

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA PADARIA ARTESANAL *DELIVERY*

Acadêmico: **Daniel das Neves**¹

Orientadora: Prof^a Dr^a Jaqueline de Fátima Cardoso²

Resumo

O empreendedorismo no setor da panificação artesanal tem demonstrado forte crescimento no Brasil, impulsionado pelos consumidores que estão em busca por alimentos mais saudáveis, como os pães de longa fermentação, sem a utilização de aditivos industriais que oferecem melhor digestibilidade. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo elaborar um Plano de Negócios para a abertura da Dom Neves Panetteria, uma padaria *delivery* especializada em pães artesanais que utilizam técnicas de longa fermentação. Os procedimentos metodológicos adotados incluíram um estudo qualitativo, pesquisa bibliográfica, documental e de mercado. A coleta de dados do setor de panificação foram fornecidas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), análise comparativa de concorrentes da região de São José - SC e cotação de equipamentos. O Plano de Negócios aborda descrição da empresa, produtos e serviços ofertados, mercado e competidores, marketing, análise estratégica e plano financeiro. A viabilidade econômica do empreendimento demonstra indicadores financeiros atrativos no cenário realista, no qual foi obtido um Valor Presente Líquido (VPL) positivo e Taxa Interna de Retorno (TIR) de 42%, superando a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 15%. O prazo para retorno do investimento foi estimado em 25 meses no cenário realista. O sucesso do negócio depende da gestão pautada no planejamento estratégico e no monitoramento contínuo dos indicadores.

Palavras-chave: plano de negócios; empreendedorismo; padaria; longa fermentação; padaria artesanal *delivery*.

Abstract

Entrepreneurship in the artisanal breadmaking sector has shown strong growth in Brazil, driven by consumers seeking healthier foods, such as long-fermentation breads, without the use of industrial additives, offering better digestibility. In this context, this work aimed to develop a Business Plan for the opening of Dom Neves Panetteria, a delivery bakery specializing in artisanal breads using long-fermentation techniques. The methodological procedures adopted included a qualitative study, bibliographic, documentary, and market research. Data on the breadmaking sector were provided by the Brazilian Micro and Small Business Support Service (Sebrae), a comparative analysis of competitors in the São José - SC region, and equipment price quotes. The Business Plan addresses a description of the

¹ Graduando(a) no Curso Superior de Tecnologia Gastronomia do Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Florianópolis-Continente. E-mail: daniel.n2000@aluno.ifsc.edu.br

² Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Université de Poitiers, Mestre em Administração (UFSC), Graduada em Administração (UFSC), Professora Titular do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC) Câmpus Florianópolis-Continente. E-mail: jaque@ifsc.edu.br

company, products and services offered, market and competitors, marketing, strategic analysis, and financial plan. The economic viability of the project demonstrates attractive financial indicators in a realistic scenario, in which a positive Net Present Value (NPV) and an Internal Rate of Return (IRR) of 42% were obtained, exceeding the Minimum Attractive Rate of Return (MARR) of 15%. The payback period was estimated at 25 months in the realistic scenario. The success of the business depends on management based on strategic planning and continuous monitoring of indicators.

Keywords: Business plan; entrepreneurship; bakery; long fermentation; artisanal bakery delivery.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil o empreendedorismo tem se intensificado, demonstrando grande força na influência do desenvolvimento econômico. Neste contexto o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2025) destaca:

A pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), realizada pelo Sebrae, a Taxa Total de Empreendedorismo (TTE) atingiu 33,4% em 2024, o que representa aproximadamente 47 milhões de brasileiros envolvidos em iniciativas empreendedoras formais ou informais.

No setor da panificação pode-se notar que o empreendedorismo vem crescendo e acompanhando o desenvolvimento econômico. De acordo com a Agência Sebrae de Notícias (ASN), em 2023, a panificação movimentou R\$153,3 bilhões, apresentando crescimento de 10,9% em relação ao ano anterior. Além disso, é responsável pela geração de mais de 1 milhão de empregos diretos e pelo atendimento diário de cerca de 47 milhões de consumidores em todo o país. ASN (2025), ressalta que além da relevância econômica, o segmento possui forte enraizamento cultural e social na rotina da população brasileira.

