



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MANUELA DE SOUSA BECHTEL

**ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA INSTALAR UMA PADARIA *DRIVE THRU* NA
CIDADE DE FORTALEZA**

FORTALEZA
2013

MANUELA DE SOUSA BECHTEL

ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA INSTALAR UMA PADARIA *DRIVE THRU* NA
CIDADE DE FORTALEZA

Monografia apresentada a Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em administração.

Orientador: Profº: Dr. Jocildo Figueiredo Correa Neto.

FORTALEZA

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

B354a Bechtel, Manuela de Sousa.
Análise de viabilidade para instalar uma padaria drive thru na cidade de Fortaleza / Manuela de
Sousa Bechtel - 2013.
116 f.: il.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2013.
Orientação: Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correa Neto.

1. Fluxo de caixa 2. Investimentos 3. Custos 4. I. Título

CDD 658

MANUELA DE SOUSA BECHTEL

ANÁLISE DE VIABILIDADE PARA INSTALAR UMA PADARIA *DRIVE THRU* NA
CIDADE DE FORTALEZA

Monografia apresentada a Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em administração.

Orientador: Profº: Dr. Jocildo Figueiredo Correa Neto.

Aprovado em: _____ / _____ / _____

BANCA EXAMINADORA:

Profº: Dr. Jocildo Figueiredo Correa Neto. (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profº: Me. João da Cunha Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Profº: Esp. Fabiano Rocha
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Ao meu Deus, que tudo pode, ao meu amado marido e
aos meus queridos pais e familiares, presentes em todos
os momentos de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus que me capacitou e me fez a ter forças para enfrentar as dificuldades encontradas pelo caminho. Agradeço por ser meu Senhor e orientar meus passos onde quer que eu vá.

Agradeço ao meu querido marido, Fábio, que tanto me ajudou neste processo de conclusão de curso, e que pacientemente, compreendeu meus momentos de estresse, ajudando-me em todos os momentos e me apoiando em tudo.

Agradeço aos meus pais pelo apoio e por terem se dedicado tanto para me proporcionar boa educação, mesmo que em alguns momentos isto fosse tão pesado. Ao meu irmão a quem quero muito bem, mas que infelizmente está morando longe, por isso não pode estar presente neste momento. A minha irmã que também contribuiu muito com este trabalho, realizando pra mim uma etapa que não é de meu conhecimento, correspondente a planta baixa da casa escolhida para a etapa de engenharia, por sua grande contribuição lhe expresso minha gratidão.

Ao meu professor e orientador por sua paciência e compreensão com meus erros e dúvidas, e por sua grande atuação em todo o desenvolvimento do trabalho. Agradeço ainda por ter aceitado ser meu orientador, tenho-o como um grande exemplo de profissional.

Agradeço ainda aqueles que tanto se empenharam em colaborar com minha pesquisa, como a Ir. Teresa, que muito fez para que eu conseguisse realizar minha entrevista em padarias de Fortaleza. Aos meus sogros, Pr. Francisco Chagas e Ir. Francisca Lopes pela ajuda e compreensão. Aos profissionais que contribuíram com a pesquisa, ao engenheiro Sr. Anderson Costa, aos gerentes das padarias entrevistadas e ao gerente da lanchonete com *drive thru* por colaborarem com esta pesquisa.

*O temor do Senhor é o princípio do saber, mas
os loucos desprezam a sabedoria e o ensino.
(Provérbios 1:7)*

RESUMO

A análise da viabilidade financeira de abertura de uma empresa promove uma visão ampla e objetiva do segmento estudado. Pretende-se neste estudo verificar se a cidade de Fortaleza comporta uma nova modalidade de negócio, a saber, uma padaria tradicional que também oferece serviços de *drive thru*. A importância de se realizar um estudo prévio antes de iniciar qualquer empreendimento, deve-se ao cuidado necessário com as decisões tomadas para que mais na frente na ocorram imprevistos por não se conhecer as particularidades do segmento ou por não se conhecer o mercado alvo. Assim, a relevância deste estudo está no fato de mostrar a importância do desenvolvimento de um projeto de viabilidade, como condição necessária para que qualquer empreendedor ou futuro empreendedor estejam bem informados sobre todas as variáveis envolvidas no processo de abertura de seu negócio. Conforme Clemente (1998), “o projeto dá forma a idéia de executar ou realizar algo, no futuro, para atender a necessidade ou aproveitar oportunidades”. Entendendo-se este ponto, pode-se afirmar que os objetivos principais deste estudo serão: analisar o mercado, projetar o fluxo de caixa do negócio e verificar sua viabilidade. A partir de uma pesquisa exploratória, bibliográfica e descritiva, com dados qualitativos e quantitativos, foram feitos relatórios de entrevistas e questionários para coleta dos dados. Determinou-se também o tamanho da amostra e realizou-se um estudo teórico, em que foram citados diversos autores renomados como Correia Neto (2009), Thiry-Cherques (2004), Woiler e Matias (2007) e muitos outros que possibilitaram fundamentar a pesquisa através de conceitos já definidos. Por fim, o mercado mostrou-se relativamente aberto ao novo negócio, porém a resistência por parte de alguns entrevistados em comprar produtos panificados em um *drive thru*, devido não poderem escolher seus produtos, não inviabilizou o negócio, posto que além de oferecer os serviços tradicionais, o percentual que aderiu ao projeto mostrou-se suficiente para cobrir os custos e ainda gerar lucro.

Palavras-chaves: viabilidade financeira, padaria *drive thru*, análise de mercado e fluxo de caixa do negócio.

ABSTRACT

The analysis of the financial feasibility of opening a company promotes a broad and objective vision of the segment under study. It is intended in this study, check if the city of Fortaleza would allow a new modality of business, such as a traditional bakery that offered also drive-thru service. The importance of conducting a preliminary study before initiating any undertaking, is due to the care needed with the decisions taken, in order that no unforeseen events occur, by not knowing the particularities of the segment or not knowing the target market. Thus, the relevance of this study is on the fact of showing the importance of developing a project of viability, as necessary condition for that any enterprising or enterprising future are well informed about all evolved variables on the process of opening your business. According Clemente (1998), "the project gives shape an idea of executing or performs something in the future, to serve a need or take advantage of opportunities". Understanding this point is, it can be affirmed that the main objectives of this study will be: analyze the market, project the business cash flow and verify its viability. As of an exploratory, descriptive and bibliographical research, using qualitative and quantitative data, interviews reports, and questionnaires for data collection were made. Were also determined the sample size and performed a theoretical study, in which several renowned authors were mentioned, such as Correia Neto (2009), Thiry-Cherques (2004), Woiler and Matias (2007) and many others, that made possible substantiate the research in concepts already defined. Lastly, the market showed up relatively open to new business, but the resistance by some respondents in buying bakery products at a drive thru, due they cannot choose their products, did not prevent the business, once, addition to offering traditional services, the percentage who accepted the project showed up sufficient to cover the costs and generate profits still.

Keywords: financial viability, bakery drive thru, market analysis and business cash flow.

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ponto de equilíbrio, relação entre demanda e oferta.....	25
Gráfico 2 – Ponto de equilíbrio, relação entre receita total e despesa total.....	32
Gráfico 3 – Crescimento do setor de panificação.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais processos de um projeto.....	19
Figura 2 – As etapas de um projeto.....	22
Figura 3 – Fluxo físico de matérias-primas e produtos acabados.....	29
Figura 4 – Relação entre os componentes da cadeia de Suprimentos.....	57
Figura 5 – Cadeia de Suprimentos e Logística Integrada.....	58
Figura 6 – Layout das instalações físicas do projeto.....	68
Figura 7 – Cronograma das etapas do projeto de construção civil.....	70
Figura 8 – Localização via satélite do imóvel da <i>Fast Pão</i>	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Análise da Receita Total de um produto e de sua Contribuição Unitária.....	30
Tabela 2 – Análise do Lucro Unitário e Total.....	31
Tabela 3 – Exemplo de tabela PRICE.....	38
Tabela 4 – Exemplo de tabela SAC.....	38
Tabela 5 – Demanda primeiro ano de operação.....	62
Tabela 6 – Projeção da demanda ao longo da vida útil do projeto.....	63
Tabela 7 – Projeção do preço.....	64
Tabela 8 – Projeção do faturamento.....	65
Tabela 9 – Descrição dos ativos que irão compor a empresa.....	66
Tabela 10 – Orçamento Reforma.....	71
Tabela 11 – Cronograma de substituição.....	72
Tabela 12 – Custo Variável Unitário.....	75
Tabela 13 – Custos diretos de produção.....	75
Tabela 14 – custos indiretos de produção.....	75
Tabela 15 – Custos Variáveis de Produção.....	76
Tabela 16 – Análise Vertical Acumulada em 2015.....	77
Tabela 17 –Margem de Contribuição para 2015.....	77
Tabela 18 – Análise Custo-Volume-Lucro no ano 2019.....	78
Tabela 19 – Tributação Anual da <i>Fast Pão</i>	86
Tabela 20 – Despesas e Custos fixos e variáveis ao longo da vida útil do projeto.....	88
Tabela 21 – Margem de contribuição ao longo da vida útil do projeto.....	89
Tabela 22 – Receita de Equilíbrio Operacional.....	89
Tabela 23 – Determinação do fluxo de caixa operacional.....	90
Tabela 24 – Necessidade de Capital de Giro.....	91
Tabela 25 – Cronograma de reinvestimento.....	93
Tabela 26 – Fluxo de caixa de investimento e reinvestimento.....	94
Tabela 27 – Quadro de usos de recursos.....	95
Tabela 28 – Quadro de fontes de recursos.....	95
Tabela 29 – Financiamentos para bens de consumo duráveis – PRICE.....	96
Tabela 30 – Financiamento para aquisição de imóveis – SAC.....	96
Tabela 31 – Distribuição dos dividendos.....	97

Tabela 32 – Custo Médio Ponderado de Capital.....	98
Tabela 33 – Fluxo de caixa de financiamentos.....	98
Tabela 34 – Taxas Mínimas de atratividade variáveis.....	99
Tabela 35 – Projeção do fluxo de caixa livre.....	99
Tabela 36 – Resultado do VPL e da TIR.....	100

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE PROJETOS FINANCEIROS	18
2.1 Histórico da Administração de Projetos	18
2.2 Definição de projeto	18
2.3 Planejamento, Organização, Controle e Execução.....	19
2.4 Estrutura e Etapas de um Projeto de Investimento	21
2.4.1 <i>Quanto à Estrutura</i>.....	21
2.4.2 <i>Quanto às etapas</i>.....	21
2.5 Estudo de Mercado.....	23
2.6 Estudo de engenharia.....	26
2.7 Estudo de Tamanho e Localização	27
2.8 Fluxo de Caixa Operacional	31
2.9 Estudo de Investimento.....	33
2.10 Estudo de financiamento	34
2.11 Considerando o risco.....	39
3. METODOLOGIA.....	41
3.1 Tipo de pesquisa	41
3.2 Tipos de coleta de dados	42
4. ESTUDO DE VIABILIDADE DA EMPRESA.....	46
4.1 Histórico do <i>Drive thru</i> e do Pão	46
4.2 Identificação e características da empresa.....	47
4.3 Missão, Visão e Valores	49
4.4 Estudo de Mercado.....	49
4.4.1 <i>Detalhamento dos serviços e produtos</i>.....	49
4.4.2 <i>Conhecendo o mercado alvo</i>.....	52
4.4.3 <i>Concorrentes</i>	54
4.4.4 <i>A Cadeia de suprimentos</i>.....	56
4.4.5 <i>As condições de comercialização da Padaria</i>.....	58
4.4.6 <i>Revisando os procedimentos metodológicos (coleta de dados)</i>.....	58
4.4.7 <i>Mensuração da Demanda</i>	59
4.4.10 <i>Determinação do recebimento</i>	65
4.5 Estudo de Engenharia.....	66

<i>4.5.1 Listagem dos ativos e layout das instalações.....</i>	65
<i>4.5.2 Síntese do processo de produção.....</i>	68
<i>4.5.3 Cronograma de construção civil e de reinvestimento.....</i>	69
4.6 Estudo de Tamanho	73
<i>4.6.1 Determinação dos custos de produção</i>	73
<i>4.6.2 Margem de Contribuição unitária</i>	76
<i>4.6.3 Análise Custo-Volume-Lucro</i>	77
4.7 Estudo de Localização.....	78
4.8 Aspectos Jurídicos, Legais e Contratuais.....	80
<i>4.8.1 Registros necessários e Alvará de funcionamento</i>	80
<i>4.8.2 Custas associadas aos Registros</i>	82
4.9 Receitas e desembolsos operacionais	84
<i>4.9.1 Quadro de Funcionários da Fast Pão</i>	84
<i>4.9.3 Determinação das despesas fixas e variáveis</i>	86
<i>4.9.4 Margem de contribuição e Receita de equilíbrio.....</i>	89
<i>4.9.5 Projeção do Fluxo de Caixa operacional</i>	90
4.10 Estudo de Investimentos	91
<i>4.10.1 Justificativa para a necessidade de investimento em capital fixo e de giro</i>	91
<i>4.10.2 Necessidade de Reinvestimento em Capital Fixo</i>	92
<i>4.10.3 projeção do Fluxo de Caixa de Investimentos e Reinvestimentos</i>	94
4.11 Estudo de Financiamento	94
<i>4.11.1 Quadro de Fontes e Usos de Recursos.....</i>	95
<i>4.11.2 Quadros de amortização SAC e PRICE dos financiamentos</i>	95
<i>4.11.3 Projeção de pagamentos de dividendos</i>	97
<i>4.11.4 Cálculo do Custo Médio Ponderado de Capital</i>	97
<i>4.11.5 Fluxo de Caixa de Financiamento.....</i>	98
5. AVALIAÇÃO DO PROJETO.....	99
<i>5.1 Consolidação do Fluxo de caixa Livre.....</i>	99
<i>5.2 Análise da viabilidade financeira.....</i>	100
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
REFERÊNCIAS.....	104
ANEXOS	108

1. INTRODUÇÃO

As constantes inovações que surgem no mercado de trabalho correspondem não somente a um diferencial competitivo, mas também a uma necessidade das empresas de se destacarem no seu setor. Diante de tanta oferta para uma demanda que nem sempre a acompanha é importante que novas empresas surjam introduzindo novos modelos de produção.

O setor de panificação no Brasil vem passado por intensas mudanças desde o início da década de 90, o que acarretou uma maior fidelização e satisfação de clientes por parte destas empresas que vêm, cada vez mais, oferecendo uma variedade muito grande de produtos, além de atendimento personalizado e diversificação nos serviços ofertados (SEBRAE, 2011).

Diante dessa realidade, a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2009) afirma que não é mais possível uma empresa deste setor oferecer apenas os produtos básicos como pão e leite para sobreviver no mercado. E, embora seja um ponto positivo para quem quer investir neste setor o fato deste ser um mercado em crescimento, é preciso definir uma estratégia de mercado. Clientes deste setor são muito exigentes e estão em busca de comodidade e qualidade ligados aos diferenciais que cada empresa pode ofertar.

Assim, surgiu-se a idéia de trazer para o ramo de panificação o já tão difundido e aceito modelo de prestação de serviço *drive thru*. Pesquisas feitas pela ABIP (2009) apontam que as pessoas, hoje, buscam soluções rápidas e fáceis na hora de comprar seus produtos, e esta modalidade de serviço enquadra-se bem nestes quesitos.

Segundo o SEBRAE (2003), no Brasil, este ramo de prestação de serviço tem atraído diferentes segmentos, como o de bebidas e farmácias, que alcançaram sucesso em seus respectivos empreendimentos. Embora não seja ainda tão popular como em outros países, o *drive thru* oferece como diferencial a praticidade que uma loja convencional não tem em atender seus clientes em seus próprios veículos. O que tem atraído vários investidores para este mercado.

Luís Freitas, do Centro de Estudo de Varejo (apud SEBRAE, 2003), acredita que, no Brasil, este sistema será adotado por vários segmentos varejistas de fácil consumo como

padarias, livrarias e tabacarias, pois ao se observar a quantidade de carros vendidos todos os anos neste país e a dificuldade cada vez maior de encontrar lugar para estacionar entende-se porque o *drive thru* tem conquistado tanto a atenção de novos empreendedores.

Segundo o SEBRAE (2009), a importância de se realizar um plano de negócios está em poder se conhecer o ramo, os produtos e serviços que serão oferecidos, assim como os clientes, concorrentes e fornecedores. Assim, ao atentar-se para os pontos fortes e fracos de uma nova idéia, é possível verificar se vale à pena ou não investir nela.

Para o meio acadêmico, conhecer novos segmentos de mercado, saber como ele reage diante de um novo serviço agregado e aprofundar conhecimentos teóricos, relacionando-os à realidade do mundo dos negócios, é importante porque acrescenta prática e vivência aos acadêmicos e enriquece a literatura científica.

O estudo em questão visa, portanto, responder o seguinte questionamento: é viável, do ponto de vista financeiro, introduzir no mercado de Fortaleza uma padaria que, além dos serviços tradicionais, oferte serviços *drive thru*?

O objetivo geral da pesquisa é elaborar um plano de negócio para os próximos dez anos, a fim de verificar a viabilidade da instalação de uma padaria *drive thru* em Fortaleza. Para isso, será necessário levantar dados financeiros de empresas que atuem no setor de panificação e de empresas que atuem com *drive thru*, comparando-se os dados, verificando quais as diferenças entre os dois setores e se há um retorno financeiro favorável ao investir-se na junção destes dois ramos de negócio.

Como objetivos específicos têm-se: analisar a aceitação deste serviço no mercado fortalezense; fazer a projeção financeira do fluxo de caixa do negócio e; verificar se o investimento necessário para a realização do projeto tem o retorno esperado considerando o Valor Presente líquido e a Taxa Interna de Retorno.

Quanto aos aspectos metodológicos, utilizar-se-á uma pesquisa aplicada quantitativa e qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa do tipo exploratória, bibliográfica e descritiva. Será feita a coleta de dados primários e secundários. A coleta de dados primários dar-se-á através de entrevistas semi-estruturadas com perguntas abertas para analisar empresas do setor e, através de um questionário fechado, porém, com duas perguntas abertas, para se conhecer o mercado. A coleta de dados secundários será através da bibliografia relacionada e de observações.

A amostra da população será representada por consumidores de panificadoras localizadas na cidade de Fortaleza. A base de cálculo da amostra será de uma população infinita, visto o percentual de pessoas que consomem pão ser muito alto, de aproximadamente 66% da população, dados da ABIP (2011).

Quanto à estrutura, o trabalho será dividido em cinco capítulos, nos quais serão abordados aspectos teóricos, referenciando-se conceitos-chave sobre como e porque desenvolver um plano de negócios, e aspectos práticos através da elaboração do fluxo de caixa operacional a partir dos dados coletados nas pesquisas.

Inicialmente, tem-se a introdução, apresentando o tema do projeto e especificando a importância do mesmo para o mercado de trabalho bem como sua relevância para o meio acadêmico. Identifica ainda o problema central, o objetivo geral e os objetivos específicos a serem analisados.

A segunda seção traz o conteúdo bibliográfico utilizado para introduzir conceitos fundamentais referentes ao tema proposto. Dividindo-o em subcapítulos que explicarão o planejamento financeiro, o fluxo de caixa operacional, as modalidades de investimentos e de financiamentos, dentre outros aspectos relevantes.

A terceira seção apresenta um plano de negócio para verificar a viabilidade de se introduzir uma Padaria *drive thru* em Fortaleza através dos estudos de mercado, de localização, de engenharia, de tamanho, de receitas e despesas operacionais, de investimentos e dos financiamentos possíveis.

Na seção seguinte, serão apresentados os resultados do estudo para que seja possível analisar as informações obtidas, chegando-se, assim, ao resultado quanto à viabilidade do projeto.

Na quinta e última seção, serão apresentadas as considerações finais quanto à importância do trabalho como um todo. Por fim, segue-se o referencial bibliográfico utilizado para embasar a pesquisa e em anexo os questionários com os resultados e os roteiros de entrevista.

2. ELABORAÇÃO E ANÁLISE DE PROJETOS FINANCEIROS

2.1 Histórico da Administração de Projetos

A história da administração de projetos remota do terceiro milênio antes de Cristo, quando um Faraó egípcio ordenou a construção de uma enorme pirâmide que levaria seu nome, Quéops. Tal obra, que levou 23 anos para ser concluída e precisou de mais de 100.000 pessoas trabalhando exigiu muitos conhecimentos técnicos e gerenciais (MAXIMIANO, 2009).

Após a era egípcia, os Romanos destacaram-se como grandes engenheiros e gerentes de projetos. A construção civil e naval também são áreas de aplicação da administração de projetos com mais de cinco mil anos de tradição. Contudo, foi a partir do gráfico de Gantt, usado primeiramente para gerenciar a construção de navios na primeira guerra mundial, que se obteve uma ferramenta moderna da administração de projetos (MAXIMIANO, 2009).

Foi a partir das décadas de 50 e 60 que foram organizadas idéias e conceitos da administração de projetos com o intuito de unificar tudo em uma nova disciplina. Criaram-se guias práticos e sistematizados, como o do *Project Management Institute* (PMI), o *PMBOK* (*Project Management Body of Knowledge*) que ajuda as pessoas envolvidas na elaboração de um projeto às práticas que podem ser seguidas e quais decisões não podem ser tomadas de maneira uniforme, pois devem ser tomados de acordo com as especificidades de cada projeto (MAXIMIANO, 2009).

2.2 Definição de projeto

Para se compreender um projeto e suas etapas é importante, inicialmente, conceituá-lo. Para Maximiano (2009) um projeto nada mais é do que tomar decisões, em um período determinado de tempo, com o objetivo de se alcançar os resultados esperados. Originalmente a palavra projetos vem do latim *proicio*, que quer dizer lançar para frente.

Thiry-Cherques (2004, p. 21), por sua vez, conceitua projeto como: “uma organização transitória, que comprehende uma seqüência de atividades dirigidas à geração de um produto ou serviço singular em um tempo dado”. Desta definição, decorrem alguns conceitos-chave importantes:

- Objetivo – o projeto deve conter apenas um objetivo, e somente um, e deve ser bem identificável no que se referem aos custos, prazos e qualidade;
- Transitório – um projeto deve ter um período predeterminado, chegando ao fim quando se atinge o objetivo;
- Singularidade – é um empreendimento único que não se repete;
- Complexidade – é um conjunto de ações que devem estar alinhadas em todos os sentidos, compondo assim o projeto.

De fato, como afirma Clemente (1998), ao se elaborar um projeto, supõe-se que certa decisão já foi tomada e que, em seguida, serão levantadas todas as implicações, favoráveis e desfavoráveis ao projeto, para que essas possam ser identificadas, analisadas, quantificadas e avaliadas. Percebe-se, com isso, que o processo de elaboração e análise de projetos envolve muitas variáveis socioculturais, econômicas e políticas que influenciam os gestores nas escolhas dos objetivos.

Embora haja divergências quanto à distinção do conceito de planejamento e de projeto, admite-se que o projeto se refere a um termo específico, com quantidades de recursos e tempo definidas, enquanto que o planejamento, embora englobe a elaboração, a análise e a avaliação de projetos, possui um conceito muito mais amplo compreendendo diversas outras atividades (CLEMENTE, 1998).

2.3 Planejamento, Organização, Controle e Execução

Administrar um projeto é um processo dinâmico que compreende cinco etapas a partir do surgimento de idéias e da percepção de necessidades: planejamento, organização, execução, controle e encerramento (MAXIMIANO, 2009).



Figura 1: Principais processos de um projeto.
Fonte: Maximiano (2009, p. 27).

Tratando de uma parte fundamental para elaboração de um projeto tem-se o planejamento. “A necessidade de planejar surge com um problema que determina a decisão de se iniciar um projeto” (MAXIMIANO, 2009, p.27).

Woiler e Matias (2007, p. 23) definem planejamento como sendo “[...] um processo de tomada de decisões interdependentes, decisões estas que procuram conduzir a empresa para uma situação futura desejada.”

Como já mencionado, a elaboração, análise e avaliação de projetos fazem parte das atividades de planejamento, assim o projeto compreende todo o processo de entender o problema percebido pelo planejamento para buscar soluções cabíveis e avaliar os resultados obtidos (CLEMENTE, 1998).

O planejamento, segundo Hoji (2001, apud AMORIM, 2010), pode ser: 1) estratégico, sendo delegado à alta administração, nele são definidos os pontos fortes e fracos as ameaças e oportunidades da empresa considerando-se o ambiente externo e interno; 2) tático, que tem por objetivo otimizar o planejamento e; 3) operacional cujo objetivo é potencializar os recursos aplicados em alguma atividade desenvolvida em determinado momento.

Ainda sobre o planejamento estratégico, Clemente (1998) ressalta que é necessário desenvolver uma visão, uma missão e o objetivo da empresa. A visão é o que a empresa idealiza para seu futuro, no médio e curto prazo. A missão é a descrição das funções da empresa. O objetivo, por sua vez, é a expressão geral do direcionamento estratégico de acordo com a missão.

Fala-se ainda na determinação de metas, estratégias e ações, pois projetos estratégicos, segundo Clemente (1998, p. 64), “são identificados com base nas ações ou tarefas para implementação das estratégias das organizações de tal forma que as metas sejam atingidas”.

Após se verificar qual o problema, quais as necessidades, qual o objetivo central e de se elaborar um plano básico, Maximiano (2009) destaca ainda as seguintes etapas:

- Organização – consiste em dispor os recursos de forma a atingir-se as metas do projeto. Corresponde a mobilização de recursos humano, financeiro e material;

- Execução – refere-se à realização das atividades planejadas, a execução, de fato, do que foi planejado;
- Controle – é o processo de comparar o desempenho real com o desejado, a fim de se fazer as possíveis correções.

2.4 Estrutura e Etapas de um Projeto de Investimento

2.4.1 *Quanto à Estrutura*

Woiler e Mathias (2007, p. 34) afirmam que “como um conjunto de informações coletadas e processadas de forma que determinada alternativa de investimento possa ser testada para se verificar sua viabilidade”, um projeto deve conter alguns aspectos básicos em seu desenvolvimento, a saber:

- Aspectos econômicos – que englobam estudos de mercado, localização e tamanho;
- Aspectos técnicos – está relacionado aos aspectos físicos e de produção, como layout e à engenharia do projeto;
- Aspectos financeiros – que analisa as diferentes formas de compor o capital que será investido no projeto (composição do capital), quais as formas de financiamento, qual a necessidade de capital de giro, dentre outros;
- Aspectos administrativos – está relacionado à estrutura organizacional necessária para a implantação do projeto;
- Aspectos jurídicos e legais – designa-se a responder qual a forma societária da empresa, a participação acionária de cada sócio, assinatura de contratos, impostos, incentivos fiscais, dentre outros.
- Aspectos sócio-ambientais – esta relacionado com os aspectos de inclusão social e da preservação do meio ambiente
- Aspectos Contábeis – apresenta-se neste ponto o plano de contas, bem como toda a estrutura contábil da empresa.

2.4.2 *Quanto às etapas*

As etapas de um projeto financeiro podem ser divididas de diferentes formas, de acordo com a visão de cada autor. Correia Neto (2009) estabelece os seguintes componentes para a elaboração de um projeto: estudo de mercado, estudo de engenharia,

estudo de tamanho, estudo de localização, estudos de receitas e desembolsos operacionais estudo de investimentos e estudo de financiamento.

Para Woiler e Mathias (2007), de forma bem semelhante, os pontos mais importantes na elaboração de um projeto estão divididas nas etapas abaixo representadas:

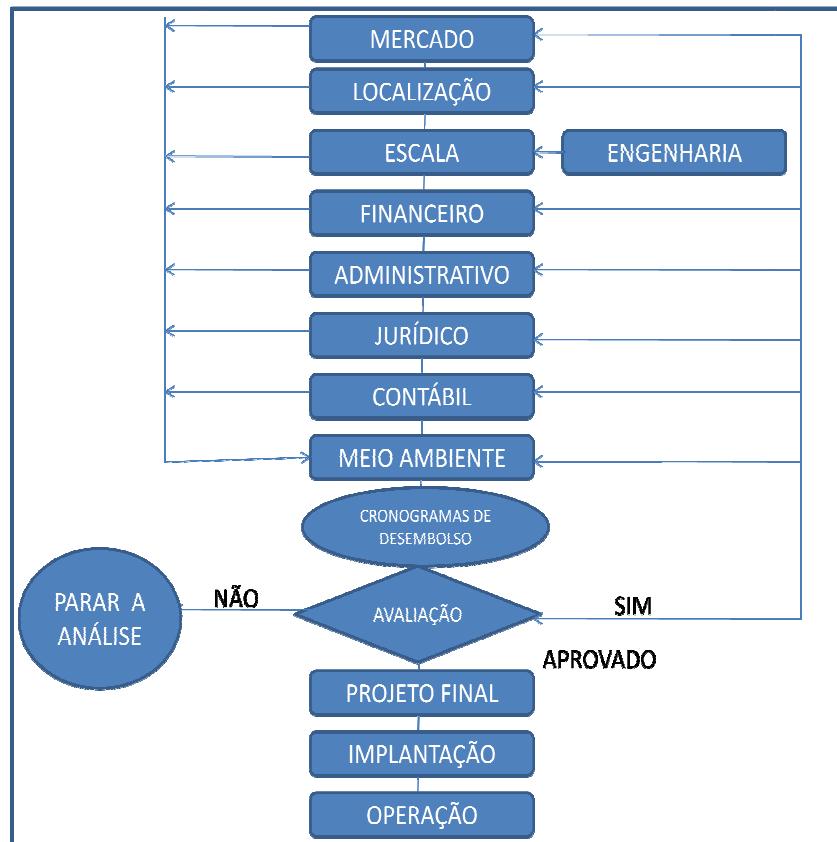


Figura 2: As etapas de um projeto.
Fonte: Adaptado de Woiler e Mathias (2007, p.39).

Woiler e Mathias (2007, p. 38) também citam que o início de um projeto tem como ponto inicial o seguinte:

O ponto de partida é uma oportunidade de investimento que foi detectada pela empresa e/ou pelo empresário. Tal oportunidade de investimento poderá ter surgido em virtude de uma procura consciente externa (através de um diagnóstico, por exemplo) ou por pressões vindas de dentro da própria empresa (por exemplo, quando o departamento de pesquisas descobre um novo produto ou a possibilidade de aproveitar os resíduos de um processo etc.). Pode ser também que a oportunidade de investimento seja apontada pelo próprio poder público através de sua intenção de executar investimentos em áreas e/ou setores predeterminados.

