

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO TECNOLÓGICO
COLEGIADO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

IGOR LOPES LEAL

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA
PADARIA ARTESANAL**

**VITÓRIA, ES
2023**

IGOR LOPES LEAL

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA
PADARIA ARTESANAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado do Curso de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Mirela Guedes Bosi

VITÓRIA, ES

2023

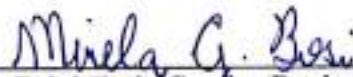
IGOR LOPES LEAL

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA PADARIA ARTESANAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Colegiado do Curso de Engenharia de Produção do Centro Tecnológico da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovado em 07 de fevereiro de 2023.

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. Mirela Guedes Bosi
Universidade Federal do Espírito Santo
Orientadora



Prof. Dr. Thiago de Almeida Rodrigues
Universidade Federal do Espírito Santo



Me. Valdir da Silva Corrêa
Universidade Federal do Espírito Santo

AGRADECIMENTOS

Começo agradecendo à minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Mirela Guedes Bosi, por tamanha dedicação, disponibilidade, humanidade e profissionalismo, não só desde o início da concepção deste trabalho até o último dia, mas também em todas as suas matérias ministradas em que fui aluno.

Agradeço à minha namorada, Juliana, que esteve comigo durante toda a minha jornada universitária, nos melhores e piores momentos, me concedendo carinho, companhia, dedicação e amor.

Agradeço aos meus pais, Marconi e Waleska, por me presentear com a dádiva da vida e por sempre proverem para que não me falte nada.

Agradeço aos pais da Juliana, Antonio e Rosi, por fazerem tanto por mim, sempre estarem presentes e me tratar como um dos seus.

Agradeço ao meu tio Arlindo, por sempre me apoiar e se fazer presente, mesmo distante.

Agradeço aos meus amigos, por me ajudarem a fazer tudo acontecer.

Por fim agradeço à Universidade Federal do Espírito Santo e a todos os meus Professores, sem os quais não seria possível tal realização.

“O importante é não parar de questionar.

A curiosidade tem sua própria razão de existir”

Albert Einstein

RESUMO

Para tornar um empreendimento real são necessários diversos recursos que viabilizem a operação. O plano de negócios se apresenta como uma ferramenta simples, porém poderosa, que descreve por completo todos os aspectos do empreendimento, analisando sua viabilidade em diversas áreas. O presente trabalho teve como objetivo geral a elaboração de um plano de negócios para a abertura de uma padaria artesanal na cidade de Vitória, ES, baseando-se nos dados já existentes fornecidos pela empresa estudada e em pesquisas de mercado que contemplaram consumidores de pães, concorrentes e fornecedores. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, uma vez que foram analisados fatos e fenômenos da forma como ocorrem na realidade, e ainda é aplicada e descritiva, pois respectivamente é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e expõe características de determinada população ou fenômeno. Com base nos resultados obtidos nas pesquisas de mercado, foram redigidas as seções do plano de negócios que contemplaram conceito do negócio, produtos e serviços, a análise do mercado, marketing e vendas, a análise estratégica e o plano financeiro. O resultado final do trabalho indica a viabilidade econômica do projeto, contribuindo para o crescimento e sucesso da abertura da padaria artesanal.

Palavras-chave: Padaria artesanal. Fermentação Natural. Plano de Negócios. Empreendedorismo.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos e definições de padarias	20
Quadro 2 - Tipos e definições de padarias artesanais.....	22
Quadro 3 - Matriz SWOT.....	31
Quadro 4 - Avaliação dos concorrentes	42
Quadro 5 - Descrição dos pontos fortes e fracos dos concorrentes.....	44
Quadro 6 - Descrição das informações dos fornecedores.....	48
Quadro 7 - Avaliação dos concorrentes	55
Quadro 8 - Descrição dos pontos fortes e fracos dos concorrentes.....	57
Quadro 9 - Descrição das informações dos fornecedores.....	61
Quadro 10 - Matriz SWOT.....	64
Quadro 11 - Investimentos pré-operacionais.....	66
Quadro 12 - Folha de pagamento	67
Quadro 13 - Estoque inicial.....	67
Quadro 14 - Capital de giro	68
Quadro 15 - Investimento inicial.....	68
Quadro 16 - Custos fixos.....	69
Quadro 17 - <i>Payback</i> com cenário pessimista.....	70
Quadro 18 - <i>Payback</i> com cenário realista.....	71

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Faturamento e crescimento anual do setor de panificação e confeitaria.....	15
Figura 2 - Perfil dos respondentes: (a) Gênero; (b) Percentual de respondentes que consomem pão; (c) Faixas etárias	33
Figura 3 - Frequência de consumo	34
Figura 4 - Frequência de compra.....	34
Figura 5 - Locais de compra de pães	35
Figura 6 - Tipos de pães consumidos	36
Figura 7 - Em quais refeições consome pães.....	36
Figura 8 - Perfil de preferência e consumo por tipo de farinha: (a) Qual é preferido; (b) Qual é mais consumido	37
Figura 9 - Perfil de preferência e consumo por sabor de pão: (a) Qual é preferido; (b) Qual é mais consumido	38
Figura 10 - Perfil de uso e motivações de uso de <i>delivery</i> : (a) Usa <i>delivery</i> ; (b) Já comprou pães ou produtos de padaria por <i>delivery</i> ; (c) Motivos para uso ou não do <i>delivery</i>	39
Figura 11 - Opiniões sobre alimentos saudáveis: (a) Tem interesse; (b) Considera sua alimentação saudável; (c) Consumiria pão com mais frequência se fosse melhor para saúde; (d) Considera pães convencionais saudáveis; (e) Considera pães de forma saudáveis.....	40
Figura 12 - Pães de fermentação natural: (a) Conhece pães de fermentação natural; (b) Pagaria um pouco mais por um pão de fermentação natural.....	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Empresas ativas da categoria principal “Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria” e informações população e área dos estados brasileiros.....	18
Tabela 2 – Ranking em relação de concentração de padarias por km ² e folga de atendimento*.	19

LISTA DE SIGLAS

ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria

CEP - Código de Endereçamento Postal

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IDEAL - Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação

ITPC - Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria

MEI – Microempreendedor Individual

RMGV – Região Metropolitana da Grande Vitória

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	13
1.2	OBJETIVOS.....	15
1.2.1	OBJETIVO GERAL	15
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1	SETOR DA PANIFICAÇÃO.....	17
2.1.1	UMA ANÁLISE QUANTO AOS NÚMEROS NA PANIFICAÇÃO	18
2.2	TIPOS DE PADARIAS.....	20
2.3	PLANO DE NEGÓCIOS.....	23
2.4	ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS.....	24
3	MÉTODO	26
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	26
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	27
3.3	COLETA DE DADOS.....	28
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	29
4	RESULTADOS	30
4.1	DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	30
4.1.1	MISSÃO	30
4.1.2	VISÃO	30
4.1.3	VALORES	31
4.2	ANÁLISE SWOT.....	31
4.3	PESQUISA COM FOCO NOS CLIENTES.....	32
4.4	PESQUISA COM FOCO NOS CONCORRENTES.....	42
4.5	PESQUISA COM FOCO NOS FORNECEDORES.....	47
5	PLANO DE NEGÓCIOS	51
5.1	SUMÁRIO EXECUTIVO.....	51
5.2	CONCEITO DE NEGÓCIO.....	52
5.3	PRODUTOS E SERVIÇOS.....	53
5.4	MERCADO E CONCORRENTES.....	55
5.5	MARKETING E VENDAS.....	63
5.6	ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	64
5.7	PLANO FINANCEIRO.....	65

5.7.1	INVESTIMENTO INICIAL	65
5.7.2	PONTO DE EQUILÍBRIO	68
5.7.3	PAYBACK	69
6	CONCLUSÕES	72
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74
	APÊNDICE A - Questionário com os proprietários para auxílio à identificação ou atualização de missão, visão e valores da empresa	77
	APÊNDICE B - Questionário auxiliar para identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em <i>brainstorming</i> com os proprietários	78
	APÊNDICE C - Roteiro de entrevista com fornecedores	79
	APÊNDICE D - Questionário de avaliação utilizado para concorrentes	80
	APÊNDICE E - Formulário para identificação de preferências e hábitos de consumo de pães dos moradores da RMGV	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com Dornelas (2019), existem dois grupos principais de empreendedores. O primeiro grupo se trata dos empreendedores por necessidade, que são levados a essa situação por motivos como: falta de acesso a oportunidades de trabalho formal como empregado; necessidade de recursos financeiros mínimos para arcar com as demandas da sobrevivência; carência de conhecimento explícito; demissão e desemprego. O segundo grupo se trata dos empreendedores por oportunidade, que decidiram empreender após: ter uma ideia, descoberta ou inovação; tomar uma decisão deliberada e/ou planejada; receber um convite de outro empreendedor; realização financeira; desejo de autonomia; ganhar um recurso inesperado; receber herança e/ou participar de sucessão de empresa familiar; projeto pós-carreira; missão de vida. O autor em ambos os casos explicita que esses não são os únicos motivos possíveis para cada tipo de empreendedor e logo em seguida demonstra subtipos de empreendedorismo para cada grupo.

Os empreendedores por necessidade estão mais vulneráveis visto as condições que levam à sua criação. A necessidade por recurso financeiro, carência de conhecimento ou a demissão e desemprego podem levar o empresário a tomar decisões emocionais e por impulso, atitudes que não são bem-vindas quando tratamos de um negócio.

O plano de negócios se consolidou no mundo como uma das principais ferramentas de gestão para empreendedores, especialmente os interessados em abrir uma empresa. Por meio deste, é possível ter uma visão mais clara do que será a empresa, seus produtos, do mercado e simular projeções de crescimento do negócio considerando os custos, despesas e lucratividade.

Entretanto,

Como se trata de uma simulação ou uma previsão antes de colocar o negócio para funcionar, naturalmente não será perfeita. Ou seja, o plano de negócios não é infalível e não diz exatamente como tudo vai acontecer em detalhes. Isso é praticamente impossível. Mas, mesmo com suas deficiências conhecidas, o ato de planejar utilizando um plano de negócios auxilia consideravelmente na tomada de decisão do empreendedor (DORNELAS, 2019, p. 92).

Guiando o empreendedor durante sua jornada, principalmente durante o médio e longo prazo, o plano de negócios faz a análise de oportunidade, análise de mercado (análise do setor e nicho de mercado: público-alvo primário e concorrentes), modelo de negócio (o que vender, como, para quem, a que preço, prévia do plano de marketing e previsão inicial de receita),

investimentos iniciais, recursos humanos, custos, infraestrutura, demonstrativos financeiros, análise de viabilidade e rentabilidade. Após todos esses itens é possível concluir a redação do plano, revisar premissas, projeções, cenários e desenvolver a apresentação em slides e o sumário executivo (DORNELAS, 2019).

No presente trabalho é apresentado um plano de negócios de uma padaria artesanal que demonstra a análise feita nos itens supracitados, considerando sempre a missão, visão e valores definidos pela empresa, assim como os objetivos e ambições definidos pelos proprietários no longo prazo.

Para um alimento que existe desde 12.000 a.C., naturalmente o pão não tinha as características observadas hoje. Os pães na antiguidade eram feitos misturando a recém-criada farinha de trigo com bolota, um fruto do carvalho. A massa, então, era lavada em água fervente inúmeras vezes e assada na pedra quente ou sob as cinzas. O resultado era um pão seco, achatado e com sabor bastante amargo. Com o avanço da humanidade, foram desenvolvidos o forno e o fermento, que contribuíram para a criação das padarias. Acredita-se que, no império Romano, havia cerca de 400 padarias e até escolas para ensinar a fazer pão. Com a queda do império, também houve um menor crescimento dessa cultura, que voltou a crescer somente no século XII com os padeiros italianos e franceses (BINI; CARAVAGGI, 2022).

No Brasil, só em 1918, após o fim da 1ª guerra mundial, com a migração em massa de europeus para o país, a cultura da panificação começou a se formar. A capacidade de plantio e o *know how* desses europeus em transformar trigo em farinha e farinha em pão foi essencial para implantar o alimento na rotina. Uma das mais tradicionais padarias de São Paulo foi aberta em 1949 por Dona Deolinda e seu marido, imigrantes portugueses, que abriram a “Padaria do Lar”, destaque até 1957, quando os donos optaram por vendê-la. Em 1997 os netos do casal fundador voltariam a operar a padaria, agora com o nome “Dona Deôla”. Hoje a rede é uma das maiores de SP, empregando mais de 800 funcionários e vendendo mais de 400 mil pães franceses por mês (BINI; CARAVAGGI, 2022). Em 2021, o setor teve faturamento acima de 100 bilhões e gerou 831 mil empregos diretos e 1,5 milhão de empregos indiretos (INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS DE ALIMENTAÇÃO, 2022).

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de negócios para a abertura de uma padaria artesanal em Vitória, ES.

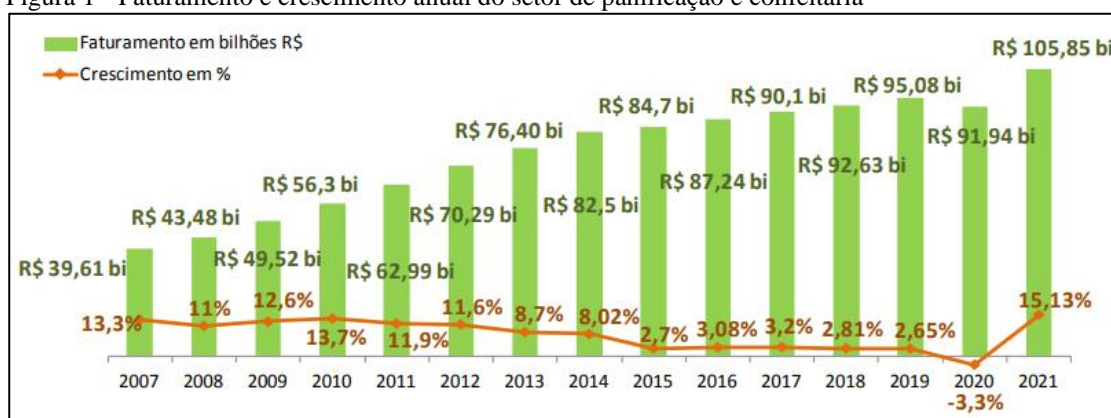
1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar estrategicamente a empresa de acordo com sua missão, visão e valores.
- Identificar possíveis vantagens competitivas próprias da empresa, assim como dos competidores.
- Estimar os custos de abertura, bem como os custos fixos e variáveis mensais, para análise de viabilidade econômica.

1.3 JUSTIFICATIVA

O setor de panificação e confeitaria teve faturamento de R\$105,85 bilhões em 2021, com um crescimento nominal de 15,13% e crescimento real (descontando a inflação) de 5,84%. Mesmo com o crescimento real maior do que os outros anos, o crescimento segue abaixo do esperado. Comparando 2019 e 2020, durante a pandemia, houve uma diminuição de 17,95% do fluxo de clientes nas padarias, algo de extrema importância (ITPC, 2022). O último crescimento anual acima de 10% havia ocorrido em 2012 (Figura 1).

Figura 1 - Faturamento e crescimento anual do setor de panificação e confeitaria



Fonte: ITPC (2022).

Segundo o IDEAL (2022), no período entre janeiro a maio de 2022, quando comparado ao mesmo período em 2021, o setor obteve faturamento com crescimento nominal de 19,5%. No

mesmo período, houve um aumento de 5,25% na média nacional de fluxo de clientes e um aumento de 9,25% no *ticket* médio das padarias, indicadores que demonstram a retomada parcial do setor.

Durante 2021, o Ministério da Economia apontou o fechamento de 1,410 milhão de empresas formais. Apenas no 3º quadrimestre de 2021, 484.470 empresas foram fechadas, representando uma elevação de 35,7% em comparação com o mesmo período de 2020. Dentre as categorias mais abaladas estão: em terceiro lugar, lanchonetes e outros, com 41.546 negócios fechados; em oitavo lugar, comércio varejistas de alimentos, com 37.584 negócios fechados. Ainda sofrendo com os resquícios da pandemia, outros fatores como falta de gestão financeira, comercial e operacional, além do desalinhamento com as metas e objetivos de crescimento podem ter contribuído para o fechamento desses negócios (PORTAL GOV.BR, 2022).

De acordo com o IBGE, 48% das empresas brasileiras fecham em até três anos. Os dados demonstram que 25% dos empreendedores brasileiros que fecharam suas empresas apontaram a falta de gestão como um dos motivos principais para a falência, atrás apenas de altos impostos (31%), pouca demanda e alta competitividade (29%) e dificuldade para arrecadar linhas de crédito (25%). Portanto, o plano de negócios, seja para abertura ou reformulação de um negócio já aberto, é um meio de auxílio aos empreendedores, sejam eles empreendedores por necessidade ou por oportunidade, a identificar possíveis lacunas no mercado e estruturar seu negócio (NADER, 2021).

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção apresenta-se a base conceitual e teórica acerca do tema.

2.1 SETOR DA PANIFICAÇÃO

No Brasil, entre janeiro e maio de 2022 houve um crescimento no faturamento geral do setor de panificação de R\$5,79 bilhões quando comparado ao ano anterior. Em 2021, o faturamento foi de R\$105,85 bilhões, um aumento nominal de 15,13% em relação ao ano anterior, que representa uma retomada de crescimento após a pandemia, que afetou intensamente o setor (IDEAL, 2022).

A panificação está entre os seis maiores segmentos da indústria no Brasil, com participação de 36% da indústria de produtos alimentícios e 6% na de transformação. As padarias são caracterizadas como o segundo maior canal de distribuição de alimentos (SEBRAE, 2017).

Ainda segundo estudo do SEBRAE (2017), de todos os pães consumidos no Brasil, 86% são produzidos por padarias (não industrializados) e 52% são do tipo francês. Tendo um consumo per capita de 22,61 kg de pães por ano, 76% dos brasileiros consomem pão no café da manhã e 98% consomem produtos panificados. As padarias são responsáveis por produzir a maioria dos produtos do setor, com 79% da produção total, enquanto as indústrias fabricam 14% e padarias de supermercados 7%.

Também no mesmo estudo foi levantado o nível de fidelidade dos clientes, demonstrando que para os empresários, 51% dos clientes que visitam suas padarias são muito fiéis, 26% são razoavelmente fiéis e o restante apresentando pouca ou nenhuma fidelidade. Dentre os motivos para se comprar em uma padaria, 100% dos entrevistados responderam que a proximidade da residência é um fator importante, seguido de proximidade do local de trabalho com 52,7%, condições de higiene/limpeza com 30,7%, cortesia no atendimento com 28,8% e qualidade dos produtos com 25,7%. Vale ressaltar que o estudo foi feito exclusivamente no estado da Bahia, podendo haver distinções na fidelidade e motivações em outras áreas do Brasil.

2.1.1 Uma análise quanto aos números na panificação

Existem no Brasil 154.999 empresas ativas que têm como categoria principal “Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria”. São Paulo lidera a lista com aproximadamente 27% do total, tendo 42.284 empresas do ramo, seguido por Rio de Janeiro, que tem menos da metade, com 18.381 unidades. O estado do Espírito Santo se encontra em 11ª posição, com 4.160 padarias (Tabela 1) (PORTAL GOV.BR, 2022).

Tabela 1 - Empresas ativas da categoria principal “Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria” e informações população e área dos estados brasileiros

Estado	Empresas Ativas/UF	População (estimada pelo IBGE em 2021)	Área (km ²)
AC	208	906.876	164.173
AL	1.723	3.365.351	27.831
AM	1.387	4.269.995	1.559.168
AP	277	877.613	142.471
BA	8.196	14.985.284	564.760
CE	5.005	9.240.580	148.894
DF	2.899	3.094.325	5.761
ES	4.160	4.108.508	46.074
GO	4.966	7.206.589	340.243
MA	1.576	7.153.262	329.651
MG	17.621	21.411.923	586.514
MS	1.885	2.839.188	357.148
MT	2.323	3.567.234	903.207
PA	2.374	8.777.124	1.245.871
PB	2.348	4.059.905	56.467
PE	5.549	9.674.793	98.068
PI	1.420	3.289.290	251.755
PR	9.269	11.597.484	199.299
RJ	18.381	17.463.349	43.750
RN	1.887	3.560.903	52.810
RO	747	1.815.278	237.765
RR	231	652.713	223.645
RS	10.240	11.466.630	281.707
SC	6.041	7.338.473	95.731
SE	1.375	2.338.474	21.938
SP	42.284	46.649.132	248.219
TO	627	1.607.363	277.424
Soma	154.999	213.317.639	8.510.346
Média	5.741	7.900.653	315.198

Fonte: Adaptado do IBGE e PORTAL GOV.BR (2022).

