos de vigilância sanitária que não levam em conta o porte da empresa.
9	Crescimento da comercialização e distribuição de produtos de panificação congelados

Fonte: o autor, 2018.

Tabela 45 – Priorização das ameaças identificadas

PRIORIZAÇÃO DAS AMEAÇAS	
1	Concorrência desleal de dois supermercados em um raio de 750m da empresa (Super Show Maia e Super Show Varejão)
2	Flutuação do mercado externo acarretando aumento nos preços do trigo
3	Conjuntura econômica atual em crise
4	Aumento expressivo da criminalidade na região
5	Crescimento da comercialização e distribuição de produtos de panificação congelados

Fonte: o autor, 2018.

8.3 MATRIZ SWOT E CRUZAMENTO DE INFORMAÇÕES

A tabela 46 contempla a disposição das informações priorizadas obtidas com a pesquisa dos pontos que formam a matriz SWOT. Essa estrutura permite uma visualização geral do que foi analisado e definido como prioridade e facilita o cruzamento de informações entre estes.

Além disso, a tabela servirá como legenda para um melhor entendimento do cruzamento de dados feitos no quadro 01 devido às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças estarem apresentadas de forma resumida.

Tabela 46 – Matriz SWOT com pontos priorizados

FORÇAS	FRAQUEZAS
<p>A - Atendimento diferenciado e personalizado</p> <p>B - Alta qualidade dos produtos comercializados</p> <p>C - Grande variedade com amplo mix de produtos de fabricação própria</p> <p>D - Fidelização da clientela</p> <p>E - Área para estacionamento com grande capacidade</p>	<p>A- Falta de processos internos</p> <p>B - Ausência de controles financeiros essenciais</p> <p>C - Centralização de tarefas no administrador</p> <p>D - Localização do ponto comercial não favorável</p> <p>E - Débitos tributários em atraso dificultando o crédito</p>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>A - Clientes cada vez mais exigentes (melhoria da qualidade)</p> <p>B - Inauguração de condomínio vertical com 208 apartamentos a 50m da empresa</p> <p>C - Forte atuação do sindicato (SINDIPAN-RN) e associação (AIPAN-RN) do setor no estado, proporcionando diversos benefícios a classe.</p> <p>D- Inovações constantes no setor em relação a produtos e serviços</p> <p>E - Novo governo para o ano seguinte com aceitação do mercado</p>	<p>A - Concorrência desleal de dois supermercados em um raio de 750m da empresa (Super Show Maia e Super Show Varejão)</p> <p>B - Flutuação do mercado externo acarretando aumento nos preços do trigo</p> <p>C - Conjuntura econômica atual em crise</p> <p>D - Aumento expressivo da criminalidade na região</p> <p>E - Crescimento da comercialização e distribuição de produtos de panificação congelados com menor custo</p>

Fonte: o autor, 2018.

8.3.1 Análise do cruzamento de informações da matriz SWOT

A análise dos quadros 01 e 02 permitem a visualização do nível de relação entre o ambiente interno e externo da Nova Visão. Com o estudo, foi possível identificar as forças mais significativas que a empresa possui em correspondência as oportunidades e ameaças identificadas, assim como suas fraquezas e o mesmo ambiente externo.

O quadro 02 facilitará a análise do cruzamento das informações obtidas entre os quatro pontos da matriz SWOT apresentadas no quadro 01.

Quadro 2 – Totais por quadrante após cruzamento da matriz SWOT

TOTAL POR QUADRANTE		
	OP	AM
FO	71	43
FR	24	39

Fonte: o autor, 2018.

Para as análises que serão apresentadas a seguir, deve-se considerar que se supostamente fosse dada pontuação máxima para cada cruzamento, os valores de cada quadrante totalizariam em 125 pontos, esse número servirá termômetro para o nível de significância de cada diretriz da matriz.

De modo geral, os dados obtidos com a aplicação dessa matriz e com o cruzamento das informações que a formam, enriquecerão e facilitarão o processo de formação de estratégias focadas, além de proporcionará ao administrador uma tomada de decisão mais embasada e mais assertiva.

8.3.2 Forças x Oportunidades

Diante da aplicação da ferramenta e do cruzamento das informações obtidas, foi possível perceber que a empresa possui uma forte relação entre suas

forças e as oportunidades que o mercado tem a oferecer, representando com 71 pontos, a maior pontuação dentre os quadrantes internos do cruzamento.

Seus pontos fortes proporcionam grandes chances de aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo e para isso, é imprescindível que a definição das estratégias voltadas para as oportunidades identificadas tomem como base e foco a utilização dessas forças, para seja garantido o melhor aproveitamento possível.

8.3.3 Forças x Ameaças

Embora o primeiro quadrante (Forças x Oportunidades) tenha apresentado um número significativo, a relação entre as forças e as ameaças não deve ser menosprezado, pois foi totalizado em 43 pontos e exige extrema atenção.

Esse resultado indica que alguns pontos fortes presentes na empresa não são suficientes o bastante para contornar algumas das ameaças que podem afeta-la. Perante esse cenário, é importante que o administrador fique atento a esses riscos e procure formas alternativas de se munir para evita-los ou supera-los caso não seja evitável esquivar-se deles.