Assim, para concluir, após ser percebida a oportunidade, a primeira medida a ser tomada é conhecer o mercado e suas implicações.

De posse destas informações, a partir de agora serão abordados os estudos necessários para o desenvolvimento de um projeto de investimento.

2.5 Estudo de Mercado

Há situações em que o projeto não exige um estudo das necessidades do mercado, mas em sua maioria este é um ponto de fundamental importância para o sucesso de um projeto financeiro, sendo considerado o primeiro passo (CORREIA NETO, 2009).

“O estudo de mercado é a parte de um projeto que determina o grau de necessidade que a sociedade tem em relação ao bem ou serviço a ser estudado” (BUARQUE, 1984, p. 40). Por sua vez, para Clemente (1998) é um conjunto de atividades voltadas para antecipar as vendas e os preços de determinado produto com o intuito de aferir receitas futuras.

O estudo de mercado deve responder a três questões básicas. Quem comprará? Quanto comprará? A que preço comprará o produto estudado? Para isso é necessário uma compreensão por parte do projetista de que cada estudo exige uma formulação própria e cheia de criatividade (BUARQUE, 1984).

É através do estudo de mercado que se obtém as seguintes informações (WOILER; MATHIAS, 2007):

- Ao se conhecer a demanda e a oferta é possível saber se haverá uma provável escassez de demanda no futuro, assim, é possível calcular uma escala de produção;
- Conhece-se também a região geográfica em que o produto poderá ser comercializado, o que é importante na escolha da localização do investimento;
- Através deste estudo obtém-se ainda o preço de venda, os custos de comercialização e os estoques necessários nos canais de comercialização, para se elaborarem as projeções do empreendimento.

Para Correia Neto (2009) alguns fatores podem influenciar o estudo de mercado. Como, por exemplo, se o projeto é público ou privado, pois enquanto um visa obter retorno financeiro, o outro visa apenas atender uma demanda social. O projeto pode ser também de expansão, normalmente quando a atuação é em um mesmo mercado, neste caso já existem

dados disponíveis para pesquisa; ou de implantação, é um novo mercado, logo não há dados históricos anteriores, por isso o grau de incerteza nesta situação é bem maior.

Há ainda que se investigar se na procura por determinado produto os consumidores estão satisfeitos ou insatisfeitos. Quando os consumidores estão satisfeitos com o produto que está presente no mercado é mais difícil introduzir um novo produto, o que normalmente é feito por substituição ou deslocamento de concorrentes, por outro lado se o mercado está insatisfeito é mais fácil realizar um estudo para introdução de um novo bem, pois há um público insatisfeito que não levará tanto em consideração as empresas já atuantes no mercado (CORREIA NETO, 2009).

Quando se estuda o mercado algumas definições são necessárias. Partindo-se de conceitos essenciais, temos a demanda e a oferta. Woiler e Mathias (2007, p. 42) introduzem estes princípios da microeconomia como sendo um ponto primordial deste estudo. A chamada lei da demanda, que diz:

No mercado, a quantidade de um bem que os consumidores desejam e podem comprar, em dado intervalo de tempo, tende a variar inversamente com o preço do bem, quando todas as demais condições permanecem constantes. Essa quantidade demandada refere-se à demanda efetiva. Isto é, a quantidade de um bem que os consumidores desejam e podem comprar a determinado preço.

A oferta, por sua vez, que determinada empresa está disposta a colocar no mercado reflete as variáveis de custo desta empresa, ou seja, a oferta depende dos custos dos elementos utilizados na produção de determinado tipo de bem (WOILER; MATHIAS, 2007).

Considerando-se o gráfico entre as curvas da demanda e da oferta, tem-se que o ponto de equilíbrio é a interseção entre a oferta e a procura e indica o momento no tempo em que o nível de preços entre elas se equivalem (THIRY-CHERQUES, 2004, p.66).

Acima deste ponto tem-se o excedente, ou seja, o que sobra dos produtos/serviços oferecidos por falta de demanda ou por excesso de oferta. Abaixo do ponto de equilíbrio, tem-se a escassez, faltam produtos/serviços oferecidos. O gráfico abaixo mostra a relação entre oferta e demanda: (THIRY-CHERQUES, 2004, p.66).

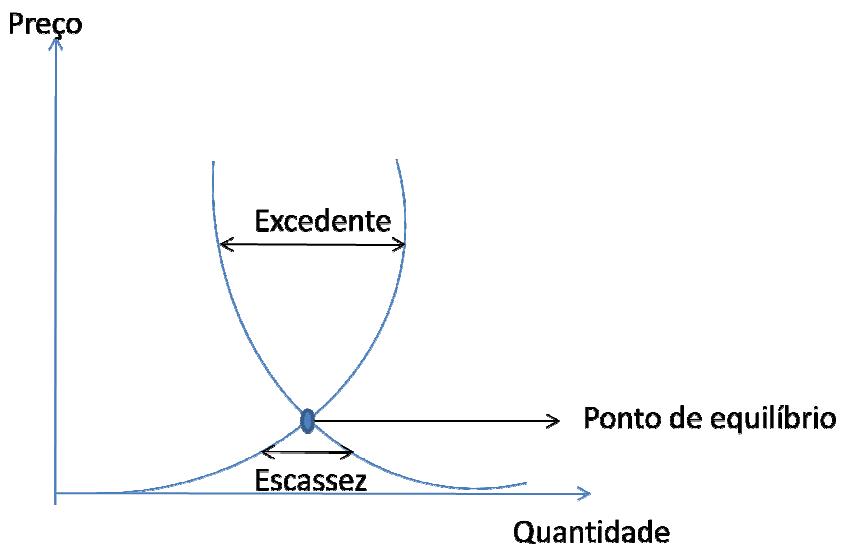


Gráfico 1: Ponto de equilíbrio, relação entre oferta e demanda.

Fonte: Adaptado de Thiry-Cherques (2004, p. 66).

Quanto ao ciclo de vida do produto, comprehende-se que normalmente um produto não se mantém indefinidamente no mercado, pois o mercado é dinâmico e a concorrência reage a qualquer nova entrada (CORREIA NETO, 2009).

O ciclo de vida varia de produto para produto, a depender da duração de cada estágio. No primeiro estágio, a introdução, as vendas e a lucratividade são baixas. O estágio de crescimento é quando o produto é aceito e as vendas crescem, o mercado está em expansão. No estágio de maturação o crescimento vai desacelerando e os lucros começam a cair, estratégias devem ser criadas para tentar-se prolongar a vida do produto. Quando a etapa anterior não for bem sucedida pode-se chegar ao declínio, ou porque não há mais a necessidade do produto, ou por que surgiram produtos mais eficazes (WOILER; MATHIAS, 2007).

Por fim, para que um estudo de mercado atinja seu objetivo e responda aos questionamentos necessários é preciso que seja feito um planejamento bem elaborado para saber quais são os recursos necessários bem como qual metodologia será utilizada na elaboração do projeto (CORREIA NETO, 2009).

Inicialmente, é feita a coleta dos dados que podem ser primários ou secundários, para em seguida analisar-se os dados obtidos de forma critica e por último deve ser feita uma apuração cuidadosa dos resultados para serem apresentados às partes interessadas (CORREIA NETO, 2009).

2.6 Estudo de engenharia

Depois de realizado o estudo de mercado e verificado se é viável a sua concepção deve-se partir para definir qual será a estrutura física que comportará os processos produtivos e, como se disponibilizará os produtos aos clientes (CORREIA NETO, 2009).

O processo de produção do pão ocorre da seguinte maneira: inicialmente, há a mistura dos ingredientes; em seguida a fermentação principal, produzida pela ação do fermento biológico; é feita, então, a divisão em porções iguais e o boleamento da massa para evitar que a massa fique pegajosa; põe-se a massa para fermentar novamente, que é a chamada fermentação secundária; após esta etapa a massa é modelada em máquinas apropriadas; com a massa perde gás na etapa anterior ela é novamente posta para fermentar; por fim, quando atinge um tamanho adequado vai para o forno para assar e depois para o resfriamento (NASSATO; SCHNEIDER; ROVANI, 2004).

Assim, o processo produtivo do pão segue o seguinte fluxograma: mistura, cilindragem, corte, modelagem, fermentação, cozimento e resfriamento (CAMPOS, 2011).

Sabendo-se disso, “o estudo de engenharia tem como objetivo coletar e sistematizar as informações pertinentes ao processo produtivo do empreendimento, bem como determinar a estrutura física necessária aos processos administrativos, sem os quais seu funcionamento seria inviável” (CORREIA NETO, 2009, p. 39).

Independentemente do setor do projeto, a engenharia do projeto refere-se à descrição e a quantificação do processo físico de produção. Os diferentes tipos de projetos vão requerer dos projetistas a habilidade de escolher dentre as muitas opções qual melhor se adequará ao propósito do projeto, para que alcance o melhor resultado possível (BUARQUE, 1984).

Fatores importantes devem ser levados em consideração para um bom desenvolvimento do projeto. Primeiro deve-se observar se as obras civis, reformas, decorações, estão dentro do prazo do cronograma preestabelecido, observando-se atentamente o que será necessário nesta etapa para que não ocorram situações fora do planejado. Segundo deve ser levado em conta se as instalações do processo produtivo suportam atender a demanda do mercado, sem excedê-la (CORREIA NETO, 2009).

Assim, determinam-se como produtos finais do estudo de engenharia (CORREIA NETO, 2009):

- A descrição dos processos produtivos e administrativos;
- Os projetos técnicos;
- A listagem dos ativos fixos necessários;
- O cronograma de atividades e de incorporação dos ativos fixos.

É importante destacar também o layout das instalações. Para Buarque (1984) o layout é a distribuição espacial dos meios físicos da produção. Pode ser uma distribuição por produto, quando os equipamentos se encontram em seqüência de acordo com a produção, ou distribuição por processo, que consiste no agrupamento das máquinas que realizam tarefas similares.

2.7 Estudo de Tamanho e Localização

De posse dos resultados do estudo de mercado, que determina a capacidade que a economia tem de absorver determinado produto, é possível estabelecer de quanto deve ser, em princípio, a produção programada para o projeto. Entretanto, para elaboração das demais etapas do projeto, é preciso estabelecer qual o melhor nível de produção específico para o qual a empresa deve ser projetada (BUARQUE, 1984).

Embora o ideal seja que a capacidade produtiva acompanhe a demanda, nem sempre essa é a melhor opção. Por exemplo, se os custos com horas extras excederem os ganhos de acompanhamento da demanda, é recomendável não aumentá-la. Porém, na maioria dos casos os ajustes da capacidade às flutuações da demanda devem ser considerados (THIRY-CHERQUES, 2004).

O objetivo final deste estudo é o de encontrar o tamanho ótimo do projeto ou do produto gerado por ele. Por ótimo entende-se o que apresenta maior custo-benefício. Para alcançar este objetivo é necessário estimar todos os custos envolvidos no processo (THIRY-CHERQUES, 2004).

Os custos envolvidos podem ser fixos ou variáveis. Os custos fixos são os gastos com a produção que não variam proporcionalmente com o nível de produção, por exemplo, aluguel, salário dos funcionários. Os custos variáveis, por sua vez, são os gastos com a

produção que aumentam proporcionalmente com o aumento da produção, como matérias-primas, insumos (CORREIA NETO, 2009).

Os custos associados ao projeto, normalmente, correspondem aos seguintes (WOILER; MATHIAS, 2007):

- Custos de construção do processo;
- Custos de oportunidade do capital investido na instalação dos equipamentos;
- Custos relacionados com o tamanho;
- Custos de oportunidade associados ao tempo de construção ou ampliação do negócio;
- Custos de oportunidade associados à falta de capacidade para atender à demanda;
- Custos associados à estrutura fiscal e tributária.

Concluindo o referente ao tamanho ideal, pode-se dizer que o processo de determinação do tamanho de um projeto deve ser apoiado pelos seguintes estudos (CLEMENTE, 1998):

- De viabilidade do mercado, estimando-se seu crescimento;
- De localização do empreendimento e sua possível área de influência;
- Da disponibilidade e regularidade do fornecimento de insumos;
- Da análise das tecnologias existentes e suas implicações sobre os custos totais de produção;
- De quais são as linhas de financiamento disponíveis e a estrutura financeira esperada;
- O tamanho mínimo desejado.

Ainda relacionado aos estudos técnicos da viabilidade de um projeto financeiro, temos a análise da localização. É importante para uma empresa selecionar o local de instalação do projeto levando em conta que este espaço permita a empresa aumentar a produção e ao mesmo tempo reduzir os custos necessários a esta produção (BUARQUE, 1984).

Segundo Buarque (1984), para se determinar a localização ideal pode-se dividir em duas etapas. A macrolocalização, que define onde a empresa deverá ser instalada e a microlocalização, que determina o ponto preciso.

A localização e o tamanho estão diretamente relacionados, posto que os itens a serem considerados na determinação do local mais conveniente são a aquisição de insumos e recursos, o transporte, o processamento e o mercado (THIRY-CHERQUES, 2004).

Assim os principais passos para determinação da localização são: verificar a distribuição geográfica da demanda; atentar se os custos com transporte estão inseridos no orçamento do projeto; verificar a disponibilidade de água, energia elétrica, combustíveis e demais insumos; verificar a disponibilidade dos recursos tangíveis e intangíveis; bem como a disponibilidade de mão-de-obra e; a necessidade de autorizações e permissões legais para funcionar (THIRY-CHERQUES, 2004).

Correia Neto (2009) bem exemplifica, na figura abaixo, esta relação entre o local de comercialização e a fonte de matérias-primas. Posto que em muitas situações as empresas vão ter que transportar seus insumos e matérias-primas, ou ainda os produtos acabados e até mesmo seus funcionários, caso ela não verifique aspectos relacionados ao transporte destes recursos seus custos operacionais podem ser elevados de forma considerável.



Figura 3: Fluxo físico de matérias-primas e produtos acabados.
Fonte: CORREIA NETO (2009, p. 79).

Assim, temos que os custos com matérias-primas, transporte e produtos acabados vão compor o custo total que, portanto, pode ser decomposto em custos de produção e custos de transporte, conforme a fórmula a seguir (CORREIA NETO, 2009):

$$C_T = C_{PR} + C_{TR}$$

Outro fator importante a ser levado em consideração na escolha da localização ideal é a expansão. Como a escolha do local é uma decisão de longo prazo, é necessário que a empresa tenha em mente a idéia de permanência. Para isso, uma das providências a ser tomada é antecipar possíveis eventos futuros, como por exemplo, a necessidade de ampliação para atender um aumento na demanda. Sabendo disso, o próprio projeto de engenharia deve considerar esta possibilidade, construindo uma estrutura adequada a futuras ampliações. (WOILER E MATHIAS, 2007).

A análise Custo-Volume-Lucro é um recurso muito utilizado na determinação do tamanho ótimo. Ela busca apresentar o comportamento do lucro em função do nível de atividades, ou seja, em função do volume de produção e vendas (CLEMENTE, 1998). Tendo como objetivo estabelecer um quadro que indique a importância relativa de cada produto/serviço ofertado (CORREIA NETO, 2009).

O exemplo abaixo mostra que com o preço de venda, a quantidade vendida, os custos variáveis, os custos fixos (neste exemplo de R\$ 19.500,00) e a contribuição unitária é possível se chegar ao resultado de lucro ou prejuízo de um produto (CORREIA NETO, 2009).

Através do cálculo da receita total (quantidade vendida mensalmente vezes o preço por unidade) é possível calcular o lucro total, obtido após ser calculado o custo fixo por produto (% da receita total por produto vezes os custos fixos totais), o custo total unitário (obtido através da soma do custo variável unitário mais o custo fixo unitário) e o lucro unitário (que é o preço de venda menos o custo total unitário) (CORREIA NETO, 2009).

Produto	Quantidade vendida	Preço de Venda	Custo Variável	Receita Total	Contribuição Unitária
A	150	R\$ 35,00	R\$ 19,25	R\$ 33.750,00	R\$ 15,75
B	420	R\$ 55,00	R\$ 35,00	R\$ 23.100,00	R\$ 20,00
C	120	R\$ 15,00	R\$ 10,50	R\$ 1.800,00	R\$ 4,50

Tabela 1: Análise da Receita Total de um produto e de sua Contribuição Unitária.

Fonte: Adaptado de CORREIA NETO (2009, p. 70).

Produto	Receita total	Receita total %	Custo fixo	Custo total unitário	Lucro unitário	Lucro total
A	R\$ 5.250,00	6,33	R\$1.235,13	R\$27,48	R\$7,52	R\$1.127,37
B	R\$ 23.100,00	27,87	R\$5.434,57	R\$ 47,94	R\$7,06	R\$2.965,43
C	R\$ 1.800,00	2,17	R\$423,47	R\$14,03	R\$0,97	R\$116,63

Tabela 2: Análise do Lucro Unitário e Total.

Fonte: Adaptado de CORREIA NETO (2009, p. 70).

Assim, ao se calcular o lucro total o gestor tem as ferramentas necessárias para avaliar se compensa ou não manter o produto no mercado, ou se aumenta ou diminui o volume de produção deste (CORREIA NETO, 2009).

Vale salientar também que a margem de contribuição unitária, determinada pelo preço de venda menos o custo variável unitário, representa a contribuição de cada unidade vendida (CLEMENTE, 1998).

O Ponto de Equilíbrio Operacional, por sua vez, está relacionado à quantidade mínima a ser vendida, em determinado período de tempo, para que seja possível cobrir todos os custos operacionais do projeto. Ele é calculado pela divisão do custo fixo total pelo preço de venda menos custo variável unitário (CLEMENTE, 1998).

2.8 Fluxo de Caixa Operacional

Para Woiler e Mathias (2007) o fluxo de caixa é uma das técnicas mais utilizadas na análise de viabilidade de projetos de investimento. Enquanto que para Thiry-Cherques (2004, p. 217), “é uma forma dinâmica de conhecer o comportamento entre as entradas e saídas de dinheiro do projeto, de modo a permitir a percepção imediata dos momentos de escassez, deficiência ou ociosidade de recursos financeiros”.

Existem dois métodos para preparar um orçamento de caixa. O método de receitas e desembolsos operacionais, que parte de um plano detalhado de lucros, é mais utilizado em orçamentos de curto prazo. Há também o método do fluxo de caixa livre que parte do lucro líquido projetado com base na projeção de resultados, por fornecer menos detalhes na projeção é mais recomendado para projeções de longo prazo (WOILER; MATHIAS, 2007).

A primeira medida a ser tomada é elaborar um plano de contas operacionais, sempre tendo cuidado com os extremos, de nem detalhá-lo demais e nem torná-lo superficial demais (CORREIA NETO, 2009).

A estrutura de um plano de contas é bem semelhante ao das Demonstrações do Resultado do Exercício (DRE), iniciando-se com a receita bruta menos as deduções para se chegar à receita líquida. Depois, subtraindo-se os custos de venda obtém-se o lucro bruto que após se retirar as várias despesas, o imposto de renda e a depreciação, se chega, finalmente, ao fluxo de caixa líquido (CURY, et al., 2008).

Logo, para estimar o fluxo de caixa operacional, é preciso estimar também as receitas operacionais, os custos de produção e as despesas operacionais. Como já mencionado, quando o projeto é de implantação os dados para obtenção destas informações não existem, este fato torna a projeção destas contas um pouco mais difícil requisitando uma maior atenção por parte de quem vai elaborá-lo (CORREIA NETO, 2009).

O ponto de equilíbrio também é muito importante para o estudo do fluxo de caixa, pois através dele é possível que o gestor saiba o mínimo de vendas e de receitas que deve atingir para não ter prejuízos. Quando se tem a reta de despesa total acima da de receita total, ocorre uma situação de prejuízo operacional. Quando a situação contrária se dá, receita total maior que despesa total, obtém-se o lucro operacional (CORREIA NETO, 2009).

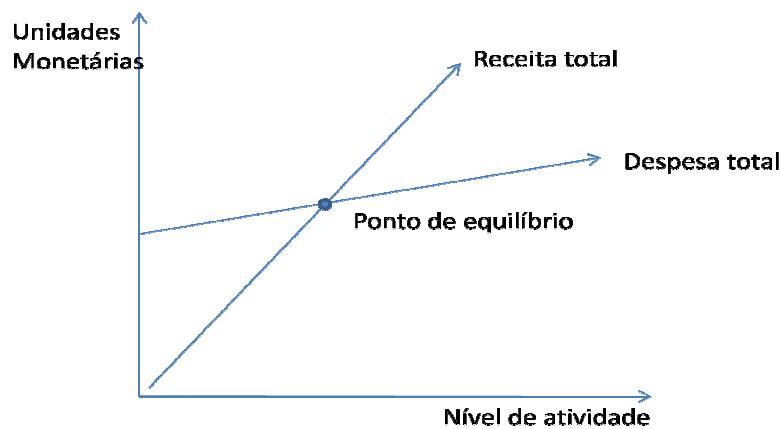


Gráfico 2: Ponto de equilíbrio, relação entre receita total e despesa total.
Fonte: CORREIA NETO (2009, p. 105).

2.9 Estudo de Investimento

“Este estudo tem por objetivo determinar as necessidades de recursos financeiros para executar o projeto, pô-lo em marcha e garantir o seu funcionamento inicial” (BUARQUE, 1984, p. 29). Avaliar o investimento total é muito importante, pois o total a ser investido nos diz muito a cerca da viabilidade do projeto (WOILER; MATHIAS, 2007).

Há dois tipos de investimentos necessários para instalação de um empreendimento. Os investimentos em ativos fixos e em capital de giro. O primeiro corresponde a bens de capital necessários à atividade operacional do empreendimento (CORREIA NETO, 2009), e vai depender do nível de produção projetado, todas as informações necessárias para a realização deste estudo são obtidas no estudo de engenharia.

O segundo tipo de investimento, em capital de giro, vai depender do nível de produção real, seu cálculo exige o conhecimento de recursos financeiros necessários para pôr em funcionamento a empresa garantindo que ela funcione sem o risco de faltar insumos, nem liquidez (BUARQUE, 1984, p. 29).

O capital de giro próprio também faz parte do investimento do projeto e corresponde a parcela do capital dos sócios utilizada como giro. Sem esta disponibilidade de recurso para giro das operações a empresa pode não funcionar (WOILER; MATHIAS, 2007).

Para Thiry-Cherques (2004) deve-se elaborar um cronograma de investimentos contendo o montante e as datas em que os recursos devem estar disponíveis. Este cronograma faz parte do cronograma geral do projeto, mas como muitas vezes os investidores pedem para apresentar as fontes e as utilizações dos recursos de forma separada, o ideal é fazê-lo a parte.

Outro aspecto importante a ser citado sobre o capital de giro é o cálculo do ciclo financeiro. Este ciclo evidencia o prazo decorrido entre os fluxos de caixa efetivamente ocorridos na atividade operacional, sendo o tempo desde o pagamento ao fornecedor (saída de caixa) até o recebimento do cliente (entrada de caixa) (CORREIA NETO, 2009, p. 116).

Correia Neto (2009) também determina que para se estimar a necessidade de capital de giro soma-se o prazo médio de estocagem (PME) mais o prazo médio de recebimento (PMR) menos o prazo médio de pagamento (PMP).

Além do estudo de investimento, tem-se ainda o de reinvestimento. Com o uso e o tempo os ativos ficam obsoletos ou sem utilidade, por isso é importante considerar a vida útil

de cada um deles levando-se em conta os gastos com sua substituição no estudo de investimento (CORREIA NETO, 2009).

A depreciação também tem um papel fundamental na análise econômica do projeto, pois é um custo fictício que se pode abater do imposto de renda, ou seja, ela é uma fonte de recursos em termos de caixa. A depreciação tanto pode estar associada ao desgaste físico quanto do ponto de vista fiscal, que desvaloriza um pouco a cada ano (WOILER; MATHIAS, 2007).

O valor residual é o valor que o projeto terá ao final da análise e pode ser calculado de duas formas. A primeira é quando o empreendimento tem um prazo determinado para encerrar suas atividades. “Neste caso não haverá formação de caixa operacional [...] e ele é dado pelo valor de mercado de todos os ativos incorporados, menos os custos necessários para vendê-los, mais o capital de giro investido, acumulado até este momento” (CORREIA NETO, 2009, p. 150).

A outra maneira de se estimar o valor residual é quando o projeto não tem prazo definido para ser encerrado, como uma empresa. Assim, [...] “seu valor residual é representado por um fluxo de caixa perpétuo, que pode ser estimado admitindo um fluxo de caixa uniforme ou com determinada taxa de crescimento” (CORREIA NETO, 2009, p. 151).

2.10 Estudo de financiamento

Este estudo tem por objetivo mostrar como os investimentos e reinvestimentos necessários ao projeto serão financiados.

Enquanto que os estudos de investimento e reinvestimento indicam as necessidades e o uso dos recursos, o estudo de financiamento vai indicar a forma de obter esses recursos e suas fontes. Assim ao se configurar um projeto é preciso indicar quais as necessidades financeiras dele (THIRY-CHERQUES, 2004).

Quanto ao aporte financeiro existem duas formas distintas de explicá-lo. Uma, diz respeito ao capital ser próprio ou de terceiros. A outra, diz respeito ao tipo de capital de terceiro. Os dois primeiros dizem respeito à fonte de onde provém o capital investido, se dos sócios ou de outros, como as financeiras (THIRY-CHERQUES, 2004).

Clemente (2004) e Thiry-Cherques (1998) descrevem as principais operações financeiras disponíveis no mercado como sendo as seguintes:

- Empréstimos baseados em ativos, capital de giro e bens de capital;
- Leasing;
- Subscrição de valores mobiliários (ações e debêntures);
- Securitização de recebíveis;
- Investimentos diretos, por exemplo, bancos estrangeiros que investem diretamente em empresas;
- Colocação de títulos diretamente no mercado de capitais;
- Doações;
- Créditos de fornecedores;
- Além dos bancos e instituições internacionais ainda acessíveis apenas as grandes empresas, dentre outros.

As principais instituições disponíveis para se adquirir apoio a um empreendimento são: o fundo de pensão; bancos de investimento; fontes do governo (bancos de desenvolvimento, SEBRAE, FINEP, etc.).

A relação entre o capital próprio e o capital de terceiros é chamada de alavancagem, pois o capital de terceiros funciona como uma alavanca, permitindo que o projeto alcance objetivos que não seriam possíveis apenas com o capital próprio (THIRY-CHERQUES, 2004).

Outro fator importante que merece ser citado é que o capital próprio é importante para a determinação do investimento total, pois muitas instituições só emprestam até certo limite. Esta indisponibilidade de recursos pode limitar o tamanho do projeto, sem considerar que quanto maior o endividamento maior o risco financeiro. O custo do capital está relacionado ao custo dos recursos próprios e ao custo dos recursos de terceiros, assim só se deve executar um projeto se a rentabilidade for superior a média ponderada destes custos (WOILER; MATTHIAS, 2007).

Para analisar os recursos que serão aplicados no projeto, inicialmente, deve-se determinar o volume total dos investimentos bem como o cronograma de desembolsos

durante a implantação. Após esse levantamento é possível escolher quais as melhores opções para captação de recursos (WOILER; MATTHIAS, 2007).

Para que seja concedido crédito a um projeto faz-se necessário o cumprimento de algumas exigências (WOILER; MATTHIAS, 2007, p. 145): a empresa deve ter garantias reais; deve comprovar que há capacidade financeira no projeto, ou seja, as receitas previstas cobrirão os custos variáveis, financeiros e ainda gerarão caixa e; deve aportar uma parcela preestabelecida de recursos próprios.

Em outras palavras deve demonstrar que o negócio é rentável e seguro e que terá condições de atender aos compromissos assumidos. (WOILER E MATTHIAS, 2007).

Para calcular a viabilidade do projeto os principais indicadores utilizados são os seguintes: (CURY, et al., 2008).

- **Período de *Payback***

Payback significa pegar de volta, e é exatamente isto que este critério avalia: o tempo que um investimento leva para pagar de volta ao seu dono o investimento inicial. Pode ser simples, diz [...] “quanto tempo um projeto demora a se pagar apenas pela contagem de quantos períodos o projeto necessita para acumular um retorno igual ao do investimento feito” (CURY, et al., 2008, p. 77); ou descontado, “corrigir uma das desvantagens do *payback* simples, não considerar o valor do dinheiro no tempo, o que é alcançado ao se descontar o valor presente dos fluxos de caixa do projeto de análise” (CURY, et al., 2008, p. 80).

- **Valor presente líquido (VPL)**

Este critério é o mais utilizado, pois mede o lucro em termos absolutos e permite aos profissionais de finanças interpretarem facilmente os resultados. “O VPL é a diferença entre o valor presente do projeto e o custo do projeto na data atual”. Quando o VPL dá positivo significa que ele vale mais do que custa, ou seja, é lucrativo. Quando o VPL é negativo, o projeto custa mais do que vale, ou seja, se implantado acarretará prejuízos (CURY, et al., 2008, p 82).

Para calculá-lo, primeiro é preciso determinar a taxa de desconto adequada, chamada de taxa mínima de atratividade (TMA), que significa a taxa mínima de rentabilidade que o projeto precisa ter para ser considerado rentável (CURY, et. al., 2008).

- **Taxa interna de Retorno (TIR)**

Este é considerado um critério controverso por que pode levar a resultados errados. Porém em situações de flutuações imprevisíveis nas taxas de inflação, em que o risco é alto, ele é extremamente útil por ser mais fácil embutir as taxas nos cálculos (THIRY-CHERQUES, 2004).

A TIR é a taxa que anula o VPL, ou seja, é a taxa em que o VPL é zero. Logo uma forma de obter esta taxa é traçar o gráfico da variação do VPL em função de variações da taxa de desconto, a taxa de desconto que anular o VPL é a TIR, esse não é um processo simples, por isso, normalmente, ela é obtida por aproximações e com a ajuda de calculadoras ou do Excel (CURY, et al., 2008).

Tem-se também a TIR modificada. Como mencionado anteriormente, a TIR é dada em termos de valores percentuais e podem existir múltiplas taxas de retorno no resultado, por isso ele pode ficar comprometido. Assim, surgiu a TIR modificada, que leva em consideração taxas diferentes de reaplicação dos fluxos intermediários de caixa, ou seja, supõe que os fluxos de caixa são reinvestidos a uma determinada taxa de remuneração, e isto lhe torna mais real (CORREIA NETO, 2009).