Quando é feita uma relação entre empresas ativas por quilômetro quadrado, o que representa a concentração de padarias nos estados, o Espírito Santo se posiciona em 4º lugar, demonstrando que o estado tem grande concentração de padarias para o seu tamanho. Dentre outros estados que têm um tamanho próximo ao do Espírito Santo: Paraíba; Rio Grande do Norte; Alagoas; Sergipe; Rio de Janeiro, além do Distrito Federal, apenas os dois últimos possuem uma concentração maior de padarias, ocupando respectivamente a segunda e primeira posições do ranking. De todos os estados, apenas os seis primeiros do ranking ficam acima da média nacional (Tabela 2) (PORTAL GOV.BR, 2022).

Tabela 2 – Ranking em relação de concentração de padarias por km² e folga de atendimento*.

Estado	Empresas/km ²	Ranking concentração	Relação hab./empresa	Ranking folga de atendimento
DF	0,503	1º	1067	3º
RJ	0,420	2º	950	1º
SP	0,170	3º	1103	4º
ES	0,090	4º	988	2º
SC	0,063	5º	1215	6º
SE	0,063	6º	1701	12º
AL	0,062	7º	1953	18º
PE	0,057	8º	1744	14º
PR	0,047	9º	1251	8º
PB	0,042	10º	1729	13º
RS	0,036	11º	1120	5º
RN	0,036	12º	1887	17º
CE	0,034	13º	1846	16º
MG	0,030	14º	1215	7º
GO	0,015	15º	1451	9º
BA	0,015	16º	1828	15º
PI	0,006	17º	2316	19º
MS	0,005	18º	1506	10º
MA	0,005	19º	4539	27º
RO	0,003	20º	2430	20º
MT	0,003	21º	1536	11º
TO	0,002	22º	2564	21º
AP	0,002	23º	3168	24º
PA	0,002	24º	3697	25º
AC	0,001	25º	4360	26º
RR	0,001	26º	2826	22º
AM	0,001	27º	3079	23º
Média	0,063		2040	

Fonte: Adaptado de IBGE e PORTAL GOV.BR (2022).

Nota: *folga de atendimento se dá pela capacidade de atender clientes, portanto, quanto menor a relação habitantes/empresa, maior a folga de atendimento.

Na relação entre habitantes e unidades de padarias, o estado de São Paulo possui uma média de aproximadamente 1.103 habitantes/padaria e o Espírito Santo, 988 habitantes/padaria. Nesse caso, o ES se encontra em segundo lugar no ranking.

2.2 TIPOS DE PADARIAS

Assim como acontece em quase todo tipo de negócio, existem diferentes subcategorias que atendem diferentes públicos com base em suas necessidades e preferências. A disponibilidade de tamanho físico e investimento dos empresários fizeram com que fossem criados diferentes perfis de lojas e quando se trata da categoria padaria, não é diferente. Segundo Saab et al. (2001), existem quatro tipos de padaria, descritas no Quadro 1 com suas definições.

Quadro 1 - Tipos e definições de padarias (continua)

Tipos	Descrição
Padarias tipo <i>Boutique</i>	Localizadas em regiões de alto poder aquisitivo, onde são comercializados, em sua maioria, produtos próprios e importados, sendo que o número de padarias desse tipo, no Brasil, não é, ainda, expressivo.
Padarias de Serviço	Localizadas em regiões centrais e em ruas de grande circulação e concentração de lojas comerciais ou escritórios. Além dos produtos típicos de padaria e confeitaria, oferecem, também, dentre outros, serviços de bar, lanchonete e <i>fast food</i> .

Quadro 1 - Tipos e definições de padarias (conclusão)

Tipos	Descrição
Padarias de Conveniência	Localizam-se em bairros residenciais. Além de oferecer os produtos e serviços das Padarias de Serviço, possuem um grande volume de produtos considerados de conveniência, com algumas chegando a comercializar cerca de 3.000 itens.
Pontos Quentes	Trata-se de uma tendência de origem europeia, em que a padaria abre uma filial, envia alguns tipos de pães já embalados, bem como outros de pães congelados, para fazer o assamento no ponto quente. A vantagem é que não há necessidade de grandes espaços, haja vista a inexistência de um setor de produção, e, além disso, a reposição do estoque é realizada, diariamente, pela matriz, reduzindo, assim, os custos a serem incorridos com mão-de-obra e estocagem.

Fonte: adaptado de Saab et al. (2001).

Com algumas atualizações em produtos e serviços oferecidos pelas padarias, os conceitos se atualizaram. Pelo convênio formado entre a ABIP, ITPC e SEBRAE, foi realizado um projeto com o título “Projeto de desenvolvimento do setor de panificação e confeitaria com atuação na qualidade, produtividade e sustentabilidade” (ABIP; ITPC; SEBRAE, 2015). O projeto percebe diferentes tipos de empresas de panificação, sendo eles divididos em escala industrial, padarias de supermercado e padarias artesanais. Na industrial a produção é feita em larga escala e a venda desses panificados se destina em sua maioria ao atacado, destacando-se a produção de congelados e pães embalados. Nas padarias de supermercados a produção de panificados não é o principal negócio, mas se configura com a produção e venda de produtos com preços menores que ampliam a concorrência no mercado. As padarias de supermercado também podem ter métodos artesanais nos seus processos de fabricação. Por fim, as padarias artesanais, cuja produção de panificados e confeitados é feita no local da venda e é considerada o carro-chefe da loja. Usualmente a venda é feita diretamente ao consumidor final, mas também há revenda para outros estabelecimentos, sem muita escala. O projeto ainda define os principais tipos de padarias artesanais, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Tipos e definições de padarias artesanais (continua)

Tipos	Descrição
Loja Tradicional	Uma loja tradicional apresenta oferta reduzida de produtos e serviços, em face às múltiplas opções com as quais as padarias atualmente vêm operando. Esse tipo de padaria tem como foco a produção própria, mas também oferece alguns itens básicos de conveniência, laticínios e lanches.
Loja <i>Master</i>	Apresenta amplo mix de produtos e oferece toda a conveniência ao consumidor para que este não se desloque a outro local. Esse tipo de loja se apresenta como um mini supermercado, no qual se encontram produtos panificados, mas principalmente variedade em produtos de revenda, como biscoitos industrializados, enlatados, frios, bebidas, produtos de limpeza e outros. Esse tipo de loja costuma oferecer também um setor de hortifrúti.
Loja <i>Gourmet</i>	Lojas que apresentam alimentos prontos para todas as refeições do cliente. É possível encontrar <i>buffet</i> de café da manhã, almoço <i>self-service</i> e/ou executivo, rotisseria, pizzaria, comida japonesa, sanduíches montados na hora, crepes, sopas, dentre outras opções.
Loja <i>Express</i>	Padarias com foco em lanches e refeições rápidas, com atendimento ágil. É comum encontrar nessas empresas refeições prontas para levar, <i>kits</i> de lanches, pizzas em fatias.
Loja Especializada, Confeitaria ou <i>Boutique</i> de Pães	Essas padarias trabalham a produção própria com intensidade, como foco na qualidade e reconhecimento de “grife” de seus produtos. Geralmente são fabricadas receitas de alto valor agregado, nas quais são priorizados sabor e aparência.

Quadro 2 - Tipos e definições de padarias artesanais (conclusão)

Tipos	Descrição
Loja Quiosque	São padarias localizadas em locais públicos de grande circulação de pessoas, como praças, shoppings, largos, aeroportos, rodoviárias, dentre outros. Apresenta um mix reduzido de produtos e foco em produtos que atendam às necessidades do público alvo, podendo ser café, confeitaria, lanches rápidos, produtos para levar, ou outros. Sua estrutura é de uma pequena área de atendimento, com medição que pode variar entre 10 a 20m ² . A fabricação dos produtos deve ser feita em uma central de produção ou uma padaria tradicional, com finalização de alguns processos no próprio quiosque, como acabamentos e forneamento.

Fonte: adaptado de ABIP, ITPC e SEBRAE (2015).

A padaria estudada no presente trabalho assume a classificação de padaria tipo *Boutique* de acordo com Saab *et al.* (2001) e de Loja Especializada, Confeitaria ou Boutique de Pães de acordo com a ABIP, ITPC e SEBRAE (2015). Em ambas a produção própria é tratada com maior foco e intensidade, fabricando produtos com maior valor agregado por meio de técnicas e conhecimentos especiais e de insumos com qualidade adequada.

2.3 PLANO DE NEGÓCIOS

Segundo Dornelas (2016, p. 13), o plano de negócios “[...] é um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro. [...]”. O autor diz que o documento também assume o papel de guia para a gestão estratégica de um negócio ou unidade empresarial.

Tudo começa com o processo empreendedor, um processo cíclico que se inicia com várias ideias que então são analisadas por suas oportunidades e potencial retorno econômico. Após a melhor ideia ser selecionada, o empreendedor começa a elaborar o plano de negócios, que pode fazer com que algumas partes da ideia tenham que ser revisadas ou repensadas. Depois de fazer os ajustes necessários e então concluir o plano de negócios, o empreendedor saberá com mais clareza quantos e quais recursos (funcionários, capital, infraestrutura...) precisará para

implementar o negócio. Em seguida, com o negócio em operação, o empreendedor terá novas ideias e identificará novas oportunidades que o levarão a desenvolver novos planos de negócios ou rever o plano de negócios atual para capitalizar sobre essas ideias e oportunidades, continuando o ciclo do processo empreendedor (DORNELAS, 2016).

Dornelas (2016) lista cinco principais utilidades de um plano de negócios: testar a viabilidade de um conceito de negócios; orientar o desenvolvimento das operações e estratégia; atrair recursos financeiros de investidores; transmitir credibilidade; e desenvolver a equipe de gestão.

2.4 ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Assim como os tipos e formatos de planos de negócios são variados, existem inúmeras possíveis estruturas de um plano. Em uma delas, demonstrada por Dornelas (2016), o plano é descrito como completo e detalhado, e contém a seguinte estrutura: 1-Sumário executivo; 2-Conceito do negócio; 3-Mercado e competidores; 4-Equipe de gestão; 5-Produtos e serviços; 6-Estrutura e operações; 7-Marketing e vendas; 8-Estratégia de crescimento; 9-Finanças; 10-Anexos. Cada item dessa estrutura é descrito a seguir.

No sumário executivo são apresentados de forma breve uma visão geral do negócio, mostrando o conceito do negócio e a oportunidade; o mercado e os competidores; a equipe de gestão; produtos, serviços e vantagens competitivas; a estrutura e operações; marketing e projeção de vendas; estratégia de crescimento; índices e projeções financeiras; e a oferta e necessidade de aporte de recursos.

No conceito do negócio é apresentada a história da empresa, caso exista; são explicitadas a visão e missão; apresentados oportunidades do negócio; produtos e serviços (resumo conceitual); aspectos legais e composição societária; certificações, licenças, regulamentações necessárias; localização e abrangência; terceiros e parcerias.

Na seção de mercado e competidores é realizada a análise setorial; além do estudo do mercado-alvo; identificação das necessidades do cliente; análise dos competidores; e identificação das vantagens competitivas do próprio negócio e dos concorrentes.

Na seção de equipe de gestão são descritos os principais executivos (pontos fortes, experiência, adequação ao negócio).

Na seção de produtos e serviços é explicitada a descrição dos produtos e serviços; apresentados os benefícios e diferenciais; a utilidade e apelo; a tecnologia, P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), patentes (propriedade intelectual); e ciclo de vida.

Na seção de estrutura e operações é criado o organograma funcional; descritos máquinas e equipamentos necessários; processos de negócio; processos de produção e manufatura (caso se aplique); política de recursos humanos; previsão de recursos humanos; fornecedores de serviços (e matéria-prima); infraestrutura e planta (*layout*); infraestrutura tecnológica.

Na seção marketing e vendas é discutido o posicionamento do produto/serviço; apresentados praças/canais utilizados; promoção; preço; projeção de vendas e *Market share*; parcerias.

Na seção de estratégia de crescimento é feita a análise estratégica (plano de desenvolvimento) utilizando a matriz SWOT e definindo objetivos e metas; é criado um cronograma de desenvolvimento; e são listados riscos críticos ao negócio (mitigação dos riscos/plano de contingência).

Na seção de finanças são listados os investimentos (usos e fontes); composição de custos e despesas; principais premissas (base para as projeções financeiras); evolução dos resultados financeiros e econômicos (projeção para 5 anos, mensal no ano 1 e semestral/trimestral nos demais incluindo: demonstrativo de resultados, fluxo de caixa e balanço; indicadores financeiros como: taxa interna de retorno, valor presente líquido, *breakeven* e *payback*; necessidade de aporte e contrapartida; cenários alternativos; plano incluindo expansão.

Por fim há os anexos, que são compostos por currículo da equipe de gestão/sócios; dados complementares sobre o mercado; detalhamento das pesquisas de mercado (primárias) e testemunhos; e detalhamento das projeções financeiras.

Vale ressaltar que dependendo do tipo e formato do plano de negócios escolhido, não serão necessários todos os itens citados neste exemplo completo de estrutura. Geralmente são incluídos apenas aqueles que se aplicam para um entendimento adequado a cada negócio.

3 MÉTODO

Nesta seção é feita a caracterização geral da pesquisa e é apresentado o caminho trilhado pelo pesquisador, demonstrando as técnicas que foram utilizadas para o desenvolvimento, coleta e análise de dados referente ao trabalho.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A padaria foi criada em 2018 como a extensão de uma paixão de sua fundadora: a panificação. Formada em gastronomia, teve grande curiosidade pela área, que a fascinou. Durante os anos seguintes, de 2018 a 2022, realizou diversos estágios em padarias nacionais e internacionais, além de cursos de panificação e livros, que fizeram com que a fundadora e padeira obtivesse seus conhecimentos.

Produzindo os pães na cozinha de casa, apenas com utensílios caseiros e um forno doméstico, os pães eram feitos principalmente para os familiares e conhecidos. Os pães foram ganhando notoriedade com o uso do Instagram para divulgação e foram criados pontos de venda em lojas que compartilhavam a visão da empresa, como lojas de produtos orgânicos e artesanais. No final de 2019 a empresa fez um investimento adquirindo novos equipamentos para aumentar a quantidade produzida e melhorar a qualidade dos pães. A partir dessa época o *delivery* se tornou o principal meio de vendas da empresa, que realizava a própria entrega no dia em que os pães eram assados. A pandemia em 2020 ocasionou um claro aumento de pedidos, o que levou a empresa a produzir em sua capacidade máxima. Todos os pedidos são encomendados com antecedência às fornadas, que acontecem duas vezes na semana. No final de 2022 a padaria foi transferida para uma loja comercial em Vitória, onde continuou sua produção como usual, porém utilizando também a opção de retirada no local e produzindo alguns pães fora de encomenda, que ficam disponíveis em balcão para pronta-entrega para clientes que perderam o prazo de encomenda e possíveis clientes físicos.

A empresa sempre se propôs a produzir pães mais saudáveis, sem a adição de conservantes, corantes, entre outros aditivos e melhoradores. Sempre é priorizado o uso da fermentação natural, que apresenta diversos benefícios comprovados para o corpo humano, tais como hidrólise do glúten, o que facilita a digestão, além da presença de microrganismos benéficos para a microbiota intestinal (CANESIN; CAZARIN, 2021). Além disso, a padaria usa somente

farinha de trigo orgânica, e sempre que possível são utilizados insumos orgânicos, prezando pela cultura de alimentos “limpos”.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada teve como objetivo principal desenvolver o plano de negócios inicial para uma padaria artesanal, a fim de ajudar a empresa a se posicionar corretamente no mercado. Foram verificadas competências próprias da padaria e dos competidores, que trouxeram à tona pontos fortes e fracos do negócio.

Quanto aos fins, a pesquisa se caracteriza como aplicada que, segundo Vergara (2016, p. 48) é “[...] fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação. [...]”. O presente trabalho busca contribuir para o crescimento da padaria utilizando da elaboração do plano de negócios para melhor conhecer seus consumidores e hábitos de consumo, além de identificar possíveis vantagens e desvantagens competitivas. A atual pesquisa também se encaixa como descritiva, uma vez que foram descritas características da empresa, além de seus consumidores potenciais, fornecedores e concorrentes. De acordo com Vergara (2016, p. 48), a pesquisa descritiva “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Quanto aos meios, a pesquisa se encaixa como um estudo de caso, já que foram analisados os ambientes interno e externo ao contexto da padaria. Vergara (2016, p. 50) afirma que estudo de caso “[...] é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo [...]”.

No trabalho foram pesquisados os hábitos dos consumidores assim como avaliado o ambiente em que a padaria foi instaurada, logo a pesquisa assume a abordagem qualitativa, focando na interpretação subjetiva dos indivíduos, no delineamento do contexto do ambiente da pesquisa, nas múltiplas fontes de evidência e na proximidade com o fenômeno estudado (BRYMAN, 1989, apud MARTINS, 2018).

3.3 COLETA DE DADOS

Na coleta de dados, foi considerada a abertura de uma nova unidade da padaria com a compra de todos os equipamentos, mesmo não sendo esse o caso real da padaria pesquisada.

De início, para ter conhecimento sobre os objetivos e ambições dos proprietários, foi utilizado um questionário (APÊNDICE A) a fim de definir, ou atualizar a missão, visão e valor da empresa.

Na etapa seguinte foi utilizada a ferramenta “Matriz SWOT”, que identifica os fatores internos e externos à empresa que podem influenciar no atendimento de seus objetivos e ambições. Por meio dessa ferramenta também foram identificadas oportunidades de melhoria e otimização de desempenho. A ferramenta usa o acrônimo “SWOT”, que significa *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) (BRUGNOLO, 2018). Todos esses pontos foram identificados por meio de *brainstorming* com auxílio de questionário (APÊNDICE B) com os proprietários.

Quanto aos fornecedores de insumos, foi elaborado um roteiro de entrevista (APÊNDICE C) que levou em consideração as condições de fornecimento como: preço, condições de pagamento, prazo de entrega, produtos disponíveis, prazo de garantia dos produtos, entre outros. A entrevista foi realizada por meio de mensagens de texto diretamente com o fornecedor. Em relação à avaliação dos concorrentes, o pesquisador, juntamente com um dos proprietários, utilizando um roteiro de avaliação (APÊNDICE D) e observação direta, visitou os estabelecimentos selecionados no papel de cliente, o que possibilitou a coleta de dados e informações relevantes ao trabalho.

A caracterização de perfil dos consumidores da região (Grande Vitória) foi realizada por meio de questionário (APÊNDICE E) com o uso da ferramenta Google Forms, aplicado para e distribuído por meio de redes sociais.

A amostragem para o questionário de perfil dos consumidores se caracteriza como não probabilística, uma vez que “[...] a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra. [...]” (MATTAR, 2014, p. 185). A amostra também é caracterizada como intencional, já que o questionário foi enviado principalmente a grupos de residentes da RMGV, local de escopo da pesquisa, a fim de obter as amostras que atendam às necessidades da pesquisa

(MATTAR, 2014). Como apontado por Mattar (2014, p. 187), “Uma estratégia muito utilizada na amostragem intencional é escolher casos julgados como típicos da população na qual o pesquisador está interessado, supondo-se que os erros de julgamento na seleção tenderão a se contrabalançar. [...]”

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Por meio da aplicação dos questionários e roteiros, foi possível realizar a coleta dos dados necessários que serviram como base para a identificação dos objetivos, metas e estratégias da empresa. Os dados obtidos foram analisados pelo método de agrupamento, cujo objetivo é dividir um determinado conjunto de resultados em grupos com características similares entre si (MINGOTI, 2005).