8.3.4 Fraquezas x Ameaças

Com 39 pontos, a relação entre as fraquezas e as ameaças indica que existem certas fraquezas que podem aumentar consideravelmente os danos à empresa caso as ameaças iminentes venham atingi-la. Essa situação exige ações de curto e médio prazo em relação ao fortalecimento desses pontos fracos, para que não sejam uma porta de entrada para os problemas presentes no mercado.

8.3.5 Fraquezas x Oportunidades

Na análise desse cruzamento, ficou perceptível que alguns dos pontos fracos da panificadora dificultam o aproveitamento das oportunidades, é preciso fortalecer essas fraquezas não somente para a amenização das ameaças, mas também para o alcance das oportunidades presentes.

9 CONCLUSÃO

O referido plano de negócio, conforme explanado nas partes iniciais que o integram, convergiu sua ideia para a identificação, análise e estruturação dos ambientes e agentes que constituem a Panificadora Nova Visão, servindo como rumo para a tomada de decisão e definição de estratégias empresariais, bem como avaliando e validando a exequibilidade das diferentes óticas de um projeto de expansão necessário e inerente à realidade do negócio.

Para a realização desses objetivos, horas foram dedicadas na obtenção de dados e informações através de pesquisas, observações e diálogos que permitiram edificar o arcabouço das áreas que exercem influência na perenidade e avanço da empresa estudada. Tal projeto mostrou-se primordial para a identificação do que se deve desenvolver, assim como das características mais positivas e que devem ser utilizadas estrategicamente a favor da organização em cada uma das vertentes exploradas.

Através da contextualização do histórico empresarial e com o auxílio de processos metodológicos, foi possível estruturar os principais componentes da panificadora, abordando primeiramente sobre os principais aspectos legais que regem o segmento da panificação e contribuindo assim com conhecimentos para a manutenção de seu funcionamento dentro das linhas lícitas.

Com o ordenamento da dimensão administrativa da empresa, foi possível visualizar como sua estrutura se comporta e o que deve ser requisitado para que seus processos administrativos sejam realizados de forma eficiente. Também foram elaborados os principais pilares que manterão a Nova Visão no caminho de seus objetivos, guiados por sua missão, focados na visão do negócio e parametrizados pelos valores definidos. Todos os setores presentes na empresa passaram por análises que permitiram identificar e sugerir possíveis melhorias e boas práticas para cada um deles, valendo destacar medidas como a introdução de um sistema de gestão que integre as áreas de produção, vendas, compras e estoque, afim de possui maior controle sobre as entradas e saídas da empresa.

Em estudo ao cenário mercadológico, foi possível identificar o perfil e os hábitos que caracterizam o mercado consumidor, assim como através destes, conhecer os principais diferenciais competitivos do empreendimento, sendo eles o atendimento diferenciado, a qualidade dos produtos e a variedade do mix, pontos

chave para a definição de estratégias focadas para o combate em um mercado tão competitivo como o que está inserida a panificadora, informação também constatada nessa etapa através da análise do cenário externo. Nesse ponto, confirmou-se a existência de um público consumidor aquecido e da necessidade de modernização para a manutenção da empresa dentro de um mercado desleal em que grandes supermercados, mercados e conveniências passaram a competir com as padarias.

Com a dimensão operacional, identificou-se a existência de um espaço físico suficiente, capacidade produtiva ociosa e tecnologias já adquiridas que podem ser utilizadas em atividades propostas pelo plano, validando assim mais uma parte da viabilidade do projeto de expansão.

Por fim, com a análise financeira e estratégica, foi possível consumir a dúvida sobre a real necessidade e factibilidade da proposta de ampliação. Com os indicadores financeiros obtidos, confirmou-se a positividade do novo plano ao apresentar uma taxa de lucratividade acima da taxa de juros atual, resultando em 7,54%, embora não seja tão elevada, está dentro dos parâmetros do segmento e é justificada pela forte competitividade do mercado, podendo ainda sim ser elevada com a futura reavaliação dos custos fixos.

Além desse fator, o projeto apresentou retorno do investimento em 22 meses, período considerado bom e dentro dos parâmetros mercadológicos aceitáveis para a implementação de uma nova atividade, legitimando assim, em conjunto com o conhecimento do cenário estratégico da empresa sobre o seu ambiente interno e externo, apresentando-se na classificação de desenvolvimento na Matriz SWOT, não só a viabilidade técnica, financeira e econômica do projeto de expansão como a forte necessidade de sua realização em meio a um mercado tão competitivo e exigente.

Diante do apresentado qualitativamente e quantitativamente, conclui-se que o plano de negócio desenvolvido para o objeto de estudo, com

característica de expansão, é legítimo, viável e necessário para sua amplificação e perpetuidade. O plano de negócio, que é uma ferramenta primordial para a criação e sucesso de um novo empreendimento, provou ser de total valia também para a expansão de uma empresa já existente, mostrando assim a sua versatilidade e expondo para futuros e atuais empreendedores a importância de dedicar esforços ao planejamento prévio a fim de minimizar riscos, potencializar

forças e desenvolver as deficiências, baseando-se dos conhecimentos fornecidos pela ferramenta sobre todas as vertentes que a firmam.