- **Índice de Lucratividade**

“Mede o retorno do projeto por unidade monetária investida em termos presentes, indicando quantas unidades monetárias são geradas por unidade monetária desembolsada. Se o IL for maior que um, o projeto deve ser aceito e se for menor que um deve ser rejeitado” (CORREIA NETO, 2009, p. 159)

- **Valor Uniforme Equivalente (VUE)**

“Representa o resultado líquido do projeto de maneira periódica e uniforme ao longo de sua vida útil”. Se for positivo o projeto pode ser aceito (CORREIA NETO, 2009, P. 167).

Thiry-Cherques (2004) ainda lembra que outros fatores também podem ser utilizados pelos financiadores, como o montante total do investimento, custos de oportunidade, dentre outros, mas os acima exemplificados são os mais comuns.

Ainda na análise do estudo de financiamento é importante explicar os dois principais sistemas de amortização de empréstimos: o SAC e o PRICE. Todo empréstimo deve ser amortizado e os juros devem ser pagos, daí a necessidade destes sistemas (CORREIA NETO, 2009).

O sistema de amortização PRICE ou francês tem como principal característica a uniformidade das prestações pagas Neste sistema os juros vão diminuindo com o tempo e as amortizações vão aumentando. Segue abaixo tabela exemplificando este sistema (CORREIA NETO, 2009).

ANOS	SALDO INICIAL (R\$)	FLUXOS DE CAIXA			SALDO FINAL (R\$)
		TOTAL (R\$)	JUROS(R\$)	AMORT.(R\$)	
1	50.000,00	13.189,87	5.000,00	8.189,87	41.810,13
2	41.810,13	13.189,87	4.181,01	9.008,86	32.801,26
3	32.801,26	13.189,87	3.280,13	9.909,75	22.891,52
4	22.891,52	13.189,87	2.289,15	10.900,72	11.990,79
5	11.990,79	13.189,87	1.199,08	11.990,79	0,00

Tabela 3: Exemplo de tabela PRICE.

Fonte: CORREIA NETO (2009, p.137).

Por sua vez, no sistema de amortização constante (SAC), como o próprio nome indica, as amortizações não variam e os juros diminuem. A amortização será o saldo inicial dividido pelo número de prestações. Abaixo modelo exemplificando o sistema de amortização SAC (CORREIA NETO, 2009).

ANOS	SALDO INICIAL (R\$)	FLUXOS DE CAIXA			SALDO FINAL (R\$)
		TOTAL (R\$)	JUROS(R\$)	AMORT.(R\$)	
1	50.000,00	15.000,00	5.000,00	10.000,00	40.000,00
2	40.000,00	14.000,00	4.000,00	10.000,00	30.000,00
3	30.000,00	13.000,00	3.000,00	10.000,00	20.000,00
4	20.000,00	12.000,00	2.000,00	10.000,00	10.000,00
5	10.000,00	11.000,00	1.000,00	10.000,00	0,00

Tabela 4: Exemplo de tabela SAC

Fonte: CORREIA NETO (2009, p.139).

2.11 Considerando o risco

Sobre a análise das incertezas e do risco Attie e Costa (1990, p. 167) destacam o seguinte comentário:

É comum se acrescentar aos estudos um conjunto de considerações sobre os “riscos do projeto”, onde se discorre sobre as chances de se realizarem as previsões e as consequências, na viabilidade do projeto, da ocorrência de imprevistos. Desta maneira, dá-se ao tomador de decisão a possibilidade de pesar o resultado quantitativo da análise juntamente com um aspecto não-quantitativo, mas importante, que são os riscos e incertezas que “ameaçam” o projeto.

Assim, pode-se se afirmar que os riscos são dados por um conjunto de efeitos negativos e também podem ser falhas na configuração, como por exemplo (THIRY-CHERQUES, 2004):

- Aceitar uma pequena margem de erro no cronograma ou no orçamento;
- Erros e omissões que podem ocorrer nas especificações de recursos;
- Definições de responsabilidades inacabadas e incompletas ou pouco claras;
- Erros e omissões na especificação de efeitos e externalidades.
- Para projetos inovadores, há ainda: a descrição sistemática e exaustiva dos efeitos e externalidades positivas e negativas; a coleta de informações sobre a história recente do setor; a coleta de dados do mercado e; as informações comerciais.

Para minimizar os riscos na tomada de decisões atribui-se a probabilidade de ocorrência em cada situação possível associando-as ao resultado esperado (THIRY-CHERQUES, 2004).

A análise de sensibilidade e de cenários são técnicas mais simples de avaliar o risco enquanto que a simulação de Monte Carlo exige um maior conhecimento em estatística descritiva e probabilidade (CORREIA NETO, 2009). Em decorrência disso, serão explicadas apenas as duas primeiras.

A análise de sensibilidade determina em que medida um erro ou modificação de uma variável incide sobre os resultados finais do projeto, definindo a rentabilidade do projeto em função de cada uma das variáveis (BUARQUE, 1984). “Também quantifica a sensibilidade dos resultados do projeto em relação às mudanças em uma variável, mantendo as demais inalteradas” (CORREIA NETO, 2009, p. 203).

Já a análise de cenários, estuda uma série de cenários diferentes e possíveis para o projeto onde as situações financeiras favoráveis e desfavoráveis são comparadas com uma situação mais provável (CORREIA NETO, 2009).

Por fim, para concluir este referencial sobre os aspectos teóricos da elaboração de um projeto de viabilidade financeira, pode-se dizer ainda que muitas empresas após desenvolverem todas estas etapas elaboram um plano de negócios, bem esquematizado, contendo as principais informações dos estudos bem como da empresa, a fim de convencer o público externo, como investidores, e os gestores da empresa a importância do projeto (CLEMENTE, 1998).

Assim, após apresentados os dados metodológicos da pesquisa serão apresentados os estudos para verificar a viabilidade financeira de abertura de uma padaria *drive thru* em Fortaleza.

3. METODOLOGIA

A metodologia é uma etapa fundamental na elaboração de um trabalho científico, sabendo-se que há uma variedade muito grande de campos na ciência é necessário especificar quais técnicas serão adotadas para cada uma delas (PARRA FILHO; SANTOS, 1998).

Assim, classificando este estudo preliminar como dentro do campo das ciências puras, tem-se, a partir disso, que determinar quais os melhores métodos a serem adotados pelo pesquisador (PARRA FILHO; SANTOS, 1998).

Conforme afirma Castro (2006), o pesquisador deve saber o que quer pesquisar, deve determinar seus objetivos sabendo por que está fazendo esta ou aquela pergunta levando em consideração a importância dos resultados e as consequências que podem vir junto com as conclusões, sempre se devem buscar as variáveis empiricamente verificáveis tendo, por fim, consciência do cuidado necessário na hora de tratar os dados. O pesquisador deve, para conseguir as referidas etapas, ter um domínio muito grande do tema da pesquisa, ou seja, ele tem que ser “íntimo” do assunto.

Nesta seção, de metodologia do trabalho científico, visa-se responder qual o tipo de pesquisa se adequa ao estudo e como foi feita a coleta dos dados. A coleta dos dados deve ser bem especificada a fim de se comprovar a veracidade dos fatos. Assim, seguem-se os pontos acima mencionados.

3.1 Tipo de pesquisa

Tem-se que, quanto ao tipo de pesquisa do ponto de vista dos objetivos, é considerada exploratória, visto que há pouca literatura referente ao tema e, portanto, pouco conhecimento acumulado na literatura (VERGANA, 1997, apud FLORES, 2005).

É ainda uma pesquisa de caráter descritivo, que observa, registra, analisa, descreve e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, procurando descobrir com precisão a freqüência com que um fenômeno ocorre e sua relação com outros fatores (CERVO; BERVIAN, 1983, p. 55).

Quanto aos procedimentos, pode-se afirmar que é um estudo com pesquisa bibliográfica, posto que todo campo a ser pesquisado deva conter um pesquisa bibliográfica a fim de se obter um conhecimento prévio do assunto em questão (PARRA FILHO; SANTOS,

1998). “Este tipo de pesquisa tanto pode ser um trabalho por si mesmo, quanto constituir-se em um procedimento preparatório para a realização de outra pesquisa” (ANDRADE, 2008, p. 6).

Andrade (2008) afirma que a pesquisa exploratória é uma fase preliminar antes do planejamento formal do trabalho e é por meio desta pesquisa que é possível fazer uma análise do trabalho, avaliando se será uma boa pesquisa, através dos critérios escolhidos e da escolha dos métodos adequados.

A pesquisa descritiva, por sua vez, deseja conhecer a natureza, a composição e os processos do fenômeno estudado. Para alcançar resultados válidos, a pesquisa precisa ser feita corretamente, devendo-se indagar se um fenômeno ocorre ou não, quais variáveis constituem o estudo, como classificá-lo e quais as diferenças e semelhanças entre determinados fenômenos (RUDIO, 2007).

Sendo assim, a presente pesquisa não busca explicar ou justificar os dados em análise, mas apenas descrevê-los. Possibilitando que a verificação dos dados estatísticos e financeiros estudados aproxime-se ao máximo da realidade, para que se possam aumentar os conhecimentos relativos à área em estudo.

Caracteriza-se como pesquisa exploratória, posto ser um tema com poucas informações relevantes, principalmente no mercado de Fortaleza. Fez-se necessário levantar informações junto aos órgãos de pesquisa nacional, na associação e no sindicato do referido setor em estudo, em revistas da área de panificação, bem como em empresas que atuassem no setor de panificação e de *drive thru*, para coleta de dados usados como meio de comparação. Também foram coletadas muitas informações através dos meios de comunicação virtual.

3.2 Tipos de coleta de dados

“A coleta dos dados é a etapa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos” (MARCONI; LAKATOS, 1990).

É uma tarefa que quase sempre ocupa mais tempo do que o esperado, por isso é preciso saber administrar o tempo. Outro fator importante é o controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa que deve ser rigoroso a fim de se evitar erros provenientes de

entrevistadores inexperientes ou informantes tendenciosos (MARCONI; LAKATOS, 1990). A coleta de dados pode ser direta ou indireta.

Utilizou-se, quanto aos procedimentos, a pesquisa documental, posto que esta se fundamenta em documentos que ainda não foram utilizados para o embasamento de uma pesquisa (ANDRADE, 2008). Este recurso foi utilizado através de pesquisas feitas pela internet e por revistas do setor de panificação.

Outra técnica utilizada foi o da entrevista. Esta é uma das mais utilizadas pelos pesquisadores. A entrevista é uma técnica de observação direta que apresenta algumas vantagens sobre as demais técnicas, pela possibilidade de poder ser utilizada com pessoas de todos os segmentos sociais e de permitir a obtenção de informações precisas.

Segundo Cruz Neto (2002, apud FLORES, 2005), a entrevista pode ser classificada como estruturada, não estruturada, ou semiestruturada. A semiestruturada é a que mais se adéqua ao presente estudo por que ela permite fazer perguntas organizadas, mas com um maior grau de flexibilidade caso seja percebida a necessidade de se alterar a ordem ou a estrutura das frases.

Assim, foi feita uma entrevista semiestruturada com dois gestores de padarias de Fortaleza de grande e médio porte e com o gestor de uma rede brasileira de *fast-food* com *drive thru*, o *Habib's* da Av. Bezerra de Menezes. As padarias foram: a Padaria Ideal, na Av. Heráclito Graça, e a Padaria Romana, na Av. Treze de Maio. A escolha por estas empresas foi aleatória, sendo atribuída a aceitação dos gestores em contribuir com a pesquisa, não havendo nenhuma delas vínculo com o pesquisador. Não serão divulgadas informações detalhadas obtidas nas entrevistas para preservar os dados das padarias.

Nas entrevistas foram abordados temas referentes ao nível de produção e de demanda aproximadas da empresa, bem como os principais custos diretos e despesas fixas, que vão influenciar na determinação do faturamento. Além dos aspectos financeiros, obtiveram-se dados referentes a questões trabalhistas, jurídicas e legais, tributos incidentes e relacionamentos necessários ao sucesso de uma panificadora. Os roteiros seguem nos anexos 3 e 4.

Um questionário semifechado, ou seja, contendo poucas perguntas abertas, foi utilizado na pesquisa de mercado. Sendo aplicado a indivíduos escolhidos aleatoriamente para determinar a aceitação deste novo serviço em Fortaleza.

Por fim, dentre as diferentes técnicas de coleta de dados, tem-se ainda a observação. Esta foi utilizada ao se analisar atentamente as características dos concorrentes situados nos bairros próximos ao local da empresa em questão. Assim, observou-se o que eles ofereciam como diferencial e como estavam posicionados no mercado. Pois, conhecendo os concorrentes, é possível buscar inserir algo a mais que permita competir com estas empresas já consolidadas.

Quanto ao tamanho e escolha da amostra do estudo de mercado, Andrade (2008, p.32) afirma que “as amostras são parcelas de quantidade de elementos retirados da população. Os resultados encontrados nas amostras são estimativas daquelas que seriam encontrados na inspeção global do Universo.”

O problema da amostragem é conseguir escolher uma parte da população de forma que ela seja o mais representativa possível do todo e que a partir dos resultados obtidos possa se inferir o máximo possível os resultados da população total caso ela fosse verificada (LAKATOS; MARCONI, 2009).

Assim, ao analisar-se que a população é infinita ($>$ que 100.000 habitantes) e ao escolher-se um nível de confiança de 90%, tem-se que Z (nível de confiança expresso em números de desvio padrão) é igual a 1,64. Considerando-se o erro amostral de 5% (normalmente é usado um erro máximo permitido entre 3 e 5%) e que p' (percentagem com a qual o fenômeno se verifica) e q' (percentagem complementar) quando não são conhecidos são calculados como se fossem 50 para cada um deles. Obtém-se a seguinte fórmula: (MARTINS, 2007):

$$n = \frac{Z^2 \cdot p' \cdot q'}{d^2} = \frac{1,64^2 \cdot 50 \cdot 50}{5^2} = 268$$

Sabendo-se que o tamanho da amostra é de 268 pessoas que devem ser entrevistadas para que a pesquisa seja considerada representativa. A escolha dos indivíduos foi feita por meio do critério de acessibilidade.

Os dados coletados são tanto qualitativos quanto quantitativos. A investigação qualitativa emprega diversas concepções filosóficas, estratégias de investigação e métodos de coleta e análise de dados, baseando-se em dados de textos e imagens. O método quantitativo, por sua vez, requer um levantamento numérico, em que a partir dos resultados da amostra o pesquisador generaliza ou faz afirmações sobre a população (CRESWELL, 2010).

Verificaram-se dados qualitativos no questionário aplicado para determinar a aceitação do mercado, em que foram introduzidas duas perguntas subjetivas, para posterior análise e interpretação. Foram detectados dados qualitativos ainda nas entrevistas com os gestores das empresas entrevistadas, posto eles terem feito algumas considerações pessoais sujeitas à análise do pesquisador.

Por sua vez, os dados quantitativos podem ser vistos na aplicação dos questionários. Os questionários são compostos por questões estruturadas e com respostas objetivas, características de um questionário quantitativo.

A entrevista teve de dados quantitativos o estabelecimento de critérios determinando quem seriam as pessoas entrevistadas, a saber, o critério foi pelo ramo de atividade e função, gerentes de padarias e de um *drive thru*.

Diante destas informações, pode-se afirmar que é a pesquisa se classifica como qualitativa-quantitativa.

Atente-se para o fato que os questionários para mensuração da demanda, foram aplicados duas vezes. Inicialmente, foi aplicado um questionário abordando questões referentes à aceitação de uma padaria com *drive thu* e aos serviços tradicionais de atendimento interno, para que fosse possível mensurar a demanda dos clientes que comprariam no *drive thru* e dos clientes que comprariam na loja interna.

O objetivo do segundo questionário era investigar o que provocava resistência nas pessoas em comprar seus produtos no *drive thru*, e se esta resistência diminuiria caso já conhecessem os produtos da empresa.

Foram aplicados também dois relatórios de entrevista. Um para gerentes de padarias e outro para um gerente de *drive thru*. Todos os roteiros utilizados foram anexados no final da pesquisa.

4. ANÁLISE DE VIABILIDADE DA EMPRESA

Visando-se inserir um novo conceito de padaria, que oferte serviços de *drive thru*, pretende-se desenvolver um projeto que analise, sobre os aspectos financeiros, se é viável estabelecê-la no mercado de Fortaleza.

4.1 Histórico do *Drive thru* e do Pão

O *drive thru* surgiu em 1931, quando um jovem gerente de uma lanchonete americana em crise teve a ideia de direcionar as vendas a um público que não tinha sequer disposição de descer do carro para comprar comida. Ainda bem rudimentar, o primeiro serviço de atendimento aos clientes em seus carros era feito pela própria cozinha da lanchonete (REVISTA SUPERINTERESSANTE, 2004).

Hoje, bem mais desenvolvido e repleto de aparatos tecnológicos que auxiliam e agilizam o atendimento, o *drive thru*, que é uma abreviatura do *drive throught*, significa “dirigir por”, e é uma modalidade de atendimento bem aceita e difundida no mundo inteiro. Vários outros setores, além do alimentício já o aderiram com êxito. Assim, consolidado em um mundo em que as pessoas buscam cada dia mais facilidades e atrelado ao conturbado cotidiano das pessoas, entende-se por que diferentes setores vêm optando por acrescentar a modalidade de serviço *drive thru* em suas empresas. Agregando, assim, valor e conquistando um diferencial competitivo (SEBRAE, 2004).

O pão por sua vez, pode ser considerado um dos alimentos mais antigos. Registra-se que desde a antiguidade os homens da caverna já haviam descoberto que alguns grãos podiam ser cultivados e ingeridos, como a cevada e o trigo. Mas apenas a uns 6.000 (seis mil) anos que os egípcios descobriram a fermentação do trigo, e por consequência o pão, aprimorando-o e criando diferentes formas de fazê-lo (JORNAL O ESTADÃO, 2010).

Desde então, pode-se dizer que o pão faz parte da vida dos seres humanos, não só como um alimento muito apreciado, mas como um símbolo econômico e cultural (JORNAL O ESTADÃO, 2010).

No Brasil, foi fundado em 1883, no Rio de Janeiro, o primeiro moinho do Brasil. Sabe-se que o trigo não era conhecido, ou muito pouco conhecido pelos nativos. O pão de trigo veio ao Brasil, na metade do século XIX trazido pelos portugueses e italianos. Hoje, é

um dos alimentos mais tradicionais na mesa dos brasileiros. (REVISTA PANIFICAÇÃO BRASILEIRA, 2011).

Estudos realizados pela ABIP em parceria com o SEBRAE (2009) mostraram que o setor de panificação e confeitoria é o segundo setor que mais cresce no país em relação ao segmento de *food service* (alimentos fora do lar) e o faturamento também cresce a cada ano.

Percebendo-se a oportunidade, buscou-se alinhar o crescimento do ramo de padarias com a inovação do serviço de *drive thru*. A idéia, embora não seja inovadora, pois já existem aplicações bem sucedidas pelo Brasil, traz de novo o mercado em que se quer implantá-la. A saber, na cidade de Fortaleza.

O caso de Panificadora com *drive thru* que vem recebendo maior destaque na mídia de São Paulo é o da franquia do empresário paulista Tom Ricetti, a Pão *To Go*. Visando atender a um público apressado, que não tem tempo de parar o carro e ficar escolhendo seus produtos pra depois ainda ter que encarar uma fila foi que Tom resolveu em junho de 2012 abrir uma padaria *drive thru*, com o slogan de que a “idéia é vender tempo e não apenas pão” (JORNAL SÃO PAULO, 2013).

Outras padarias com *drive thru* no país são a Ponto do Pão em Salvador, Inaugurada em 2009, foi a primeira a aderir à iniciativa do *drive thru* no país, sem descer do carro seus clientes podem pedir pelo menos 12 tipos diferentes de pães além de diversos outros produtos. (REVISTA PANIFICAÇÃO BRASILEIRA, 2009). Há ainda a Romeu e Julieta padaria com *drive thru*, em Minas Gerais, porém em seu sítio não há informações sobre sua origem.

Das três padarias mencionadas a Pão *To Go* oferece apenas o serviço de *drive thru*, não tendo o convencional serviço de escolher os produtos internamente. A Ponto do Pão, por sua vez, oferece ambos os serviços. Já a Romeu e Julieta não disponibiliza estas informações em seu sítio.

4.2 Identificação e características da empresa

Entende-se que para a geração de valor é necessário inserir no mercado empresas que acrescente ao seu público-alvo “inovações atrás de inovações”. O que quer dizer que

mesmo que uma empresa esteja atuando em um setor inovador é importante buscar cada dia mais melhorar e se diferenciar.

Assim este estudo investigará uma nova modalidade de serviço com atributos diferenciados dos que já estão no mercado.

A empresa em questão terá por nome fantasia: *Fast Pão*. Que quer dizer pão rápido. Funcionará todos os dias seis horas da manhã até vinte e duas horas. Por segurança e respeito aos direitos dos funcionários, optou-se por não adotar o sistema 24 (vinte e quatro) horas.

Diferentemente das empresas que já estão no mercado a empresa em questão oferecerá, além dos serviços tradicionais, em que seus clientes poderão comprar dentro da padaria, escolhendo os produtos de sua preferência, o serviço de *drive thru*, em que poderão fazer seus pedidos sem sair do carro.

Pretende-se no futuro, caso seja constatada a viabilidade do negócio e à medida que for observada a necessidade, inserir o serviço de pronto-entrega e de ampliação do imóvel, para conceder espaço para festas.

No ponto de pedidos dos clientes, haverá uma grande vitrine expondo diversos produtos, para facilitar na hora da escolha e para agradar os que gostam de ver seus produtos antes de comprar.

Esta estratégia de marketing será o principal diferencial da *Fast Pão*, pois nenhuma das já existentes no país possui um mostruário semelhante. A vantagem deste recurso é que a pesquisa de mercado realizada (adiante detalhada) constatou que muitos consumidores são resistentes a idéia de comprar seu pão sem poderem ver antes o que estão levando.

De fato, pela própria tradição do mercado de Fortaleza, com padarias repletas de produtos de todos os tipos e para todos os gostos, fica difícil o consumidor perder o hábito de escolher o que quer comprar diante de tanta variedade ofertada. Daí a necessidade de mostrar os produtos aos clientes.

A infraestrutura, seguindo a tendência das atuais panificadoras, irá oferecer o máximo de conforto e aconchego aos clientes. O espaço contará com:

- Ambiente climatizado
- Mesas para lanche no próprio espaço
- Cozinha moderna e higienizada
- Banheiro adaptado para portadores de deficiência e rampa na entrada
- Espaço adequado para armazenar os produtos e as matérias-primas
- Espaço para entrada e saída de veículos no *drive thru*
- Cabine dupla de atendimento e entrega no *drive thru* para agilizar o atendimento
- Gás encanado
- Local para lixo isolado do ambiente de trabalho e vedado, evitando-se o mau cheiro.
- Câmeras de segurança

4.3 Missão, Visão e Valores

A empresa terá por missão, visão e valores os abaixo mencionados:

- **Missão:** Proporcionar produtos de alta qualidade a um preço acessível, a todos os que adoram pães, doces, salgados e similares, atuando no mercado de Fortaleza e adicionando agilidade e dinamismo na entrega dos produtos através de uma diferente forma de prestar nossos serviços: oferecemos os serviços tradicionais de atendimento no caixa e o *drive thru*.
- **Visão:** Ser reconhecida como uma empresa pioneira em Fortaleza na prestação de serviços de padaria com *drive thru* e poder, dentro de cinco a dez anos, estar inserida em outros estados brasileiros.
- **Valores:** Eficiência, Agilidade, Competência, Qualidade e Responsabilidade para com os nossos clientes e o meio ambiente.

4.4 Estudo de Mercado

4.4.1 Detalhamento dos serviços e produtos

A *Fast Pão* oferecerá os mesmos produtos que uma padaria tradicional. Como principal produto da padaria, o pão será fabricado na própria empresa, sendo dos mais diversos tipos, porém na análise de viabilidade serão escolhidos os produtos que

correspondem à maior parte da receita, o pão carioquinha, o pão sovado, o pão doce e os salgados.

Seus principais acompanhantes, café, leite, suco, margarina/manteiga, requeijão, queijo, presunto, bolos, biscoitos e bolachas serão adquiridos industrialmente e alguns destes, como os bolos e biscoitos, também serão produzidos pela casa. Assim, o plano financeiro será desenvolvido em cima dos pães acima citados e dos salgados, bolos e biscoitos produzidos pela empresa e os queijos e presuntos, por serem os detentores da maior parte da receita de uma padaria, correspondendo, em média, a 80% do faturamento, com uma boa margem de lucro.

Os principais produtos serão classificados nas seguintes categorias:

- Pães – aqui entram os principais pães que serão produzidos;
- Acompanhamentos – queijo e presunto, embora pretenda se vender manteiga, margarina, salame, mortadela, ovos, salsicha, dentre outros, para a análise, será considerado apenas o queijo e o presunto, por ser os que possuem maior participação nas vendas;
- Bolos em geral;
- Biscoitos de fabricação própria;
- Salgados.

As Bebidas compostas pelos sucos, refrigerantes, leite, achocolatados, energéticos, café, água (exceto bebidas alcoólicas que não serão vendidas) e os produtos industrializados, aqui representados pelos biscoitos recheados, bolachas salgadas, salgadinhos, geléias, pão de queijo, dentre outros, por corresponderem a aproximadamente 20% da receita de uma padaria não serão estudados detalhadamente (dados explicados posteriormente).

A idéia ao oferecer estes produtos é formar uma logística de venda em que o consumidor não precise estar se deslocando para vários locais quando precisarem fazer uma feira menor. Assim, ao oferecer diversos tipos de alimentos as pessoas comprarão tudo em um só lugar, evitando que se desloquem.

Quanto aos serviços, destaca-se primeiro o *drive thru*. Na cidade de fortaleza, não há panificadoras que realizem este serviço. Sendo pioneira no estado, a *Fast Pão*, buscará

oferecer este serviço com eficiência. Para isso, será necessário treinar seus colaboradores para que façam os pedidos e as entregas com agilidade, atendendo bem aos clientes, sempre com presteza e educação.

Diferente das outras empresas que prestam este serviço no país, a *Fast Pão* terá uma vitrine antes do local de pedido para que ao ver os produtos o cliente sinta-se como se estivesse dentro da loja e, deste modo, possa escolher os produtos que mais lhe agrada.

O que atrai muitas pessoas ao *drive thru*, nos dias atuais, é o fato dele colocar a pessoa em uma situação cômoda. Por exemplo, quando um cliente vai a um supermercado, normalmente, ele tem que estacionar o carro, andar até o local dos produtos, escolher e depois enfrentar uma fila para pagar. O tempo que se perde com o deslocamento poderia estar sendo utilizado em seu lazer. Afinal, as pessoas possuem, em sua maior parte, uma jornada de trabalho de oito horas diárias, e ainda tem depois do expediente que enfrentar um congestionamento terrível na cidade de Fortaleza.

Posto isto, pode-se afirmar que o maior benefício que a *Fast Pão* trará é o de ser uma empresa facilitadora da vida. Uma empresa que tem por objetivo agradar ao máximo seus clientes fidelizando-os, pois, clientes satisfeitos com os produtos e serviços prestados acabam voltando para comprar outras vezes.

Incluir-se-á também o serviço de lanchonete para os que querem comer no próprio local. Haverá mesas e cadeiras confortáveis em um ambiente climatizado.

Uma preocupação da *Fast Pão* é com o atendimento de todos os serviços oferecidos, por isso, como já mencionado, anteriormente, todos os funcionários serão treinados. Preza-se pela cultura de que o cliente é o maior bem de uma empresa e por isso deve ser muito bem tratado.

Haverá um banheiro adaptado para as pessoas com necessidades especiais e na entrada haverá uma rampa para a subida de pessoas em cadeiras de rodas. Também serão instaladas câmeras de segurança para se ter o controle de quem entra e sai da loja.

A *Fast Pão* propõe-se a ser uma empresa de alto padrão, mas que não faz acepção de pessoas, assim oferecerá um preço justo e compatível com o mercado, com o intuito de atrair as classes A, B e C e ainda oferecer um espaço diferenciado.

4.4.2 Conhecendo o mercado alvo

O público alvo de uma panificadora é muito abrangente. Segundo estudo feito pela ABIP (2011, apud PIMENTEL, 2011) 66% (sessenta e seis por cento) dos brasileiros consomem pães, dos entrevistados em Fortaleza 98,2% preferem consumir produtos panificados, o que resulta em aproximadamente 61,5% da população da cidade preferindo consumir o pão quentinho da padaria.

Segundo o Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação (PROPAN, 2013) a panificação está entre os maiores segmentos industriais do país e em 2012 seu crescimento foi maior que o dos seus concorrentes diretos, os supermercados.

Os dados abaixo foram levantados pelo ITPC (Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria) e pela ABIP, em pesquisa realizada com 1.600 empresas em todo o país (PROPAN, 2013).



Gráfico 3: Crescimento do setor de Panificação.
Fonte: PROPAN (2013).

Estas informações promovem a garantia de que investir em novas padarias é um negócio rentável (PROPAN, 2013). Atentando-se para as condições do mercado, obviamente, pois se as condições de abertura da empresa forem mal analisadas o negócio poderá fracassar.

Pode-se dizer então que o público da *Fast Pão* é composto por grande parcela da população, visto ser um produto de grande comercialização e aceitação. Referindo-se ao *drive*

thru, como já mencionado, cresce a cada dia a aderência deste serviço por parte da população, logo, a princípio, parece ser uma boa estratégia unir estes dois segmentos.

A escolha da localização também tem forte influência sobre os clientes potenciais, posto que a vantagem deste serviço, *drive thru*, é que as pessoas possam pedir o seu pão enquanto vão para suas casas ou para o trabalho em seus carros. Assim, é importante escolher um bairro residencial que seja ao mesmo tempo central.

Um estudo do SEBRAE em parceria com a ABIP (2009) mostrou que o perfil dos consumidores brasileiros está mudando e, por isso, o mercado deve levar em consideração estas mudanças na hora de introduzir novos produtos e serviços. Ao se observar os interesses deste público ele poderá se tornar um mercado potencial para uma panificadora com *drive thru*.