De modo a ter uma análise visual, os resultados foram apresentados em Quadros para variáveis qualitativas, e em Gráficos para variáveis quantitativas, utilizando o editor de planilhas Microsoft Excel (2019).

4 RESULTADOS

Foram definidas ou atualizadas as descrições de missão, visão e valores da empresa por meio do questionário aplicado (APÊNDICE A). Também foi utilizado um questionário (APÊNDICE B) para auxiliar os proprietários durante um *brainstorming*, identificando os pontos necessários para preencher a matriz SWOT. A pesquisa de mercado realizada teve como objetivo identificar os principais fornecedores e suas respectivas ofertas e condições de venda; analisar os principais concorrentes no mesmo tipo de padaria, verificando pontos fortes e fracos de cada negócio; e entender os hábitos de consumo dos clientes quando nos referimos à padaria. As ferramentas utilizadas para a obtenção de tais dados estão expostas respectivamente nos Apêndices C, D e E.

4.1 DEFINIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

4.1.1 Missão

A missão da empresa era a única dentre as três definições que existia formalmente antes deste trabalho, e era definida como: “Levar pães saudáveis à casa do cliente com um preço justo”. Após considerar a missão antiga e as respostas 1 e 2 obtidas pelo questionário (APÊNDICE A), foi desenvolvida a missão atualizada da empresa: “Expandir a cultura da panificação com fermentação natural e longa, entregando pães deliciosos e livres de aditivos alimentícios diretamente na casa do cliente com um preço acessível”.

4.1.2 Visão

Utilizando as respostas obtidas pelas questões 3 e 4 do questionário (APÊNDICE A): “Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que a sua padaria estivesse ao final desse período?” e “Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?”. Foi possível criar a visão da empresa, que foi definida como: “Implementar o plano de assinaturas de pães, alcançando a posição nos próximos 3 anos como a maior da Grande Vitória nesse quesito, também atendendo e servindo clientes em loja física”.

4.1.3 Valores

De acordo com a resposta da questão “Se a sua padaria fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?”, facilmente foram identificados os valores que a empresa prega e aplica em seus produtos e serviços:

- Honestidade: demonstra o que faz e o que usa, sendo honesto com os clientes;
- Cuidado com os detalhes: porque cada detalhe faz a diferença;
- Inovação: sempre buscando novidades no meio em que está inserido;
- Organização: para fazer tudo funcionar como deve e é esperado.

4.2 ANÁLISE SWOT

A partir do questionário (APÊNDICE B) usado para auxílio em *brainstorming* com os proprietários, foram identificadas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da padaria, que estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 - Matriz SWOT

	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Produto de alta qualidade; • Preço competitivo; • Relação com o cliente; • Organização interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos principalmente sob encomenda; • Capacidade produtiva média; • Não há serviço de “cafeteria” no local.
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Feriados e eventos que aumentam o consumo; • Mercado de padarias e cafés em crescimento; • Mercado ainda rudimentar, comparado com outras capitais maiores (São Paulo e Rio de Janeiro). 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de juros alta dificultando empréstimos; • Aumento da concorrência devido ao crescimento do mercado; • Inflação em crescimento devido à pandemia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelas forças vistas na matriz SWOT, é possível notar que a empresa está alinhada com o levantamento feito na seção 4.1, em que foram identificadas sua missão, visão e valores. Prezando pelo seu relacionamento com o cliente assim como pela qualidade de seu produto, outro aspecto muito importante é a organização da empresa, já que a padaria funciona principalmente por encomendas. Todos os pães devem ser produzidos de acordo com os pedidos, com atenção em todos os requisitos dos clientes, como: embalagens separadas, preferências de tipo de embalagem, janela de tempo para entrega, restrições alimentares, pedidos especiais, dentre outros.

Ao avaliar as fraquezas, aquela considerada maior pelos proprietários é a venda principalmente por encomendas, não devido à modalidade em si, mas porque é algo com o qual os clientes de padaria não estão acostumados. Como relatado pelos proprietários, “Muitos clientes buscam o pão apenas no dia em que pretendem comê-lo. Fazemos pães extras já pensando nesses clientes, mas as vezes aparecem mais do que esperávamos, o que pode fazer com que esses potenciais clientes desanimem de entender como funcionamos e de tentar pedir novamente.”. Mesmo não sendo a proposta da empresa, não ter serviço de cafeteria no local prejudica a venda dos pedidos de balcão para pronta-entrega. Se houvesse o serviço de cafeteria, o contato visual com o alimento, o cheiro de pães assando, além da possibilidade de sentir o sabor do pão poderiam aumentar o desejo e estimular a compra.

Quanto às oportunidades é importante destacar que em outros estados do Brasil, como São Paulo e Rio de Janeiro, padarias artesanais já são mais desenvolvidas, indicando que o mesmo pode acontecer com o mercado do Espírito Santo. Também vale ressaltar que por ser um alimento com maior valor agregado, os pães de padarias artesanais são perfeitos para situações especiais, eventos e feriados, aumentando bastante o consumo nessas datas.

Por fim, analisando as ameaças à empresa, muitas se relacionam às consequências geradas pela pandemia: inflação alta, porém com taxa de crescimento controlada; taxa de juros alta para conter a inflação; baixa disponibilidade de crédito. Outra ameaça é a possível grande concorrência devido ao mercado em crescimento e ainda com poucos *players*.

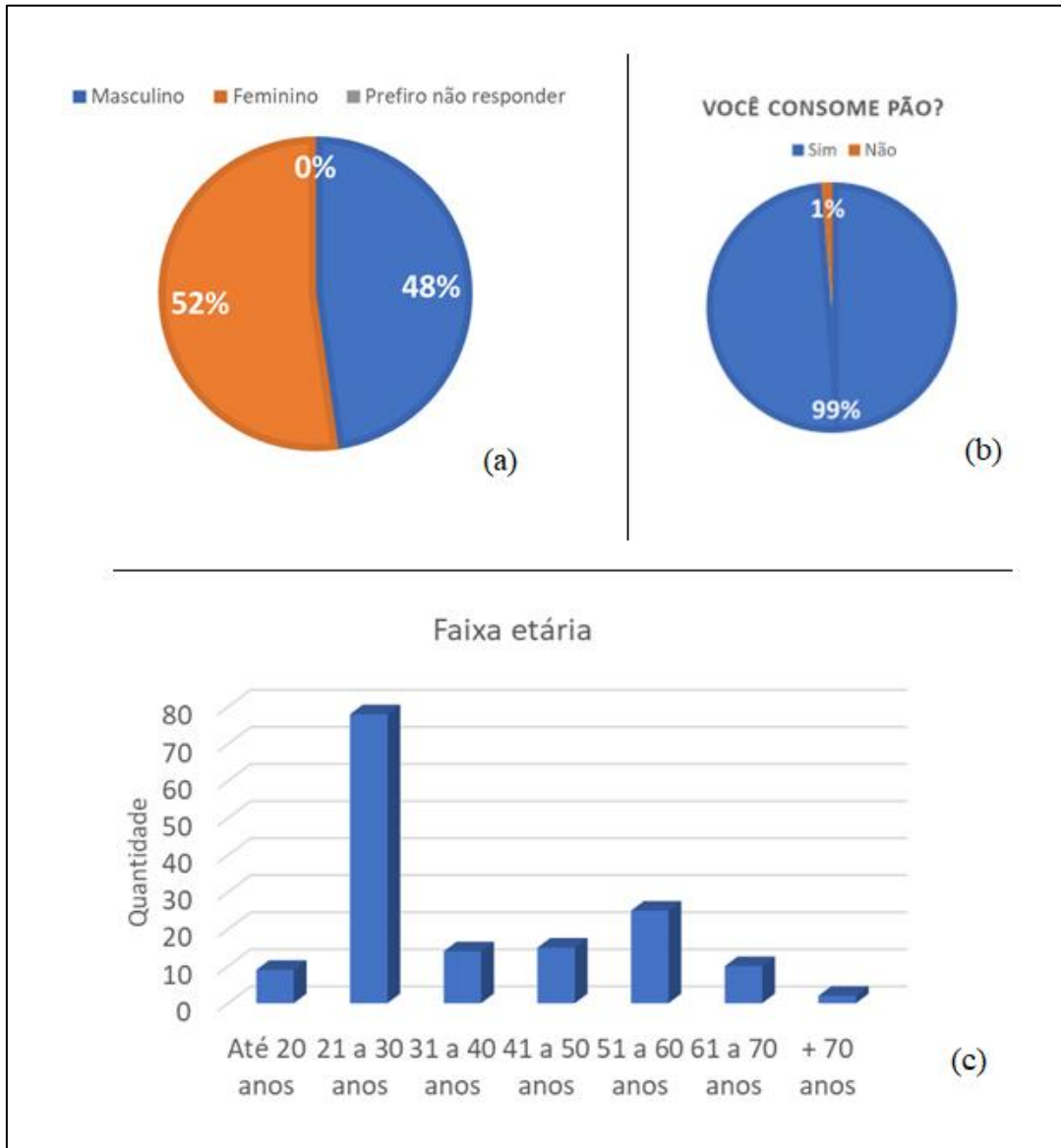
4.3 PESQUISA COM FOCO NOS CLIENTES

A pesquisa com foco nos clientes contou com 166 respostas obtidas do questionário apresentado no APÊNDICE E. O questionário foi divulgado por *link* em grupos de *WhatsApp* em que o

pesquisador se encontra. O *link* foi então divulgado por outras pessoas a grupos a que elas pertencem. A pesquisa identificou hábitos de consumo, preferências e opiniões em relação à panificação. Tais informações foram úteis para elaboração de cardápio, precificação, definição de horários de funcionamento, dentre outros.

A Figura 2 apresenta o perfil dos respondentes. O questionário teve dois filtros iniciais: Ser residente da Região Metropolitana da Grande Vitória (RMGV) (Vitória, Vila Velha, Cariacica, Fundão, Guarapari, Serra, Viana) e ser consumidor de pão. De todas as respostas obtidas, 153 eram residentes da RMGV e 151 consomem pão, conforme a Figura 2(b).

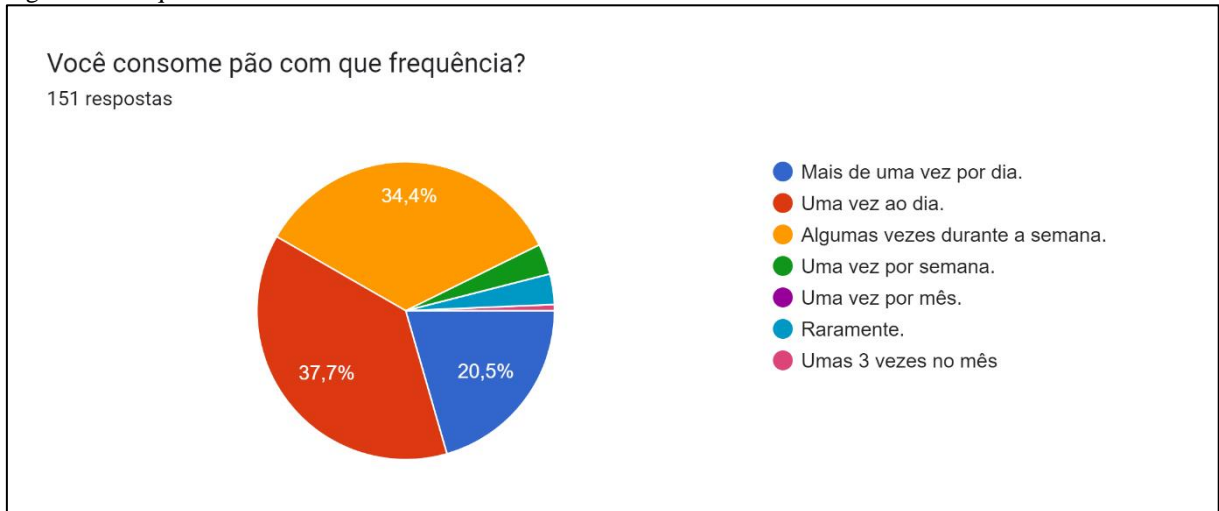
Figura 2 - Perfil dos respondentes: (a) Gênero; (b) Percentual de respondentes que consomem pão; (c) Faixas etárias



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observando a frequência de consumo na Figura 3, três alternativas constituem mais de 90% das respostas. A maior parte, com 37,7%, afirmou que consome pão “Uma vez ao dia”, seguido de “Algumas vezes durante a semana”, com 34,4%, e “Mais de uma vez ao dia” aparece com 20,5%. De acordo com os dados é possível afirmar que mais da metade dos participantes consome pão ao menos uma vez por dia, indicando o grande consumo de pães por brasileiros.

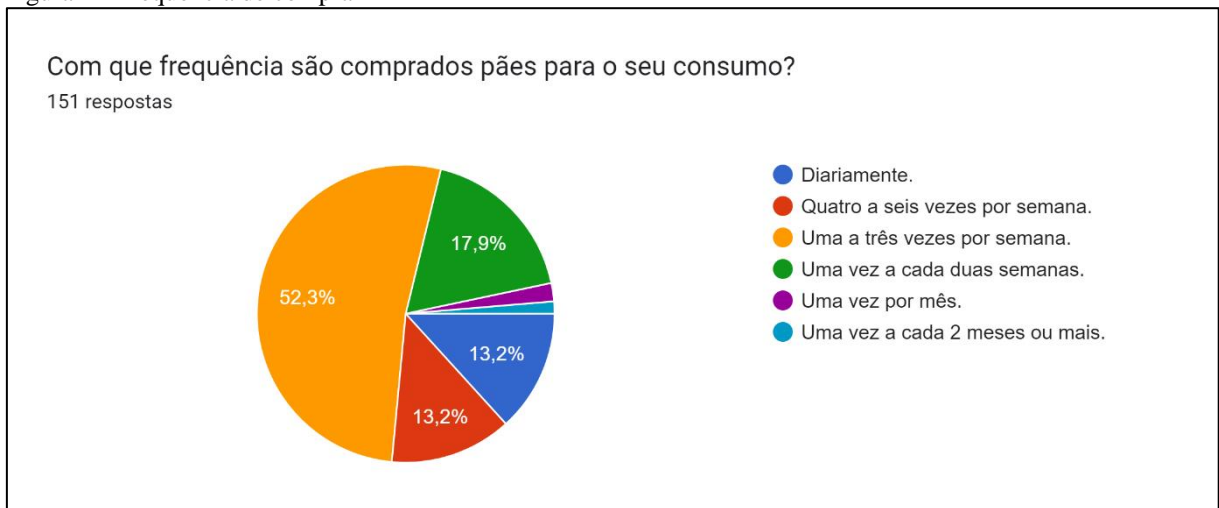
Figura 3 - Frequência de consumo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao observar a frequência de compra na Figura 4, 52% dos participantes afirmaram que os pães são comprados de “Uma a três vezes por semana”, seguido de “Uma vez a cada duas semanas”, com 17,9% dos votos. Ambas as opções “Diariamente” e “Quatro a seis vezes na semana”, que representam uma frequência maior na compra dos pães, receberam 13,2% dos votos.

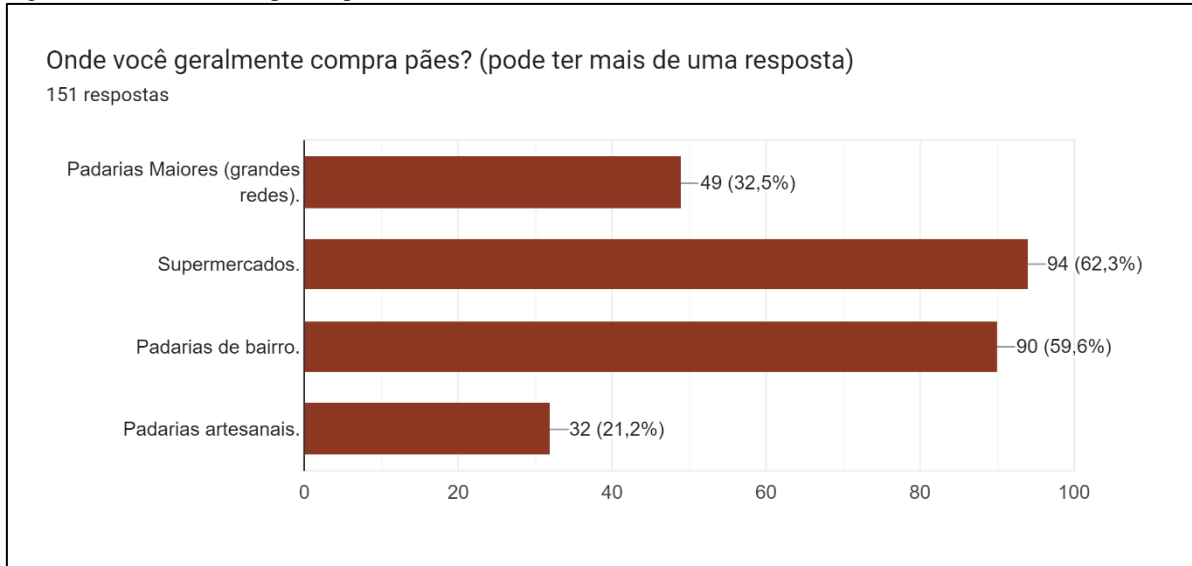
Figura 4 - Frequência de compra



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quando perguntado ao participante onde geralmente são comprados os pães, duas opções são a grande preferência, como visto na Figura 5. 62,3% e 59,6% dos participantes disse geralmente comprar seus pães respectivamente em “Supermercados” e “Padarias de bairro”.

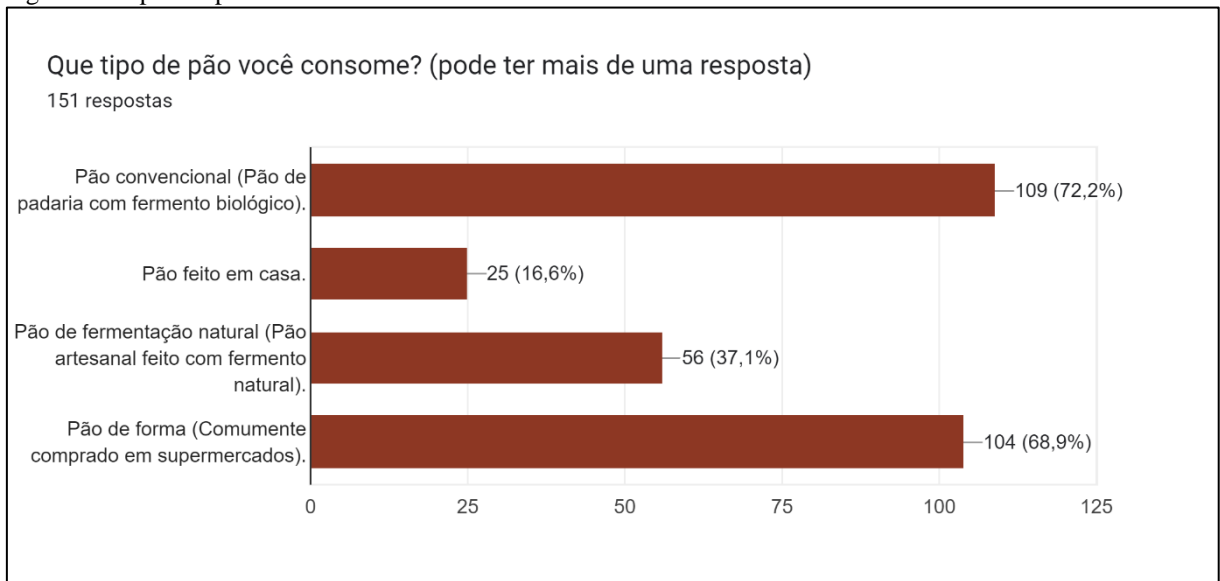
Figura 5 - Locais de compra de pães



Fonte: Elaborado pelo autor.