REFERÊNCIAS

- BERNARDI, L. A. **Manual de Plano de Negócios: Fundamentos, Processo e Estruturação**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CALAES, Gilberto Dias.; VILLAS BÔAS, Roberto C; GONZALES, Arsênio. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Cyted, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. E atual.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e Controle da Produção**. 2. ed. Barueri-SP: Manole, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra, 2003.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. São Paulo: Futura, 1998.
- DUCKER, Peter F., **A administração na próxima sociedade**. NOBEL:2003.
- FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994
- HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo, Editora McGraw-Hill Ltda e Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 1998.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI: - Como criar, conquistar e dominar mercados**. ed. São Paulo: Ediuoro, 2009.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. SP: Atlas, 2001.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico, conceitos metodologias e práticas**. 22. Ed. São Paulo: ATLAS, 2005.

PORRAS, Jerry I., COLLINS, James c., **Construindo a visão da empresa**. HSM Management, São Paulo, n. 7, mar/abr. 1998

RICHARDSON, R. J. Pesquisa Social. **Métodos e técnicas**. Editora Atlas. São Paulo, 1985.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing: conceitos e metodologia**. 3. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 1997

APENDICE A - PESQUISA DE CAMPO – agosto/2018

Análise do perfil e comportamento do consumidor da panificadora Nova Visão

Olá,

Sou aluno concluinte do curso de Administração, do Departamento de Ciências Administrativas da UFRN. Gostaria de contar com a sua colaboração, respondendo às perguntas deste questionário. Trata-se de uma pesquisa exclusivamente acadêmica, que terá o objetivo de enriquecer com informações reais o meu trabalho de conclusão de curso. Desde já agradeço sua participação. **Não precisa se identificar.**

1. Sexo:

<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
------------------------------------	-----------------------------------

2. Assinale a sua faixa etária:

<input type="checkbox"/> Até 20 anos	<input type="checkbox"/> Entre 21 e 30 anos
<input type="checkbox"/> Entre 31 e 40 anos	<input type="checkbox"/> Entre 41 e 50 anos
<input type="checkbox"/> A partir de 50 anos	

3. Qual seu estado civil?

<input type="checkbox"/> Solteiro(a)	<input type="checkbox"/> Viúvo(a)
<input type="checkbox"/> Casado(a)	<input type="checkbox"/> União estável
<input type="checkbox"/> Divorciado(a)	

4. Quantas pessoas moram na sua casa?

<input type="checkbox"/> 01 pessoa
<input type="checkbox"/> 02 ou 03 pessoas
<input type="checkbox"/> 04 ou 05 pessoas
<input type="checkbox"/> Mais de 05 pessoas

5. Qual a faixa de renda da sua família?

<input type="checkbox"/> Menos de 1 salário mínimo	<input type="checkbox"/> Entre 8 e 10 salários mínimos
<input type="checkbox"/> Entre 2 e 4 salários mínimos	<input type="checkbox"/> Acima de 10 salários mínimos
<input type="checkbox"/> Entre 5 a 7 salários mínimos	

6. Com qual frequência você vai à panificadora Nova Visão?

<input type="checkbox"/> Uma vez por semana	<input type="checkbox"/> Duas vezes na semana
<input type="checkbox"/> Três vezes na semana	<input type="checkbox"/> Quatro vezes na semana ou mais

7. Você frequenta a panificadora Nova Visão para consumir no local ou para levar os produtos para casa?

<input type="checkbox"/> Consumo produtos no local	<input type="checkbox"/> Compro produtos para levar para casa
<input type="checkbox"/> Os dois tipos – consumo no local e também levo para casa	

8. Você frequenta outra panificadoras do mesmo bairro?

<input type="checkbox"/> Sim.	<input type="checkbox"/> Não
-------------------------------	------------------------------

9. A forma de pagamento exerce influencia na sua decisão de compra?

<input type="checkbox"/> Nenhuma	<input type="checkbox"/> Quase nenhuma	<input type="checkbox"/> Pouca	<input type="checkbox"/> Muita
----------------------------------	--	--------------------------------	--------------------------------

10. Você frequenta a panificadora exclusivamente em dias de promoção?

<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
------------------------------	------------------------------

11. Quais os motivos que o(a) levam a escolher a panificadora Nova Visão? (Assinale colocando em ordem de preferência, de 1º, 2º e 3º lugar)

<input type="checkbox"/> Atendimento	<input type="checkbox"/> Qualidade dos produtos
<input type="checkbox"/> Preço	<input type="checkbox"/> Localização
<input type="checkbox"/> Estacionamento	<input type="checkbox"/> Variedade e disponibilidades dos produtos
<input type="checkbox"/> Horário	<input type="checkbox"/> Higiene e estrutura

() Localização

() Outro: Qual? _____

**Muito obrigado por sua colaboração e preferência pela Panificadora Nova
Visão!**