Por exemplo, o número de mulheres no mercado de trabalho e que gerenciam suas casas, segundo dados do IBGE (2005, apud SEBRAE; ABIP, 2009) é o de que elas já representam mais de 31% dos domicílios no país e a tendência é que este número aumente. Sabendo-se que este é um mercado crescente é preciso estar de olho nas necessidades deste público, pois elas são um mercado em ascensão no meio das panificadoras, sendo consumidoras preferências de pães ricos em fibras e queijos magros (SEBRAE; ABIP, 2009).

Outra tendência relatada pelo estudo é o crescimento de casais jovens sem filhos ou de famílias cada vez menores, assim é preciso produzir porções individuais para agradar estes potenciais clientes e para que estes venham a ser clientes deste setor (SEBRAE; ABIP, 2009).

Atentando-se para este fato, a *Fast Pão* proporcionará porções individualizadas e produtos que agradem aos diferentes públicos, masculino, feminino, infantil e idoso, buscando atender as necessidades de cada um.

Pode se afirmar, então, que o mercado alvo é representado por diferentes parcelas da população; pessoas que procuram praticidade e agilidade; por jovens que estão a cada dia mais aderindo ao *fastfood*; por aqueles que preferem entrar na padaria para lanchar ou para comprar diferentes tipos de produtos; pelos que gostam de experimentar coisas novas; ou simplesmente pelos que não abrem mão do pãozinho no café da manhã e a tarde.

4.4.3 Concorrentes

Mencionar concorrentes com as mesmas características da *Fast Pão*, uma padaria com *drive thru* em Fortaleza é uma tarefa limitada, por que não há registros deste serviço na cidade. Assim, os concorrentes diretos ficam limitados aos concorrentes que trabalha no setor mais não com os mesmos atributos.

Supermercados, mercadinhos e padarias tradicionais podem ser considerados concorrentes diretos, por serem produtores e vendedores do produto principal da *Fast Pão*, o pão. Enquanto cafés e lanchonetes são considerados concorrentes indiretos, pois vendem lanches, que também serão vendidos na *Fast Pão*.

O principal concorrente da *Fast Pão* será o supermercado Pão de Açucar localizado a apenas dois quarteirões do imóvel escolhido como localização. O Pão de Açucar é uma grande rede de supermercados de Fortaleza, com produtos selecionados e com uma variada oferta de pães. Um aspecto relevante é que esta rede atende prioritariamente a classe A e B, tendo seus preços mais elevados que o da maioria dos supermercados de Fortaleza.

Outro forte concorrente é a padaria Costa Mendes. Considerada uma das mais sortidas e diversificadas padarias de Fortaleza fica situada na Rua Dep. Studart. Oferece café da manhã, *brunch*, almoço, jantar, sobremesas, rodízios de massas e pizzas, sushi, além de ser, é claro, uma padaria e confeitaria. Fica a mais de um km de distância da *Fast Pão*, porém por sua atuação no mercado é uma concorrente direta e forte. Oferece produtos para classes A e B e um ambiente bem confortável e agradável.

A Padaria Romana, que está a mais tempo no mercado, é uma padaria um pouco menos variada e sofisticada se comparada a da Costa Mendes. Atende a um público das classes A e B, com preços tão elevados quanto. Destaca-se por oferecer um espaço para eventos e festas, através de seus pacotes para festas, e *self-service*. Um aspecto interessante é que a Padaria Romana mantém parceria com uma indústria de pães que possui o mesmo nome, Romana, causando a falsa impressão de que são uma empresa só.

A *Panettiere Pazzo* é uma padaria de menor porte, fica na Av. Treze de Maio e é uma padaria de estilo tradicional que oferece uma menor quantidade de serviços do que as empresas anteriores, seus principais produtos, além dos pães, são os lanches, o café da manhã aos domingos, as sopas e algumas massas.

A Bom Biscoito & Cia não é uma padaria, enquadra-se mais no perfil confeitoria e lanchonete, sendo uma concorrente indireta, mas devido as padarias, atualmente, estarem diversificando seus produtos ao ponto de se tornarem quase lanchonetes e restaurantes, pode se dizer que esta empresa é outro concorrente forte devido a variedade de salgados, massas, crepes, tapiocas, doces, bolos e biscoitos que oferece. Além de proporcionarem espaços reservados para aluguel de festas.

Semelhantemente, a Confeitoria Bom de vera é uma das mais antigas de fortaleza e, embora, tenha perdido algum espaço devido à grande concorrência ainda mantém uma boa clientela que aprecia suas tortas e salgados. Esta empresa é um concorrente indireto, pois só concorre com parte dos produtos ofertados pela *Fast Pão*. Também fica localizada na Av. Treze de Maio.

Existem outras empresas menores na região da Av. Treze de Maio que são concorrentes indiretos, considerou-se neste estudo as empresas que detém a maior parcela do mercado da região e que se encontram mais próximas da *Fast Pão*.

Ressalta-se que a maior parte destas empresas não possui sítios completos, detalhando suas características ou suas histórias, devido a isso, limitou-se a descrever apenas o que pôde ser obtido através das observações do pesquisador. A observação foi feita através de visita aos locais das empresas. Apenas algumas poucas informações foram obtidas nos respectivos sítios das empresas.

Como a *Fast Pão* atuará com um diferencial, o *drive thru*, entende-se que parte de seu público será diferente e que, por isso, é uma boa estratégia ter muitos concorrentes, pois esta é uma região onde as pessoas já estão acostumadas a irem comprar seu pão e mesmo já tendo suas preferências podem em determinado momento estar apressadas e cansadas e por isso optar por comprar algo mais rapidamente, em um *drive thru*, por exemplo.

Pode-se dizer, portanto, que os benefícios adicionais e diferenciais da *Fast Pão* são o *drive thru* e a acessibilidade a portadores de deficiência, posto que todos os outros serviços também são praticados pelos concorrentes acima citados, mas vale destacar suas características mais importantes, como:

- Localização central e próxima a importantes avenidas
- Espaço interno agradável e condicionado.

- Produtos de qualidade
- Serviços adicionais de lanchonete e cafeteria
- Agilidade no atendimento
- Preços acessíveis
- Segurança

4.4.4 A Cadeia de suprimentos

Uma cadeia de suprimentos pode ser definida como “os processos que envolvem fornecedores-clientes e ligam empresas desde a fonte inicial de matéria-prima até o ponto de consumo do produto acabado” (PIRES, 2009, p.29).

A cadeia de suprimentos envolve todas as etapas de compra, armazenamento, embalagem, distribuição e transporte das etapas produtivas. A logística é responsável por interligar estas etapas.

Segundo o *Council of Logistics Management* (CLM) a definição de logística é: “a parte da cadeia de suprimentos que planeja, implementa e controla o efetivo fluxo e estocagem de bens, serviços e informações correlatas desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o objetivo de atender as necessidades dos clientes.” (CLM, 1986, APUD PIRES, 2009, p. 41).

Assim temos que para uma padaria a cadeia de suprimentos é composta, inicialmente, por insumos de origem vegetal e animal, como o trigo, frutas, legumes, carne e frango. Entretanto, sabendo-se disso, optou-se por iniciar o ciclo através das indústrias transformadoras destes insumos, por exemplo, do trigo que é transformado em farinha, das frutas que são transformadas em sucos e do café que é moído e processado.

Por sua vez, os produtos das indústrias transformadoras serão distribuídos as fábricas de produtos industrializados, como a farinha de trigo usada na produção de biscoitos e massas, ou repassados diretamente para os centros de distribuição para serem repassados, por sua vez, aos varejistas. Produtos como sucos, carnes e a farinha de trigo serão repassados diretamente para o varejista por não precisarem de uma segunda transformação.

Outros produtos, entretanto, serão comprados dos fabricantes, são os produtos industrializados, como os biscoitos, a margarina, o leite, o café, o queijo e o

presunto, estes serão repassados ao distribuidor que encaminhará ao varejista, para, então, serem expostos ao consumidor final da cadeia.

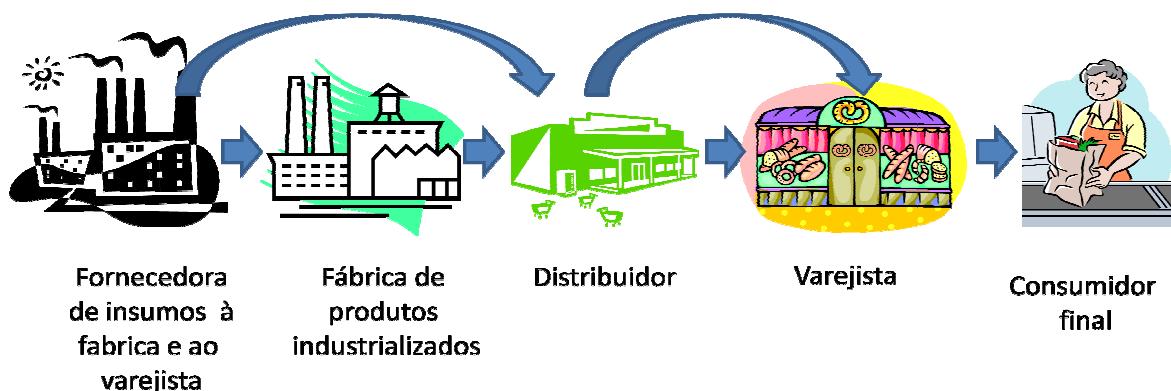


Figura 4: Relação entre os componentes da cadeia de suprimentos.
Fonte: Adaptado de Pires, (2009, p. 31).

A logística dos processos não se resume só a logística de suprimentos, de apoio a manufatura e de distribuição. Parte fundamental da logística é a gestão de estoques, que deve ser muito bem administrada, por isso, embora o transporte seja a parte mais visível da logística não é a única, deve-se atentar também para as outras atividades. A *Fast Pão*, por exemplo, terá um espaço reservado para o estoque. Semelhantemente, a logística pode ser a parte mais visível da cadeia de suprimentos, mas não é a única. Por exemplo, o envolvimento dos fornecedores no processo de desenvolvimento do produto é uma parte fundamental para o funcionamento da cadeia e esta longe de ser parte da logística. (PIRES, 2009).

Como explica o próprio nome, à logística de suprimentos é responsável por cuidar dos insumos e matérias-primas necessárias à produção. A logística das manufaturas corresponde à produção dos produtos. A distribuição, por sua vez, está relacionada com o transporte e direcionamento dos produtos aos varejistas ou centros de distribuição. Todas estas tarefas devem estar correlacionadas e alinhadas para que a cadeia esteja em pleno funcionamento.

Para um bom desempenho das funções da *Fast Pão* todas as etapas da logística devem estar integradas e desempenhando todos os seus papéis na cadeia de suprimento. Como mostra a figura abaixo, em que cada etapa é responsável por desempenhar diversas funções que se não forem bem executadas comprometem toda a cadeia.

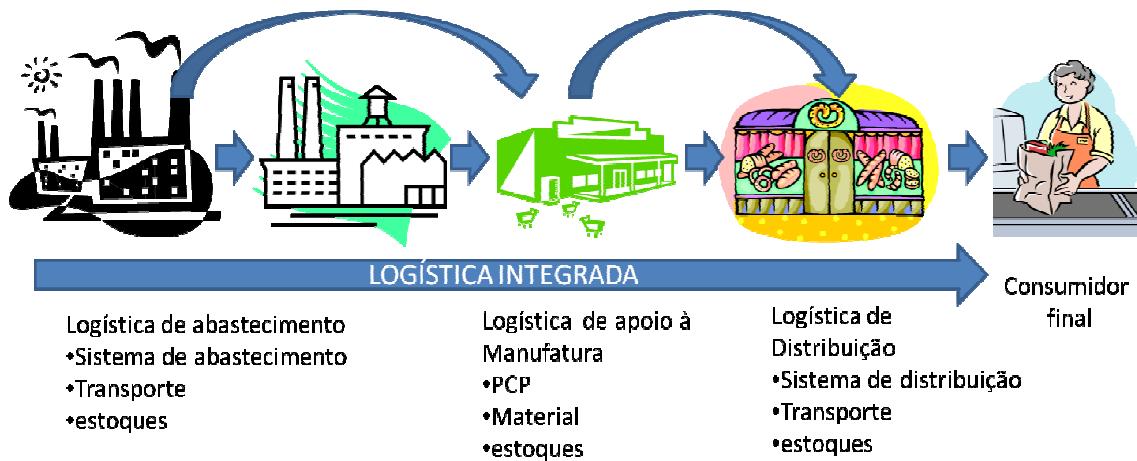


Figura 5: Cadeia de Suprimentos e Logística Integrada.
Fonte: Adaptado de Pires, (2009, p. 43).

4.4.5 As condições de comercialização da Padaria

As formas de comercialização da padaria serão de acordo com as convencionadas pelo mercado. Serão aceitas como forma de pagamento cartões de débito e crédito, com parcelas em até cinco vezes sem juros, conforme especificações da empresa CIELO e Redecard, e à vista. Não se aceitará cheques devido ao alto volume de perdas que esta modalidade de pagamento trás.

Os produtos consumidos ou escolhidos deverão ser encaminhados ao caixa que fará os devidos procedimentos para o débito do valor. Semelhante modelo será adotado para o *drive thru*, os clientes dirigem-se a cabine de pedido para solicitar o que querem e para pagar, sob as mesmas condições da loja tradicional, e depois se dirigem a cabine de entrega para receber seu pedido.

4.4.6 Revisando os procedimentos metodológicos (coleta de dados)

Quanto ao que se refere à coleta dos dados primários, tem-se que foram obtidos através de uma entrevista semi-estruturada com os gerentes de duas panificadoras de Fortaleza, a Padaria Romana e a Padaria Ideal, como já mencionado, a escolha por estas empresas deve-se a aceitação destas em colaborar com a pesquisa.

Foi feita ainda uma pesquisa semelhante com o gerente do *Habib's* da Av. Bezerra de Menezes, o Sr. Wesley, com o intuito de conhecer o mercado de *drive thru*. Os dados obtidos auxiliaram na obtenção de informações pertinentes a quantidade vendida, preço

vendido, receitas e despesas do setor, faturamento, principais produtos, dentre outras informações.

Para conhecer o mercado foi aplicado um questionário semi-fechado com aproximadamente 260 pessoas da cidade, escolhidas pela conveniência do pesquisador, sendo pessoas consumidoras de pão ou produtos panificados, com potencial para serem clientes da *Fast Pão*. Os dados obtidos foram tabulados e auxiliaram na determinação da demanda do *drive thru* e na determinação da demanda do serviço tradicional oferecido pela padaria.

Quanto aos dados secundários foram obtidos através de revistas e sítios relacionados ao setor de panificação, bem como em sítios de empresas concorrentes e de pesquisas, como o SEBRAE. Também se utilizou o método da observação.

4.4.7 Mensuração da Demanda

Através da pesquisa realizada obteve-se que 18% dos pesquisados acham a idéia da implantação de uma padaria *drive thru* excelente tendo um alto interesse pelo projeto. Enquanto que 22% têm um bom interesse, 44% possuem um interesse moderado e 16% não tem nenhum interesse. O resultado completo desta pesquisa está exposto no anexo 3.

Para determinação da demanda dos clientes do *drive thru* será considerado apenas aqueles que disseram que tinham alto interesse e que, por isso, poderiam ser considerados clientes, os 18%. Para determinar a demanda dos clientes internos serão considerados apenas os clientes que disseram ter interesse moderado por que preferiam entrar para ver o que iam comprar (a saber, 45% dos 44% com interesse moderado que corresponde a aproximadamente 19%).

Perguntou-se também às pessoas que tinham interesse de escolher os produtos antes de comprá-los se ao conhecer o espaço interno da padaria, vendo a qualidade do produto e o processo produtivo, elas passariam no futuro a ser clientes do *drive thru*, 53% dos entrevistados disseram que sim.

Assim, pode-se afirmar que dentre os entrevistados 18% comporiam a demanda do *drive thru*. Já o grupo dos com interesse moderado no *drive thru* porque preferem comprar internamente é de 19% e serão considerados potenciais clientes da loja.

Portanto, considerando-se os 61,5% de consumidores no mercado cearense que preferem comprar seus pães em padarias, conforme mencionado no mercado alvo, e que há nas regiões próximas ao local da padaria aproximadamente 305 mil habitantes – segundo dados obtidos no sítio da Prefeitura de Fortaleza que afirma que os bairros Fátima e Benfica estão inseridos na Regional IV de Fortaleza que é composta por 19 bairros – pode-se considerar que dentro da população de 305 mil habitantes 61,5% são consumidores de pães panificados, o que resulta em 187.575 mil habitantes como potenciais clientes.

Como 18% dos pesquisados possuíam muito alto interesse na padaria *drive thru*, tem-se que 18% de 187.575 são os potenciais clientes do *drive thru* da *Fast Pão*, o resultado obtido é de 33.764 pessoas.

Foi perguntado na pesquisa com que freqüência as pessoas utilizariam este serviço, obteve-se que 34% utilizariam apenas eventualmente, que 36% usariam de 1 a 3 vezes por semana, 25% usariam de 4 a 6 vezes por semana, e apenas 5% consumiriam todos os dias ou até mais de uma vez ao dia.

Assim considerando-se, como clientes, apenas os 5% que consumiriam todos os dias é possível obter uma estimativa mais real da provável demanda da *Fast Pão* por dia que é de aproximadamente 1.688 (5% de 33.764) pessoas.

É importante considerar uma margem de erro de 10% nos resultados da pesquisa provocados por possíveis vieses e pelo fato de haver grande quantidade de empresas similares na região escolhida, aumentando a concorrência e diminuindo o número de compradores.

Outro possível viés é o da localização, posto que foram pesquisadas pessoas de diferentes bairros, será considerado aqui apenas a porcentagem pesquisada relativa aos bairros próximos a empresa, aproximadamente 6 bairros, que corresponde a 30% dos entrevistados.

Assim determinou-se que irão, por dia, aproximadamente, 430 pessoas (1688 - 10% de 1688 = 1.519 pessoas e 30% de 1.519 = 430 pessoas) comprando entre 6,00 e 30,00 reais, conforme dados obtidos em entrevista com os gerentes das panificadoras, que segundo eles é o valor gasto, em média, pelas pessoas que vão a padaria comprar pão e outros complementos.

O número de clientes potenciais do salão interno pode ser determinado através da análise do seguinte questionamento feito: qual o motivo pela falta de interesse em uma padaria *drive thru*? Resposta: preferir entrar e ver o que quer comprar.

Considerando agora uma população de 19% dos entrevistados que não tinham muito interesse numa padaria *drive thru* por que preferiam comprar internamente, temos um número aproximado de 35.640 clientes potenciais sobre os mesmos 187.575 mil habitantes. Como a pesquisa focou mais no *drive thru* considerou-se um erro de 10%, levando-se em conta apenas os 5% que consumiriam todos os dias na padaria e apenas a população dos bairros próximos, os mesmos 30% de antes. Obteve-se um público médio de 480 ($35.640 - 10\% \text{ de } 35.640 = 32.076 \times 5\% = 1.603 \times 30\% = 480$) pessoas por dia.

Assim, conclui-se que a média de clientes por dia será de aproximadamente 910 pessoas, por mês são 27.300. Valor este que está abaixo do estimado pelos concorrentes entrevistados e já consolidados no mercado. A primeira padaria relatou atender a um público consumidor de aproximadamente 2.000 (duas mil) pessoas por dia. A segunda, por sua vez, disse ter em média 1.200 (mil) clientes por dia.

A pesquisa demonstrou também que 60% dos clientes compram, em média, entre 1 a 5 pães por dia. Como nem todos os clientes vão para comprar pão estimou-se, por isso, uma média de dois pães por cliente vezes 910 clientes por dia é igual a 1.820 pães por dia em 30 dias têm-se 54.600 pães. Considerando-se uma margem de erro de 5% nos cálculos têm-se aproximadamente 51.870 pães por mês, o que dá aproximadamente 86 kg de massa por dia e 2.594 kg por mês.

Perguntou-se quanto dos outros produtos eram vendidos por dia nas padarias entrevistadas chegando-se ao seguinte resultado médio: são batidos no total 100 kg de massa para fabricação diária de pães diversos, salgados, bolos e biscoitos. Sendo que 30% são para pães sovados, 35% para bolos, 10% para pães doces, 10% para salgados, 10% para biscoitos e 5% para outros produtos. Sabendo-se que 30 pães consomem aproximadamente 1,5 kg de massa e 1 kg de farinha faz três bolos. Chega-se ao seguinte resultado de produção: 600 pães sovados, 200 pães doces, 100 bolos, 100 salgados diversificados, 200 biscoitos diversificados e 50 de outros produtos por dia.

Por mês, obtém-se, respectivamente, 18.000, 6.000, 3.000, 3.000, 6.000 e 1.500 produtos. O consumo médio de farinha de trigo é de quatro sacas de 50 kg por dia, além dos

outros ingredientes. Quanto ao queijo e ao presunto, também se tirou uma média das vendas das empresas entrevistadas, obtendo-se aproximadamente 650 kg por mês somando-se os dois. Considerou-se um preço médio para estes itens considerando-se que há uma grande variedade de queijos e presuntos no mercado com diferentes preços. Para simplificar os cálculos e por que a média de preço de compra destes produtos é próxima calculou-se a demanda conjuntamente.

Na tabela, alguns produtos foram colocados em quilogramas e outros em unidades a depender da forma como serão cobrados, se por quilo ou por unidade.

A variação dos produtos em relação ao ano pode ser calculada considerando-se os meses de baixa estação que vão de janeiro a março, devido às férias e ao aumento do calor, há uma queda nas vendas, principalmente de produtos pesados e muito recheados. Assim, diminuiu-se a demanda destes meses em 15% da acima calculada.

Estabilizou-se o crescimento da empresa em cinco anos, tempo considerado suficiente para a formação de uma clientela satisfeita e fiel à empresa que a freqüente regularmente. Obtendo-se, portanto, no primeiro ano uma demanda estimada de 131.552 produtos vendidos, entre quilos e unidades, como mostrados na tabela:

DEMANDA 2014									
PRINCIPAIS PRODUTOS	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
PÃO CARIOQUINHA (KG)	2594	2594	2594	2594	2594	2594	2594	2594	20752
PÃO SOVADO (KG)	900	900	900	900	900	900	900	900	7200
PÃO DOCE (UNIDADE)	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	48000
BOLO TRADICIONAL (UNIDADE)	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	24000
SALGADO (UNIDADE)	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	24000
BISCOITOS (KG)	300	300	300	300	300	300	300	300	2400
QUEIJO E PRESUNTO (KG)	650	650	650	650	650	650	650	650	5200
TOTAL	16444	131552							

Tabela 5: Demanda primeiro ano de operação.

Fonte: Dados Primários (2013).

A demanda no primeiro ano foi estimada a partir de maio, devido o tempo de aquisição, reforma e regularização do imóvel, estimando-se que neste mês já esteja em pleno funcionamento.

O aumento da demanda anual foi estimado considerando-se o crescimento do setor e a divulgação do projeto, que através de programas de marketing desenvolverá campanhas que promovam a marca *Fast Pão*, padaria com *drive thru*. Por isso, estimou-se um

aumento de 10% nos cinco primeiros anos, para só após, estabilizá-la. Para os dez anos de estudo, obteve-se a seguinte demanda anual;

PROJEÇÃO DA DEMANDA AO LONGO DA VIDA ÚTIL DO PROJETO											
PRINCIPAIS PRODUTOS	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL
PÃO CARIOQUINHA (KG)	20752	32964	36267	39894	41892	41892	41892	41892	41892	41892	381229
PÃO SOVADO (KG)	7200	11436	12582	13842	14535	14535	14535	14535	14535	14535	132270
PÃO DOCE (UNIDADE)	48000	76230	83853	92241	96861	96861	96861	96861	96861	96861	881490
BOLO TRADICIONAL (UNIDADE)	24000	38115	41928	46122	48432	48432	48432	48432	48432	48432	440757
SALGADO (UNIDADE)	24000	38115	41928	46122	48432	48432	48432	48432	48432	48432	440757
BISCOITOS (KG)	2400	3813	4197	4623	4857	4857	4857	4857	4857	4857	44175
QUEIJO E PRESUNTO (KG)	5200	8262	9093	10005	10512	10512	10512	10512	10512	10512	95632
TOTAL	131552	208935	229848	252849	265521	265521	265521	265521	265521	265521	2416310

Tabela 6: Projeção da demanda ao longo da vida útil do projeto.

Fonte: Dados Primários (2013).

Percebe-se que o projeto possui mesmo no início do funcionamento uma alta demanda, considerando-se que nos oito primeiros meses obteve-se mais de 130.000 produtos vendidos e ao longo de dez anos são 2.416.310,00 produtos.

4.4.8 Projeção do Preço Unitário de Venda

A projeção do preço de venda foi determinada pelo mercado. Aplicou-se aos produtos um preço similar ao já estabelecido no mercado por empresas que apresentam características de custos similares aos da *Fast Pão*.

Considerando-se suas características, ar condicionado, câmeras de segurança, ambiente limpo e bem cuidado, e comparando-a as empresas entrevistadas que não possuem todos estes atributos, chegou-se a um preço médio de R\$ 8,90 kg do pão francês e do sovado, principais produtos da padaria e do *drive thru*. Este foi obtido através de um pequeno aumento no preço dos concorrentes, devido a *Fast Pão* possuir maiores custos com o *drive thru*. Contudo, ainda se tem um preço compatível com o do mercado e baixo se comparado ao de empresas concorrentes de alto padrão.

Os preços dos demais produtos vendidos foram determinados pela média dos preços dos concorrentes analisados. Para possibilitar o estudo, consideraram-se os seis produtos com maior margem de contribuição, que são produzidos pela própria padaria, e o queijo e presunto.

Os produtos industrializados que são fornecidos à padaria, possuem uma margem de lucro menor e por isso não serão utilizados na análise de viabilidade do projeto, embora considerando o resultado final eles representem aproximadamente 20% da receita, dados obtidos na entrevista e confirmados por pesquisa feita pelo PROPAN (2013) de que 80% dos produtos correspondem a 20% da receita e 20% dos produtos correspondem a 80% da receita.

A tabela seguinte mostra o preço e os produtos que representam 80% do faturamento das vendas de uma padaria durante os dez primeiros anos da empresa. Considerou-se para justificar o aumento do preço a média do IPCA (Índice de Preço ao Consumidor Amplo) dos últimos cinco anos, que é de 5,69%.

O aumento foi definido pelo IPCA devido às expectativas econômicas de que o preço da farinha de trigo irá diminuir. Caso assim não ocorra, o aumento do pão poderá chegar a 18% ao ano na cidade de Fortaleza (SINDIPAN, apud O POVO, 2013).

Obtiveram-se os seguintes preços dos produtos analisados:

PRINCIPAIS PRODUTOS	PROJEÇÃO DO PREÇO AO LONGO DA VIDA ÚTIL									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PÃO CARIOQUINHA (KG)	R\$ 8,90	R\$ 9,41	R\$ 9,94	R\$ 10,51	R\$ 11,11	R\$ 11,74	R\$ 12,40	R\$ 13,11	R\$ 13,86	R\$ 14,65
PÃO SOVADO (KG)	R\$ 8,90	R\$ 9,41	R\$ 9,94	R\$ 10,51	R\$ 11,11	R\$ 11,74	R\$ 12,40	R\$ 13,11	R\$ 13,86	R\$ 14,65
PÃO DOCE (UNIDADE)	R\$ 3,00	R\$ 3,17	R\$ 3,35	R\$ 3,54	R\$ 3,74	R\$ 3,96	R\$ 4,18	R\$ 4,42	R\$ 4,67	R\$ 4,94
BOLO TRADICIONAL (UNID.)	R\$ 9,90	R\$ 10,46	R\$ 11,06	R\$ 11,69	R\$ 12,35	R\$ 13,06	R\$ 13,80	R\$ 14,58	R\$ 15,41	R\$ 16,29
SALGADO (UNIDADE)	R\$ 2,50	R\$ 2,64	R\$ 2,79	R\$ 2,95	R\$ 3,12	R\$ 3,30	R\$ 3,48	R\$ 3,68	R\$ 3,89	R\$ 4,11
BISCOITOS (KG)	R\$ 15,90	R\$ 16,80	R\$ 17,76	R\$ 18,77	R\$ 19,84	R\$ 20,97	R\$ 22,16	R\$ 23,42	R\$ 24,76	R\$ 26,16
QUEIJO E PRESUNTO (KG)	R\$ 25,90	R\$ 27,37	R\$ 28,93	R\$ 30,58	R\$ 32,32	R\$ 34,16	R\$ 36,10	R\$ 38,15	R\$ 40,32	R\$ 42,62

Tabela 7: Projeção do preço.

Fonte: Dados Primários (2013).

4.4.9 Projeção do Faturamento

Estimada a demanda e o preço unitário de venda é possível calcular o faturamento médio mensal que os principais produtos da panificadora trarão ao longo dos dez anos de operação. Lembrando que foram determinados apenas os produtos que compõem 80% da receita.

A partir da obtenção do faturamento devem ser calculadas as despesas, os custos diretos e indiretos, para, por fim, chegar-se a receita líquida do negócio. A seguir, segue tabela com o faturamento.

PROJEÇÃO DO FATURAMENTO			
ANO	FATURAMENTO	ANO	FATURAMENTO
2014	R\$ 863.212,80	2019	R\$ 2.298.390,50
2015	R\$ 1.449.103,44	2020	R\$ 2.429.168,92
2016	R\$ 1.685.010,24	2021	R\$ 2.567.388,64
2017	R\$ 1.959.226,07	2022	R\$ 2.724.840,73
2018	R\$ 2.174.652,76	2023	R\$ 2.867.869,67

Tabela 8: Projeção do faturamento.

Fonte: Dados Primários (2013).

4.4.10 Determinação do recebimento

Conforme exposto nas condições de pagamento, o recebimento será à vista em dinheiro e no débito, ou poderá ser parcelado em até cinco vezes no cartão de crédito sem juros, serão contratadas as administradoras de cartões CIELO, com a bandeira da Visa, e a Redecard, com a bandeira da Mastercard, que repassarão os valores nos devidos prazo.

As administradoras, normalmente, repassam os valores de crédito à vista em aproximadamente 30 dias, descontando juros que variam entre 2,5% e 3,5% para crédito a vista, 4,5% para crédito parcelado. A variação depende do estado. Para o adiantamento de vendas parceladas são cobradas taxas de 3%. Já foi mencionado que embora essa modalidade seja desvantajosa para a empresa, por seu uso ser muito grande hoje em dia, a *Fast Pão* aderirá. Através de dados da entrevista foi repassado que em Fortaleza são descontados 3% nas operações de crédito.