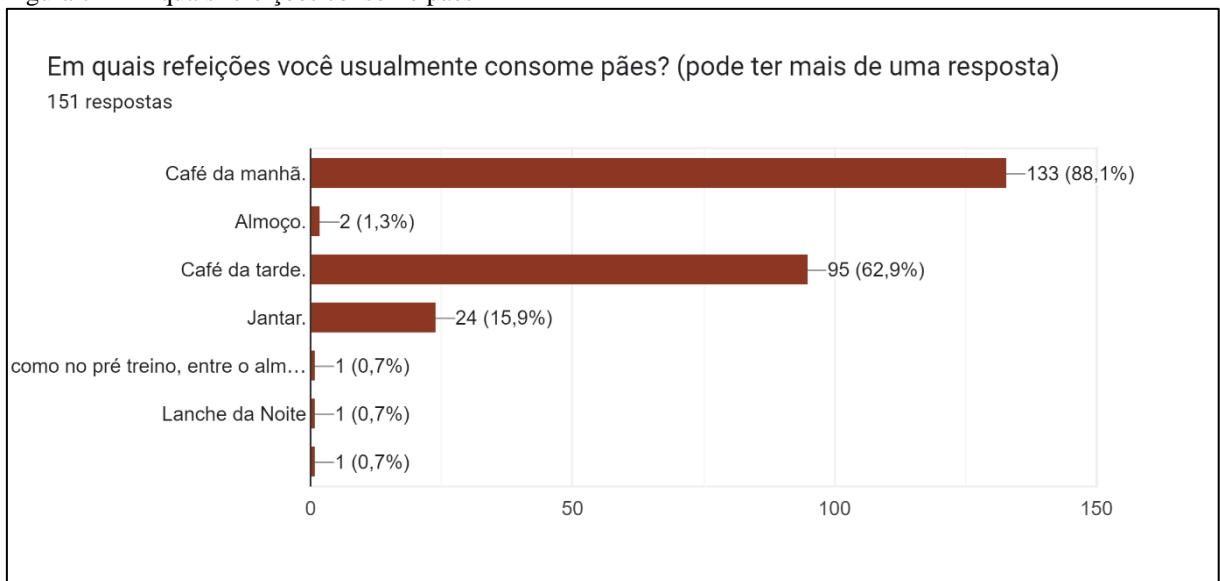
Quando perguntados sobre quais tipos de pães consomem, 72,2% dos entrevistados consomem “Pão convencional (Pão de padaria com fermento biológico)”, 68,9% consomem “Pão de forma (Comumente comprado em supermercados)”, 37,1% consomem “Pão de fermentação natural (Pão artesanal feito com fermento natural)” e 16,6% consomem “Pão feito em casa” (Figura 6). Também foi perguntado em qual refeição usualmente os entrevistados consomem pães, com a maioria respondendo como esperado, “Café da manhã” ocupou a primeira posição com 133 e “Café da tarde” com 95 dos 151 entrevistados (Figura 7).

Figura 6 - Tipos de pães consumidos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 7 - Em quais refeições consome pães



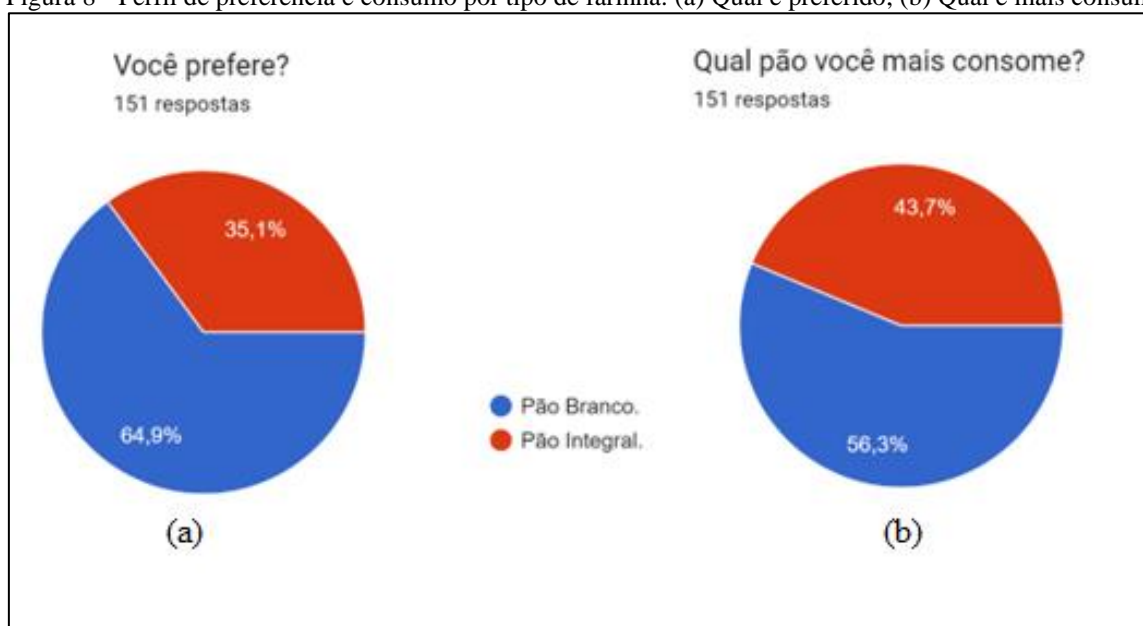
Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível ver relações entre as informações de frequência de compra dos pães, tipo de pão consumido e o local de compra (Figuras 4 a 6). O pão francês é o pão mais consumido no Brasil, e em sua maioria é feito em padarias (SEBRAE, 2017), o que está de acordo com o tipo de pão mais consumido e os locais de compra encontrados na pesquisa, já que padarias de supermercado comumente também têm fornadas de pão francês. Também é possível identificar que os “Pães de forma (Comumente comprados em supermercados)” são muito consumidos, como pode-se ver na quantidade de consumidores desse tipo de pão e nos locais onde são mais comprados. Além disso, o pão de forma é um pão maior e que dura mais tempo, parte devido à

adição de conservantes, parte porque já vem porcionado em fatias, o que faz com que seu consumo dure mais tempo. Todos esses fatos corroboram com a frequência de compra dos pães em sua maioria acontecer “Uma vez a cada duas semanas” e “Uma a três vezes por semana”.

Quanto à preferência e ao consumo dos pães, observa-se que enquanto aproximadamente 65% dos pesquisados preferem pão branco (Figura 8(a)), apenas 56,3% consomem mais desse mesmo tipo de pão (Figura 8(b)). Portanto, há algum fator que faz com que 8,6% dos entrevistados que preferem pão branco consumam na verdade mais pão integral. Possivelmente tal fator seja a busca por uma dieta mais saudável. Um constituinte importante encontrado nos pães integrais é a fibra alimentar. Dietas ricas em fibras conferem uma saciedade maior e geram efeitos benéficos à saúde, pois têm grande importância no metabolismo da glicose e de lipídeos (FIGUEIREDO et al., 2009). No entanto o pão branco continua sendo o mais consumido pelas suas características sensoriais (HORNUNG; STREMEL, 2013). Uma segunda alternativa para o fator seria que parte dos entrevistados fica à mercê da preferência de outras pessoas com quem moram.

Figura 8 - Perfil de preferência e consumo por tipo de farinha: (a) Qual é preferido; (b) Qual é mais consumido



Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela Figura 9(a), o pão preferido é o “Pão puro (sem caldas ou recheios)” com 47% dos votos, seguido pelo “Pão recheado salgado” e pelo “Pão com castanhas ou nozes” com aproximadamente 17% cada um. Quando se compara com os pães mais consumidos, “Pão puro (sem caldas ou recheios)” aumenta em 21,9%, chegando a quase 70% de todo o consumo, enquanto “Pão com castanhas ou nozes” apresenta pequena redução de percentual, com 14,6%,

e “Pão recheado salgado” reduz para 7,3% de todo consumo (Figura 9(b)). De forma semelhante à situação anterior, existe um fator que faz com que as pessoas mudem seus hábitos, desta vez em relação aos recheios ou sabor dos pães. É atribuído ao mesmo possível motivo de busca por uma dieta saudável, mas desta vez por diferença calórica entre os pães.

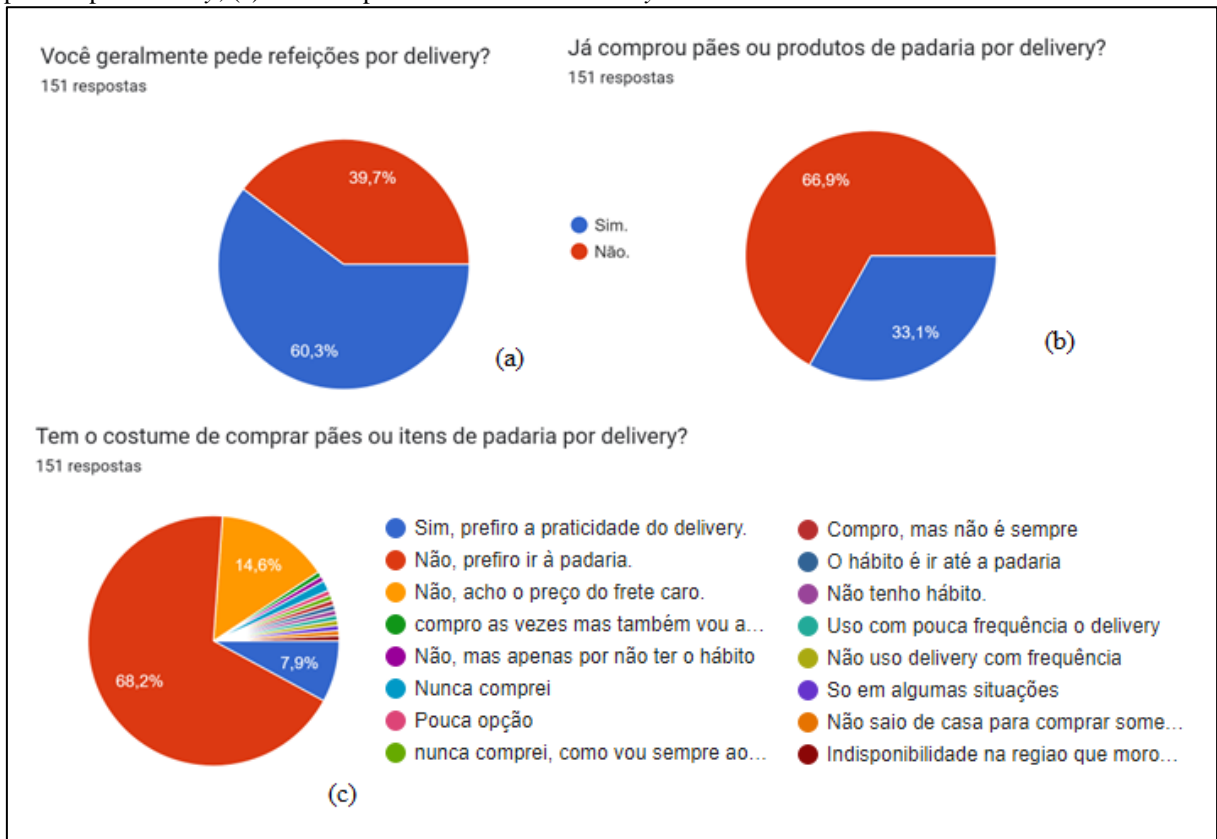
Figura 9 - Perfil de preferência e consumo por sabor de pão: (a) Qual é preferido; (b) Qual é mais consumido



Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 10 apresenta o comportamento do consumidor em relação ao serviço de *delivery*. A frequência de uso de serviços de *delivery* para refeições em geral é apresentada na Figura 10(a), indicando que 60,3% dos entrevistados geralmente pedem refeições por *delivery*. No entanto, somente 33,1% já compraram pães ou produtos de padaria por *delivery* (Figura 10(b)). Observe na Figura 10(c) que 68,2% dos entrevistados alegam que preferem ir à padaria; 14,6% acham o preço do frete caro, e apenas 7,9% preferem a praticidade do *delivery* para pães ou produtos de padaria. Vale ressaltar que dentre as alternativas de resposta, havia a opção “Outro motivo”, em que o participante tem a possibilidade de digitar. Tal opção gerou respostas como: “Nunca comprei, como vou ao mercado sempre compro lá”; “Não tenho o hábito”; “Não saio de casa para comprar somente pão, nem nunca procurei *delivery* disso”; “Indisponibilidade na região que [sic] moro...”; “Compro, mas não é sempre”; “Pouca opção”; “Uso com pouca frequência o *delivery*”.

Figura 10 - Perfil de uso e motivações de uso de *delivery*: (a) Usa *delivery*; (b) Já comprou pães ou produtos de padaria por *delivery*; (c) Motivos para uso ou não do *delivery*

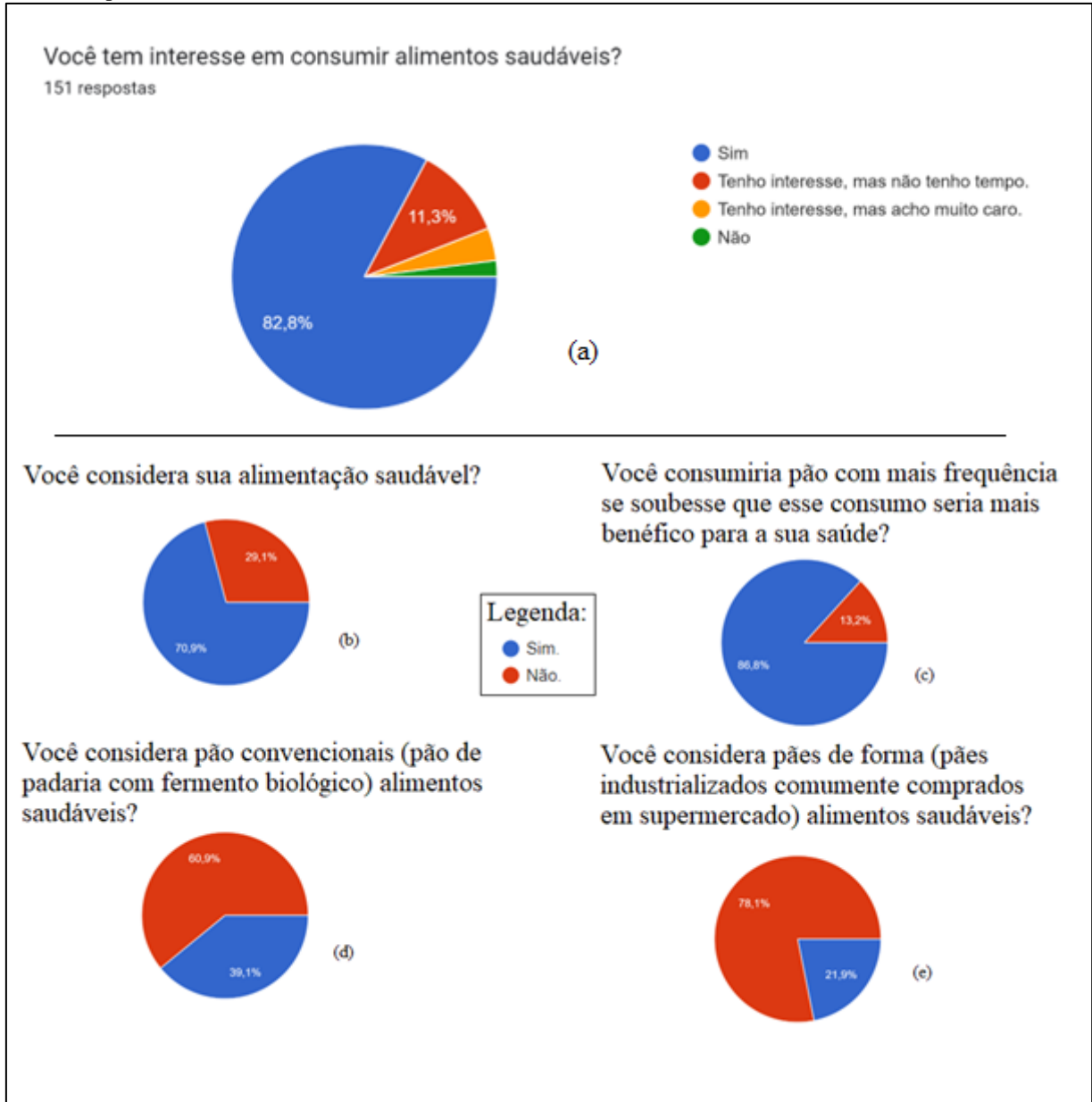


Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto aos hábitos, opiniões e intenções de alimentação saudável nos participantes, na Figura 11(a), pode-se observar que 70,9% considera sua alimentação saudável. Conforme apresentado na Figura 11(b), 82,8% têm interesse em consumir alimentos saudáveis, já 11,3% têm interesse, porém diz não ter tempo e 4% das pessoas disseram ter interesse, mas consideram muito caro. Apenas 2% responderam não ter interesse em consumir alimentos saudáveis. Portanto, 98% dos entrevistados representam possíveis clientes para a proposta da padaria.

A grande maioria dos participantes consumiria mais pães se soubessem que são mais benéficos para a saúde (Figura 11(c)). No entanto, 60,9% não consideram pães convencionais (pão de padaria com fermento biológico) como alimentos saudáveis (Figura 11(d)) e 78,1% não consideram pães de forma (pães industrializados comumente comprados em supermercado) alimentos saudáveis (Figura 11(e)).

Figura 11 - Opiniões sobre alimentos saudáveis: (a) Tem interesse; (b) Considera sua alimentação saudável; (c) Consumiria pão com mais frequência se fosse melhor para saúde; (d) Considera pães convencionais saudáveis; (e) Considera pães de forma saudáveis

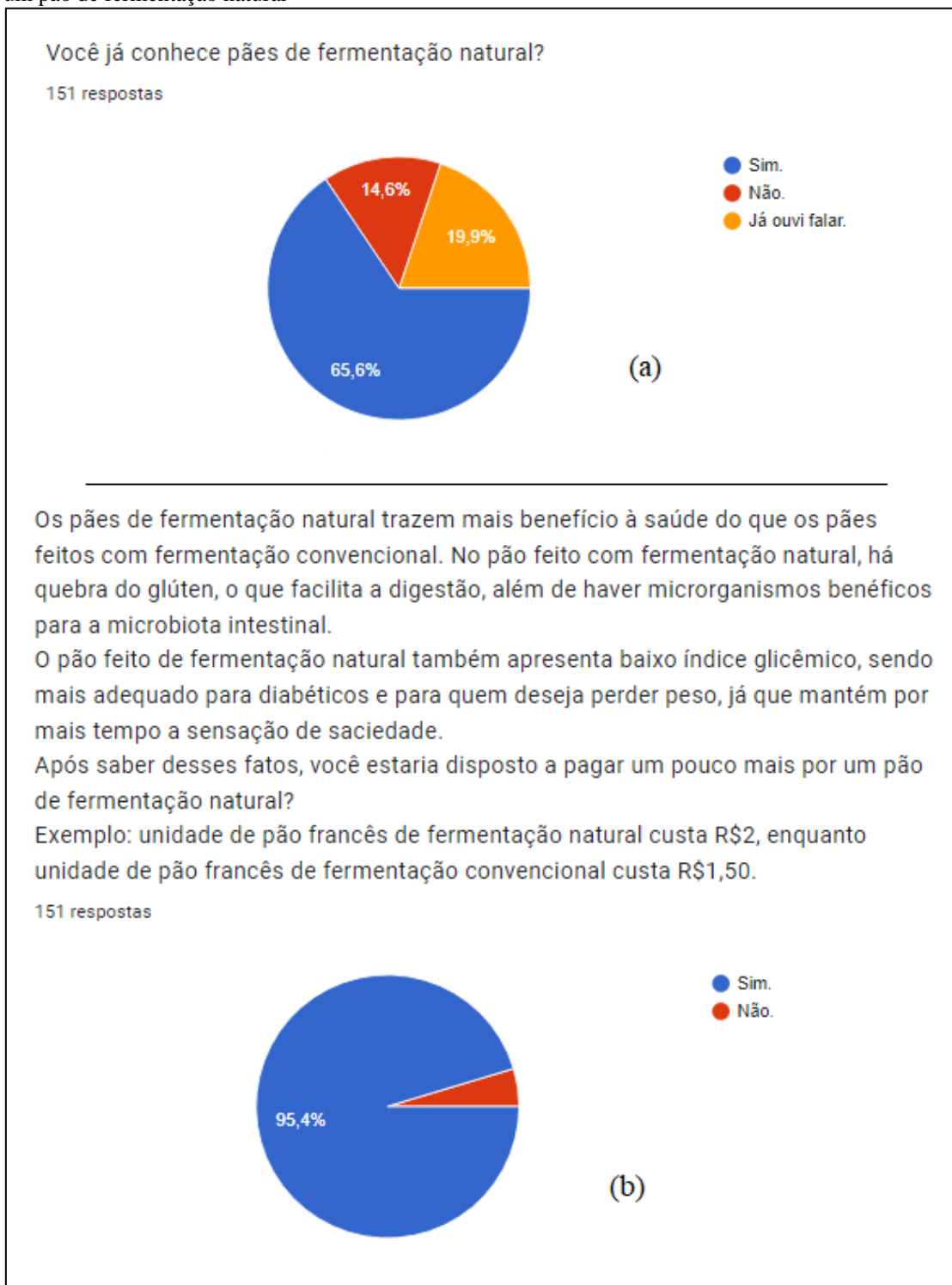


Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi verificado que 65,6% já conhecem pães de fermentação natural, porém 14,6% não conhecem e 19,9% já ouviram falar (Figura 12(a)). Ao receber a explicação de que pães de fermentação natural trazem mais benefícios à saúde quando comparados com os pães de fermentação convencional, citando alguns de seus principais benefícios, 95,4% de todos os participantes afirmaram que estariam dispostos a pagar um pouco mais por um pão de fermentação natural (Figura 12(b)). Esse resultado corrobora com as questões anteriores que identificaram que 98% dos entrevistados têm alguma intenção em consumir alimentos

saudáveis e que 86,8% consumiria mais pães se soubessem que esses são mais benéficos para sua saúde.