Quando a opção de pagamento é pelo débito o dinheiro é debitado em 24 horas e os juros cobrados são de 1,5%. Melhor opção para a empresa. O valor do aluguel das máquinas é de R\$ 200,00 e o aumento anual do aluguel será de acordo com a inflação.

Para desconto das taxas das máquinas de cartões no faturamento da empresa considerou-se esta como despesa variável e descontou-se 2% (média entre 1,5% e 3%) de 60% das vendas, estimativa de vendas a cartão (os 40% restantes são para vendas à vista). O resultado obtido foi de R\$ 10.358,55 de descontos devidos às operadoras de cartão só nos oito primeiros meses de atividade.

Durante as entrevistas os gerentes relataram ter dificuldade em manter os preços mais baixos devido, justamente, as grandes taxas e tributações a que estão sujeitos os comerciantes deste país.

4.5 Estudo de Engenharia

4.5.1 Listagem dos ativos e Layout das instalações

O estudo de engenharia tem por objetivo listar o cronograma físico das obras civis e das instalações necessárias, os equipamentos que deverão ser adquiridos para o funcionamento da empresa, o layout das instalações físicas e sua importância no processo produtivo e o cronograma de substituição dos equipamentos ao longo da vida útil do projeto.

O imóvel pretendido é uma casa no valor de R\$ 570.000,00 (quinhentos e setenta mil reais) com 363m² de terreno e 180m² de área construída. Está localizado na Rua Jaime Benévolo, número 1690, a dois quarteirões da Avenida Treze de Maio. Pretende-se comprá-lo através de um financiamento para micro empreendedor junto a Caixa Econômica e com aporte dos sócios.

As obras necessárias na aquisição do imóvel serão demolição da parede direita para alargamento da pista de entrada de carros, necessário devido ser mais estreita do que o mínimo autorizado; reforma do espaço interno, dividindo o ambiente em cozinha, salão principal e salas secundárias; troca das telhas; acabamento externo; pavimentação e, por fim; a instalação dos equipamentos e móveis a serem utilizados no espaço interno. O prazo estimado para o período de reforma é de nove semanas para realizar os reparos necessários mais uma semana para instalação dos móveis e eletrônicos.

Os equipamentos que serão adquiridos para abertura da empresa estão listados abaixo, conforme o aumento da demanda e o período de depreciação, novos equipamentos poderão ser comprados para renovar os antigos ou aumentar a capacidade. Segue abaixo lista com todos os ativos necessários, especificando-se a quantidade, o preço e a localização.

DESCRÍÇÃO	QTDE	LOCALIZAÇÃO	PREÇO
Assadeiras	40	Despensa cozinha	R\$ 290,00
Armário descanso p/ assadeiras	1	Cozinha	R\$ 1.469,00
Estantes projetadas	4	Despensa cozinha	R\$ 1.300,00
Cilindro	1	Cozinha	R\$ 2.239,00
Modeladora	1	Cozinha	R\$ 3.339,00
Processador de alimentos	1	Cozinha	R\$ 2.959,00
Amassadeira 25 kg	1	Cozinha	R\$ 4.921,47
Divisora de massa (30 pães por vez)	1	Cozinha	R\$ 1.706,07
Forno industrial	2	Cozinha	R\$ 8.540,00
Fogão industrial 8 bocas	1	Cozinha	R\$ 1.560,00

Balcão refrigerado	1	Salão principal	R\$ 3.450,00
Balcão vitrine	1	Salão principal	R\$ 6.990,00
Balcão estufa	2	Salão principal	R\$ 3.500,00
Ar condicionado 12 Btus	3	Salão principal	R\$ 5.800,00
Utensílios de cozinha (copos, pratos, talheres, ralador, abridor, moedor, etc.)	Dúzia /unid.*	Cozinha	R\$ 2.000,00
Cafeteira expressa	1	Salão principal	R\$ 3.400,00
Frezzer horizontal	1	Cozinha	R\$ 1.990,00
Expositor refrigerado	1	Salão principal	R\$ 2.499,00
Geladeira comercial	2	Cozinha	R\$ 4.499,00
Refresqueira dupla p/ suco	1	Balcão salão principal	R\$ 1.600,00
Balança comercial	2	Balcão e Cozinha	R\$ 1578,00
Sanduicheira conjugada	1	Balcão salão principal	R\$ 199,00
Liquidificador industrial	1	Cozinha	R\$ 659,00
Gôndolas	5	Salão principal	R\$ 2.435,00
Cortador de frios	1	Balcão salão principal	R\$ 2.149,00
Seladora de mesa	1	Balcão salão principal	R\$ 799,00
Balcões check out c/ cadeiras	2	Salão principal	R\$ 3.398,00
Lava louça industrial	1	Cozinha	R\$ 4.500,00
Decoração salão principal	Kit	Salão principal	R\$ 1.000,00
Mesas c/ 4 cadeiras	3	Salão principal	R\$ 1.600,00
Pia inox e filtro de água	1	Cozinha	R\$ 1.200,00
Cestas de lixo	14	1 - cozinha, 9 - banheiros, 2 -salão principal, 1-sala de entrega 1- sala de pedido e 1- sala da admin.**	R\$ 280,00
Mesa expositora	1	Salão principal	R\$ 1.200,00
Mesas salas de pedidos e entrega	4	2- sala de pedido, 2- sala de entrega**	R\$ 1.300,00
Computadores	9	1 - cozinha, 2 -check out, 2-sala de entrega, 2- sala de pedido, 1- sala da administração, 1- balcão**	R\$ 11.700,00
8 câmeras de segurança	Kit	Distribuídas pela loja	R\$ 1.099,00
Televisão	1	Salão principal	R\$ 1.500,00
Mesa e estante da sala da administração (projetados)	Kit	Sala administração	R\$ 2.000,00
TOTAL:		R\$ 102.647,54	

* Alguns dos utensílios foram comprados em dúzias como os pratos, copos, talheres e concha, outros como o ralador, o moedor e o abridor, em unidades.

** Tamanho reduzido para caber no espaço.

Tabela 9: Descrição dos ativos que irão compor a empresa.

Fonte: Dados Primários.

Quanto ao layout das instalações, pode se dizer que está dentro das normas de construção civil, pois dá acesso aos deficientes físicos através de um rampa, há um banheiro adaptado para eles, lixeira distante da cozinha e calçada para pedestres dentro das especificações exigidas de 1,20m de comprimento, há ainda, entrada e saída para os carros do drive thru com 2,50m de largura, tamanho mínimo para entrada de carros com segurança.

A *Fast Pão* terá apenas um pavimento, com o salão principal, contendo três banheiros, balcão para pedido de doces, salgados e frios, mesas para lanches, expositores, gôndolas e uma vitrine virada para o drive thru com dimensões grandes para que seja possível expor o máximo de produtos possíveis.

A cozinha, por sua vez, terá um espaço para o estoque com temperatura e iluminação adequadas. Através do corredor se terá acesso à outras três salas, a sala da administração, a sala em que serão feitas as entregas dos pedidos e ao balcão do salão principal, que, por sua vez, da acesso a sala de pedido.

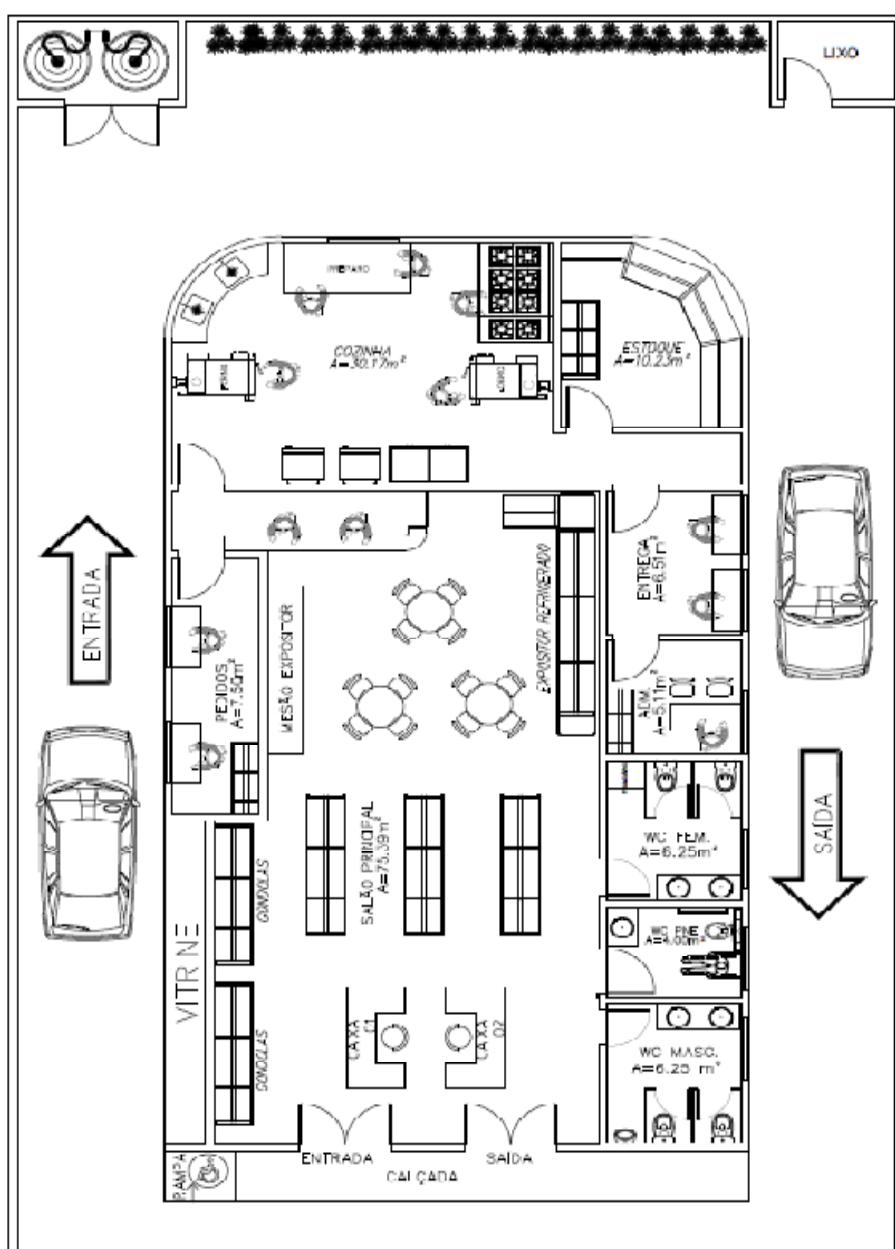


Figura 6: Layout das instalações físicas do empreendimento.

Fonte: Dados Primários (2013).

Foi criado atrás um comportamento para por o lixo e outro compartimento para abastecimento de gás encanado, ambos com os requisitos necessários de segurança e higiene, previstos pelo Corpo de Bombeiros e pela Vigilância Sanitária, respectivamente. Conforme mostra a figura acima.

Para possíveis ampliações, foi verificado que a estrutura do imóvel, embora antiga, comporta um segundo pavimento, ou seja, suporta que seja construído um segundo andar, mas serão necessárias algumas avaliações de segurança e outra grande reforma o que inutilizará a padaria por alguns meses. Caso seja necessário ampliar no futuro, para solucionar o problema das obras, será alugado outro espaço, onde a padaria funcionará temporariamente.

4.5.2 Síntese do processo de produção

O Layout das instalações foi desenvolvido pensando-se no processo de produção. Para a produção dos pães, bolos, salgados e biscoitos é necessário que os equipamentos estejam bem dispostos.

O pão francês tem como principais ingredientes a farinha de trigo, água, sal açúcar, fermento biológico ou químico, realçador de sabor. Os outros pães podem levar ainda ovos, leite, manteiga e doces.

A produção se dá na seguinte ordem os ingredientes são pesados para garantir a uniformidade, então a massa é misturada no cilindro, para que em seguida ela passe pela primeira fermentação, onde o fermento biológico irá leveda-lá, em seguida a massa é cortada em tamanhos iguais e passa pela modeladora que lhe proporcionará o tradicional formato de pão enroladinho.

Após a modelagem a massa perde os gases que lhe deixa inflada, por isso ela é posta novamente para descansar e recuperar o volume causado pela fermentação.

Por fim a massa vai para o forno onde será assada, quando pronto ele passa ainda pelo resfriamento, que lhe proporcionará o aspecto de pão crocante para assim poder ser servido aos clientes.

O bolo é mais rápido de ser preparado, posto que a fermentação ocorre no próprio cozimento. Já os salgados passam por um processo semelhante ao de fabricação do pão, mas também sofrem menos com a fermentação, que pode até ser desnecessária a depender do tipo.

A importância do processo de produção para o estudo de engenharia é devida a sua relação com os ativos necessários adquiridos e como dito anteriormente com sua disposição no espaço físico.

Conhecendo-se as seguintes etapas de produção é possível entender a importância de cada ativo comprado, sendo possível ainda saber qual a melhor maneira de dispor os equipamentos, para posteriormente dispor os produtos aos clientes também da melhor forma possível.

4.5.3 Cronograma de construção civil e de reinvestimento

A etapa seguinte do estudo de engenharia é determinar o cronograma de construção civil, a saber, o tempo que decorrerá para a realização de cada etapa da reforma da casa. Através da ajuda do engenheiro, Anderson Costa, chegou-se ao seguinte resultado no prazo das obras, nove semanas para conclusão. Segue cronograma detalhando as fases.

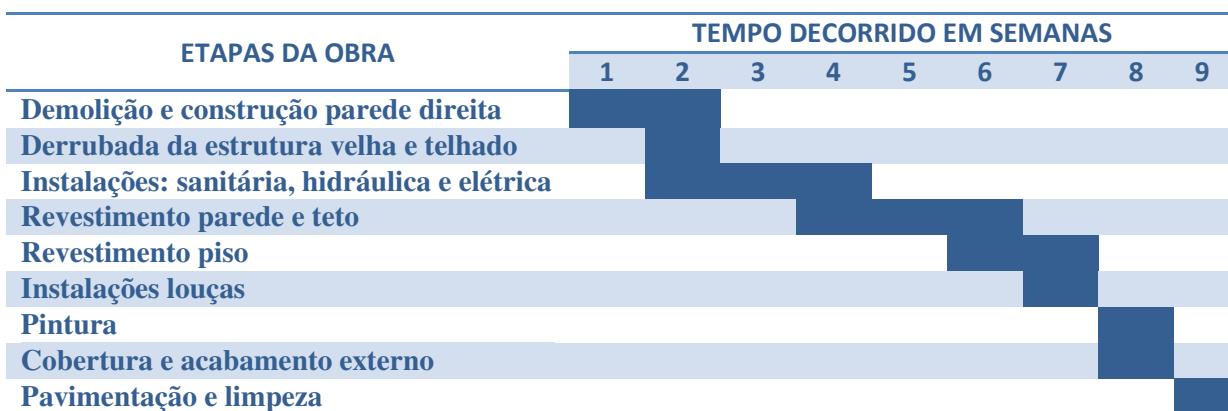


Figura 7: Cronograma das etapas do projeto de construção civil.

Fonte: Dados Primários (2013).

Atenta-se para o fato de que ao se elaborar o quadro de despesas fixas será abatida anualmente a depreciação do imóvel que é de 4%, juntamente com a depreciação dos equipamentos que será explicada em seguida.

Na décima semana, serão feitas as instalações dos móveis projetados, a instalação dos equipamentos e a decoração do ambiente. O Sr. Anderson Costa também colaborou com o orçamento da reforma, que totalizou em R\$ 75.705,00. Abaixo, será mostrada a tabela com o este orçamento.

SERVIÇOS	(%) SOBRE O TERRENO	TOTAL
DEMOLIÇÃO	2%	R\$ 1.514,10
ALVENARIA	15%	R\$ 11.355,75
INSTALAÇÕES ELÉTRICAS, HIDRO-SANITÁRIAS E DE AR-CONDICIONADO	9%	R\$ 6.813,45
REVESTIMENTO INTERNO (PAREDES)	15%	R\$ 11.355,75
REVESTIMENTO EXTERNO	12%	R\$ 9.084,60
PAVIMENTAÇÃO	14%	R\$ 10.598,70
FORRO	10%	R\$ 7.570,50
BANCADAS E GRANITO	8%	R\$ 6.056,40
LOUÇAS E METAIS	4%	R\$ 3.028,20
ESQUADRIAS DE MADEIRA	6%	R\$ 4.542,30
ESQUADRIAS METÁLICAS E VIDROS	4%	R\$ 3.028,20
LIMPEZA	1%	R\$ 757,05
TOTAL		R\$ 75.705,00

Tabela 10: Orçamento Reforma.

Fonte: Dados primários (2013).

Para completar a etapa de engenharia, é preciso elaborar um cronograma de reinvestimentos. A importância deste é percebida ao longo da vida útil do projeto, posto que ele visa determinar um tempo médio para a substituição dos equipamentos e móveis da empresa, de forma que a empresa mantenha-se atualizada e renovada, evitando também os prejuízos causados por aparelhos velhos e defasados.

Os equipamentos da cozinha são aparelhos de alta resistência, mas que tem um uso muito intenso, por isso alguns serão trocados após seis anos, junto com outros itens de média durabilidade. Os móveis projetados e as mesas também têm uma boa durabilidade e sofrem menor dano com os anos, sendo assim serão trocados a cada 10 anos.

Já os computadores e maquinários mais frágeis serão trocados a cada quatro anos por terem durabilidade menor. Aparelhos eletrônicos duráveis e outros equipamentos da cozinha, como forno e fogão, só serão trocados após dez anos de uso.

Outro motivo para troca é a necessidade de comprar equipamentos com uma capacidade de produção maior, prevendo isto, é que os equipamentos da cozinha serão substituídos em seis anos, mesmo que ainda estejam em boas condições de uso.

Na determinação dos prazos de substituição, também se observou o tempo de depreciação dos equipamentos. O período de depreciação dos eletrônicos e eletrodomésticos é de cinco anos. Já dos móveis e equipamentos industriais é de 10 anos. Assim, as trocas estão dentro do tempo de vida útil. Em seguida, a tabela de substituição dos equipamentos.

CRONOGRAMA DE SUBSTITUIÇÃO

ITENS / ANO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Assadeiras	X						X				
Armário inox p/ assadeiras	X								X		
Estantes projetadas	X						X			X	
Cilindro	X						X				
Modeladora	X						X				
Processador de alimentos	X						X				
Amassadeira 25 kg	X						X				
Divisora de massa (30 pães por operação)		X					X				
Forno industrial	X									X	
Fogão industrial 8 bocas	X								X		
Balcão refrigerado	X								X		
Balcão vitrine	X								X		
Balcão estufa	X								X		
Ar condicionado 12 Btus	X									X	
Utensílios de cozinha (copos, pratos, Talheres, ralador, abridor, moedor, etc.)	X			X							
Cafeteira expressa	X						X				
Freezer horizontal	X									X	
Expositor refrigerado	X								X		
Geladeira comercial	X									X	
Refresqueira dupla p/ suco	X										
Balança comercial	X		X				X				
Sanduicheira conjugada	X		X				X				
Liquidificador industrial	X		X				X				
Gôndolas	X									X	
Cortador de frios	X		X				X				
Seladora de mesa	X		X				X				
Balcões check out c/ cadeiras	X								X		
Lava louça industrial	X								X		
Decoração salão principal	X			X			X				
Mesas c/ 4 cadeiras	X									X	
Pia inox	X										
Cestas de lixo	X			X			X				
Mesa expositora	X									X	
Mesas salas de pedidos E entrega	X									X	
Computadores	X		X				X				
8 câmeras de segurança	X						X				
Televisão	X						X				
Mesa e estante da sala da administração (projetados)	X									X	

Tabela 11: Cronograma de substituição.

Fonte: Dados primários (2013).

4.6 Estudo de Tamanho

4.6.1 Determinação dos custos de produção

A análise deste estudo requer conhecimento sobre quais custos estão envolvidos no processo de produção de uma panificadora. Os custos podem ser divididos em custos fixos e variáveis.

Os custos fixos são aqueles que não se alteram dentro de determinada escala de produção, ou seja, permanecem constantes. Como material de limpeza, salário dos funcionários, manutenção de equipamentos, energia, contador, manutenção do sistema de informação. Por sua vez, os custos variáveis, são aqueles que se alteram de acordo com a quantidade produzida, como matéria-prima, embalagens e gás,

Sabendo-se disso, serão considerados, nesta análise, os custos variáveis, que estão ligados diretamente ou indiretamente à produção. No setor da panificação os custos diretos são: matéria-prima, mão-de-obra dos funcionários ligados à produção e gás. Os custos indiretos, por sua vez, são: material de limpeza, água, embalagens, energia elétrica do setor produtivo e depreciação dos equipamentos.

Os dados dos custos foram obtidos através de uma estimativa do valor dos custos das padarias entrevistadas. Devido ao fato da *Fast Pão* ser uma padaria que visa atender, preferencialmente, o público das classes A e B optou-se por considerar o valor de seus custos mais próximos dos da primeira padaria entrevistada, devido às semelhanças entre elas. Já a outra padaria por ser mais popular possui preços mais baixos e menor custo de produção, não se aplicando a *Fast Pão*.

Para determinação dos custos algumas informações são relevantes. Foi relatado que em média as padarias entrevistadas possuem 50 funcionários, como a *Fast Pão* terá um porte e uma área menor, serão contratados, inicialmente, 30 funcionários. Sendo 10 (dez) do setor produtivo, 14 (quatorze) no atendimento, dois gerentes e quatro para o *drive thru*.

Conforme pesquisa feita com o gerente do *Habib's*, o *drive thru* não possui movimento durante todo o período da jornada de trabalho, por isso, nas horas de pouco movimento, os funcionários deste setor estarão atendendo internamente. Caso necessário, nas horas de grande movimento, funcionários internos poderão ajudar no *drive thru*.

Quanto ao gás, atualmente, são utilizados cilindros estacionários que são abastecidos no próprio local por caminhões, a capacidade instalada da *Fast Pão* será de 190 kg. O preço atual do metro cúbico no cilindro custa R\$ 2,50. Como 190 kg correspondem a 475 m³ multiplicando-se por R\$ 2,50, será gasto, em média, R\$ 1.187,50 com gás por mês.

O valor de 190 kg foi estimado para baixo com relação às padarias pesquisadas que possuem uma produção maior e por que segundo o SEBRAE (2008) o consumo médio de gás em uma padaria no Brasil de médio porte é de 190 kg.

Os funcionários da produção do tipo forneiro, segundo o SINDIPAN (2013), possuem direitos adicionais como insalubridade que é de R\$ 135,60, horas extras de R\$ 102,06 e adicional noturno que é de R\$ 80,00 por 15 dias de trabalho. Porém não haverá pagamento de adicional noturno posto que a *Fast Pão* não funcionará a noite, nem horas extras devido respeitar-se a carga horária de 8 horas em prol do lazer dos funcionários. Logo eles receberão apenas insalubridade.

Como são 10 funcionários na cozinha e a estimativa é de um salário mínimo de R\$ 722,90 para 2014, dados detalhados posteriormente, tem-se que, somando-se a insalubridade e descontando-se os 8% do INSS da parte do funcionário, o salário líquido do funcionário da produção do tipo forneiro é de R\$ 800,66 em 2014. Para o funcionário mesário é de R\$ 722,90.

Adicionando-se os impostos que a empresa tem que pagar (serão descritos no tópico quadro de funcionários) e multiplicando-se os valores acima por cinco para os funcionários mesários e forneiros. Chega-se ao total de R\$ 10.052,60 de custo com mão de obra do setor produtivo. Os adicionais sofrem um reajuste anual de acordo com o aumento do salário mínimo, tendo sido eles calculados para o primeiro ano, o aumento do salário dos anos seguintes será reajustado já com os adicionais incluídos no primeiro ano, para facilitar os cálculos.

Foi relatado por uma das padarias que os gastos com matéria prima correspondem a aproximadamente 30% do valor de venda, mas para determinar o custo com matéria-prima foi calculado a percentagem de cada ingrediente utilizado na receita vezes o seu valor. Assim, obteve-se o seguinte custo variável unitário com matéria-prima. O aumento anual foi conforme a inflação (IPCA = 5,69%).

CUSTO VARIÁVEL UNITÁRIO	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PÃO CARIOQUINHA (KG)	R\$ 2,60	R\$ 2,75	R\$ 2,90	R\$ 3,07	R\$ 3,24	R\$ 3,43	R\$ 3,62	R\$ 3,83	R\$ 4,05	R\$ 4,28
PÃO SOVADO (KG)	R\$ 2,60	R\$ 2,75	R\$ 2,90	R\$ 3,07	R\$ 3,24	R\$ 3,43	R\$ 3,62	R\$ 3,83	R\$ 4,05	R\$ 4,28
PÃO DOCE (UNIDADE)	R\$ 1,00	R\$ 1,06	R\$ 1,12	R\$ 1,18	R\$ 1,25	R\$ 1,32	R\$ 1,39	R\$ 1,47	R\$ 1,56	R\$ 1,65
BOLO TRADICIONAL (UNID.)	R\$ 5,00	R\$ 5,28	R\$ 5,59	R\$ 5,90	R\$ 6,24	R\$ 6,59	R\$ 6,97	R\$ 7,37	R\$ 7,78	R\$ 8,23
SALGADO (UNIDADE)	R\$ 1,50	R\$ 1,59	R\$ 1,68	R\$ 1,77	R\$ 1,87	R\$ 1,98	R\$ 2,09	R\$ 2,21	R\$ 2,34	R\$ 2,47
BISCOITOS (KG)	R\$ 7,90	R\$ 8,35	R\$ 8,82	R\$ 9,33	R\$ 9,86	R\$ 10,42	R\$ 11,01	R\$ 11,64	R\$ 12,30	R\$ 13,00
QUEIJO E PRESUNTO (KG)	R\$ 17,50	R\$ 18,50	R\$ 19,55	R\$ 20,66	R\$ 21,84	R\$ 23,08	R\$ 24,39	R\$ 25,78	R\$ 27,25	R\$ 28,80
TOTAL:	R\$ 38,10	R\$ 40,27	R\$ 42,56	R\$ 44,98	R\$ 47,54	R\$ 50,25	R\$ 53,10	R\$ 56,13	R\$ 59,32	R\$ 62,69

Tabela 12: Custo Variável Unitário.

Fonte: Dados primários (2013).

Para manutenção dos equipamentos, material de limpeza e para a água foi considerado um valor médio compatível com o valor relatado pelas empresas pesquisadas.

A depreciação dos equipamentos da cozinha tem vida útil de 10 anos, logo a depreciação é de 10% ao ano sobre o valor dos equipamentos. Pela tabela do orçamento de ativos (página 65) obtém-se R\$ 314,35 por mês ($10\% \text{ de } 37.722,24 = 3.722,25 / 12 = 314,35$).

Os custos com embalagem foram identificados pelo gerente como os mais altos do *drive thru*. As padarias também reclamaram dos altos gastos com embalagens. Estima-se que uma padaria do porte da *Fast Pão* gaste aproximadamente 4.000 embalagens por mês. Em pesquisa feita com fabricantes, o preço médio das embalagens é de R\$ 0,70 por unidade o que dá R\$ 3.500,00 por mês com embalagens de papel e de isopor. Somando-se as embalagens para bolo e o filme plástico se gasta mais uns R\$ 800,00, o que resulta em R\$ 4.300,00 com embalagens. Assim, obtiveram-se os seguintes custos diretos e indiretos no primeiro ano de atividade:

CUSTOS DIRETOS	PREÇO MÉDIO/ MÊS
MATÉRIA PRIMA	R\$ 48.329,40
MÃO DE OBRA	R\$ 10.052,60
GÁS	R\$ 1.187,50

Tabela 13: Custos diretos de produção.

Fonte: Dados primários (2013).

CUSTOS INDIRETOS	PREÇO MÉDIO
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 4.000,00
ÁGUA	R\$ 1.500
MATERIAL DE LIMPEZA	R\$ 250,00
EMBALAGENS	R\$ 4.300,00
DEPRECIAÇÃO	R\$ 314,35
MANUTENÇÃO DOS EQUIPAMENTOS	R\$ 600,00

Tabela 14: Custos indiretos de produção.

Fonte: Dados primários (2013).

Os custos fixos serão contabilizados junto com as despesas fixas, por corresponderem aos custos que não variam com a produção, eles foram mencionados no início desta seção. Abaixo segue tabela com os custos variáveis do projeto.

Os custos com matéria prima foram calculados multiplicando-se o custo unitário de cada produto por sua demanda para cada mês, somando-se, em seguida todos os produtos, para assim, obter-se o custo mensal com matéria prima para cada ano. O custo de produção anual é obtido multiplicando-se o custo parcial por doze.

CUSTOS DE PRODUÇÃO					
	2014	2015	2016	2017	2018
CUSTOS VARIÁVEIS	VALORES MENSAIS				
MATÉRIA PRIMA	R\$ 48.329,40	R\$ 51.035,85	R\$ 53.893,85	R\$ 56.911,91	R\$ 60.098,98
EMBALAGENS	R\$ 4.300,00	R\$ 4.540,80	R\$ 4.795,08	R\$ 5.063,61	R\$ 5.347,17
GÁS	R\$ 1.187,50	R\$ 1.254,00	R\$ 1.324,22	R\$ 1.398,38	R\$ 1.476,69
TOTAL PARCIAL	R\$ 53.816,90	R\$ 56.830,65	R\$ 60.013,16	R\$ 63.373,90	R\$ 66.922,84
TOTAL ANUAL	R\$ 430.535,20	R\$ 681.967,76	R\$ 720.157,95	R\$ 760.486,80	R\$ 803.074,06
CUSTOS DE PRODUÇÃO					
	2019	2020	2021	2022	2023
CUSTOS VARIÁVEIS	VALORES MENSAIS				
MATÉRIA PRIMA	R\$ 63.464,52	R\$ 67.018,53	R\$ 70.771,57	R\$ 74.734,78	R\$ 78.919,93
EMBALAGENS	R\$ 5.646,61	R\$ 5.962,82	R\$ 6.296,74	R\$ 6.649,36	R\$ 7.021,72
GÁS	R\$ 1.559,38	R\$ 1.646,71	R\$ 1.738,93	R\$ 1.836,31	R\$ 1.939,14
TOTAL PARCIAL	R\$ 70.670,52	R\$ 74.628,07	R\$ 78.807,24	R\$ 83.220,44	R\$ 87.880,79
TOTAL ANUAL	R\$ 848.046,20	R\$ 895.536,79	R\$ 945.686,85	R\$ 998.645,32	R\$ 1.054.569,45

Tabela 15: Custos Variáveis de produção.

Fonte: Dados primários (2013).

4.6.2 Margem de Contribuição unitária

A margem de contribuição vai determinar qual o percentual com que cada produto contribui na receita da empresa, mostrando quais os produtos que mais contribuem para o lucro da empresa. Considerou-se para análise o ano de 2015, para se ter a avaliação da margem de contribuição unitária de um ano completo, já que no primeiro ano serão apenas oito meses de atividades.

ANÁLISE VERTICAL EM 2015						
PRINCIPAIS PRODUTOS	Preço de venda	QTD vendida	Faturamento anual	AV%	AV% Acum	
BOLO TRADICIONAL (UNIDAD)	R\$ 10,46	38115	R\$ 398.809,06	27,52%	27,52%	
PÃO CARIOQUINHA (KG)	R\$ 9,41	32964	R\$ 310.072,90	21,40%	48,92%	
PÃO DOCE (UNIDADE)	R\$ 3,17	76230	R\$ 241.702,46	16,68%	44,20%	
QUEIJO E PRESUNTO (KG)	R\$ 27,37	8262	R\$ 226.161,59	15,61%	59,81%	
PÃO SOVADO (KG)	R\$ 9,41	11436	R\$ 107.571,70	7,42%	67,23%	
SALGADO (UNIDADE)	R\$ 2,64	38115	R\$ 100.709,36	6,95%	74,18%	
BISCOITOS (KG)	R\$ 16,80	3813	R\$ 64.076,36	4,42%	78,60%	
TOTAL:			R\$ 1.449.103,44	100%		

Tabela 16: Análise Vertical Acumulada em 2015.

Fonte: Dados Primários (2013).

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO PARA 2015						
PRINCIPAIS PRODUTOS	CV Unit	Contr. Unitária	Contribuição total	MCU		
BOLO TRADICIONAL (UNIDAD)	R\$ 5,28	R\$ 5,18	R\$ 197.390,34	13,28%		
PÃO CARIOQUINHA (KG)	R\$ 2,75	R\$ 6,66	R\$ 219.489,81	17,07%		
PÃO DOCE (UNIDADE)	R\$ 1,06	R\$ 2,11	R\$ 161.134,97	5,42%		
QUEIJO E PRESUNTO (KG)	R\$ 18,50	R\$ 8,88	R\$ 73.349,71	22,76%		
PÃO SOVADO (KG)	R\$ 2,75	R\$ 6,66	R\$ 76.146,26	17,07%		
SALGADO (UNIDADE)	R\$ 1,59	R\$ 1,06	R\$ 40.283,74	2,71%		
BISCOITOS (KG)	R\$ 8,35	R\$ 8,46	R\$ 32.239,68	21,68%		
TOTAL:	R\$ 39,00	R\$ 800.034,51	100%			

Tabela 17: Margem de contribuição unitária de 2015.

Fonte: Dados Primários (2013).

Os produtos com maior margem de contribuição unitária são o queijo e o presunto por que não há custos de produção associados a eles já que não são produtos de fabricação própria, logo é descontado o preço de aquisição e o restante é o lucro dos produtos.

4.6.3 Análise Custo-Volume-Lucro

A análise custo Volume Lucro permite identificar quais os produtos mais importantes para a empresa. Para uma boa verificação, escolheu-se analisar o primeiro ano de estabilidade da empresa, o ano de 2019. A obtenção dos custos variáveis unitários por produto já foram esclarecidos anteriormente.

O custo unitário será utilizado para análise Custo-Volume-Lucro, pois para se obter uma avaliação completa da importância de cada produto é necessário saber com quantos por centos cada um contribui após ser retirado o custo de cada produto.

ANÁLISE CUSTO VOLUME LUCRO 2019										
PRINCIPAIS PRODUTOS	Preço de venda	Quant. Vendida	CV unitário	Contrib. Unitária	Contribuição Total	%AV	%AV Acumulada	Classif.		
PÃO CARIOQUINHA (KG)	R\$ 11,74	41892	R\$ 3,43	R\$ 8,31	R\$ 348.049,60	27,43%	27,43%	A		
BOLO TRADICIONAL (UNID.)	R\$ 13,06	48432	R\$ 6,59	R\$ 6,46	R\$ 312.966,59	24,67%	52,10%	A		
PÃO DOCE (UNIDADE)	R\$ 3,96	96861	R\$ 1,32	R\$ 2,64	R\$ 255.475,02	20,13%	72,23%	A		
QUEIJO E PRESUNTO (KG)	R\$ 34,16	10512	R\$ 23,08	R\$ 11,08	R\$ 116.448,56	9,18%	81,41%	A		
PÃO SOVADO (KG)	R\$ 11,74	14535	R\$ 3,43	R\$ 8,31	R\$ 120.760,55	9,52%	90,93%	B		
SALGADO (UNIDADE)	R\$ 3,30	48432	R\$ 1,98	R\$ 1,32	R\$ 63.870,73	5,03%	95,96%	C		
BISCOITO (KG)	R\$ 20,97	4857	R\$ 10,42	R\$ 10,55	R\$ 51.242,18	4,04%	100,00%	C		
		TOTAL:	R\$ 48,66	R\$ 1.268.813,22	100%					

Tabela 18: Análise Custo-Volume-Lucro no ano de 2019.

Fonte: Dados Primários (2013).

Através da tabela anterior, é possível perceber que o principal produto da *Fast Pão* será o pão carioquinha (também conhecido como francês), pois mesmo depois de ser descontado o custo unitário é o que possui maior Contribuição Total e na Análise Vertical representa 27,43% da Contribuição Total.

Na classificação ABC, os produtos A representam até 80% da receita, o B representa entre 80% e 90% da receita e os produtos com classificação C representam os 10% que restaram. Assim, os produtos A são os mais importantes segundo esta classificação.

4.7 Estudo de Localização

No estudo de localização é necessário saber onde estão localizados os fornecedores e clientes, pois a distância pode incorrer no aumento dos custos. Contudo como a localização escolhida é bem central, torna-se rota de diversos distribuidores.

Atualmente, a maioria dos distribuidores de produtos para panificação está localizada em bairros como Montese, Messejana, Centro, dentre outros, que estão próximos da *Fast Pão*. A farinha, no entanto, vem dos moinhos de fortaleza, no Mucuripe.

Os principais fornecedores serão: a fábrica M. Dias Branco e Moinho Cearense, para compra de farinha de trigo; a Royal Expresso para compra de fermento, sal, açúcar, polvilho; a GM embalagens para fornecimento de embalagens; a Fortali e a casa do sorveteiro para o fornecimento dos doces e confeitos e; a Jotujé para fornecimento de material de limpeza.

Os produtos industrializados também serão pedidos aos seus respectivos fornecedores, as fábricas de biscoitos, leite, café, refrigerantes, etc. Os fornecedores possuem uma rota de distribuição, sabe-se que as empresas acima deixam na região da *Fast Pão*, por isso foram escolhidas. Normalmente, o distribuidor passa duas vezes por semana para deixar os produtos.

Os clientes, por sua vez, como já mencionado, são pessoas que vivem próximas a região e querem comprar um pãozinho para o café da manhã ou para o jantar de forma mais rápida sem ter que perder tempo com estacionamento e filas. Podem ser clientes potenciais todas as pessoas que consomem produtos panificados, porém restringiu-se o mercado aos que moram ou trabalham perto da padaria por serem os consumidores mais prováveis.

Apesar de ter sido verificada a existência de muitas padarias e confeitarias na região, entende-se que a área escolhida para localização, o Bairro de Fátima é uma excelente escolha, por ser um bairro ao mesmo tempo muito residencial e muito comercial, há muitas escolas, faculdades, bancos, prédios comerciais e é próximo a igrejas.

O imóvel, além das qualidades acima, fica próximo de grandes avenidas como a Pontes Vieira, a Jovita Feitosa, a Domingos Olímpio, a Eduardo Girão a Avenida da Universidade, a João Pessoa e a Aguanambi, sendo também perto do centro de Fortaleza, o que a torna rota de muitas pessoas voltando a suas casas após o trabalho ou indo ao trabalho.

Porém, teve-se uma enorme dificuldade de encontrar imóveis ou terrenos para aquisição que fossem bem localizados. Com o crescimento de Fortaleza, as grandes avenidas já estão repletas de comércio, poucos são os imóveis bem localizados e disponíveis para se abrir um novo negócio.

Outro fator limitador na escolha do imóvel é a legislação que regula a abertura deste tipo de comércio. Conforme entrevista com o gerente do *Habib's* da Av. Bezerra de Menezes, atualmente é bem mais difícil conseguir licença na prefeitura para abertura de um *drive thru* em avenidas, devido aos impactos que esta modalidade trás ao trânsito.

Pensando neste aspecto e na dificuldade de encontrar imóveis a um preço acessível, obteve-se apenas uma opção de compra de imóvel, porém este atendeu todas as exigências legais, ambientais e de engenharia. Como dito anteriormente, o imóvel fica a dois

quarteirões da Av. Treze de Maio, então não prejudicará o trânsito. Mais especificamente, na Rua Jaime Benévolo, nº 1609, próximo ao supermercado Pão de Açucar.

Seu custo é de R\$ 570.000,00. Sua aquisição deve ser feita com aporte dos sócios e financiamentos junto a bancos credenciados. Segue abaixo mapa via satélite do imóvel que está selecionado na faixa vermelha.



Figura 8: Localização via satélite do imóvel da *Fast Pão*.

Fonte: Google Maps (2013).

4.8 Aspectos Jurídicos, Legais e Contratuais

4.8.1 Registros necessários e Alvará de funcionamento

Algumas medidas são necessárias para abertura de um empreendimento. Inicialmente, deve-se verificar a situação dos sócios investidores, a situação do imóvel, tomar conhecimento das licenças necessárias e escolher o nome. O empresário deve informar-se sobre as leis referentes à abertura de negócios, como a lei complementar 123/06 e a Lei de micro e pequena empresa, bem como conhecer o código de defesa do consumidor, para saber regulamentar os produtos da empresa de acordo com as especificações da lei 8.078/90.

Em seguida os sócios ou o empresário individual, a depender do tipo de empresa que será aberta, devem redigir o contrato, mostrando todas as obrigações, direitos e deveres de cada um dos membros e de terceiros. Registrando-o em cartório.

Para requerer o registro na Junta Comercial de seu Estado é preciso ter: o contrato registrado, assinado e com o visto de um advogado; a Ficha de Cadastro Nacional; declaração de Micro Empresa (ME) ou Empresa de pequeno Porte (EPP); bem como as devidas taxas pagas.

Tomados os devidos procedimentos, o passo seguinte é fundamental: a expedição do CNPJ da empresa. Sem o CNPJ a empresa fica impedida de abrir conta bancária, expedir nota fiscal, fazer pedidos aos fornecedores e de obter o alvará de funcionamento.

O alvará de funcionamento é uma licença concedida pela prefeitura da cidade que permite o funcionamento do imóvel em determinada localização. O não cumprimento das medidas cabíveis a retirada do alvará e o funcionamento da empresa sem ele incidem em multas.

O passo seguinte é a Inscrição Estadual expedida na secretaria Estadual da Fazenda e obrigatória para empresas de comércio, indústrias e para determinados tipos de serviços. O Alvará de Funcionamento, por sua vez, é retirado na Prefeitura Municipal e dependerá do tipo de atividade, para uma padaria é do tipo ponto de comércio.

Algumas outras licenças também são necessárias. Uma licença essencial para o funcionamento de uma Padaria é o Registro Sanitário, expedido pela ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária).

Outra medida importante de ser tomada é a filiação ao sindicato do setor. O sindicato oferece proteção ao negócio, por isso é bom antes mesmo de tomar todas as medidas acima consultar o sindicato da categoria, conhecer suas normas e obter informações pertinentes a taxas cobradas e anuidade.

As informações acima foram obtidas no sítio do SEBRAE, através da pesquisa com os gerentes das padarias e do *Habib's* e ainda, algumas informações foram coletadas no sítio da Prefeitura de Fortaleza.

O empresário também deve ter conhecimento sobre algumas legislações específicas. Como a lei 6.437/90 referente às infrações à legislação sanitária federal; o Decreto-Lei nº 986/69 que institui normas básicas sobre os alimentos; a portaria nº 326/SUS/MS/97 que aprova o regulamento técnico, especificando as condições de higiene, sanitárias e sobre bons hábitos na fabricação de alimentos.

4.8.2 Custas associadas aos Registros

Em praticamente todas as etapas mencionadas no tópico anterior são requeridas custas que encarecem o projeto em aproximadamente R\$ 10.500,00. A parte devida ao Município e ao Estado é em torno de R\$ 800,00, porém há gastos com advogados, contador, sindicatos, cópias, certidões, cartórios equipamentos de segurança e notas fiscais. Abaixo estão listadas as taxas cobradas e os valores atualizados apresentados no sítio da Prefeitura de Fortaleza, da Junta Comercial, do SEBRAE e obtidos também com a ajuda de um advogado.

O primeiro documento é a Pesquisa de Viabilidade, em que a Prefeitura verifica se o local onde a empresa pretende se instalar é permitido para tal atividade. Em Fortaleza essa taxa é gratuita.

A segunda taxa é o Registro do Contrato Social, que envolve gastos com requerimentos, cópias autenticadas do contrato e dos documentos dos donos, estes custos chegam a aproximadamente R\$ 300,00, podem ocorrer variações nos preços a depender do local em que serão feitas as cópias e registros. Aqui também entram os custos com advogados, estimados em R\$ 1.000,00.

No Ceará a Junta comercial tem convênio com a Receita Federal, o que abrevia uma etapa no processo, pois é possível fazer o registro e tirar o CNP na própria Junta. É gasto R\$ 73,00 para retirar o registro com duas vias, o CNPJ é gratuito. A taxa de Inscrição Estadual é de aproximadamente R\$ 100,00.

Há ainda, segundo Carvalho (2008), as respectivas taxas. Seus valores foram atualizados em pesquisa no sítio da Prefeitura de Fortaleza e com auxílio de um contador:

- Taxa de Alvará Sanitário – é em torno de R\$ 153,88 para imóveis com metragem de até 250 m² de área edificada, caso seja verificada condições inadequadas para o funcionamento a empresa terá que se adequar para poder funcionar, nesta situação incorrerão mais gastos.

- Taxa de Alvará do Corpo de Bombeiros – é de R\$ 78,12 e o imóvel tem que ter todos os equipamentos de proteção contra incêndio, que custam aproximadamente R\$ 1.800,00, pela empresa GM Extintores.
- Cadastro na Previdência Social – para poder contratar a empresa precisa se cadastrar na Previdência Social. As taxas correspondem a aproximadamente R\$ 150,00.
- Notas Fiscais – para iniciar as atividades é preciso solicitar a autorização à Secretaria de Estado da Fazenda e adquirir o certificado digital de notas fiscais eletrônicas que custa R\$ 491,00 para o certificado do tipo A3. Para o comércio também é necessário adquirir um software, autorizado pela receita, emissor de cupom fiscal. Na Intecom Automação Comercial custa R\$ 2.599,00 com a impressora de cupom fiscal. A manutenção do sistema custa R\$ 499,00 por mês. Será comprada ainda outra impressora, para o outro caixa, no valor de R\$ 1.599,00.
- PCMSO (Programa de Controle de Medicina e Segurança Ocupacional) e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) – obrigatório para todas as empresas que tem empregados, não sai por menos de R\$ 300,00 para ser elaborado. Deve-se também contratar um médico para fazer as vistorias.
- Contribuição sindical – já explicado anteriormente, seu valor no SINDIPAN/CE é de R\$ 94,00 mensais mais aproximadamente R\$ 1.787,58 anualmente de tributos. O cálculo é feito da seguinte forma: ((Fat. x 0,10) + 385,53 = 1.787,58) considerando-se o faturamento do ano de 2014.

Após a retirada de toda essa documentação a empresa esta apta a funcionar na forma da lei. Pagas as taxas dos Registros e Alvarás o empresário deve ir a Prefeitura retirar o Alvará de Funcionamento.

Lembrando que todos os alvarás precisam ser renovados anualmente, assim como as contribuições sindicais. Todos os custos relacionados acima serão contabilizados no total de investimentos em ativos fixos. Os custos anuais também serão apontados posteriormente no quadro de despesas fixas, como despesas com alvarás e sindicato, correspondendo em média a R\$ 2.275,58 por ano. Este valor será dividido em 12 parcelas de R\$ 189,63 como se fosse pago mensalmente para que na época do pagamento o valor já esteja reservado. Por serem taxas do governo considerou-se um reajuste menor que a inflação, estipulado em 3% ao ano.

4.9 Receitas e desembolsos operacionais

4.9.1 Quadro de Funcionários da *Fast Pão*

Foi mencionado que a *Fast Pão* terá em seu quadro 30 funcionários, devidamente contratos e regidos pela CLT. Com Jornada de trabalho de 40 horas semanais e horas extras pagas quando necessário.

As atribuições dos funcionários estão relacionadas à produção dos produtos panificados, atendimento aos clientes, dois gerentes que supervisionarão as atividades do cotidiano da empresa e os responsáveis pela limpeza.

Os encargos que incidirão sobre a empresa são 8,33% de 13º salário, 11,11% de férias, 8% de FGTS, 4% FGTS/Previdenciário Provisão de multa para rescisão e 2,33% previdenciário sobre 13º e férias. Totalizando 33,77% de encargos por funcionário.

Como os funcionários receberão um salário mínimo e a previsão é de que aumente para R\$ 722,90 (setecentos e vinte e dois reais e noventa centavos) em 2014. O custo por funcionário será de 722,90 mais os 33,77% de tributos que dá R\$ 950,00 por mês, vezes 18 funcionários tem-se 17.100. Os gerentes receberão R\$ 1.500,00 cada, custando à empresa R\$ 1.971,00 cada. Dando um total de R\$ 21.042,00 por mês no primeiro ano de operação. Acrescentando-se o valor correspondente aos funcionários do setor produtivo, já calculados, obtém-se um custo de 31.094,60

O ajuste anual do salário mínimo é calculado por uma média do crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) com o INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor). O PIB teve uma variação média de 3,14% nos últimos cinco anos, enquanto que o INPC variou 5,41% no mesmo período. A média obtida dos dois indicadores resulta em um reajuste anual de 4,2%, valor abaixo da inflação.

Para efeito de determinação de despesas, consideraram-se dois sócios para a *Fast Pão*. Não se pretende aqui especular quem são eles, pois este não é o objetivo do projeto, mas apenas estimar com o máximo de realidade possível a viabilidade de se abrir uma padaria com *drive thru* em Fortaleza, assim para efeitos de cálculos estima-se pró-labores de R\$ 5.000,00 para cada. Totalizando R\$ 10.000,00 por mês.

4.9.2 Determinação da Tributação incidente sobre a Fast Pão

Devido às alíquotas relativamente mais baixas e as vantagens oferecidas optou-se pelo Simples Nacional em que são recolhidos mensalmente os tributos e contribuições. O Simples é permitido para Microempresas e Empresas (ME) de Pequeno Porte (EPP).

A empresa é considerada uma ME caso detenha no ano-calendário uma receita bruta de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e é uma EPP caso a receita bruta esteja entre R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Com um faturamento acima de R\$ 1.200.000,00 no segundo ano de operação a *Fast Pão* é uma EPP. Segundo o sítio da Receita Federal os impostos incidentes sobre uma EPP são:

- IRPJ (Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica);
- IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados);
- CSLL (Contribuição Social sobre o Lucro Líquido);
- COFINS (Contribuição para o financiamento da Seguridade Social);
- PIS/PASEP (Programa de Integração Social e Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público);
- CPP (Contribuição Patronal Previdenciária);
- ICMS (Impostos sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação);
- ISS (Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza).

A determinação dos valores pagos mensalmente é feita através da aplicação das alíquotas presentes no anexo I da Lei Complementar 123/2006, que atribui taxas a partir da receita bruta mensal para empresas de comércio, a tabela foi inserida no anexo 5 deste trabalho.

Uma grande vantagem do Simples Nacional é que não há incidência de impostos sobre o pro labore, devido ter sido constatado que o INSS já está inserido na alíquota da receita bruta. As alíquotas, durante os dez anos, variaram entre 8,45% a 10,32%. Logo, obteve-se o seguinte resultado anual com impostos a serem repassados ao governo.

TRIBUTAÇÃO		
ANO	R\$	
2014	R\$	72.941,48
2015	R\$	122.449,24
2016	R\$	152.156,42
2017	R\$	178.681,42
2018	R\$	216.377,95
2019	R\$	230.758,41
2020	R\$	243.888,56
2021	R\$	260.076,47
2022	R\$	278.751,21
2023	R\$	295.964,15
TOTAL:	R\$	2.052.045,31

Tabela 19: Tributação anual da *Fast Pão*.
Fonte: Dados primários (2013).

4.9.3 Determinação das despesas fixas e variáveis

O plano de contas é uma importante ferramenta no auxílio da determinação do fluxo de caixa operacional. Ele deve conter as receitas e despesas do empreendimento e será demonstrado no próprio fluxo de caixa, em que serão listadas todas as despesas da padaria.

A princípio, deve ser explicada a base de cálculo utilizada para justificar o aumento das despesas ao longo da vida útil do projeto. O reajuste das despesas é calculado pelo crescimento da taxa de inflação ou pela média de crescimento de cada setor.

A energia do setor de vendas também é bastante elevada em uma padaria, posto que os balcões, expositores refrigerados e os condicionadores de ar consomem muito energia. Uma pesquisa feita pelo SEBRAE, afirma que o consumo médio das padarias no Brasil é de R\$ 6.000,00, como foi considerado um custo de R\$ 4.000,00 para o setor produtivo, estima-se uma despesa de R\$ 1.000,00 por mês para o salão de atendimento. Resultando em R\$5.000,00 por mês com energia, abaixo da média por que os equipamentos receberão manutenção e serão trocados antes do fim da depreciação.

O valor se enquadra no das padarias entrevistadas, que relataram um consumo médio de R\$ 5.800,00 por mês para a loja toda. O reajuste anual da energia será de acordo com a média dos aumentos da Coelce (distribuidora de energia no Ceará) nos últimos cinco anos, que é de aproximadamente 1,7%. Embora comércio seja considerado consumo de alta tensão o reajuste é menor que para o residencial.

Como a água é quase toda utilizada no setor produtivo, estima-se que como despesa, que corresponde à água utilizada nos banheiros da loja, chega-se a um valor irrisório de R\$ 100,00, por isso este valor foi inserido nos custos indiretos e reajustado segundo a média dos últimos anos da Cagece (distribuidora de água do Ceará) que foi de 5,5%. O aumento do consumo de água é calculado com base no IGP-M (Índice Geral de Preços do Mercado).

Os gastos com telefone e internet com wi-fi para os clientes, será adquirido pela contratação de pacotes para empresas. Escolheu-se a GVT com internet de 15 mega e wi-fi, e telefone fixo ilimitado, com direito a cinco números de celular cadastrados e 50 minutos para DDD por R\$ 176,20. Este valor será reajustado pela inflação.

O pro labore será mantido constante ao longo dos anos devido o lucro líquido da empresa pertencer aos sócios e ser dividido entre eles, em forma de dividendos. Haverá apenas um reajuste após atingir o período de maturidade de R\$ 1.000,00.

Outras despesas são: aluguel da máquina de cartão, material de expediente, contador e marketing, que também serão reajustados segundo a inflação. Os custos fixos também estão inseridos nas despesas, bem como a depreciação, os impostos, os juros das operadoras de cartão. No final da tabela, inseriu-se os custos variáveis.

Anteriormente, foi mencionado que seria pago mensalmente pelo serviço de manutenção do software do programa de controle e vendas e também seria separado mensalmente o valor correspondente às despesas com renovação de alvarás e com o sindicato. Estas despesas foram calculadas com os seguintes reajustes, 5,69% e 3% respectivamente.

O IPTU (Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial Urbana) devido à prefeitura também está inserido nas despesas fixas, posto ser um imposto obrigatório Municipal. Seu valor é determinado pela aplicação de alíquotas que variam de acordo com a área do imóvel. Para o imóvel em questão estima-se um valor de R\$ 500,00 ao ano. Este será dividido em 12 vezes, correspondendo a R\$ 41,66 mensais.

Assim, tem-se que as despesas fixas da padaria ao longo da vida útil do projeto estão abaixo descritas, considerou-se também os custos variáveis que foram anteriormente calculados e a tributação, a fim de que se tenha clareza do quanto à empresa está gastando mensalmente e anualmente com despesas e custos totais.

DESPESAS FIXAS AO LONGO DA VIDA ÚTIL DO PROJETO								
Despesas / Anos	2014	2015	2016	2017	2018			
Despesas e Custos Fixos	VALOR EM R\$ POR MÊS DURANTE OS 12 MESES							
Água	R\$ 1.500,00	R\$ 1.582,50	R\$ 1.669,54	R\$ 1.761,36	R\$ 1.858,24			
Salário + aliquotas trabalhistas	R\$ 31.094,60	R\$ 32.400,57	R\$ 33.761,40	R\$ 35.179,38	R\$ 36.656,91			
Aluguel da máquina de cartão	R\$ 189,00	R\$ 199,58	R\$ 210,76	R\$ 222,56	R\$ 235,03			
Energia	R\$ 5.000,00	R\$ 5.085,00	R\$ 5.171,45	R\$ 5.259,36	R\$ 5.348,77			
Marketing	R\$ 500,00	R\$ 528,00	R\$ 557,57	R\$ 588,79	R\$ 621,76			
Telefone/Internet	R\$ 176,20	R\$ 186,07	R\$ 196,49	R\$ 207,49	R\$ 219,11			
Material de limpeza	R\$ 250,00	R\$ 264,00	R\$ 278,78	R\$ 294,40	R\$ 310,88			
Material de expediente	R\$ 100,00	R\$ 105,60	R\$ 111,51	R\$ 117,76	R\$ 124,35			
Pró-labore	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 10.000,00			
Contador	R\$ 150,00	R\$ 158,40	R\$ 167,27	R\$ 176,64	R\$ 186,53			
Manutenção do software	R\$ 499,00	R\$ 526,94	R\$ 556,45	R\$ 587,61	R\$ 620,52			
Despesas c/ alvarás e sindicato	R\$ 189,63	R\$ 195,32	R\$ 201,18	R\$ 207,21	R\$ 213,43			
IPTU	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00			
Segurança e Seguro	R\$ 41,66	R\$ 43,99	R\$ 46,46	R\$ 49,06	R\$ 51,81			
Total despesas fixas	R\$ 50.190,09	R\$ 51.775,98	R\$ 53.428,85	R\$ 55.151,62	R\$ 56.947,34			
Despesas variáveis								
Manutenção dos equipamentos	R\$ 600,00	R\$ 633,60	R\$ 669,08	R\$ 706,55	R\$ 746,12			
Depreciação	R\$ 2.214,35	R\$ 2.214,35	R\$ 2.214,35	R\$ 2.214,35	R\$ 2.214,35			
Juros operadora de cartões	R\$ 1.294,82	R\$ 1.449,10	R\$ 1.685,01	R\$ 1.959,23	R\$ 2.174,65			
Total despesas variáveis	R\$ 4.109,17	R\$ 4.297,05	R\$ 4.568,44	R\$ 4.880,13	R\$ 5.135,12			
Total mensal (fixas + variáveis)	R\$ 54.299,26	R\$ 56.073,03	R\$ 57.997,29	R\$ 60.031,75	R\$ 62.082,46			
Total anual	R\$ 434.394,07	R\$ 672.876,40	R\$ 695.967,52	R\$ 720.380,97	R\$ 744.989,47			
Tributação anual	R\$ 72.941,48	R\$ 122.449,24	R\$ 152.156,42	R\$ 178.681,42	R\$ 216.377,95			
Total c/ tributação	R\$ 507.335,56	R\$ 795.325,64	R\$ 848.123,94	R\$ 899.062,38	R\$ 961.367,42			
Custos Variáveis	R\$ 430.535,20	R\$ 681.967,76	R\$ 720.157,95	R\$ 760.486,80	R\$ 803.074,06			
Total c/ custos variáveis	R\$ 937.870,76	R\$ 1.477.293,40	R\$ 1.568.281,89	R\$ 1.659.549,18	R\$ 1.764.441,48			
Despesas / Anos	2019	2020	2021	2022	2023			
Despesas e Custos Fixos	VALOR EM R\$ POR MÊS DURANTE OS 12 MESES							
Água	R\$ 1.960,44	R\$ 2.068,26	R\$ 2.182,02	R\$ 2.302,03	R\$ 2.428,64			
Salário + aliquotas trabalhistas	R\$ 38.196,50	R\$ 39.800,75	R\$ 41.472,38	R\$ 43.214,22	R\$ 45.029,22			
Aluguel da máquina de cartão	R\$ 248,19	R\$ 262,09	R\$ 276,76	R\$ 292,26	R\$ 308,63			
Energia	R\$ 5.439,70	R\$ 5.532,17	R\$ 5.626,22	R\$ 5.721,87	R\$ 5.819,14			
Marketing	R\$ 656,58	R\$ 693,35	R\$ 732,18	R\$ 773,18	R\$ 816,48			
Telefone/Internet	R\$ 231,38	R\$ 244,34	R\$ 258,02	R\$ 272,47	R\$ 287,73			
Material de limpeza	R\$ 328,29	R\$ 346,68	R\$ 366,09	R\$ 386,59	R\$ 408,24			
Material de expediente	R\$ 131,32	R\$ 138,67	R\$ 146,44	R\$ 154,64	R\$ 163,30			
Pró-labore	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00	R\$ 12.000,00			
Contador	R\$ 196,97	R\$ 208,01	R\$ 219,65	R\$ 231,95	R\$ 244,94			
Manutenção do software	R\$ 655,27	R\$ 691,96	R\$ 730,71	R\$ 771,63	R\$ 814,85			
Despesas c/ alvarás e sindicato	R\$ 219,83	R\$ 226,43	R\$ 233,22	R\$ 240,22	R\$ 247,42			
IPTU	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00			
Segurança e Seguro	R\$ 54,71	R\$ 57,77	R\$ 61,01	R\$ 64,42	R\$ 68,03			
Total despesas fixas	R\$ 60.819,18	R\$ 62.770,48	R\$ 64.804,71	R\$ 66.925,49	R\$ 69.136,62			
Despesas variáveis								
Manutenção dos equipamentos	R\$ 787,90	R\$ 832,02	R\$ 878,62	R\$ 927,82	R\$ 979,78			
Depreciação	R\$ 2.214,35	R\$ 2.214,35	R\$ 2.214,35	R\$ 2.214,35	R\$ 2.214,35			
Juros operadora de cartões	R\$ 2.298,39	R\$ 2.429,17	R\$ 2.567,39	R\$ 2.724,84	R\$ 2.867,87			
Total despesas variáveis	R\$ 5.300,64	R\$ 5.475,54	R\$ 5.660,35	R\$ 5.867,01	R\$ 6.062,00			
Total mensal (fixas + variáveis)	R\$ 66.119,82	R\$ 68.246,02	R\$ 70.465,06	R\$ 72.792,50	R\$ 75.198,61			
Total anual	R\$ 793.437,85	R\$ 818.952,25	R\$ 845.580,72	R\$ 873.509,96	R\$ 902.383,33			
Tributação anual	R\$ 230.758,41	R\$ 243.888,56	R\$ 260.076,47	R\$ 278.751,21	R\$ 295.964,15			
Total c/ tributação	R\$ 1.024.196,26	R\$ 1.062.840,81	R\$ 1.105.657,19	R\$ 1.152.261,16	R\$ 1.198.347,48			
Custos Variáveis	R\$ 848.046,20	R\$ 895.536,79	R\$ 945.686,85	R\$ 998.645,32	R\$ 1.054.569,45			
Total c/ custos variáveis	R\$ 1.872.242,47	R\$ 1.958.377,60	R\$ 2.051.344,04	R\$ 2.150.906,48	R\$ 2.252.916,93			

Tabela 20: Despesas e Custos fixos e Variáveis ao longo da vida útil do projeto.