Figura 12 - Pães de fermentação natural: (a) Conhece pães de fermentação natural; (b) Pagaria um pouco mais por um pão de fermentação natural



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.4 PESQUISA COM FOCO NOS CONCORRENTES

Para realizar a análise dos concorrentes, o pesquisador visitou o estabelecimento no papel de cliente e preencheu em seu celular o roteiro de avaliação (APÊNDICE D) de acordo com o que observou. No Quadro 4 são apresentados os resultados obtidos e no Quadro 5 são descritos os pontos fortes e fracos considerando o contexto de cada concorrente.

Quadro 4 - Avaliação dos concorrentes (continua)

Perguntas de avaliação	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D	Concorrente E
Avaliando o serviço de venda in loco:					
Há mesas para sentar?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Há atendente/garçom?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Se há mesas para sentar e atendente/garçom, esperou para ser atendido?	Não	Sim	Não	NSA	NSA
Tempo de espera por mesa (minutos)	NSA	5	0	NSA	NSA
Tempo de espera para o pedido chegar à mesa (minutos)	NSA	7	14	10	NSA
Se há balcão para pedir, esperou para conseguir fazer o pedido?	Não	NSA	NSA	Sim	Não
Tempo de espera para pedir no balcão (minutos)	0	NSA	NSA	4	0
Se consumiu algum pão, como era sua qualidade?	Boa	Ótima	Ótima	Boa	Boa
Atendente foi simpático?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Atendente apresentou as opções?	Não	Não	Sim	Não	Não
As opções estavam à vista com preço especificado?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
As opções estavam à vista com peso especificado?	Sim	Não	Não	Não	Não
Há cardápio físico?	Sim	Não	Não	Sim	Não
Há cardápio digital?	Sim	Sim	Sim	Não	NSA
O cardápio dispõe os ingredientes usados?	Sim	Sim	Sim	Não	NSA
O cardápio dispõe do peso do item?	Sim	Não	Não	Não	NSA
Todos os itens disponíveis no balcão estavam presentes no cardápio?	Não	Não	Não	NSA	NSA
Todos os itens no cardápio estavam presentes no balcão?	Não	Não	Não	Sim	NSA
Há uma boa variedade de itens no cardápio?	Sim	Sim	Sim	Não	NSA

Quadro 4 - Avaliação dos concorrentes (continuação)

Perguntas de avaliação	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D	Concorrente E
Há uma boa variedade de itens disponíveis para pronta-entrega?	Sim	Não	Sim	Não	Sim
O preço dos produtos é competitivo?	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Há promoções ou descontos?	Não	Não	Não	Sim	Não
Houve fila de espera para pagar?	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Tempo de espera para pagar (minutos)	3	1,5	0	2	0
Aceita diferentes formas de pagamento?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Avaliando a divulgação e atendimento <i>on-line</i>:					
Utiliza redes sociais para divulgação?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
As informações na rede social estão atualizadas?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
As informações na rede social contêm boa produção e boas fotos?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Há site próprio com informações?	Sim	Não	Não	Sim	Sim
As informações do site estão atualizadas?	Sim	NSA	NSA	Sim	Sim
As informações do site contêm boa produção e boas fotos?	Sim	NSA	NSA	Não	Sim
Há como realizar pedido em aplicativos de <i>delivery</i> ?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Há como realizar pedido em site próprio?	Sim	Não	Não	Sim	Não
Há pedido mínimo para pedido em site próprio?	Sim	NSA	NSA	Não	NSA
Valor do pedido mínimo (reais)	29	NSA	NSA	0	NSA
Há programa de fidelidade pelo site?	Sim	NSA	NSA	Não	Não
Há <i>delivery</i> próprio?	Não	Não	Não	Não	Não
Utiliza serviço de terceiros para entrega?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Pode realizar o pagamento no site?	Sim	NSA	NSA	Sim	NSA
Avaliando o local e acesso:					
Boa limpeza no local em geral?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Boa limpeza em mesas e cadeiras?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Boa localização?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 4 - Avaliação dos concorrentes (conclusão)

Perguntas de avaliação	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D	Concorrente E
O ambiente é agradável?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Facilidade para estacionar?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Boa segurança?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
O local tem ambiente ao ar livre?	Não	Sim	Não	Sim	Sim

Nota: NSA – Não se aplica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5 - Descrição dos pontos fortes e fracos dos concorrentes (continua)

PONTOS FORTES E FRACOS
CONCORRENTE A
Considerada a maior rede de padarias atualmente presente na grande Vitória, foi avaliada a unidade da Praia do Canto, em Vitória. A visita foi realizada por volta do início do horário de pico das 16h30 em uma terça-feira. A padaria se excede em praticamente todos os pontos positivos avaliados no questionário e apresenta poucos, mas importantes, pontos negativos. No local havia uma grande disponibilidade de mesas e não houve espera para sentar e ser atendido. As atendentes não apresentaram as opções, porém como se trata de um <i>buffet</i> de café da tarde, todos os itens já estavam à mostra e devidamente identificados. Havia cardápios tanto para pedidos <i>à la carte</i> quanto para os pães no balcão, informando ingredientes e pesos de cada item. Como pontos negativos pode-se citar a falta de um ambiente ao ar livre, a exigência de pedido mínimo para pedidos pelo site, não existência de promoções ou descontos, diferenças entre os cardápios de pães e os pães disponíveis na bancada, qualidade inferior de alguns pães quando comparado a outras padarias e tempo elevado para pagar.

Quadro 5 - Descrição dos pontos fortes e fracos dos concorrentes (continuação)

PONTOS FORTES E FRACOS	
CONCORRENTE B	
<p>O concorrente B é uma bonita cafeteria de renome que já existe há alguns anos na Praia do Canto, e recentemente abriu um ponto quente para maior venda de pães na Praia da Costa, Vila Velha. Caracteriza-se como cafeteria e padaria artesanal, vendendo pães por balcão em ambas as unidades. A avaliação foi feita na unidade da Praia do Canto em uma sexta-feira por volta das 17h. Foi necessário aguardar por mesa, o que levou 5 minutos. Após fazer o pedido, houve uma espera de 7 minutos para chegar à mesa. A qualidade dos pães é “Ótima” e havia uma boa variedade no cardápio, mas não no balcão para pronta-entrega. Pontos negativos observados são: atendentes não apresentaram opções; não havia cardápio físico; não havia indicação de peso dos pães em lugar algum; discrepâncias entre os itens disponíveis no cardápio e os itens disponíveis no balcão; preço não competitivo; falta de promoções ou descontos; pequena fila para pagar; e não há site próprio, sendo possível pedidos de <i>delivery</i> apenas por aplicativos de terceiros.</p>	
CONCORRENTE C	
<p>O concorrente C é um novo <i>player</i> que vem crescendo bastante ultimamente na região da Praia da Costa em Vila Velha. Fazia pães e vendia em casa por encomenda, até que no início de 2022 abriu cafeteria e padaria, onde continuou com a produção por encomenda, mas também iniciou produção convencional por balcão em quatro dias da semana. Produz pães de “Ótima” qualidade com preço competitivo e tem uma ótima divulgação nas redes sociais. A visita foi feita no sábado, dia em que o movimento é grande na parte da manhã devido a uma feira de rua próxima ao local da padaria. O atendimento de início foi ótimo e foram feitas sugestões, mas houve alguns pontos negativos no serviço: falta de um item do pedido que só foi avisado algum tempo depois que estava indisponível; tempo longo (14 minutos) para pedido ficar pronto; não havia cardápio físico; não havia indicações de peso dos pães em lugar algum; discrepâncias entre os itens disponíveis no cardápio e os itens disponíveis no balcão; não há espaço ao ar livre e não havia promoções ou descontos. Outro ponto importante é que não há site próprio e tampouco utilização de aplicativos de <i>delivery</i>, sendo por <i>WhatsApp</i> a única forma de realizar encomendas.</p>	

Quadro 5 - Descrição dos pontos fortes e fracos dos concorrentes (continuação)

PONTOS FORTES E FRACOS
CONCORRENTE D
<p>A padaria concorrente D é a primeira padaria artesanal e de fermentação natural e longa a abrir em Vitória. Infelizmente, contrariando o pioneirismo e o tempo que a casa está aberta, a padaria deixa muito a desejar. A loja opta por um serviço em que o cliente deve pedir no balcão e então é entregue na mesa o pedido, o que não necessariamente é algo ruim. A visita foi feita por volta das 17h de uma terça-feira. A padaria não tem muitas mesas disponíveis, mas não foi preciso esperar por uma. Entretanto, foram necessários 4 minutos para fazer o pedido no balcão, 10 minutos para o pedido chegar à mesa e 2 minutos para pagar, o que faz com que a padaria tenha a maior soma de tempos de espera. Os pães têm uma qualidade boa, pecando em alguns pontos, dentre eles, pouca quantidade de recheio nos pães recheados. Os preços são competitivos e alguns pães do dia anterior que não foram vendidos ficam em promoção pela metade do preço. No entanto, a grande maioria dos pães não estava com os preços e nomes discriminados, com apenas alguns identificados. Não havia também cardápio físico nem digital para os pães, apenas o cardápio físico para os itens de cafeteria, e até esse, não discriminava os ingredientes/peso de cada item. Não havia uma boa variedade de itens, tanto no cardápio de cafeteria quanto no balcão. Em suas redes sociais e site próprio, as informações estão atualizadas, mas as fotos não foram bem feitas e produzidas. O site próprio tem um design geral que é confuso e não agradável, por diversas vezes tendo longos textos informativos. No site, foram encontradas na seção de pagamento e finalização do pedido partes do texto em inglês, não havendo a opção de mudar para o português. No site também foi feita a simulação de um pedido para entrega em um dos bairros listados no Instagram como ponto de entrega, porém, quando é adicionado o CEP, o site indica que não existe a possibilidade para o CEP adicionado. Também vale ressaltar que a padaria só tem mesas ao ar livre, o que dificulta a ida ao local em dias chuvosos.</p>

Quadro 5 - Descrição dos pontos fortes e fracos dos concorrentes (conclusão)

PONTOS FORTES E FRACOS
CONCORRENTE E
<p>O concorrente E iniciou suas atividades em 2019, apresentando-se como padaria artesanal e <i>delicatessen</i> que então iniciaria suas atividades de bistrô-café em um futuro próximo. Pouco após, o estabelecimento deu início aos serviços de bistrô e café, porém, com a pandemia teve que se adaptar para sobreviver, baseando-se muito no <i>delivery</i> por aplicativos e no <i>take away</i>. Atualmente o local tem a proposta de atender ao público de alto poder aquisitivo, trazendo um bom serviço, com ótima decoração e conforto, pratos e bebidas especiais, além dos itens importados da <i>delicatessen</i>. Logo, é natural que o concorrente possa e deva cobrar um preço mais elevado para manter o alto padrão, porém limita seu público-alvo e não faz com que o preço seja acessível. De resto, a visita foi feita por volta das 17h de uma terça-feira. Foi avaliada principalmente a padaria da loja, que expõe os pães em balcão, em que havia uma boa variedade de produtos. Dos pães provados, foi identificada a qualidade intermediária entre “Ótima” e “Boa”, mas não atingindo a classificação “Ótima”. Não havia cardápio para os pães, mas todos estavam bem identificados com nome, preço e ingredientes no balcão. Não houve espera em nenhum momento da visita, sendo rápido e fácil de pedir e pagar. A empresa utiliza das redes sociais e conta com site próprio para divulgação, apresentando material bonito e atualizado. Não há pedido direto pelo site e nem programa de fidelidade, mas existe a possibilidade de pedidos por aplicativos de <i>delivery</i>.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.5 PESQUISA COM FOCO NOS FORNECEDORES

Nesta seção são expostos os resultados referentes aos fornecedores de insumos para a padaria (Quadro 6).

Quadro 6 - Descrição das informações dos fornecedores (continua)

INFORMAÇÕES DOS FORNECEDORES
FORNECEDOR A
<p>Local: Campo Largo, PR e São Paulo, SP</p> <p>Tempo de atuação: Mais de 11 anos</p> <p>Número de mix de produtos que a empresa possui: 18 produtos</p> <p>Insumo fornecido: Farinha de trigo integral orgânica em saca de 25 kg</p> <p>Preço à vista por saca: R\$ 210,00</p> <p>Pedido mínimo: Não existe</p> <p>Prazo de garantia: Validade da farinha.</p> <p>Entrega própria: Não, fretado.</p> <p>Prazo de entrega: 7 a 10 dias.</p> <p>Condições de pagamento: À vista ou Boletto a prazo a partir de 100 kg.</p> <p>Há condições especiais de preço de acordo com o volume de compra? Se sim, qual? Sim, R\$ 7,20/kg até 100 kg, a partir de 100 kg, R\$6,95/kg.</p>
FORNECEDOR B
<p>Local: Realeza, PR e Guarulhos, SP</p> <p>Tempo de atuação: 16 anos</p> <p>Número de mix de produtos que a empresa possui: Mais de 15 produtos em 3 linhas.</p> <p>Insumo fornecido: Farinha branca orgânica especial em saca de 25 kg</p> <p>Preço à vista por saca: R\$225,00</p> <p>Pedido mínimo: não há.</p> <p>Prazo de garantia: Prazo da validade.</p> <p>Entrega própria: Sim</p> <p>Prazo de entrega: Entre 8 e 10 dias úteis.</p> <p>Condições de pagamento: Pix, cartão e boletos.</p> <p>Há condições especiais de preço de acordo com o volume de compra? Se sim, qual: Sim, de acordo com as condições e os valores do produto e o volume da compra.</p>

Quadro 6 - Descrição das informações dos fornecedores (continuação)

INFORMAÇÕES DOS FORNECEDORES
FORNECEDOR C
<p>Local: Céu Azul, PR</p> <p>Tempo de atuação: 10 anos</p> <p>Número de mix de produtos que a empresa possui: 24</p> <p>Insumo fornecido: (i) Farinha branca orgânica T55 em saca de 25 kg, (ii) Farinha integral orgânica em saca de 25 kg</p> <p>Preço à vista por saca: (i) R\$ 140,00; (ii) R\$ 122,00</p> <p>Prazo de garantia: (i) 120 dias; (ii) 90 dias</p> <p>Pedido mínimo: 5 sacas</p> <p>Entrega própria: Somente das farinhas convencionais (não orgânica)</p> <p>Prazo de entrega: 7 a 14 dias</p> <p>Condições de pagamento: à vista e prazo (sujeito à avaliação de crédito)</p> <p>Há condições especiais de preço de acordo com o volume de compra? Se sim, qual: Não</p>
FORNECEDOR D
<p>Local: Cariacica, ES</p> <p>Tempo de atuação: 5 anos</p> <p>Número de mix de produtos que a empresa possui: Mais de 400 produtos</p> <p>Insumo fornecido: Laticínios, em especial (i) manteiga President e (ii) queijo forma President.</p> <p>Preço à vista por kg: (i) R\$45,00; (ii) R\$84,47</p> <p>Prazo de garantia: (i) 90 dias de validade; (ii) 120 dias de validade</p> <p>Pedido mínimo: R\$300,00</p> <p>Entrega própria: Não</p> <p>Prazo de entrega: 1 semana</p> <p>Condições de pagamento: 12 dias ou 7 dias no Boleto a partir do dia em que a nota é faturada. Não aceitam pagamento à vista.</p> <p>Há condições especiais de preço de acordo com o volume de compra? Se sim, qual: Sim, aceitam propostas para baixar o preço de certos produtos.</p>

Quadro 6 - Descrição das informações dos fornecedores (conclusão)

INFORMAÇÕES DOS FORNECEDORES
FORNECEDOR E
<p>Local: Venda Nova do Imigrante, ES</p> <p>Tempo de atuação: Formalmente (com registro da empresa) 5 anos. Informalmente cerca de 8 anos</p> <p>Número de mix de produtos que a empresa possui: 12 produtos</p> <p>Insumo fornecido: Diferentes tipos de queijos, em especial queijo Robiola.</p> <p>Preço à vista por kg: R\$ 64,90</p> <p>Prazo de garantia: dentro do período de validade do produto desde que tomadas as medidas adequadas de armazenamento.</p> <p>Pedido mínimo: R\$ 500,00 (para novos clientes)</p> <p>Entrega própria: Sim. Parte do trajeto própria, parte terceirizada. Dependendo do destino frete por conta do cliente.</p> <p>Prazo de entrega: Entrega realizada toda semana entre quinta e sexta-feira, o prazo de entrega varia com o dia de recebimento do pedido e a disponibilidade de estoque.</p> <p>Condições de pagamento: para abertura de cadastro, os três primeiros pedidos devem ser à vista via transferência bancária ou Pix, após, prazo de 15 dias no boleto.</p> <p>Há condições especiais de preço de acordo com o volume de compra? Se sim, qual: Não há condições especiais.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

5 PLANO DE NEGÓCIOS

Nesta seção é apresentado o Plano de Negócios desenvolvido para a abertura da padaria artesanal, contendo a caracterização da empresa, seus produtos, análise estratégica de mercado, plano de marketing e plano financeiro. São apresentados alguns resultados já citados no presente trabalho, uma vez que o plano de negócios é um documento independente e sua leitura pode ser realizada separadamente.

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

Com a crescente demanda por melhor qualidade de vida, grande parcela da população busca por um estilo de vida mais saudável, sem deixar de lado a rapidez, praticidade e qualidade. Para oferecer uma opção saudável, saborosa e sem uso de aditivos alimentares, enquanto oferta um preço competitivo, foram desenvolvidos os pães artesanais do “O Pão da Ju”.

Conforme visto em pesquisa de mercado com foco nos clientes, 98% dos respondentes têm algum interesse em consumir alimentos saudáveis. Uma parte dos entrevistados ainda disse que tem interesse, mas considera alimentos saudáveis caros ou de difícil obtenção. Visando essa oportunidade, o “O Pão da Ju” busca contribuir para o crescimento da cultura da panificação natural, longa e artesanal na cidade de Vitória, Espírito Santo.

O público-alvo é composto por pessoas de todas as classes sociais, principalmente entre 18 e 50 anos que desejam melhorar sua alimentação, ou apenas estejam procurando por pães artesanais saborosos.