Fonte: Dados primários (2013).

4.9.4 Margem de contribuição e Receita de equilíbrio

A determinação da margem de contribuição servirá para calcular a receita de equilíbrio, ou seja, o valor mínimo de receita necessário para a empresa não incorrer em prejuízos, ou para obter lucro. Ela é determinada através da divisão das despesas fixas e custos fixos de cada período pela margem de contribuição do período equivalente.

Para calcular a margem de contribuição basta retirar da receita os custos variáveis e despesas variáveis, e em seguida, dividir o valor obtido pelas receitas totais. A margem de Contribuição mostra quanto à empresa está de fato ganhando com seus produtos após serem retirados seus custos.

Esta ferramenta é importante para saber o quanto a receita está sendo maior do que as despesas, e assim saber se compensa produzir tais produtos. Segue abaixo a margem de contribuição e a receita de equilíbrio durante o período do projeto.

MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO					
	2014	2015	2016	2017	2018
Receita	R\$ 863.212,80	R\$ 1.449.103,44	R\$ 1.685.010,24	R\$ 1.959.226,07	R\$ 2.174.652,76
Custos e Desp.Variáveis	R\$ 479.845,23	R\$ 733.532,40	R\$ 774.979,25	R\$ 819.048,31	R\$ 864.695,49
Margem de Contribuição	R\$ 383.367,57	R\$ 715.571,04	R\$ 910.030,99	R\$ 1.140.177,76	R\$ 1.309.957,27
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO					
	2019	2020	2021	2022	2023
Receita	R\$ 2.298.390,50	R\$ 2.429.168,92	R\$ 2.567.388,64	R\$ 2.724.840,73	R\$ 2.867.869,67
Custos e Desp.Variáveis	R\$ 911.653,88	R\$ 961.243,28	R\$ 1.013.611,10	R\$ 1.069.049,42	R\$ 1.127.313,39
Margem de Contribuição	R\$ 1.386.736,62	R\$ 1.467.925,64	R\$ 1.553.777,54	R\$ 1.655.791,32	R\$ 1.740.556,27

Tabela 21: Margem de Contribuição ao longo da vida útil do projeto.

Fonte: Dados primários (2013).

RECEITA DE EQUILÍBRIO OPERACIONAL					
	2014	2015	2016	2017	2018
Despesas e custos fixos	R\$ 602.281,08	R\$ 672.876,40	R\$ 695.967,52	R\$ 720.380,97	R\$ 744.989,47
Margem de contribuição	44,41%	49,38%	54,01%	58,20%	60,24%
Receita de Equilíbrio	R\$ 1.356.131,24	R\$ 1.362.642,50	R\$ 1.288.651,06	R\$ 1.237.867,66	R\$ 1.236.752,88
RECEITA DE EQUILÍBRIO OPERACIONAL					
	2019	2020	2021	2022	2023
Despesas e custos fixos	R\$ 793.437,85	R\$ 818.952,25	R\$ 845.580,72	R\$ 873.509,96	R\$ 902.383,33
Margem de contribuição	60,34%	60,43%	60,52%	60,77%	60,69%
Receita de Equilíbrio	R\$ 1.315.051,47	R\$ 1.355.227,61	R\$ 1.397.197,65	R\$ 1.437.485,20	R\$ 1.486.833,73

Tabela 22: Receita de Equilíbrio Operacional.

Fonte: Dados primários (2013).

4.9.5 Projeção do Fluxo de Caixa operacional

O fluxo de Caixa operacional é uma importante etapa do projeto, ele deve ser determinado a partir de todas as receitas do período menos os custos produtivos e as despesas operacionais. Quanto mais detalhado mais fundamentado ele será. Um dos motivos principais para sua determinação é descobrir qual a real necessidade de capital de giro.

Embora à lucratividade do setor de panificação, normalmente, seja bem alta, provavelmente, devido os custos também serem altos haverá a necessidade de capital de giro na fase inicial do funcionamento, mas para se ter certeza é preciso que o fluxo de caixa seja elaborado.

A tabela a seguir foi calculada a partir das despesas operacionais, aqui representada pela soma entre os custos variáveis e as despesas fixas e variáveis, para então serem subtraídas das receitas operacionais. O saldo inicial no primeiro ano, quando não há faturamento, é zero e o saldo final corresponde ao fluxo de caixa operacional.

FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL						
	2014	2015	2016	2017	2018	
Saldo Inicial	R\$ -	-R\$ 74.657,96	-R\$ 102.847,92	R\$ 13.880,42	R\$ 313.557,31	
Receitas operacionais	R\$ 863.212,80	R\$ 1.449.103,44	R\$ 1.685.010,24	R\$ 1.959.226,07	R\$ 2.174.652,76	
Despesas operacionais	R\$ 937.870,76	R\$ 1.477.293,40	R\$ 1.568.281,89	R\$ 1.659.549,18	R\$ 1.764.441,48	
Saldo final	-R\$ 74.657,96	-R\$ 102.847,92	R\$ 13.880,42	R\$ 313.557,31	R\$ 723.768,59	
Fluxo de caixa operacional	-R\$ 74.657,96	-R\$ 28.189,97	R\$ 116.728,35	R\$ 299.676,89	R\$ 410.211,28	

FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL						
	2019	2020	2021	2022	2023	
Saldo Inicial	R\$ 723.768,59	R\$ 1.149.916,63	R\$ 1.620.707,96	R\$ 2.136.752,55	R\$ 2.710.686,81	
Receitas operacionais	R\$ 2.298.390,50	R\$ 2.429.168,92	R\$ 2.567.388,64	R\$ 2.724.840,73	R\$ 2.867.869,67	
Despesas operacionais	R\$ 1.872.242,47	R\$ 1.958.377,60	R\$ 2.051.344,04	R\$ 2.150.906,48	R\$ 2.252.916,93	
Saldo final	R\$ 1.149.916,63	R\$ 1.620.707,96	R\$ 2.136.752,55	R\$ 2.710.686,81	R\$ 3.325.639,54	
Fluxo de caixa operacional	R\$ 426.148,04	R\$ 470.791,32	R\$ 516.044,60	R\$ 573.934,26	R\$ 614.952,73	

Tabela 23: Determinação do Fluxo de Caixa Operacional.

Fonte: Dados primários (2013).

4.10 Estudo de Investimentos

4.10.1 Justificativa para a necessidade de investimento em capital fixo e de giro

O objetivo deste estudo é verificar a necessidade de investimentos e reinvestimentos de forma a garantir o sucesso do negócio. Os investimentos podem ser em ativos fixos ou em capital de giro. Os investimentos em ativos fixos são:

- Compra de um imóvel no valor de R\$ 570.000,00.
- Compra dos equipamentos e móveis totalizando R\$ 101.658,54.
- Custas para regularização do negócio de R\$ 10.500,00
- Reforma da casa no valor de R\$ 75.705,00

O investimento em capital de giro será necessário, pois ao se observar o fluxo de caixa operacional foi verificado um saldo negativo nos dois primeiros anos de atividade.

Os custos iniciais são altos para uma demanda não tão alta, daí a necessidade de capital de giro, que será de R\$102.847,93. Este valor foi obtido através da soma do fluxo de caixa operacional dos dois primeiros anos (-R\$ 74.657,96 - 28.189,97), resultando em um saldo negativo de R\$ 102.847,93, que corresponde ao capital de giro necessário nos anos de 2014 e 2015. Após este período o fluxo de caixa operacional é positivo ao longo dos anos.

NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO						
	2014	2015	2016	2017	2018	
Saldo Inicial	0,00	0,00	0,00	R\$ 116.728,35	R\$ 416.405,23	
Receitas operacionais	R\$ 863.212,80	R\$ 1.449.103,44	R\$ 1.685.010,24	R\$ 1.959.226,07	R\$ 2.174.652,76	
Despesas operacionais	R\$ 937.870,76	R\$ 1.477.293,40	R\$ 1.568.281,89	R\$ 1.659.549,18	R\$ 1.764.441,48	
Resultado Operacional	-R\$ 74.657,96	-R\$ 28.189,97	R\$ 116.728,35	R\$ 299.676,89	R\$ 410.211,28	
Fluxo de caixa operacional	-R\$ 74.657,96	-R\$ 28.189,97	R\$ 116.728,35	R\$ 299.676,89	R\$ 410.211,28	
NCG	R\$ 74.657,96	R\$ 28.189,97	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
SALDO FINAL	R\$ -	R\$ -	R\$ 116.728,35	R\$ 416.405,23	R\$ 826.616,52	
NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO						
	2019	2020	2021	2022	2023	
Saldo Inicial	R\$ 826.616,52	R\$ 1.252.764,55	R\$ 1.723.555,88	R\$ 2.239.600,47	R\$ 2.813.534,73	
Receitas operacionais	R\$ 2.298.390,50	R\$ 2.429.168,92	R\$ 2.567.388,64	R\$ 2.724.840,73	R\$ 2.867.869,67	
Despesas operacionais	R\$ 1.872.242,47	R\$ 1.958.377,60	R\$ 2.051.344,04	R\$ 2.150.906,48	R\$ 2.252.916,93	
Resultado Operacional	R\$ 426.148,04	R\$ 470.791,32	R\$ 516.044,60	R\$ 573.934,26	R\$ 614.952,73	
Fluxo de caixa operacional	R\$ 426.148,04	R\$ 470.791,32	R\$ 516.044,60	R\$ 573.934,26	R\$ 614.952,73	
NCG	R\$ -					
SALDO FINAL	R\$ 1.252.764,55	R\$ 1.723.555,88	R\$ 2.239.600,47	R\$ 2.813.534,73	R\$ 3.428.487,46	

Tabela 24: Necessidade de Capital de giro.

Fonte: Dados primários (2013).

4.10.2 Necessidade de Reinvestimento em Capital Fixo

Equipamentos do setor produtivo de uma padaria são desenvolvidos para resistir à alta produção, mesmo assim, eles têm um prazo de vida útil, por isso determinados os períodos de substituição é preciso calcular quanto serão os custos associados à substituição. Considerar-se-á o aumento dos preços conforme aumento da inflação (INPC) de 5,6% ao ano.

Equipamentos de decoração e móveis serão substituídos no final da vida útil do projeto, devido sua substituição se dever mais a renovação e mudança da empresa do que a inutilidade, esta é uma mudança estratégica para revigorar a empresa que já estará com um aspecto ultrapassado.

A ampliação do imóvel só será planejada para depois dos dez anos de operação. Posto que, uma vez confirmada à viabilidade e consolidação da empresa no mercado, parte-se-á para sua expansão e revitalização. Caso contrário, seria arriscado expandir sem se ter certeza do retorno.

Conforme exposto na tabela do fluxo de caixa operacional, em dez anos a empresa terá um caixa operacional bastante elevado, permitindo que sejam feitas as devidas modificações e substituições dos equipamentos sem a necessidade de novos financiamentos.

Alguns equipamentos vão ser trocados antes do fim do período de depreciação, tendo, por isso, ainda algum valor de mercado, outros vão ser trocados no final do período, ficando assim apenas o valor residual.

Como a restituição provinda da venda destes produtos é irrisória, optou-se por doá-los para empresas de treinamento e capacitação de jovens padeiros, ou para algum pequeno empreendedor. Essa opção visa atender a visão de sustentabilidade e missão social, em que a empresa buscar agregar valor através de boas ações prestadas à comunidade.

A tabela a seguir mostra o período e os valores devidos de substituição dos equipamentos conforme o cronograma do estudo de engenharia.

ITEM	CRONOGRAMA DE REINVESTIMENTO										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ASSADEIRAS	R\$ 290,00	-	-	-	-	-	R\$ 427,20	-	-	-	-
ARMÁRIO INOX P/ ASSADEIRAS	R\$ 1.469,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 2.554,82	
ESTANTES PROJETADAS	R\$ 1.300,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 2.260,91	
CILINDRO	R\$ 2.239,00	-	-	-	-	-	R\$ 3.120,74	-	-	-	
MODELADORA	R\$ 3.339,00	-	-	-	-	-	R\$ 4.653,93	-	-	-	
PROCESSADOR DE ALIMENTOS	R\$ 2.959,00	-	-	-	-	-	R\$ 4.124,28	-	-	-	
AMASSADEIRA 25 KG	R\$ 4.921,47	-	-	-	-	-	R\$ 6.859,59	-	-	-	
DIVISORA DE MASSA (30 PÃAES POR OPERAÇÃO)	R\$ 1.706,07	-	-	-	-	-	R\$ 2.377,94	-	-	-	
FORNO INDUSTRIAL	R\$ 8.540,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 14.852,41	
FOGÃO INDUSTRIAL 8 BOCAS	R\$ 1.560,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 2.713,09	
BALCÃO REFRIGERADO	R\$ 3.450,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 6.000,09	
BALCÃO VITRINE	R\$ 6.990,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 12.156,71	
BALCÃO ESTUFA	R\$ 3.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 6.087,05	
AR CONDICIONADO 12 BTUS	R\$ 5.800,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 10.087,12	
UTENSÍLIOS DE COZINHA (COPOS, PRATOS, TALHERES, RALADOR, ABRIDOR, MOEDOR, ETC)	R\$ 2.000,00	-	-	-	R\$ 2.495,55	-	-	-	R\$ 3.113,88	-	
CAFETEIRA EXPRESSA	R\$ 3.400,00	-	-	-	-	-	R\$ 4.738,95	-	-	-	
FREZER HORIZONTAL	R\$ 1.990,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 3.460,92	
EXPOSITOR REFRIGERADO	R\$ 2.499,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 4.346,16	
GELADEIRA COMERCIAL	R\$ 4.499,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 7.824,47	
REFRESQUEIRA DUPLA P/ SUCO	R\$ 1.600,00	-	-	-	-	-	R\$ 2.230,10	-	-	-	
BALANÇA COMERCIAL	R\$ 1.578,00	-	-	-	R\$ 1.968,99	-	-	R\$ 2.456,85	-	-	
SANDUICHEIRA CONJUGADA	R\$ 199,00	-	-	-	R\$ 248,31	-	-	R\$ 309,83	-	-	
LIQUIDIFICADOR INDUSTRIAL	R\$ 659,00	-	-	-	R\$ 822,28	-	-	R\$ 1.026,02	-	-	
GÔNDOLAS	R\$ 2.435,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 4.234,85	
CORTADOR DE FRIOS	R\$ 2.149,00	-	-	-	R\$ 2.681,46	-	-	R\$ 3.345,86	-	-	
SELADORA DE MESA	R\$ 799,00	-	-	-	R\$ 996,97	-	-	R\$ 1.243,99	-	-	
BALCÕES CHECK OUT C/ CADEIRAS	R\$ 3.398,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 5.909,66	
LAVA LOUÇA INDUSTRIAL	R\$ 4.500,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 7.826,21	
DECORAÇÃO SALÃO PRINCIPAL	R\$ 1.000,00	-	-	-	R\$ 1.247,77	-	-	R\$ 1.556,94	-	-	
MESAS C/ 4 CADEIRAS	R\$ 1.600,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 2.782,65	
PIA C/ FILTRO DE ÁGUA	R\$ 1.200,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
CESTAS DE LIXO	R\$ 280,00	-	-	-	R\$ 349,38	-	-	R\$ 435,94	-	-	
MESÃO EXPOSITOR	R\$ 1.200,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 2.086,99	
MESAS SALAS DE PEDIDOS E ENTREGA	R\$ 1.300,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 2.260,91	
COMPUTADORES	R\$ 11.700,00	-	-	-	R\$ 14.598,94	-	-	R\$ 18.216,17	-	-	
8 CÂMERAS DE SEGURANÇA	R\$ 1.099,00	-	-	-	-	-	R\$ 1.531,80	-	-	-	
TELEVISÃO	R\$ 1.500,00	-	-	-	-	-	R\$ 2.090,71	-	-	-	
MESA E Estante DA SALA DA ADMINISTRAÇÃO (PROJETADOS)	R\$ 2.000,00	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 3.478,32	
TOTAL	R\$ 102.647,54	-	-	-	RS 25.409,65	-	RS 32.155,24	-	RS 31.705,48	RS 100.923,32	

Tabela 25: Cronograma de reinvestimento.

Fonte: Dados primários (2013).

4.10.3 projeção do Fluxo de Caixa de Investimentos e Reinvestimentos

A projeção do fluxo de caixa de investimentos e reinvestimentos, por sua vez, permite estimar os investimentos em capital de giro e em ativos fixos através de um fluxo de caixa durante os dez anos em estudo.

ITEM	FLUXO DE CAIXA DE INVESTIMENTOS E REINVESTIMENTOS										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Investimentos em Ativos Fixos	758.852,54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investimentos em Capital de Giro	74.657,96	28.189,97	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reinvestimentos	-	-	-	-	25.409,65	-	32.155,24	-	31.705,48	-	100.923,32
TOTAL	833.510,50	28.189,97	-	-	25.409,65	-	32.155,24	-	31.705,48	-	100.923,32

Tabela 26: Fluxo de Caixa de investimentos e reinvestimentos.

Fonte: Dados primários (2013).

4.11 Estudo de Financiamento

Trabalha-se neste projeto com a possibilidade do futuro empreendedor ou empreendedores não possuírem condições suficiente para financiar o negócio em questão. Sabendo-se que embora existam bancos que financiam empreendimentos, existem muitas limitações e exigências para consegui-los, tanto relacionadas ao valor financiado quanto as garantias cobradas.

Para começar um projeto deste porte é preciso ter pelo menos 38,35% do valor, já que existe um limite para financiar o projeto. Assim os investidores deverão dispor de pelo menos R\$ 330.503,69 para começar o negócio com segurança (valores explicados posteriormente). A aprovação dos financiamentos junto a Caixa Econômica, banco escolhido para simulação dos financiamentos fica sujeita as garantias oferecidas ao banco. Como imóveis, veículos e o próprio ponto comercial.

A Caixa Econômica Federal com parceria do BNDES possui vários programas de financiamento e apoio a micro e pequenas empresas. Ela foi escolhida como empresa financiadora, por causa de suas melhores condições de pagamento.

Embora existam inúmeros financiamentos para capital de giro, optou-se aqui por distribuir parte do capital dos sócios para este propósito. Assim, só serão necessários dois

financiamentos. Essa decisão deve-se ao fato dos financiamentos em capital de giro terem um prazo de pagamento mais curto, o que torna a prestação muito alta.

Do total de ativos fixos R\$ 758.852,54, R\$ 531.196,78 (70% do total de ativos fixos) serão financiados e R\$227.655,76 (30% dos ativos) deverão vir do capital dos sócios.

4.11.1 Quadro de Fontes e Usos de Recursos

Inicialmente, deve se elaborar um quadro de fontes e usos de recursos para saber em que serão aplicados os financiamentos e de onde estes vêm.

QUADRO DE USOS DE RECURSOS		
USO	VALOR (R\$)	AV (%)
CAPITAL FIXO	758.852,54	88,06
- Aquisição do imóvel	570.000,00	66,15
- Reforma do imóvel ¹	86.205,00	10,00
- Compra de ativos	102.647,54	11,91
CAPITAL DE GIRO	102.847,93	11,94
TOTAL:	861.700,47	100

Tabela 27: Quadro de usos de recursos.

Fonte: Dados primários (2013).

QUADRO DE FONTES DE RECURSOS		
USO	VALOR (R\$)	AV (%)
CAPITAL PRÓPRIO	330.503,69	38,35
- Capital próprio/ giro	102.847,93	11,94
- Capital próprio/ fixo	227.655,76	26,41
CAPITAL DE TERCEIROS	531.196,78	61,65
- Caixa Aquisição de Imóveis	420.000,00	48,75
- Caixa Bens de Consumo	111.196,78	12,90
TOTAL:	861.700,47	100

Tabela 28: Quadro de fontes de recursos.

Fonte: Dados primários (2013).

4.11.2 Quadros de amortização SAC e PRICE dos financiamentos

Como se trata de financiamento para abertura de empresa, serão utilizados dois modelos de financiamento. O Caixa Bens de Consumo Duráveis que financia até 100% do valor da nota fiscal e não exige que a empresa já possua faturamento há 12 meses, e pode ser dividido em até 60 meses. Utiliza-se do sistema de amortização PRICE, com prestações sempre constantes durante todo o pagamento e uma taxa de juros de 6,5 % ao ano. As prestações anuais serão de R\$ 26.757,79.

¹ Neste valor estão incluídos a reforma do imóvel mais os custos para regularização do mesmo.

Para adquirir o imóvel será utilizado o financiamento da Caixa para aquisição de imóvel comercial usado. As condições são até 80% do menor valor de avaliação, com prazo de até 240 meses para pagar. O sistema de amortização utilizado é o SAC.

Como o valor do imóvel é de R\$ 570.000,00 e o prazo do projeto é de 120 meses, considerou-se necessário dar uma entrada de R\$ 150.000,00, para adquirir prestações de R\$ 7.525,00 ao mês. Para facilitar os cálculos, serão demonstradas as amortizações anuais e os juros efetivos são de 11,5% ao ano. As prestações são decrescentes e a última parcela é de R\$ 3.885,83 no mês. A primeira prestação anual é de R\$ 90.300,00 e a última é de R\$ 46.830,00.

Abaixo seguem as tabelas SAC e PRICE dos financiamentos feitos junto à Caixa.

PRICE - CAIXA BENS DE CONSUMO DURÁVEIS							
Valor financiado: R\$ 14.260,20			Juros (a.a.) = 6,50%		Sem Carência		
ANO	SALDO INICIAL	AMORTIZAÇÃO	JUROS	PRESTAÇÃO	SALDO FINAL		
0	R\$ 111.196,78	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 111.196,78	
1	R\$ 111.196,78	R\$ 19.530,00	R\$ 7.227,79	R\$ 26.757,79	R\$ 91.666,78		
2	R\$ 91.666,78	R\$ 20.799,44	R\$ 5.958,34	R\$ 26.757,79	R\$ 70.867,34		
3	R\$ 70.867,34	R\$ 22.151,41	R\$ 4.606,38	R\$ 26.757,79	R\$ 48.715,93		
4	R\$ 48.715,93	R\$ 23.591,25	R\$ 3.166,54	R\$ 26.757,79	R\$ 25.124,68		
5	R\$ 25.124,68	R\$ 25.124,68	R\$ 1.633,10	R\$ 26.757,79	-R\$ 0,00		

Tabela 29: Financiamento para bens de consumo duráveis – PRICE.

Fonte: Dados primários (2013).

SAC -CAIXA AQUISIÇÃO DE IMÓVEIS						
Valor financiado: R\$ 420.000,00			Juros (a.a.)= 11,50%		sem carência	
ANO	SALDO INICIAL	AMORTIZAÇÃO	JUROS	PRESTAÇÃO	SALDO FINAL	
0	R\$ 420.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 420.000,00	
1	R\$ 420.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 48.300,00	R\$ 90.300,00	R\$ 378.000,00	
2	R\$ 378.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 43.470,00	R\$ 85.470,00	R\$ 336.000,00	
3	R\$ 336.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 38.640,00	R\$ 80.640,00	R\$ 294.000,00	
4	R\$ 294.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 33.810,00	R\$ 75.810,00	R\$ 252.000,00	
5	R\$ 252.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 28.980,00	R\$ 70.980,00	R\$ 210.000,00	
6	R\$ 210.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 24.150,00	R\$ 66.150,00	R\$ 168.000,00	
7	R\$ 168.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 19.320,00	R\$ 61.320,00	R\$ 126.000,00	
8	R\$ 126.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 14.490,00	R\$ 56.490,00	R\$ 84.000,00	
9	R\$ 84.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 9.660,00	R\$ 51.660,00	R\$ 42.000,00	
10	R\$ 42.000,00	R\$ 42.000,00	R\$ 4.830,00	R\$ 46.830,00	R\$ -	

Tabela 30: financiamento para aquisição de imóveis- SAC.

Fonte: Dados primários (2013).

4.11.3 Projeção de pagamentos de dividendos

Os dividendos correspondem à divisão dos lucros entre os sócios. Como a empresa não apresenta receita positiva em todos os anos, a divisão será feita a partir do terceiro ano de operação.

Os dividendos foram determinados pelo fluxo de caixa livre utilizando-se uma taxa de remuneração de 20% como é mostrado na tabela a seguir. Com essa taxa após dez anos de operação o resultado total da divisão dos dividendos dará o dobro do investimento inicial feito pelos sócios, ou seja, retorno de 100% após a vida útil do projeto, a saber, mais de R\$ 660.000,00.

DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS				
2014	2015	2016	2017	2018
R\$ -	R\$ -	R\$ 23.345,67	R\$ 76.960,33	R\$ 76.960,33
2019	2020	2021	2022	2023
R\$ 85.229,61	R\$ 87.727,22	R\$ 103.208,92	R\$ 108.445,76	R\$ 102.805,88

Tabela 31: Distribuição dos dividendos.

Fonte: Dados primários (2013).

4.11.4 Cálculo do Custo Médio Ponderado de Capital

O custo médio ponderado de capital representa o custo médio do capital do empreendimento e é calculado através da variação de cada fonte de recurso sobre o total do financiamento.

Considerou-se uma taxa de remuneração dos sócios de 20%, o ideal é que esteja acima das taxas de financiamento. A escolha da taxa alta é devida ao retorno esperado dos sócios. Como na divisão de dividendos a taxa de remuneração foi de 20% manteve-se a mesma taxa para calcular o CMPC, assim se tem uma real noção do custo de capital do empreendimento.

A taxa de aquisição de imóveis é de 11,5% e a de bens de consumo duráveis é de 6,5%. O quadro abaixo mostra o CMPC ao longo do estudo e foi obtido através da soma do percentual de cada CMPC.

CMPC anual	
2014	14,11%
2015	14,44%
2016	14,83%
2017	14,84%
2018	15,65%
2019	16,70%
2020	17,7%
2021	15,95%
2022	17,74%
2023	20,00%

Tabela 32: Custo Médio Ponderado de Capital.

Fonte: Dados primários (2013).

4.11.5 Fluxo de Caixa de Financiamento

O fluxo de caixa de financiamentos vai mostrar, ao longo dos anos, as entradas e saídas de financiamentos, devidas tanto aos credores quanto aos sócios.

FLUXO DE CAIXA DE FINANCIAMENTO						
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
(+) Entradas de Financiamento - Credores	R\$ 531.196,78	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Caixa Aquisição de Imóveis Usados	R\$ 420.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Caixa Bens de Consumo Duráveis	R\$ 111.196,78	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Saídas de Financiamento	R\$ 117.057,79	R\$ 112.227,79	R\$ 107.397,79	R\$ 102.567,79	R\$ 97.737,79	
SAC - Caixa Aquisição de Imóveis Usados	R\$ 90.300,00	R\$ 85.470,00	R\$ 80.640,00	R\$ 75.810,00	R\$ 70.980,00	
PRICE - Caixa Bens de Consumo Duráveis	R\$ 26.757,79					
(=) Resultado atividades de Financiamento	R\$ 414.138,99	-R\$ 112.227,79	-R\$ 107.397,79	-R\$ 102.567,79	-R\$ 97.737,79	
(+) Aporte dos Sócios	R\$ 330.503,68	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
(-) Distribuição de Dividendos	R\$ -	R\$ -	R\$ 23.345,67	R\$ 76.960,33	R\$ 76.960,33	
(=) Resultado aporte e dividendos	R\$ 330.503,68	R\$ -	-R\$ 23.345,67	-R\$ 76.960,33	-R\$ 76.960,33	
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ 744.642,68	-R\$ 112.227,79	-R\$ 107.397,79	-R\$ 102.567,79	-R\$ 97.737,79	
	2020	2021	2022	2023		
(+) Entradas de Financiamento - Credores	R\$ -					
Caixa Aquisição de Imóveis Usados	R\$ -					
Caixa Bens de Consumo Duráveis	R\$ -					
(-) Saídas de Financiamento	R\$ 66.150,00	R\$ 61.320,00	R\$ 56.490,00	R\$ 51.660,00	R\$ 46.830,00	
SAC - Caixa Aquisição de Imóveis Usados	R\$ 66.150,00	R\$ 61.320,00	R\$ 56.490,00	R\$ 51.660,00	R\$ 46.830,00	
PRICE - Caixa Bens de Consumo Duráveis	R\$ -					
(=) Resultado atividades de Financiamento	-R\$ 66.150,00	-R\$ 61.320,00	-R\$ 56.490,00	-R\$ 51.660,00	-R\$ 46.830,00	
(+) Aporte dos Sócios	R\$ -					
(-) Distribuição de Dividendos	R\$ 85.229,61	R\$ 87.727,22	R\$ 103.208,92	R\$ 108.445,76	R\$ 102.805,88	
(=) Resultado atividades de Financiamento	-R\$ 85.229,61	-R\$ 87.727,22	-R\$ 103.208,92	-R\$ 108.445,76	-R\$ 102.805,88	
TOTAL DE SAÍDAS	-R\$ 151.379,61	-R\$ 149.047,22	-R\$ 159.698,92	-R\$ 160.105,76	-R\$ 149.635,88	

Tabela 33: Projeção do fluxo de caixa de financiamentos.