A divulgação pelas redes sociais será intensa, por meio de fotos bem produzidas que criem o desejo de consumo no cliente, sempre ressaltando a fabricação de pães sem a adição de aditivos alimentícios.

O produto principal da empresa é o pão de fermentação natural e longa, com uso de farinha e ingredientes orgânicos. Pães de alta qualidade feitos com massa folheada (*croissants* e *pain au chocolat*), *focaccias*, *panettones*, pães de forma artesanais, pães rústicos puros e recheados, e pães fofos puros ou com recheio doce são apenas alguns de diversos tipos e sabores não encontrados com facilidade atualmente no mercado.

O local escolhido para a instalação da loja foi o bairro da Praia do Canto, tanto pelo interesse de seus habitantes por um estilo de vida mais saudável, quanto pela localização central na cidade de Vitória e fácil acesso a Vila Velha, beneficiando a logística de entrega dos pães para todos os bairros em ambas as cidades. A loja terá a função principal de ser um local de produção dos pães sob encomenda, entretanto também haverá pães em vitrine disponíveis para pronta entrega.

A gestão da padaria será feita pelos dois sócios-proprietários. Ambos têm formação acadêmica e longa experiência da vida real, cada um em sua área específica, que precedem à abertura da padaria. Os pedidos serão aceitos pelo site próprio da padaria e pelo *WhatsApp*. Serão utilizados sempre meios tecnológicos que permitam o acesso aos pedidos da padaria em qualquer celular ou dispositivo com autorização, permitindo melhor controle e visualização dos pedidos.

Na análise financeira foram analisados o investimento inicial necessário, ponto de equilíbrio e dois cenários possíveis para o tempo de *payback* da padaria.

5.2 CONCEITO DE NEGÓCIO

Após finalizar sua faculdade de gastronomia em 2018, a fundadora visualizou a oportunidade de se aprofundar e aprender mais sobre algo pela qual se apaixonou, a panificação. Inicialmente, os pães eram fabricados somente para consumo próprio até que passaram a ser vendidos para familiares, conhecidos e amigos. Com isso, foi possível a compra de um forno semiprofissional que possibilitou a produção dos pães em maior quantidade. Após cursos de especialização e estágios em São Paulo, a fundadora decidiu criar uma conta no *Instagram* para a empresa, onde passou a divulgar fornadas sob encomenda de novos clientes.

Com os pedidos aumentando e baixos custos, a fundadora conseguiu guardar uma quantia em dinheiro, mas ainda era necessária mão-de-obra para permitir o aumento da produção e realização da entrega dos pães. Foi então que seu atual sócio assumiu o serviço de entrega, possibilitando que a fundadora se dedicasse mais à produção. Com ambos focados em aumentar a produção, foram comprados novos e melhores equipamentos que foram instalados em um apartamento do novo sócio, onde a produção seguiu aumentando. No final de 2022, após o término das maiores restrições devido à pandemia do COVID-19, os sócios identificaram um momento oportuno para a abertura de uma loja, o que possibilitou o presente trabalho.

Atualmente o negócio funciona com duas fornadas (dia em que os pães são assados) na semana, o que geralmente acontece na quarta-feira e na sexta-feira. Se houver feriado na sexta-feira, são

feitas fornadas na terça-feira e quinta-feira. Até a metade do ano de 2023 os donos pretendem ter três dias de fornadas na semana, o que servirá para aumentar a capacidade total de produção da padaria e os pães estarão disponíveis mais dias na semana para os clientes. Os pedidos são liberados para ser feitos a partir de domingo, quando são divulgadas as fornadas por redes sociais e pelo *WhatsApp* por listas de transmissão. Devido à longa fermentação, os pedidos devem ser feitos até um dia antes da sua respectiva fornada, por exemplo: pedidos para a fornada de quarta-feira podem ser feitos até terça-feira às 8h e pedidos para a fornada de sexta-feira podem ser feitos até quinta-feira às 8h.

As entregas dos pedidos são feitas por entregadores terceirizados no dia da fornada, entre as 14h e 17h. Também é oferecido ao cliente a opção de retirada, que pode ser feita no dia da fornada entre 13h30 e 17h30.

Como mencionado anteriormente, a empresa conta com dois sócios que formam a equipe de gestão. A sócia-fundadora possui bacharel em gastronomia, já fez cursos de profissionalização em panificação e estágios em várias padarias espalhadas pelo Brasil. Além disso, realizou o último estágio em Roma, na Itália, com duração de 2 meses. Ela é responsável pela produção, controle de qualidade dos pães e controle de estoque de insumos perecíveis. O sócio tem bacharel em engenharia de produção e já trabalhou em outras empresas de sua família, onde executou tarefas similares àquelas pelas quais é responsável hoje. É encarregado da administração, financeiro e contábil, recebimento de pedidos, atendimento *online*, controle de estoque de itens não-perecíveis e logística de entrega combinada com a empresa terceirizada. O marketing e divulgação são feitos em conjunto.

5.3 PRODUTOS E SERVIÇOS

O cardápio atual da padaria inclui exclusivamente pães, sem focar na produção de bolos, tortas e doces, e por enquanto pretende continuar dessa forma. Para avaliar o cardápio existente foram usados os resultados da pesquisa com foco nos clientes e da pesquisa de concorrentes. O primeiro grupo de resultados permite avaliar quais itens os clientes mais preferem e quais itens eles mais consomem. O segundo permite verificar como está o mix de produtos e a relação de custo benefício, sendo possível reiterar a importância dos pontos fortes e não cometer os mesmos erros dos pontos negativos.

Pela pesquisa com foco nos clientes, 35,1% prefere pães feitos de farinha integral, mas quando é observado qual pão é mais consumido, o pão integral chega a 43,7%. Portanto, existe algum fator que faz com que 8,6% dos entrevistados que preferem o pão branco consumam mais do pão integral. O mesmo acontece quando são observados os sabores ou recheios dos pães. “Pães puros (sem caldas ou recheios)” são a preferência de 47% dos entrevistados, mas quando se observa os mais consumidos, o pão puro salta para aproximadamente 70%, comprovando a existência de um fator que muda os hábitos alimentares dos entrevistados. Um possível fator é a busca por uma dieta mais saudável. Portanto, é de suma importância a inclusão de pães integrais e sem recheios no cardápio, entendendo que essa parcela de clientes possui um tamanho considerável e representa uma boa receita recorrente, já que são pães consumidos no dia-a-dia.

Os pães preferidos em ordem decrescente são: pães puros, pães com castanhas ou nozes, pães recheados salgados, pão brioche, pão recheado doce e pão doce. Vale ressaltar que os três primeiros representam 80,8% da preferência de todos os entrevistados. Com ênfase nesses, o cardápio contará com uma grande variedade de pães, a fim de agradar à um maior número de clientes. A padaria terá um cardápio para cada dia de fornada na semana, com o intuito de já acostumar os clientes com uma rotina de pães.

O cardápio contará com pães de alta qualidade, como: *croissant* puro e recheado; *pain au chocolat* (massa folheada com recheio de chocolate); *danish* (massa folheada com recheio salgado ou doce por cima); *focaccias* de diversos sabores, como tomate com azeitona, cebola com queijo, alho poró com queijo, e queijo gorgonzola com nozes e cebola caramelizada; pães de forma com farinha branca e integrais; pão francês e baguettes; pães rústicos com farinha branca ou integral e recheados ou puros; pães doces como *cinnamon roll*, *coconut rolls* e pães cuca recheados. Todo mês haverá pelo menos um lançamento de pão novo, para manter o interesse e curiosidade do público com novidades. Caso o pão seja bem recebido, será incorporado ao cardápio de uma das fornadas.

Os proprietários concordam que não ter serviço de cafeteria no local pode afetar as vendas de pães de balcão para pronta-entrega, mas de início não pretendem ter o serviço. Se houvesse o serviço de cafeteria, o contato visual com o alimento, o cheiro de pães assando, além da possibilidade de sentir o sabor do pão poderiam aumentar o desejo e o estímulo à compra.

5.4 MERCADO E CONCORRENTES

O setor de padarias e confeitarias segue em crescimento, mesmo após a pandemia do COVID-19. Apenas no Espírito Santo são 4.160 empresas dessa categoria atuando com foco na venda direta ao cliente final e 2.425 empresas com foco na revenda de seus produtos.

Para melhor descrever a situação específica das padarias artesanais de fermentação natural, o pesquisador foi a campo no papel de cliente, observou e visitou cinco padarias que possuem loja física, avaliando, com a ajuda de um roteiro, os pontos fortes e fracos dos produtos e serviços oferecidos. Todos os resultados da avaliação estão expostos nos Quadros 7 e 8.

Quadro 7 - Avaliação dos concorrentes (continua)

Perguntas de avaliação	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D	Concorrente E
Avaliando o serviço de venda in loco:					
Há mesas para sentar?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Há atendente/garçom?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Se há mesas para sentar e atendente/garçom, esperou para ser atendido?	Não	Sim	Não	NSA	NSA
Tempo de espera por mesa (minutos)	NSA	5	0	NSA	NSA
Tempo de espera para o pedido chegar à mesa (minutos)	NSA	7	14	10	NSA
Se há balcão para pedir, esperou para conseguir fazer o pedido?	Não	NSA	NSA	Sim	Não
Tempo de espera para pedir no balcão (minutos)	0	NSA	NSA	4	0
Se consumiu algum pão, como era sua qualidade?	Boa	Ótima	Ótima	Boa	Boa
Atendente foi simpático?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Atendente apresentou as opções?	Não	Não	Sim	Não	Não
As opções estavam à vista com preço especificado?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
As opções estavam à vista com peso especificado?	Sim	Não	Não	Não	Não
Há cardápio físico?	Sim	Não	Não	Sim	Não
Há cardápio digital?	Sim	Sim	Sim	Não	NSA
O cardápio dispõe os ingredientes usados?	Sim	Sim	Sim	Não	NSA

Quadro 7 - Avaliação dos concorrentes (continuação)

Perguntas de avaliação	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D	Concorrente E
O cardápio dispõe do peso do item?	Sim	Não	Não	Não	NSA
Todos os itens disponíveis no balcão estavam presentes no cardápio?	Não	Não	Não	NSA	NSA
Todos os itens no cardápio estavam presentes no balcão?	Não	Não	Não	Sim	NSA
Há uma boa variedade de itens no cardápio?	Sim	Sim	Sim	Não	NSA
Há uma boa variedade de itens disponíveis para pronta-entrega?	Sim	Não	Sim	Não	Sim
O preço dos produtos é competitivo?	Sim	Não	Sim	Sim	Não
Há promoções ou descontos?	Não	Não	Não	Sim	Não
Houve fila de espera para pagar?	Sim	Sim	Não	Sim	Não
Tempo de espera para pagar (minutos)	3	1,5	0	2	0
Aceita diferentes formas de pagamento?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Avaliando a divulgação e atendimento <i>on-line</i>:					
Utiliza redes sociais para divulgação?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
As informações na rede social estão atualizadas?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
As informações na rede social contêm boa produção e boas fotos?	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Há site próprio com informações?	Sim	Não	Não	Sim	Sim
As informações do site estão atualizadas?	Sim	NSA	NSA	Sim	Sim
As informações do site contêm boa produção e boas fotos?	Sim	NSA	NSA	Não	Sim
Há como realizar pedido em aplicativos de <i>delivery</i> ?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim
Há como realizar pedido em site próprio?	Sim	Não	Não	Sim	Não
Há pedido mínimo para pedido em site próprio?	Sim	NSA	NSA	Não	NSA
Valor do pedido mínimo (reais)	29	NSA	NSA	0	NSA
Há programa de fidelidade pelo site?	Sim	NSA	NSA	Não	Não
Há <i>delivery</i> próprio?	Não	Não	Não	Não	Não
Utiliza serviço de terceiros para entrega?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Pode realizar o pagamento no site?	Sim	NSA	NSA	Sim	NSA

Quadro 7 - Avaliação dos concorrentes (conclusão)

Perguntas de avaliação	Concorrente A	Concorrente B	Concorrente C	Concorrente D	Concorrente E
Avaliando o local e acesso:					
Boa limpeza no local em geral?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Boa limpeza em mesas e cadeiras?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Boa localização?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
O ambiente é agradável?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Facilidade para estacionar?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Boa segurança?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
O local tem ambiente ao ar livre?	Não	Sim	Não	Sim	Sim

Nota: NSA – Não se aplica.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 8 - Descrição dos pontos fortes e fracos dos concorrentes (continua)

PONTOS FORTES E FRACOS
CONCORRENTE A
<p>Considerada a maior rede de padarias atualmente presente na grande Vitória, foi avaliada a unidade da Praia do Canto, em Vitória. A visita foi realizada por volta do início do horário de pico das 16h30 em uma terça-feira. A padaria se excede em praticamente todos os pontos positivos avaliados no questionário e apresenta poucos, mas importantes, pontos negativos. No local havia uma grande disponibilidade de mesas e não houve espera para sentar e ser atendido. As atendentes não apresentaram as opções, porém como se trata de um <i>buffet</i> de café da tarde, todos os itens já estavam à mostra e devidamente identificados. Havia cardápios tanto para pedidos <i>à la carte</i> quanto para os pães no balcão, informando ingredientes e pesos de cada item. Como pontos negativos pode-se citar a falta de um ambiente ao ar livre, a exigência de pedido mínimo para pedidos pelo site, não existência de promoções ou descontos, diferenças entre os cardápios de pães e os pães disponíveis na bancada, qualidade inferior de alguns pães quando comparado a outras padarias e tempo elevado para pagar.</p>

Quadro 8 - Descrição dos pontos fortes e fracos dos concorrentes (continuação)

PONTOS FORTES E FRACOS	
CONCORRENTE B	
<p>O concorrente B é uma bonita cafeteria de renome que já existe há alguns anos na Praia do Canto, e recentemente abriu um ponto quente para maior venda de pães na Praia da Costa, Vila Velha. Caracteriza-se como cafeteria e padaria artesanal, vendendo pães por balcão em ambas as unidades. A avaliação foi feita na unidade da Praia do Canto em uma sexta-feira por volta das 17h. Foi necessário aguardar por mesa, o que levou 5 minutos. Após fazer o pedido, houve uma espera de 7 minutos para chegar à mesa. A qualidade dos pães é “Ótima” e havia uma boa variedade no cardápio, mas não no balcão para pronta-entrega. Pontos negativos observados são: atendentes não apresentaram opções; não havia cardápio físico; não havia indicação de peso dos pães em lugar algum; discrepâncias entre os itens disponíveis no cardápio e os itens disponíveis no balcão; preço não competitivo; falta de promoções ou descontos; pequena fila para pagar; e não há site próprio, sendo possível pedidos de <i>delivery</i> apenas por aplicativos de terceiros.</p>	
CONCORRENTE C	
<p>O concorrente C é um novo <i>player</i> que vem crescendo bastante ultimamente na região da Praia da Costa em Vila Velha. Fazia pães e vendia em casa por encomenda, até que no início de 2022 abriu cafeteria e padaria, onde continuou com a produção por encomenda, mas também iniciou produção convencional por balcão em quatro dias da semana. Produz pães de “Ótima” qualidade com preço competitivo e tem uma ótima divulgação nas redes sociais. A visita foi feita no sábado, dia em que o movimento é grande na parte da manhã devido a uma feira de rua próxima ao local da padaria. O atendimento de início foi ótimo e foram feitas sugestões, mas houve alguns pontos negativos no serviço: falta de um item do pedido que só foi avisado algum tempo depois que estava indisponível; tempo longo (14 minutos) para pedido ficar pronto; não havia cardápio físico; não havia indicações de peso dos pães em lugar algum; discrepâncias entre os itens disponíveis no cardápio e os itens disponíveis no balcão; não há espaço ao ar livre e não havia promoções ou descontos. Outro ponto importante é que não há site próprio e tampouco utilização de aplicativos de <i>delivery</i>, sendo por <i>WhatsApp</i> a única forma de realizar encomendas.</p>	

Quadro 8 - Descrição dos pontos fortes e fracos dos concorrentes (continuação)

PONTOS FORTES E FRACOS
CONCORRENTE D
<p>A padaria concorrente D é a primeira padaria artesanal e de fermentação natural e longa a abrir em Vitória. Infelizmente, contrariando o pioneirismo e o tempo que a casa está aberta, a padaria deixa muito a desejar. A loja opta por um serviço em que o cliente deve pedir no balcão e então é entregue na mesa o pedido, o que não necessariamente é algo ruim. A visita foi feita por volta das 17h de uma terça-feira. A padaria não tem muitas mesas disponíveis, mas não foi preciso esperar por uma. Entretanto, foram necessários 4 minutos para fazer o pedido no balcão, 10 minutos para o pedido chegar à mesa e 2 minutos para pagar, o que faz com que a padaria tenha a maior soma de tempos de espera. Os pães têm uma qualidade boa, pecando em alguns pontos, dentre eles, pouca quantidade de recheio nos pães recheados. Os preços são competitivos e alguns pães do dia anterior que não foram vendidos ficam em promoção pela metade do preço. No entanto, a grande maioria dos pães não estava com os preços e nomes discriminados, com apenas alguns identificados. Não havia também cardápio físico nem digital para os pães, apenas o cardápio físico para os itens de cafeteria, e até esse, não discriminava os ingredientes/peso de cada item. Não havia uma boa variedade de itens, tanto no cardápio de cafeteria quanto no balcão. Em suas redes sociais e site próprio, as informações estão atualizadas, mas as fotos não foram bem feitas e produzidas. O site próprio tem um design geral que é confuso e não agradável, por diversas vezes tendo longos textos informativos. No site, foram encontradas na seção de pagamento e finalização do pedido partes do texto em inglês, não havendo a opção de mudar para o português. No site também foi feita a simulação de um pedido para entrega em um dos bairros listados no Instagram como ponto de entrega, porém, quando é adicionado o CEP, o site indica que não existe a possibilidade para o CEP adicionado. Também vale ressaltar que a padaria só tem mesas ao ar livre, o que dificulta a ida ao local em dias chuvosos.</p>

Quadro 8 - Descrição dos pontos fortes e fracos dos concorrentes (conclusão)

PONTOS FORTES E FRACOS
CONCORRENTE E
<p>O concorrente E iniciou suas atividades em 2019, apresentando-se como padaria artesanal e <i>delicatessen</i> que então iniciaria suas atividades de bistrô-café em um futuro próximo. Pouco após, o estabelecimento deu início aos serviços de bistrô e café, porém, com a pandemia teve que se adaptar para sobreviver, baseando-se muito no <i>delivery</i> por aplicativos e no <i>take away</i>. Atualmente o local tem a proposta de atender ao público de alto poder aquisitivo, trazendo um bom serviço, com ótima decoração e conforto, pratos e bebidas especiais, além dos itens importados da <i>delicatessen</i>. Logo, é natural que o concorrente possa e deva cobrar um preço mais elevado para manter o alto padrão, porém limita seu público-alvo e não faz com que o preço seja acessível. De resto, a visita foi feita por volta das 17h de uma terça-feira. Foi avaliada principalmente a padaria da loja, que expõe os pães em balcão, em que havia uma boa variedade de produtos. Dos pães provados, foi identificada a qualidade intermediária entre “Ótima” e “Boa”, mas não atingindo a classificação “Ótima”. Não havia cardápio para os pães, mas todos estavam bem identificados com nome, preço e ingredientes no balcão. Não houve espera em nenhum momento da visita, sendo rápido e fácil de pedir e pagar. A empresa utiliza das redes sociais e conta com site próprio para divulgação, apresentando material bonito e atualizado. Não há pedido direto pelo site e nem programa de fidelidade, mas existe a possibilidade de pedidos por aplicativos de <i>delivery</i>.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi verificado que todos os concorrentes, com a exceção de um, não têm boa atividade *online*, pecando em questões de site próprio, tais como: informações, disponibilidade de pães, possibilidade de pedidos e encomendas e programa de fidelidade. É nessa área que a padaria do presente trabalho busca se diferenciar, facilitando a produção e o pedido para o cliente, o que criaria uma vantagem competitiva quando comparada a outras padarias.

Também foram buscados cinco fornecedores de insumos para suprir as necessidades da padaria, que foram expostos com suas respectivas informações no Quadro 9.

Quadro 9 - Descrição das informações dos fornecedores (continua)

INFORMAÇÕES DOS FORNECEDORES	
FORNECEDOR A	
<p>Local: Campo Largo, PR e São Paulo, SP</p> <p>Tempo de atuação: Mais de 11 anos</p> <p>Número de mix de produtos que a empresa possui: 18 produtos</p> <p>Insumo fornecido: Farinha de trigo integral orgânica em saca de 25 kg</p> <p>Preço à vista por saca: R\$ 210,00</p> <p>Pedido mínimo: Não existe</p> <p>Prazo de garantia: Validade da farinha.</p> <p>Entrega própria: Não, fretado.</p> <p>Prazo de entrega: 7 a 10 dias.</p> <p>Condições de pagamento: À vista ou Boletto a prazo a partir de 100 kg.</p> <p>Há condições especiais de preço de acordo com o volume de compra? Se sim, qual? Sim, R\$ 7,20/kg até 100 kg, a partir de 100 kg, R\$6,95/kg.</p>	
FORNECEDOR B	
<p>Local: Realeza, PR e Guarulhos, SP</p> <p>Tempo de atuação: 16 anos</p> <p>Número de mix de produtos que a empresa possui: Mais de 15 produtos em 3 linhas.</p> <p>Insumo fornecido: Farinha branca orgânica especial em saca de 25 kg</p> <p>Preço à vista por saca: R\$225,00</p> <p>Pedido mínimo: não há.</p> <p>Prazo de garantia: Prazo da validade.</p> <p>Entrega própria: Sim</p> <p>Prazo de entrega: Entre 8 e 10 dias úteis.</p> <p>Condições de pagamento: Pix, cartão e boletos.</p> <p>Há condições especiais de preço de acordo com o volume de compra? Se sim, qual: Sim, de acordo com as condições e os valores do produto e o volume da compra.</p>	

Quadro 9 - Descrição das informações dos fornecedores (continuação)

INFORMAÇÕES DOS FORNECEDORES
FORNECEDOR C
<p>Local: Céu Azul, PR</p> <p>Tempo de atuação: 10 anos</p> <p>Número de mix de produtos que a empresa possui: 24</p> <p>Insumo fornecido: (i) Farinha branca orgânica T55 em saca de 25 kg, (ii) Farinha integral orgânica em saca de 25 kg</p> <p>Preço à vista por saca: (i) R\$ 140,00; (ii) R\$ 122,00</p> <p>Prazo de garantia: (i) 120 dias; (ii) 90 dias</p> <p>Pedido mínimo: 5 sacas</p> <p>Entrega própria: Somente das farinhas convencionais (não orgânica)</p> <p>Prazo de entrega: 7 a 14 dias</p> <p>Condições de pagamento: à vista e prazo (sujeito à avaliação de crédito)</p> <p>Há condições especiais de preço de acordo com o volume de compra? Se sim, qual: Não</p>
FORNECEDOR D
<p>Local: Cariacica, ES</p> <p>Tempo de atuação: 5 anos</p> <p>Número de mix de produtos que a empresa possui: Mais de 400 produtos</p> <p>Insumo fornecido: Laticínios, em especial (i) manteiga President e (ii) queijo forma President.</p> <p>Preço à vista por kg: (i) R\$45,00; (ii) R\$84,47</p> <p>Prazo de garantia: (i) 90 dias de validade; (ii) 120 dias de validade</p> <p>Pedido mínimo: R\$300,00</p> <p>Entrega própria: Não</p> <p>Prazo de entrega: 1 semana</p> <p>Condições de pagamento: 12 dias ou 7 dias no Boleto a partir do dia em que a nota é faturada. Não aceitam pagamento à vista.</p> <p>Há condições especiais de preço de acordo com o volume de compra? Se sim, qual: Sim, aceitam propostas para baixar o preço de certos produtos.</p>

Quadro 9 - Descrição das informações dos fornecedores (conclusão)

INFORMAÇÕES DOS FORNECEDORES
FORNECEDOR E
<p>Local: Venda Nova do Imigrante, ES</p> <p>Tempo de atuação: Formalmente (com registro da empresa) 5 anos. Informalmente cerca de 8 anos</p> <p>Número de mix de produtos que a empresa possui: 12 produtos</p> <p>Insumo fornecido: Diferentes tipos de queijos, em especial queijo Robiola.</p> <p>Preço à vista por kg: R\$ 64,90</p> <p>Prazo de garantia: dentro do período de validade do produto desde que tomadas as medidas adequadas de armazenamento.</p> <p>Pedido mínimo: R\$ 500,00 (para novos clientes)</p> <p>Entrega própria: Sim. Parte do trajeto própria, parte terceirizada. Dependendo do destino frete por conta do cliente.</p> <p>Prazo de entrega: Entrega realizada toda semana entre quinta e sexta-feira, o prazo de entrega varia com o dia de recebimento do pedido e a disponibilidade de estoque.</p> <p>Condições de pagamento: para abertura de cadastro, os três primeiros pedidos devem ser à vista via transferência bancária ou Pix, após, prazo de 15 dias no boleto.</p> <p>Há condições especiais de preço de acordo com o volume de compra? Se sim, qual: Não há condições especiais.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dos fornecedores, foi possível identificar três fornecedores de farinha orgânica de boa qualidade, o que é ótimo para que a padaria tenha sempre opções disponíveis e poder de barganha. Também foram identificados dois fornecedores de laticínios que respondem bem às necessidades da padaria.

5.5 MARKETING E VENDAS

No marketing e vendas, a empresa pretende permanecer com a maioria de seus pedidos *online* por meio da encomenda dos pães. Para tal, a padaria deve se diferenciar em tal quesito e ser a mais bem reconhecida pelo bom atendimento digital. Pode-se obter tal status por meio de investimento na área de desenvolvimento e estruturamento do site próprio para melhor serviços e na área de divulgação por meio de tráfego pago, que é definido por estratégias que têm a intenção de gerar cliques e atrair visitantes para a sua plataforma, sendo eles sites, *blogs*, *marketplaces* ou lojas *online*, a fim de gerar maiores vendas.

Em relação aos produtos, grande parte dos pães já descrita na seção de produtos e serviços não é encontrada em padarias convencionais na Grande Vitória, e portanto, por si só já é um diferencial em relação aos produtos disponíveis. Também haverá o desenvolvimento de pelo menos um pão ou sabor novo de pão por mês para manter o interesse dos clientes, e caso a novidade tenha boa resposta, será adicionada permanentemente ao cardápio de uma das fornadas da semana. Também serão realizadas promoções de preço dos pães com pouca e média demanda para identificar possíveis melhoras. Por exemplo, pães com pouca ou média saída mesmo após promoções de preço devem ser revistos nos quesitos de sabor e qualidade de produção.

5.6 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Identificando os norteadores estratégicos da empresa: missão, visão e valores. Foi possível realizar um *brainstorming* com auxílio de questionário para identificar os pontos pertencentes à matriz SWOT: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Todos esses foram identificados e então foi possível o preenchimento da matriz SWOT da padaria, que está demonstrado no Quadro 10.

Quadro 10 - Matriz SWOT

ANÁLISE INTERNA	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Produto de alta qualidade; • Preço competitivo; • Relação com o cliente; • Organização interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos principalmente sob encomenda; • Capacidade produtiva média; • Não há serviço de “cafeteria” no local.
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Feriados e eventos que aumentam o consumo; • Mercado de padarias e cafés em crescimento; • Mercado ainda rudimentar, comparado com outras capitais maiores (São Paulo e Rio de Janeiro). 	<ul style="list-style-type: none"> • Taxa de juros alta dificultando empréstimos; • Aumento da concorrência devido ao crescimento do mercado; • Inflação em crescimento devido à pandemia.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como visto na pesquisa de mercado com foco nos clientes, 2/3 de todos os entrevistados utilizam o *delivery* com certa frequência, mas quando observados os pedidos de padaria por *delivery*, apenas 1/3 já fez esse tipo de pedido. Grande parte dos entrevistados (68,2%) disse que prefere ir à padaria física, 14,6% disseram achar o preço do frete caro e 7,9% afirmaram preferir a praticidade do *delivery*. Nesse contexto, a mudança já feita na padaria do presente trabalho marca um ponto positivo, porque possibilita a visita dos clientes à loja assim como a retirada dos pães nesse momento. Do mesmo jeito, a localização em bairro adequado e central de Vitória, como já mencionado anteriormente, também é um ponto de destaque para a competitividade da loja.

Para aumentar a visibilidade da loja e crescimento, serão usados recursos de divulgação pagos por meio de redes sociais e tráfego pago como mencionado no marketing e vendas deste plano de negócios.

Para manter os clientes fiéis e os transformar em divulgadores da marca, será investido no desenvolvimento e pesquisa de novos produtos, clubes de assinatura, na qualidade do atendimento, na qualidade do site próprio e em programas de fidelidade, tudo para melhorar a experiência de compra do cliente.

5.7 PLANO FINANCEIRO

5.7.1 Investimento inicial

No Quadro 11, foram identificados os custos de investimentos pré-operacionais para montar a padaria. Vale ressaltar que desses investimentos, muitos já pertenciam à empresa antes da mudança para a loja no final de 2022, o que faz com que o valor apresentado no total do Quadro 11 represente uma estimativa do montante investido desde o início da padaria em 2018. Destaca-se que, dos investimentos novos que foram necessários para a abertura da loja, 90% desse capital veio de um fundo criado pela padaria há alguns meses anteriores à mudança, prevendo a necessidade de ir para uma loja comercial. Os 10% restantes foram investidos pelos sócios, completando a necessidade extra de capital. Na análise financeira, serão considerados todos os investimentos pré-operacionais listados para a abertura de uma padaria artesanal.

Quadro 11 - Investimentos pré-operacionais

Investimentos pré-operacionais	
Item	Custo
Fermentadora	R\$ 12.000,00
Forno grande	R\$ 9.220,00
Forno menor	R\$ 4.500,00
Masseira pequena (bate até 5kg de massa)	R\$ 5.000,00
Masseira maior (bate até 25kg de massa)	R\$ 13.400,00
Mesa inox grande	R\$ 1.500,00
Laminadora	R\$ 6.950,00
Geladeira	R\$ 3.890,00
Ar condicionado	R\$ 5.800,00
Micro-ondas	R\$ 505,00
Fogão elétrico	R\$ 155,00
Multiprocessador/liquidificador	R\$ 272,00
Utensílios (colher, faca, espátula, ralador, talheres, tábua, rolo, saco de confeitaria, etc.)	R\$ 500,00
Prato e panela (2 frigideiras, 2 panelas maiores, 6 pratos grandes, 3 pratos menores)	R\$ 380,00
Potes para armazenar ingredientes	R\$ 150,00
Estantes cromadas (2 pequenas e 1 grande)	R\$ 1.000,00
Caixas de plástico para massas	R\$ 750,00
Formas redondas (40 unidades)	R\$ 800,00
Formas quadradas (20 unidades)	R\$ 518,00
Filtro de água	R\$ 150,00
Tanque de lavar louça em inox	R\$ 1.750,00
Mesa inox menor (2 unidades)	R\$ 700,00
Mesa madeira (2 unidades) (usadas no escritório)	R\$ 900,00
Cadeira madeira (4 unidades) (usadas no escritório)	R\$ 1.000,00
Dispenser de detergente de pia e secador	R\$ 105,00
Carimbo datador	R\$ 65,00
Vassoura, rodo e panos	R\$ 60,00
Bancada pia e bancada mármore forno menor	R\$ 1.510,00
Palets	R\$ 206,00
Reforma da loja e materiais	R\$ 5.169,00
Total	R\$ 78.905,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foi necessário também identificar a folha de pagamento para a abertura da loja (Quadro 12). Foi identificado com os sócios que com a mudança para a loja, ambos estão dispostos a receber um pró-labore menor com a intenção de diminuir custos, aumentando a chance de sobrevivência da padaria e alcançando um menor tempo de *payback*. Também foi identificado que, de acordo com a demanda atual, os três funcionários são suficientes para o funcionamento da padaria. Com isso, é possível manter um custo baixo, com uma boa margem de lucro e um preço competitivo dos pães, que é uma das vantagens competitivas da empresa.

Quadro 12 - Folha de pagamento

Folha de pagamento	
Função	Valor
Pró-labore dos dois sócios	R\$ 3.500,00
Auxiliar de cozinha e faxineira	R\$ 1.500,00
Encargo social do empregado (11%)	R\$ 165,00
Total	R\$ 5.165,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para definir o capital de giro (Quadro 14) necessário para empresa, deve-se considerar o estoque inicial da padaria (Quadro 13).

Quadro 13 - Estoque inicial

Insumos para estoque inicial	
Itens	Valor
Farinha de trigo orgânica branca e integral	R\$ 3.438,38
Castanhas, grãos, temperos secos, frutas secas	R\$ 250,00
Açúcar cristal orgânico	R\$ 200,00
Azeite extravirgem	R\$ 192,00
Óleo de soja orgânico	R\$ 90,00
Chocolate meio amargo	R\$ 250,00
Ovos	R\$ 120,00
Manteiga	R\$ 658,26
Queijos	R\$ 625,74
Folhas, verduras e vegetais	R\$ 50,00
Material de escritório (caneta, tinta, grampo, etc.)	R\$ 50,00
Materiais de limpeza	R\$ 100,00
Adesivos (1000 unidades)	R\$ 175,00
Embalagens de papel e plástico (24.000 unidades)	R\$ 10.870,00
Total	R\$ 17.069,38

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao observar o Quadro 13, é possível identificar que seus itens também pertencem aos custos variáveis da padaria, juntamente com a energia utilizada para a produção. Vale ressaltar que, por se tratar de um estoque inicial, os vários produtos apresentam diferentes pedidos mínimos, o que traz diferentes necessidades de compra para cada item desse estoque, variando de itens que devem ser comprados toda semana a itens que duram cerca de um ano, como é o caso das embalagens.

Quadro 14 - Capital de giro

Capital de giro	
Item	Valor
Estoque inicial	R\$ 17.069,38
Manutenção	R\$ 100,00
Aluguel	R\$ 1.500,00
Condomínio (inclui tarifa fixa de água)	R\$ 688,50
Energia	R\$ 400,00
Plano celular	R\$ 70,00
Reserva de caixa	R\$ 1.000,00
Folha de pagamento	R\$ 5.165,00
Total	R\$ 25.992,88

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, pode-se estimar o valor total de investimento inicial em R\$ 104.897,88 (Quadro 15).

Quadro 15 - Investimento inicial

Investimento inicial	
Item	Valor
Investimentos pré-operacionais	R\$ 78.905,00
Capital de giro	R\$ 25.992,88
Total	R\$ 104.897,88

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.7.2 Ponto de equilíbrio

Quando analisada a documentação da empresa, verifica-se que as margens de lucro dos produtos variam. No entanto, é possível afirmar que os produtos atingem uma média de 75% de margem de lucro.

De acordo com os proprietários, atualmente o *ticket* médio (preço médio das compras dos clientes) da loja está por volta de R\$50,00. Tal valor será utilizado para calcular o ponto de equilíbrio, que pode ser definido como o mínimo de clientes atendidos em um mês para bancar todos os custos fixos que a loja possui. No cálculo de tal ponto, o custo fixo total da loja (Quadro 16) é dividido pela contribuição média de lucro que cada cliente traz à loja, definida por *ticket* médio multiplicado pela margem de lucro.

Quadro 16 - Custos fixos

Custos fixos (mensal)	
Item	Valor
Aluguel	R\$ 1.500,00
Condomínio (inclui tarifa fixa de água)	R\$ 688,50
Plano celular	R\$ 70,00
Folha de pagamento	R\$ 5.165,00
Total	R\$ 7.423,50

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, a padaria obtém um ponto de equilíbrio equivalente a 198 clientes.

5.7.3 Payback

O *payback* é definido como o período de tempo que o investidor terá que aguardar até receber o valor investido de volta. Após tal período, o dinheiro investido terá retornado por completo para o investidor, agora obtendo apenas lucro de seu empreendimento.

De acordo com o início da seção de investimento inicial (item 5.7.1), serão considerados todos os investimentos pré-operacionais listados para a abertura da padaria artesanal, a fim de simular a abertura de uma nova unidade, o que pode ser útil para os proprietários caso venham a ter essa intenção.

Para os cálculos serão usados os valores de acordo com o regime de MEI (Microempreendedor Individual), em que a padaria se encaixa. No regime MEI, o empreendedor tem apenas um imposto a pagar, o DAS-MEI (Documento de Arrecadação do Simples Nacional do MEI) arrecadado mensalmente no valor ajustado para 2023 de R\$66,10.

Foi verificado que a padaria recebe no mínimo cerca de 280 clientes por mês, o que resulta em um lucro bruto de R\$ 10.500,00. Retirando os custos fixos e o valor do imposto, restam R\$3.010,40 de lucro líquido por mês. Foram realizadas duas simulações: a primeira trata de um cenário pessimista, com apenas 280 clientes por mês, o mínimo declarado pelos sócios (Quadro 17); a segunda considera um leve aumento de 3% no lucro líquido por mês, visando um cenário realista e favorável para a empresa (Quadro 18).

Quadro 17 - *Payback* com cenário pessimista

Payback						
Mês	Lucro Líquido	Investimento a ser pago	Mês	Lucro Líquido	Investimento a ser pago	
0	0	-R\$ 104.897,88	25	R\$ 3.010,40	-R\$ 29.637,88	
1	R\$ 3.010,40	-R\$ 101.887,48	26	R\$ 3.010,40	-R\$ 26.627,48	
2	R\$ 3.010,40	-R\$ 98.877,08	27	R\$ 3.010,40	-R\$ 23.617,08	
3	R\$ 3.010,40	-R\$ 95.866,68	28	R\$ 3.010,40	-R\$ 20.606,68	
4	R\$ 3.010,40	-R\$ 92.856,28	29	R\$ 3.010,40	-R\$ 17.596,28	
5	R\$ 3.010,40	-R\$ 89.845,88	30	R\$ 3.010,40	-R\$ 14.585,88	
6	R\$ 3.010,40	-R\$ 86.835,48	31	R\$ 3.010,40	-R\$ 11.575,48	
7	R\$ 3.010,40	-R\$ 83.825,08	32	R\$ 3.010,40	-R\$ 8.565,08	
8	R\$ 3.010,40	-R\$ 80.814,68	33	R\$ 3.010,40	-R\$ 5.554,68	
9	R\$ 3.010,40	-R\$ 77.804,28	34	R\$ 3.010,40	-R\$ 2.544,28	
10	R\$ 3.010,40	-R\$ 74.793,88	35	R\$ 3.010,40	R\$ 466,12	
11	R\$ 3.010,40	-R\$ 71.783,48	36	R\$ 3.010,40	R\$ 3.476,52	
12	R\$ 3.010,40	-R\$ 68.773,08	37	R\$ 3.010,40	R\$ 6.486,92	
13	R\$ 3.010,40	-R\$ 65.762,68	38	R\$ 3.010,40	R\$ 9.497,32	
14	R\$ 3.010,40	-R\$ 62.752,28	39	R\$ 3.010,40	R\$ 12.507,72	
15	R\$ 3.010,40	-R\$ 59.741,88	40	R\$ 3.010,40	R\$ 15.518,12	
16	R\$ 3.010,40	-R\$ 56.731,48	41	R\$ 3.010,40	R\$ 18.528,52	
17	R\$ 3.010,40	-R\$ 53.721,08	42	R\$ 3.010,40	R\$ 21.538,92	
18	R\$ 3.010,40	-R\$ 50.710,68	43	R\$ 3.010,40	R\$ 24.549,32	
19	R\$ 3.010,40	-R\$ 47.700,28	44	R\$ 3.010,40	R\$ 27.559,72	
20	R\$ 3.010,40	-R\$ 44.689,88	45	R\$ 3.010,40	R\$ 30.570,12	
21	R\$ 3.010,40	-R\$ 41.679,48	46	R\$ 3.010,40	R\$ 33.580,52	
22	R\$ 3.010,40	-R\$ 38.669,08	47	R\$ 3.010,40	R\$ 36.590,92	
23	R\$ 3.010,40	-R\$ 35.658,68	48	R\$ 3.010,40	R\$ 39.601,32	
24	R\$ 3.010,40	-R\$ 32.648,28				

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cenário pessimista prevê *payback* do investimento 35 meses após a abertura da loja. Nesse caso o lucro e a quantidade de clientes não mudam, assim como os custos fixos e preços de insumos, por exemplo.