Fonte: Dados primários (2013).

5. AVALIAÇÃO DO PROJETO

5.1 Consolidação do Fluxo de caixa Livre

Chegando-se na fase final, cabe aqui verificar, após terem sido avaliadas todas as etapas de instalação, funcionamento e despesas do projeto, se ele trará o retorno esperado.

O fluxo de caixa livre é resultante do fluxo de caixa operacional com o fluxo de caixa de investimentos e apresentará o resultado do caixa para os investidores e credores depois de terem sido feitos todos os desembolsos operacionais.

O fluxo de caixa descontado é obtido pela divisão do resultado do fluxo de caixa livre pelas taxas mínima de atratividade acumulada de cada período, que neste caso corresponde ao custo médio ponderado de capital para cada ano. A tabela abaixo mostra o valor anual das TMAs acumuladas.

CÁLCULO DAS TMAs VARIÁVEIS						
	0	1	2	3	4	5
TMAs		14,11%	14,44%	14,83%	14,84%	15,65%
TMAs acumuladas	1,000	1,1411	1,3059	1,4996	1,7221	1,9916
	6	7	8	9	10	
TMAs	16,70%	17,65%	15,95%	17,74%	20,00%	
TMAs acumuladas	2,3241	2,7344	3,1705	3,7331	4,4797	

Tabela 34: Taxas Mínimas de Atratividade variáveis.

Fonte: Dados Primários (2013).

FLUXO DE CAIXA LIVRE					
	2014	2015	2016	2017	2018
Resultado Operacional	-R\$ 74.657,96	-R\$ 28.189,97	R\$ 116.728,35	R\$ 299.676,89	R\$ 410.211,28
(+) Resultado Fluxo					
Investimentos e reinvestimento	-R\$ 833.510,50	-R\$ 28.189,97	R\$ 0,00	R\$ 0,00	-R\$ 25.409,65
(=)Resultado Fluxo de Caixa Livre	-R\$ 908.168,45	-R\$ 56.379,93	R\$ 116.728,35	R\$ 299.676,89	R\$ 384.801,63
FC's Descontados	-R\$ 908.168,45	-R\$ 49.406,27	R\$ 89.384,73	R\$ 199.842,32	R\$ 223.447,32
FLUXO DE CAIXA LIVRE					
	2019	2020	2021	2022	2023
Resultado Operacional	R\$ 426.148,04	R\$ 470.791,32	R\$ 516.044,60	R\$ 573.934,26	R\$ 614.952,73
(+) Resultado Fluxo					
Investimentos e reinvestimento	R\$ 0,00	-R\$ 32.155,24	R\$ 0,00	-R\$ 31.705,48	-R\$ 100.923,32
(=)Resultado Fluxo de Caixa Livre	R\$ 426.148,04	R\$ 438.636,08	R\$ 516.044,60	R\$ 542.228,78	R\$ 514.029,41
FC's Descontados	R\$ 213.974,10	R\$ 188.731,08	R\$ 188.720,87	R\$ 171.023,55	R\$ 137.695,22

Tabela 35: Projeção do Fluxo de Caixa livre.

Fonte: Dados primários (2013).

5.2 Análise da viabilidade financeira

Para análise deste estudo escolheu-se trazer todos os fluxos financeiros, tanto positivos como negativos, para um único período e somá-los, ou seja, será feita a análise através do VPL (Valor Presente Líquido).

Para se ter uma percepção do retorno percentual será utilizada a TIR (Taxa interna de Retorno), que através de um único valor percentual mostra os benefícios do projeto de investimento.

Assim, através do somatório do fluxo de caixa descontado de cada período, obteve-se o VPL de R\$ 455.244,47 e através do percentual do fluxo de caixa livre, obteve-se uma TIR de 23,85%. Como mostra a tabela abaixo.

VPL
R\$ 455.244,47
TIR
23,85%

Tabela 36 Resultado do VPL e da TIR.
Fonte: Dados primários (2013).

Diante disso, pode se afirmar que a análise de abertura de uma padaria com *drive thru* em Fortaleza mostrou-se viável, com um VPL positivo e uma taxa interna de retorno de 23,85%.

Embora no início das atividades a empresa tenha necessitado de capital de giro, com o crescimento da demanda e os reajustes no preço o empreendimento trouxe um retorno financeiro satisfatório e ainda conseguiu devolver o investimento feito pelos sócios através da distribuição de dividendos.

O resultado obtido mostra-se dentro da realidade do próprio mercado que está em ascensão e é considerado um ramo bastante lucrativo, conforme dados obtidos nas entrevistas e anteriormente mencionados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabendo-se que as pessoas estão cada vez mais buscando empresas que lhes oferte serviços diferenciados, para com eles obter maior conforto em suas vidas, foi que se chegou à idéia de unir uma padaria com um *drive thru*. O estudo em questão, que teve por objetivo investigar se seria viável, do ponto de vista financeiro, inserir em Fortaleza uma padaria com *drive thru*, mostrou que embora algumas pessoas tenha sido resistentes a idéia, outras se mostraram muito interessadas.

Uma panificadora com *drive thru* tem por intuito estender os serviços da empresa de forma que seus clientes não precisem mais sair de seus carros para comprar o que precisam e ainda ter as mesmas condições e opções caso comprassem na loja tradicional.

Assim, ao se verificar se o mercado comporta este segmento, várias variáveis tiveram que ser analisadas, posto que para ser possível mensurar a aplicabilidade de um novo negócio no mercado muitas são as etapas que precisam ser percorridas.

Após terem sido percorridas estas etapas, ou estudos necessários, para verificar a viabilidade financeira do projeto, chegou-se à conclusão de que, embora hajam muitos custos e despesas neste segmento o projeto é viável e com uma boa margem de lucro. O valor presente líquido é positivo, o que configura que o projeto pode ser aceito. A taxa interna de retorno é maior que o custo médio ponderado de capital e mostra, em termos percentuais, que o projeto é viável.

Assim, pode se dizer que o presente estudo revelou que este novo segmento para o *drive thru* pode ser muito promissor se seus possíveis investidores souberem usar as ferramentas corretas na hora certa. Por exemplo, comprar equipamentos demais que podem não ser necessários no início do funcionamento pode ser um investimento desnecessário que mais na frente será percebido, ou assumir despesas muito altas com segurança, telefonia, funcionários, dentre outras, logo no começo pode gerar um fluxo de caixa negativo sem necessidade.

Um aspecto fundamental do desenvolvimento de um projeto de viabilidade é que ele possibilita ao investidor saber onde investir e até quanto pode investir em determinados

custos, despesas e investimentos. Para assim, diminuir o risco do negócio ser um fracasso e de incorrer em prejuízos.

Ressalta-se que este estudo visou responder majoritariamente se este projeto é viável do ponto de vista financeiro, mas na abertura de uma empresa faz-se necessário a verificação e análise de diversos fatores. Por exemplo, análise dos aspectos mercadológicos, aprofundando-se na cadeia de suprimentos e na logística dos processos produtivos.

Neste estudo, pontuaram-se algumas características referentes aos aspectos mercadológicos devido sua importância no processo de produção. Entendendo-se que este estudo impacta nas questões financeiras considerou-se importante mencionar como se dão as principais etapas da cadeia de suprimentos. Porém, a cadeia de suprimentos de uma empresa, como uma padaria, requer um estudo muito mais aprofundado.

Assim, este fator poderia ser considerado relevante para uma possível pesquisa posterior, em que seriam aprofundados os aspectos mercadológicos e outros fatores importantes para abertura de uma nova empresa.

Ainda para uma análise mais profunda sobre os estudos que devem ser levados em consideração na abertura de uma empresa poderiam ser aprofundados estudos sobre os processos e custos de produção, pois estes geram grandes impactos no resultado final do empreendimento.

Como limitações deste trabalho, ressaltam-se: a dificuldade de obter a colaboração das pessoas em apoiar a pesquisa científica, teve-se dificuldade em atingir o tamanho da amostra para que esta fosse representativa; o fator tempo também foi muito limitante, devido a extensão e profundidade da pesquisa seria necessário dispor de mais tempo para que ela fosse realizada com maior detalhamento e consistência.

Outra limitação foi à inacessibilidade dos gestores das panificadoras em que se intentou obter entrevistas, muitas tentativas foram feitas para conseguir realizar-se apenas duas.

Entretanto, como ponto forte teve-se os muitos estudos realizados pelo SEBRAE em parceria com a ABIP, que possibilitaram obter muitas informações sobre o setor, enriquecendo-se a pesquisa.

Quanto à contribuição científica este estudo mostrou-se inovador com relação ao seu tema, tornando-se assim, um grande guia para pesquisas de viabilidade financeira de um negócio para a posteridade.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA.**
Como criar um empreendimento de panificação e de confeitaria. 2009. Disponível em: << [>>. Acessado em: 12/09/2013.](http://www.abip.org.br/imagens/file/encarte1.pdf)
- _____ e SEBRAE. **Estudo de tendências:** perspectivas para a panificação e confeitaria. 2009. Disponível em: << [>> Acessado em: 21/10/2010.](http://www.abip.org.br/imagens/file/encarte9.pdf)
- AMORIM, Paulo Henrique Amâncio. **A elaboração do planejamento financeiro:** estudo de caso na empresa Icó Gás Ltda. 2010, 14 p. Monografia – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.
- ANDRADE, M. Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 7. ed. São Paulo: atlas, 2008.
- ATTIE, Eduardo Vieira; COSTA, Paulo Henrique Soto. **Análise de projetos de investimento.** 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1990.
- BUARQUE, Cristovam. **Avaliação Econômica de Projetos:** uma apresentação didática. 1. ed. 25 triagem. Rio de Janeiro: Elsevier, 1984.
- CAGECE. **Arce autoriza reajuste de 8,51% nas faturas de água e esgoto.** Disponível em: << [>> Acessado em: 25/10/2013.](http://www.cagece.com.br/comunicacao/noticias/1069-arce-autoriza-reajuste-de-8-51-nas-faturas-de-agua-e-esgoto)
- CAMPOS, Carlos. **Fluxograma – Panificação.** UNISC, 2009. Disponível em: << [>>. Acessado em 02/12/2013.](http://pt.slideshare.net/kassiusazevedo/fluxograma-panificao)
- CARVALHO, Zenaide. 2008. **Quanto custa abrir uma empresa.** Disponível em: << <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/quanto-custa-abrir-uma-empresa/23257/>>>. Acessado em: 11/11/13.
- CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa.** 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica:** para uso dos estudantes universitários. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983
- CLEMENTE, Ademir. **Projetos empresarias e públicos.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- COELCE. **ANNEl define reajuste tarifário para a Coelce.** Disponível em: <<[>>](https://www.coelce.com.br/sobrecoelce/noticias/aneel-define-reajuste-tarifario-da-coelce.aspx) Acessado em: 02/11/2013.

_____. ANEEL define índice de reajuste tarifário médio da Cotelce em 3,52%. Disponível em: <<<https://www.coelce.com.br/sobrecoelce/noticias/reajuste-tarifario-2013.aspx>>> Acessado em: 02/11/2013.

CORREIA NETO, Jocildo Figueiredo. **Elaboração e avaliação de projetos de investimento.** 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativos, quantitativos e mistos. Tradução de Magda Lopes – 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURY, Marcus Vinícius Q. et al. **Finanças corporativas.** 10. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

EMPREGA BRASIL. ORG. **Padaria.** Disponível em: << http://www.empregabrasil.org.br/za/passoapasso_padaria.htm >> Acessado em: 11/11/13.

FLORES, Juliana Brand. **Viabilidade de uma padaria drive thru na cidade de Florianópolis:** um estudo preliminar. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

FRANQUIA de padaria drive thru quer abrir 60 unidades este ano. TAMAMAR, GISELE. ESTADÃO. **Estadão,** São Paulo, 25 junho 2013. Disponível em:<< <http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,franquia-de-padaria-drive-thru-quer-abrir-60-unidades-este-ano,3137,0.htm>>> Acessado em: 20/10/2013.

FRANQUIA de padarias inova com modelo de drive thru. **Jornal de São Paulo.** São Paulo, 13 setembro 2013. Disponível em: <<<http://www.praxisbusiness.com.br/franquia-de-padarias-inova-com-modelo-drive-thru/>>>. Acessado em: 21/10/2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. – 3. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações.** 3. Ed.- 4. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

NASATTO, Fabíola; SCHNEIDER, Juliana B., ROVANI, Michelle. **Fermentação na Panificação.** UFSC, 2004. Disponível em: << http://www.enq.ufsc.br/labs/probio/disc_eng_bioq/trabalhos_grad2004/panificacao/capa.htm>>. Acessado em: 02/12/2013.

OPPERMANN, ÁLVARO. O inventor do drive thru. **Revista Super Interessante.** São Paulo, julho 2004. v. 202 Disponível em: <<<http://www.docstoc.com/docs/41374589/INVENTOR-DO-DRIVE-THRU>>>. Acessado em: 23/10/2013.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. **Metodologia científica.** 2. ed. São Paulo: Futura, 1999.

PIMENTEL, Fabiana. Brasileiros consomem menos pão do que o recomendado pelo OMS. **Infomoney**, 6 dezembro 2011. Disponível em: << <http://www.infomoney.com.br/mercados/noticia/2278228/brasileiros-consomem-menos-pao-que-recomendado-pela-oms>>>. Acessado em 18/10/2013.

PIRES, Sílvio R. I. **Gestão da Cadeia de Suprimentos**: conceitos, estratégias, práticas e casos – Supply chain management. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

POCINHO, Margarida. **Amostras**: teoria e exercícios passo a passo. 2009. Disponível em: <<http://docentes.ismt.pt/~m_pocinho/calcudo_de_amostras_teorias.pdf>>. Acessado em: 23/10/2013.

PREFEITURA DE FORTALEZA. Regional IV. Disponível em: << <http://www.fortaleza.ce.gov.br/regionais/regional-IV>>>. Acessado em: 07/11/2013.

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DE ALIMENTAÇÃO, CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO. **PROPAN**. Perfil da panificação. Disponível em:< <http://www.propan.com.br/institucional.php?idcat=9>>. Acessado em: 23/10/2013.

REVISTA PADARIA MODERNA. **Abip e SEBRAE anunciam estudo sobre panificação**. 2009. Disponível em: <<http://www.padariamoderna.com.br/lermaismaterias.php?cd_materias=850>> Acessado em: 09/10/13.

REVISTA PANIFICAÇÃO BRASILEIRA. **Inaugurado na Bahia o primeiro pão drive thru do Brasil**. 2009. Disponível em: << <http://panificacaobrasileira.com.br/2009/noticias/inaugurado-na-bahia-o-primeiro-pao-drive-thru-do-brasil>>> Acessado em: 19/10/2010.

_____. **O pão no Brasil**. Disponível em: << <http://panificacaobrasileira.com.br/2011/noticias/pao-brasil>>> Acessado em: 23/10/2013.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SEBRAE. **Impacto da Inovação tecnológica no setor de Panificação**. 2011. Disponível em: << http://www.sebrae.com.br/setor/panificacao/o-setor/inovacao-e-tecnologia/bia-208-01-impacto-da-inovacao-tecnologica-no-setor-de-pan/BIA_20801>> Acessado em: 11/09/2013.

_____. **Comércio aposta em drive-thru**. 2003. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/novos_destaque/opportunidade/default.asp?materia=5147>> Acessado em: 12/09/2013.

_____. **Como elaborar um plano de negócios**. 2009. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/consulte-a-viabilidade/plano-de-negocio/bia-1440/BIA_1440>>. Acessado em: 13/09/2013.

_____. **Panificação e confeitaria mantêm forte crescimento em 2011**. 2012. Disponível em: << http://www.sebrae.com.br/setor/panificacao/o-setor/mercado/brasil/191-08-panificacao-e-confeitaria-mantem-forte-crescimento/BIA_19108>> acessado em: 18/10/2013.

_____. **Sete passos para abrir minha empresa.** Disponível em: <<http://www.sebrae-br.com.br/index.php/7-passos-para-abrir-minha-empresa>>> Acessado em: 10/11/113.

_____. **Consumo energético na panificação, biscoitos e confeitoria.** 2008. Disponível em:<[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/B91EC588FA2CBA3A832576A10067098C/\\$File/NT00042FC6.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/B91EC588FA2CBA3A832576A10067098C/$File/NT00042FC6.pdf)>> Acessado em: 13/11/13.

_____. **Quero abrir um negócio.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/vou-abrir/registre-empresa/formalize/bia-14/BIA_14>> Acessado em: 25/10/2013.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE ANIFICAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ. **Tabela do novo salário mínimo.** 2013. Disponível em: <http://www.sindipance.org.br/arquivos/tabela_de_salario_minimo_2013.pdf>> Acessado em: 13/11/13.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. **Modelagem de projetos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Biblioteca das Exatas. **Guia de Normalização de trabalhos acadêmicos.** Fortaleza, 2013.

WOILER, Sansão e MATHIAS, Washington Franco. **Projetos:** planejamento, elaboração e análise. 1. ed. 21 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXOS 1

QUESTIONÁRIO 1

Questionário desenvolvido com o objetivo de conclusão de curso, pela Universidade Federal do Ceará, para investigar a preferência e o interesse do consumidor fortalezense em adquirir produtos de consumo diário (como pão, queijo, leite) de forma rápida e eficiente, através de uma nova modalidade de serviço, uma Panificadora drive thru.

- Sexo: () Masculino () Feminino
 - Idade: _____
 - Residência:

() Centro/Antonio Bezerra () Aldeota/ Meireles () Dionísio Torres/ Cocó
 () Papicu/ Praia do Futuro () Parangaba ou Messejana () Edson Queiroz/ Eusébio
 () Benfica/ Fátima () Outro: _____
 - Possui veículo automotivo próprio: () Sim () Não
- 1) Com que freqüência você e sua família (caso morem na mesma casa) compram produtos em padarias?
- () Todo dia () mais de uma vez por dia () algumas vezes por semana
 () dificilmente compramos (ou não compramos)
- 2) Caso comam pães, quantos sua família consome por dia?
 () 1 - 5 () 5 - 10 () 10 - 15 () + de 15
- 3) Qual o principal fator na escolha da panificadora em que compra com maior freqüência?
 () Próximo a minha residência ou trabalho
 () Preço mais baixo que o dos concorrentes
 () Produtos diferenciados que só encontro nela
 () Eficiência na prestação do serviço, bom atendimento, qualidade e agilidade
- 4) Qual o seu nível de interesse por uma panificadora que oferte serviços de drive thru?
 () Muito Alto () Alto () Moderado () Baixo
- 5) Caso sua resposta à 5ª questão seja moderado ou baixo, qual o principal motivo para sua falta de interesse: (escolha apenas 01 item)

- Não costumo utilizar serviços de *drive thru*
- Prefiro uma padaria em que eu possa entrar para ver o que quero comprar.
- Não confio que este negócio terá qualidade ou que funcionará bem
- Não consumo pão todos os dias/ compro pão no supermercado
- Outros: _____

- 6) Caso sua resposta a 5ª questão tenha sido **Muito alto e alto**, o que é **mais** importante para que você seja um cliente em potencial: (escolha 02 opções)
- Que seja próximo a minha residência ou trabalho
 - Que tenha um preço baixo (mas compatível com o mercado)
 - Que ofereça produtos de alta qualidade e diferentes de outras padarias
 - Que ofereça muita agilidade e eficiência no serviço de *drive thru*
- 7) Com que freqüência utilizaria o serviço da Panificadora *drive thru*, (considere que será uma empresa ágil, com preço acessível e com produtos de qualidade):
- Todo dia ou mais de uma vez por dia
 - 4 a 6 vezes por semana
 - 1 a 3 vezes por semana
 - Eventualmente, quando estivesse apressado
- 8) Na sua opinião, este projeto teria sucesso? Por quê?
-
-

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO 2

Questionário desenvolvido com o objetivo de conclusão de curso, pela Universidade Federal do Ceará, para investigar a preferência e o interesse do consumidor fortalezense em adquirir produtos de consumo diário (como pão, queijo, leite) de forma rápida e eficiente, através de uma nova modalidade de serviço, uma Panificadora drive thru.

- Sexo: () Masculino () Feminino
 - Idade: _____
 - Residência:
 () Centro/Antonio Bezerra () Aldeota/ Meireles () Dionísio Torres/ Cocó
 () Papicu/ Praia do Futuro () Parangaba ou Messejana () Edson Queiroz/ Eusébio
 () Benfica/ Fátima () Outro: _____
 - Possui veículo automotivo próprio: () Sim () Não
- 1) Com que freqüência você e sua família (caso morem na mesma casa) compram produtos em padarias?
- () Todo dia () mais de uma vez por dia () algumas vezes por semana
 () dificilmente compramos (ou não compramos)
- 2) Caso comam pães, quantos sua família consome por dia?
 () 1 - 5 () 5 - 10 () 10 - 15 () + de 15
- 3) Qual o principal fator na escolha da panificadora em que compra com maior freqüência?
 () Próximo a minha residência ou trabalho
 () Preço mais baixo que o dos concorrentes
 () Produtos diferenciados que só encontro nela
 () Eficiência na prestação do serviço, bom atendimento, qualidade e agilidade
- 4) Qual o seu nível de interesse por uma panificadora que, além dos serviços convencionais, oferte também serviços de drive thru?
 () Muito Alto () Alto () Moderado () Baixo
- 5) Caso sua resposta à 5ª questão seja moderado ou baixo, qual o principal motivo para sua falta de interesse: (escolha apenas 01 item)
- () Não costumo utilizar serviços de *drive thru*
 () Prefiro uma padaria em que eu possa entrar para ver o que quero comprar.
 () Não confio que este negócio terá qualidade ou que funcionará bem

() Não consumo pão todos os dias/ compro pão no supermercado
() Outros: _____

- 6) Como alguém de interesse **moderado** ou **baixo**, em que circunstâncias você poderia achar útil o serviço de panificadora *drive thru*? Você o utilizaria nestas circunstâncias?
-

- 7) Caso sua resposta a **quinta** questão seja: prefiro uma padaria em que eu possa entrar para ver o que quero comprar. Você considera que seria uma consumidora da padaria convencional, com potencial para após conhecer os produtos, ser uma cliente do *drive thru*?

() SIM () NÃO

- 8) Caso sua resposta a 5ª questão tenha sido **Muito alto e alto**, o que é **mais** importante para que você seja um cliente em potencial: (escolha 02 opções)

() Que seja próximo a minha residência ou trabalho
() Que tenha um preço baixo (mas compatível com o mercado)
() Que ofereça produtos de alta qualidade e diferentes de outras padarias
() Que ofereça muita agilidade e eficiência no serviço de *drive thru*

- 9) Com que freqüência utilizaria o serviço da Panificadora *drive thru*, (**considere que será uma empresa ágil, com preço acessível e com produtos de qualidade**):

() Todo dia ou mais de uma vez por dia
() 4 a 6 vezes por semana
() 1 a 3 vezes por semana
() Eventualmente, quando estivesse apressado

- 10) Na sua opinião, este projeto teria sucesso? Por quê?
-
-

ANEXO 3

Resultado da pesquisa de mercado

61% do sexo feminino

39 % do sexo masculino

10%-Centro/Antonio Bezerra	16% -Aldeota/ Meireles	16% Dionísio Torres/ Cacó
4%- Papicu/ Praia do Futuro	5% Parangaba ou Messejana	6% Edson Queiroz/ Eusébio
14% - Benfica/ Fátima	12% Caucaia	16%Outro:_____

(Considerou-se na pesquisa os 14% do Benfica e Fátima, os 10% do centro e Antonio Bezerra, e 6% de outros, totalizando **30%**)

Resumo das questão	Percentual
1) Possui carro próprio?	82% SIM, 18% NÃO
2) Com que freqüência compram pão?	Todo dia -36%, mais de uma vez por dia - 2%, algumas vezes por semana – 56%, raramente 7%
3) Quantos comem por dia?	1 a 5 – 60%, 6 a 10 - 40%, mais de 10 – 0%
4) Qual o principal fator na escolha da padaria?	Próxima a casa- 53%, preço mais baixo- 2%, produtos diferenciados- 29%, eficiência- 16%
5) Qual o nível de interesse por uma padaria drive thru?	Muito Alto – 18%, alto 22%, moderado – 44%, baixo 16%
6) Qual o principal motivo para a falta de interesse?	Não utilizo drive thru – 28%, prefiro entrar e ver o que compro- 45% , compro em supermercado- 17%, outros 10%
7) O que é mais importante para ser um cliente do drive thru?	Próximo a residência- 41%, preço baixo- 14%, qualidade-18%, agilidade 23%, outros- 5%.
8) Com que frequencia utilizaria o drive thru?	Eventualmente – 34%, 1 a 3 veses/semana- 36%, 4 a 6 vezes – 25%, todos os dias- 5%

Pergunta do 2 questionário

Para a pergunta **07** quem respondeu prefiro uma padaria em que eu possa entrar para ver o quero comprar. Consideraria-se uma consumidora da padaria convencional, com potencial para após conhecer os produtos, ser uma cliente do drive thru?

SIM 53%

NÃO 47%

OBS: As respostas das perguntas abertas foram bem diferentes sendo, por isso, usadas segundo critérios do pesquisador.

ANEXO 4

ENTREVISTA 1

Pesquisa realizada, com o gerente de uma panificadora da cidade de fortaleza, com o objetivo de realizar trabalho de conclusão de curso, pela UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ a fim de se obter informações pertinentes a abertura e a administração de uma padaria.

1) Inicialmente, o que é necessário (em termos de equipamentos, mão de obra e matéria- prima) comprar para abrir uma panificadora?

2) E, em termos monetários, qual o capital inicial necessário para abrir uma padaria com tudo que for necessário para ela funcionar?

3) Quais as principais despesas mensais de uma padaria? Quais os principais custos diretos e indiretos e quanto é gasto, aproximadamente, com cada um?

4) Em média de quanto é o faturamento?

5) Quanto ao lucro, é um negócio rentável? É possível obter um lucro de quantos por centos em relação às despesas? (por exemplo, se são R\$20.000,00 com despesas totais e o faturamento é de R\$40.000,00, o lucro é de 20.000,00 o que dá 100% de lucro com relação às despesas totais).

6) Qual o porte da empresa? Como se classifica quanto a receita (ME ou EPP) e quanto ao número de empregados (micro, pequena, média ou grande)?

7) Quantos funcionários são necessários, numa padaria deste porte? Mais especificamente, quantos na cozinha e quantos no atendimento?

8) Qual a forma de pagamento dos funcionários? Quanto eles recebe e quais os benefícios? Qual a jornada de trabalho?

9) O horário de funcionamento da padaria é de que horas até que horas?

10) Quais os produtos com maior margem de lucro, os de produção própria ou os industrializados? E Quais os produtos mais vendidos?

11) Como se dá o processo de produção dos pães, bolos e salgados (com relação a escolha de quais produtos devem ser produzidos, até quanto tempo antes de vender ele pode ficar exposto, quantidade, quem os faz,)?

12) Especificamente, qual a quantidade estimada de produção de pão por dia? De quantas em quantas horas?

13) É feito algum reaproveitamento do que não é vendido no dia? Quais as medidas tomadas para evitar-se o desperdício?

14) É necessário manter parcerias? Com quem? Quais os principais parceiros de vocês?

15) Quanto aos fornecedores, como é relação e como funciona a dinâmica de pedido e entrega dos produtos?

16) Qual a forma de pagamento aos fornecedores?

17) Quais os principais produtos a serem adquiridos com os fornecedores, os que não podem faltar?

18) Com relação a tributação, quais os impostos que incidem sobre uma panificadora? Quanto é gasto, aproximadamente, com eles por mês?

ANEXO 5

ENTREVISTA 2

Pesquisa realizada, com o gerente de uma panificadora da cidade de fortaleza, com o objetivo de realizar trabalho de conclusão de curso, pela UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ a fim de se obter informações pertinentes a abertura e a administração de um drive thru.

- 1) O que o drive thru tem que ter de diferente, quanto ao modo de administração e ao serviço, de um serviço de lanchonete tradicional? Qual o segredo para o sucesso de um drive thru?

- 2) Como é estimada a produção deste serviço, considerando que normalmente o cliente quer que seja feito na hora? Quanto é produzido com antecedência e de quanto em quanto tempo?

- 3) As despesas com um drive thru são maiores, menores ou iguais as de uma lanchonete tradicional? Se forem maiores por que e quais são elas? E quando se prestam os dois tipos de serviços quais os custos a mais?

- 4) Quais as despesas mais altas do drive thru?

- 5) Como é feito o treinamento dos funcionários?

- 6) Quais as tecnologias utilizadas no serviço drive thru que não há no serviço tradicional?

- 7) São utilizados muitos alimentos congelados, ou os produtos são feitos no dia? O que deve e pode ser congelado?

- 8) Quais os produtos que vem prontos, só para fritar ou assar e quais são feitos na empresa? (por exemplo a batata, o hambúrguer, os kibes, a massa da esfirra,...)

- 9) Qual o produto com maior margem de lucro?

- 10) Qual o principal produto, o que é mais vendido? Quantas esfirras são vendidas por dia?

- 11) Neste ramo, o que é necessário fazer para se diferenciar dos concorrentes?

- 12) Acredita que este serviço pode funcionar em qualquer setor, ou é preciso ter algo em especial para abrir um serviço com drive thru?

- 13) Quantos funcionários são necessários, trabalhando internamente e no atendimento?

- 14) O que um gestor precisa saber sobre o drive thru para administrar bem seu negócio?

- 15) Qual a tributação incidente neste serviço?

- 16) Como é classificada a empresa, quanto a receita e ao número de funcionários?

ANEXO 6

ANEXO I DA LEI COMPLEMENTAR Nº123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006 (vigência: 01/01/2012)

(Redação dada pela Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011)

Alíquotas e Partilha do Simples Nacional - Comércio

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS
Até 180.000,00	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,47%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%
De 360.000,01 a 540.000,00	6,84%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%
De 540.000,01 a 720.000,00	7,54%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%
De 720.000,01 a 900.000,00	7,60%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,28%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,36%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,45%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,03%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,12%	0,43%	0,43%	1,26%	0,30%	3,60%	3,10%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	9,95%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,04%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,13%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,23%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,32%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,23 %	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,32 %	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,42 %	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	11,51 %	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	11,61 %	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%