Quadro 18 - *Payback* com cenário realista

Payback						
Mês	Lucro Líquido	Investimento a ser pago	Mês	Lucro Líquido	Investimento a ser pago	
0	0	-R\$ 104.897,88	25	R\$ 6.119,52	R\$ 4.859,09	
1	R\$ 3.010,40	-R\$ 101.887,48	26	R\$ 6.303,11	R\$ 11.162,20	
2	R\$ 3.100,71	-R\$ 98.786,77	27	R\$ 6.492,20	R\$ 17.654,40	
3	R\$ 3.193,73	-R\$ 95.593,03	28	R\$ 6.686,97	R\$ 24.341,37	
4	R\$ 3.289,55	-R\$ 92.303,49	29	R\$ 6.887,58	R\$ 31.228,95	
5	R\$ 3.388,23	-R\$ 88.915,26	30	R\$ 7.094,20	R\$ 38.323,15	
6	R\$ 3.489,88	-R\$ 85.425,38	31	R\$ 7.307,03	R\$ 45.630,18	
7	R\$ 3.594,58	-R\$ 81.830,80	32	R\$ 7.526,24	R\$ 53.156,42	
8	R\$ 3.702,41	-R\$ 78.128,39	33	R\$ 7.752,03	R\$ 60.908,45	
9	R\$ 3.813,48	-R\$ 74.314,91	34	R\$ 7.984,59	R\$ 68.893,04	
10	R\$ 3.927,89	-R\$ 70.387,02	35	R\$ 8.224,13	R\$ 77.117,17	
11	R\$ 4.045,73	-R\$ 66.341,29	36	R\$ 8.470,85	R\$ 85.588,02	
12	R\$ 4.167,10	-R\$ 62.174,19				
13	R\$ 4.292,11	-R\$ 57.882,08				
14	R\$ 4.420,87	-R\$ 53.461,21				
15	R\$ 4.553,50	-R\$ 48.907,71				
16	R\$ 4.690,11	-R\$ 44.217,60				
17	R\$ 4.830,81	-R\$ 39.386,80				
18	R\$ 4.975,73	-R\$ 34.411,06				
19	R\$ 5.125,00	-R\$ 29.286,06				
20	R\$ 5.278,75	-R\$ 24.007,30				
21	R\$ 5.437,12	-R\$ 18.570,19				
22	R\$ 5.600,23	-R\$ 12.969,96				
23	R\$ 5.768,24	-R\$ 7.201,72				
24	R\$ 5.941,28	-R\$ 1.260,43				

Fonte: Elaborado pelo autor.

O cenário realista prevê *payback* do investimento 25 meses após a abertura da loja, 10 meses a menos do que o cenário pessimista. Nesse caso o lucro líquido teve um aumento de 3% ao mês. Não foram consideradas mudanças nos custos fixos e preços de insumos, algo que também teria grande impacto nos números da empresa.

6 CONCLUSÕES

A elaboração do plano de negócios permitiu, de maneira objetiva e completa, a análise do negócio, contendo características e informações sobre os principais pontos a serem estudados. Como o trabalho trata de uma empresa já existente, foi possível explicar o funcionamento da padaria dentro do conceito do negócio, trazendo ideias e revendo escolhas dos proprietários, como por exemplo a quantidade de fornadas na semana, com o intuito de melhorar a capacidade produtiva da padaria. Foi identificada a missão, visão e valores da empresa, algo que é muito importante e define o uso de insumos da empresa assim como seus produtos e serviços.

Baseando-se nos resultados da pesquisa com foco no cliente, 98% dos entrevistados têm a intenção de se alimentar de forma saudável, exprimindo um grande interesse por alimentos saudáveis e seus benefícios. Também foram identificados hábitos de consumo e preferências dos clientes de padarias da RMGV, permitindo a boa elaboração do cardápio da fornada de forma a atender todos os gostos nas proporções adequadas.

De forma semelhante, a pesquisa com foco nos concorrentes fez possível a identificação das vantagens competitivas assim como dos pontos fortes e fracos das padarias artesanais da região. Com isso, foi confirmado o foco da padaria em pedidos *online* e na experiência do cliente, utilizando de clubes de assinatura, programas de fidelidade e inovação constante em seus produtos e serviços.

Junto à análise estratégica da empresa, foram propostas ações de *marketing* que consideram as vantagens competitivas e pontos fortes, focando na divulgação e pedidos *online* dos pães, nos novos pães e sabores constantes, e na realização de promoções em pães com pouca venda.

A fim de alcançar todos os objetivos propostos pelo trabalho, foram simulados dentro do plano financeiro dois cenários de *payback*, um pessimista e um realista. Ambos utilizaram um *ticket* médio de R\$50,00 e uma margem de lucro de 75%, porém o cenário realista teve um aumento de 3% no lucro líquido por mês. O investimento inicial calculado para abrir uma unidade da padaria é de R\$104.897,88 e teve ponto de equilíbrio equivalente a 198 clientes por mês. De acordo com o cálculo de *payback* da padaria, visando o cenário pessimista são necessários 35 meses para obter o retorno do investimento, enquanto no cenário realista são necessários 25 meses para obter o mesmo retorno. Os dados utilizados são reais e conferem veracidade à viabilidade econômica do projeto, capacitando os investidores a tomarem suas decisões.

O tempo de realização deste trabalho foi um limitador, fazendo com que a pesquisa de mercado contemplasse apenas consumidores de pães, concorrentes e fornecedores de insumos. Portanto, como sugestões de pesquisas futuras, há a pesquisa diretamente com clientes em padaria, de forma a identificar as necessidades, opiniões e hábitos da maioria; bem como a pesquisa com foco nos fornecedores de equipamentos; e a realização de um plano estratégico robusto com a presença de objetivos e indicadores estratégicos.

Vale ressaltar que, para melhor comparabilidade e com a intenção de futura utilização do plano de negócios elaborado, foi considerada a abertura de uma nova unidade da padaria com a compra de todos os equipamentos, mesmo não sendo esse o caso real da padaria pesquisada.

Sabendo que a empresa estudada é de micro/pequeno porte, pode-se assumir que ainda existe muita margem para crescimento, o que contribui para a viabilidade da abertura da padaria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIP, ITPC, SEBRAE. **Projeto de desenvolvimento do setor de panificação e confeitaria com atuação na qualidade, produtividade e sustentabilidade**, 2015. Disponível em: <<http://institutoitpc.org.br/2017/12/20/estrategia-de-aplicacao-da-padaria-conceito/>>. Acesso em: 07 dez. 2022.
- BINI, T; CARAVAGGI, D. **Quem quer pão?** Setor de panificação movimenta R\$ 105 bilhões por ano no Brasil, 2022. Disponível em: <<https://viagemgastronomia.cnnbrasil.com.br/gastronomia/quem-quer-pao-setor-de-panificacao-movimenta-r-105-bilhoes-por-ano-no-brasil/>>. Acesso em: 20 out. 2022.
- BRUGNOLO, M. F. **Gestão estratégica de negócios**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788547233143. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547233143/>. Acesso em: 07 dez. 2022.
- CANESIN, M; CAZARIN, C. Nutritional quality and nutrient bioaccessibility in sourdough bread. **Current Opinion in Food Science**, v. 40, p. 81-86, 2021.
- DORNELAS, J. **Empreendedorismo para visionários, desenvolvendo negócios inovadores para um mundo em transformação - 2a. Edição**. São Paulo: Editora Empreende, 2019. E-book. ISBN 9788566103212. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788566103212/>. Acesso em: 12 out. 2022.
- DORNELAS, José. **Plano de negócios, seu guia definitivo - 2ª Edição**. São Paulo: Editora Empreende, 2016. E-book. ISBN 9788566103090. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788566103090/>. Acesso em: 15 dez. 2022.
- FIGUEIREDO, S. M.; RESENDE, V. A.; DIAS, C.; RIBEIRO, L. D. **Fibras alimentares: combinações de alimentos para atingir meta de consumo de fibra solúvel/dia**. e-Scientia, v. 2, n. 1, p. 1-18, 2009.
- HORNUNG, P. S.; STREMEL, T. R. de O. Caracterização de diferentes misturas prontas para pão integral comercializadas na região de Ponta Grossa-PR. **Journal of Health**, 2013.
- IBGE. **Brasil Panorama**, 2021. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/panorama>>. Acesso em: 13 out. 2022.
- IDEAL. **Indicadores da panificação e superação dos desafios**, 2022. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2022/09/EBOOK_-_IDEAL_-_INDICADORES_JANEIRO_A_MAIO_2022_-_BR.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.
- ITPC. **Desempenho das panificadoras e confeitarias brasileiras em 2021**, 2022.
- MARTINS, R. A. abordagens quantitativa e qualitativa. In: CAUCHICK-MIGUEL, P. A. (Coord.). **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. p. 45-62. E-book. ISBN 9788595153561. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595153561/>. Acesso em: 02 jan. 2023.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2014. E-book. ISBN 9788595152526. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152526/>>. Acesso em: 20 nov. 2022.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. 1 ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

NADER, D. **Quase 50% das empresas fecham em até três anos, 2021**. Disponível em: <

PORTAL GOV.BR. **Empresas e negócios**. Mapa de empresas, 2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas>>. Acesso em: 10 out. 2022.

SAAB, W. J. L.; RIBEIRO, R. M.; GIMENEZ, L. C. P. **Um panorama do segmento de padarias, no brasil**, 2001. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/16665>>. Acesso em: 07 de dez. de 2022.

SEBRAE. **Estudo de mercado indústria: panificação**, 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Ind%C3%BAstria%20da%20panifica%C3%A7%C3%A3o.pdf>>. Acesso em: 30 nov. 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 16. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007480. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>>. Acesso em: 09 out. 2022.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO COM OS PROPRIETÁRIOS PARA AUXÍLIO À IDENTIFICAÇÃO OU ATUALIZAÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES DA EMPRESA

1. Defina qual é o principal benefício que a sua padaria leva ao seu público-alvo.

2. Defina qual é a principal vantagem competitiva que diferencia a sua padaria dos seus concorrentes.

3. Defina um horizonte de planejamento de 3 ou 5 anos. Como gostaria que a sua padaria estivesse ao final desse período?

4. Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?

5. Se a sua padaria fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO AUXILIAR PARA IDENTIFICAÇÃO DE FORÇAS, FRAQUEZAS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS EM *BRAINSTORMING* COM OS PROPRIETÁRIOS

Forças:

1. Quais são as minhas melhores atividades/produtos/serviços?
2. Qual é a minha maior vantagem competitiva?
3. O quão felizes meus clientes estão?

Fraquezas:

4. Por que meu concorrente foi escolhido ao invés de mim?
5. Meus funcionários são os ideais para esse trabalho?
6. Por que meus clientes não estão engajados?

Oportunidades:

7. Como está a taxa de juros atual?
8. Feriados e eventos que aumentam o consumo de algum produto seu?
9. Como está a abertura de novos negócios que compram de você?

Ameaças:

10. Qual chance de um novo e melhor concorrente aparecer?
11. Quão difícil é achar/qualificar mão de obra pro seu negócio?
12. Quais são as novas tendências de mercado no horizonte?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FORNECEDORES

Nome da Empresa:	_____
Endereço:	_____
Contato:	_____
Tempo de atuação:	_____
Número de mix de produtos que a empresa possui:	_____
Insumo fornecido:	_____
Preço à vista por qual unidade:	_____
Prazo de garantia:	_____
Entrega própria:	_____
Prazos de entrega:	_____
Pedido mínimo:	_____
Condições de pagamento:	_____
Há condições especiais de preço de acordo com o volume de compra? Se sim, qual?	_____

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO UTILIZADO PARA CONCORRENTES

ITENS	RESPOSTA
Local visitado, dia e hora da visita:	
Avaliando o serviço de venda in loco:	
Há mesas para sentar?	SIM () NÃO () NSA ()
Há atendente/garçom?	SIM () NÃO () NSA ()
Se há mesas para sentar e atendente/garçom, esperou para ser atendido?	SIM () NÃO () NSA ()
Tempo de espera por mesa (minutos)	
Tempo de espera para o pedido chegar à mesa (minutos)	
Se há balcão para pedir, esperou para conseguir fazer o pedido?	SIM () NÃO () NSA ()
Tempo de espera para pedir no balcão (minutos)	
Se consumiu algum pão, como era sua qualidade?	ÓTIMA () BOA () RUIM () NSA ()
Atendente foi simpático?	SIM () NÃO () NSA ()
Atendente apresentou as opções?	SIM () NÃO () NSA ()
As opções estavam à vista com preço especificado?	SIM () NÃO () NSA ()
As opções estavam à vista com peso especificado?	SIM () NÃO () NSA ()
Há cardápio físico?	SIM () NÃO () NSA ()
Há cardápio digital?	SIM () NÃO () NSA ()
O cardápio dispõe os ingredientes usados e do peso do item?	SIM () NÃO () NSA ()
Todos os itens disponíveis no balcão estavam presentes no cardápio?	SIM () NÃO () NSA ()
Todos os itens no cardápio estavam presentes no balcão?	SIM () NÃO () NSA ()
Há uma boa variedade de itens no cardápio?	SIM () NÃO () NSA ()
Há uma boa variedade de itens disponíveis para pronta-entrega?	SIM () NÃO () NSA ()
O preço dos produtos é competitivo?	SIM () NÃO () NSA ()
Há promoções ou descontos?	SIM () NÃO () NSA ()

Houve fila de espera para pagar?	SIM () NÃO () NSA ()
Tempo de espera para pagar (minutos)	
Aceita diferentes formas de pagamento?	SIM () NÃO () NSA ()
Avaliando a divulgação e atendimento on-line:	
Utiliza redes sociais para divulgação?	SIM () NÃO () NSA ()
As informações na rede social estão atualizadas?	SIM () NÃO () NSA ()
As informações na rede social contêm boa produção e boas fotos?	SIM () NÃO () NSA ()
Há site próprio com informações?	SIM () NÃO () NSA ()
As informações do site estão atualizadas?	SIM () NÃO () NSA ()
As informações do site estão contêm boa produção e boas fotos?	SIM () NÃO () NSA ()
Há como realizar pedido em aplicativos de <i>delivery</i> ?	SIM () NÃO () NSA ()
Há como realizar pedido em site próprio?	SIM () NÃO () NSA ()
Há pedido mínimo para pedido em site próprio?	SIM () NÃO () NSA ()
Valor do pedido mínimo (reais)	
Há programa de fidelidade pelo site?	SIM () NÃO () NSA ()
Há <i>delivery</i> próprio?	SIM () NÃO () NSA ()
Utiliza serviço de terceiros para entrega?	SIM () NÃO () NSA ()
Pode realizar o pagamento no site?	SIM () NÃO () NSA ()
Avaliando o local e acesso:	
Boa limpeza no local em geral?	SIM () NÃO () NSA ()
Boa limpeza em mesas e cadeiras?	SIM () NÃO () NSA ()
Boa localização?	SIM () NÃO () NSA ()
O ambiente é agradável?	SIM () NÃO () NSA ()
Facilidade para estacionar?	SIM () NÃO () NSA ()
Boa segurança?	SIM () NÃO () NSA ()
O local tem ambiente ao ar livre?	SIM () NÃO () NSA ()

APÊNDICE E – FORMULÁRIO PARA IDENTIFICAÇÃO DE PREFERÊNCIAS E HÁBITOS DE CONSUMO DE PÃES DOS MORADORES DA RMGV

Reside na Grande Vitória? (Vitória, Vila Velha, Cariacica, Fundão, Guarapari, Serra, Viana)

- Sim
- Não

Caso a resposta seja “Não”, o questionário é encerrado.

Caso a resposta seja “Sim”:

Você consome pão?

- Sim
- Não

Caso a resposta seja “Não”:

Porque você não consome pão? (pode ter mais de uma resposta)

- Intolerância a glúten.
- Não gosto.
- Não considero um alimento saudável.
- Outras doenças que restringem a alimentação.
- Outros...

Caso a resposta seja “Sim”:

Você consome pão com que frequência?

- Mais de uma vez por dia.
- Uma vez ao dia.
- Algumas vezes durante a semana.
- Uma vez por semana.
- Uma vez por mês.
- Raramente.
- Outros...

Com que frequência são comprados pães para o seu consumo?

- Diariamente.
- Quatro a seis vezes por semana.
- Uma a três vezes por semana.
- Uma vez a cada duas semanas.
- Uma vez por mês.
- Uma vez a cada 2 meses ou mais.

Que tipo de pão você consome? (pode ter mais de uma resposta)

- Pão convencional (Pão de padaria com fermento biológico).
- Pão feito em casa.
- Pão de fermentação natural (Pão artesanal feito com fermento natural).
- Pão de forma (Comumente comprado em supermercados).

Você prefere?

- Pão branco.
- Pão integral.

Você prefere?

- Pão recheado salgado.
- Pão recheado doce.
- Pão doce.
- Pão brioche.
- Pão com castanhas ou nozes.
- Pão puro (sem caldas ou recheios).

Qual pão você mais **consome**?

- Pão branco.
- Pão integral.

Quais destes você mais **consome**?

- Pão recheado salgado.
- Pão recheado doce.
- Pão doce.
- Pão brioche.
- Pão com castanhas ou nozes.
- Pão puro (sem caldas ou recheios).

Em quais refeições você usualmente consome pães? (pode ter mais de uma resposta)

- Café da manhã.
- Almoço.
- Café da tarde.
- Jantar.
- Outros...

Onde você geralmente compra pães? (pode ter mais de uma resposta)

- Padarias Maiores (grandes redes).
- Supermercados.
- Padarias de bairro.
- Padarias artesanais.

Você geralmente pede refeições por *delivery*?

- Sim
- Não

Já comprou pães ou produtos de padaria por *delivery*?

- Sim
- Não

Tem o costume de comprar pães ou itens de padaria por *delivery*?

- Sim, prefiro a praticidade do *delivery*.
- Não, prefiro ir à padaria.
- Não, acho o preço do frete caro.
- Outros...

Você considera sua alimentação saudável?

- Sim
- Não

Você tem interesse em consumir alimentos saudáveis?

- Sim
- Tenho interesse, mas não tenho tempo.
- Tenho interesse, mas acho muito caro.
- Não

Você consumiria pão com mais frequência se soubesse que esse consumo seria mais benéfico para a sua saúde?

- Sim
- Não

Você considera pães convencionais (pão de padaria com fermento biológico) alimentos saudáveis?

- Sim
- Não

Você considera pães de forma (pães industrializados comumente comprados em supermercado) alimentos saudáveis?

- Sim
- Não

Você já conhece pães de fermentação natural?

- Sim
- Não
- Já ouvi falar

Os pães de fermentação natural trazem mais benefício à saúde do que os pães feitos com fermentação convencional. No pão feito com fermentação natural, há quebra do glúten, o que facilita a digestão, além de haver microrganismos benéficos para a microbiota intestinal.

O pão feito de fermentação natural também apresenta baixo índice glicêmico, sendo mais adequado para diabéticos e para quem deseja perder peso, já que mantém por mais tempo a sensação de saciedade.

Após saber desses fatos, você estaria disposto a pagar um pouco mais por um pão de fermentação natural?

Exemplo: unidade de pão francês de fermentação natural custa R\$2, enquanto unidade de pão francês de fermentação convencional custa R\$1,50.

- Sim
- Não

Nome e sobrenome:

R:

Gênero:

- Masculino.
- Feminino.
- Prefiro não responder.

Idade:

- Até 20 anos.
- 21 a 30 anos.
- 31 a 40 anos.
- 41 a 50 anos.
- 51 a 60 anos.
- 61 a 70 anos.
- + 70 anos.