De acordo com Camargo (2016, *apud* Acuio, 2021),

A panificação industrial utiliza uma dosagem excessiva de fermento, priorizando a rapidez do processo fermentativo em detrimento de outros fatores para atender à alta demanda do mercado. Em consequência a esse ato, há o comprometimento de aspectos como o sabor e a digestibilidade dos pães.

De acordo com a Tréz (2025), padarias artesanais vem ganhando espaço, ofertando diferentes pães para o dia a dia. A matéria aponta que a utilização de práticas artesanais de fermentação, está em tendência, alinhada à busca dos consumidores por bem-estar e alimentação saudável.

O processo de fermentação aprimora as características sensoriais do pão, sendo o tempo um fator importante para maximizar aspectos como textura, sabor e aromas (Suas, 2011).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2025), informa que há uma busca maior por alimentos frescos, locais e personalizados, especialmente após a pandemia, o que reaqueceu os mercados de bairro e de proximidade. Além disso, conforme a Agência Sebrae de Notícias (ASN 2025):

Identificam no segmento de panificação uma oportunidade de negócio com investimento inicial relativamente baixo e grande potencial para inovação, seja na oferta de pães artesanais, fermentados naturalmente, ou na produção de itens sem glúten e sem lactose, entre outros. O estudo aponta que 86% desses pequenos negócios são microempreendedores individuais (MEI), seguido pelas microempresas (11,6%) e empresas de pequeno porte (2,14%). Em comparação a 2024, considerando o mesmo período entre janeiro e abril, o crescimento na abertura de empresas do setor foi de 17,3%, no ano passado haviam sido registrados 22,5 mil novos pequenos negócios.

Considerando o mercado cada vez mais competitivo, é necessário analisar a realidade e planejar ajustes para o futuro. Uma ferramenta útil neste processo é o desenvolvimento de um Plano de Negócios, uma etapa importante de ser realizada antes do início de um negócio, mas também ao longo do desenvolvimento da empresa, considerando que mudanças internas e externas acontecem. Neste sentido, conforme explica Dornelas (2018, p. 94): "O plano de negócios é uma ferramenta dinâmica, que deve ser atualizada constantemente, pois o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico".

Diante desse panorama, o presente trabalho tem como objetivo elaborar um plano de negócios de uma padaria *delivery* especializada em pães artesanais que utiliza técnicas de longa fermentação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Empreendedor

De acordo com Ribeiro Júnior (2022),

Destaca que o empreendedor não é apenas aquele que detém um negócio próprio, mas todo indivíduo capaz de inovar, se adaptar e tomar decisões diante das incertezas do mercado. Essa visão amplia o entendimento do papel do empreendedor, alinhando-se à perspectiva histórica de que assumir riscos é um elemento central da atividade empreendedora.

Além disso, o empreendedor não é só necessariamente o patrão, mas ele pode se enquadrar também como um investidor, como por exemplo o investidor anjo. Segundo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2023):

O investidor-anjo é um profissional com ampla experiência de mercado, como empresários, executivos ou profissionais, que, além de aportar capital, contribui com conhecimento, networking e recomendações estratégicas para o empreendimento, apoiando o negócio sem assumir o papel de patrão, porém em troca disso eles tem participação minoritária do negócio.

Para Dornelas (2018), no Brasil, surge o interesse em virtude da criação de pequenas empresas para que sejam duradouras e assim possa haver uma diminuição da mortalidade desses empreendedores.

Na atualidade o empreendedorismo nacional é demarcado pela pesquisa Global Entrepreneurship Monitor (GEM), realizada no Brasil pelo Sebrae em conjunto com a Associação Nacional de Estudos e Pesquisas em Empreendedorismo (Anegepe). A publicação feita pela Agência Sebrae de Notícias (ASN) de 2025, demonstra que houve crescimento na taxa de empreendedorismo, a qual era de 30,6% nos últimos quatro anos, e foi para 33,4% em 2024, o que demonstra que cerca de 47 milhões de brasileiros estão empreendendo em iniciativas formais ou informais. Ainda para a ASN (2025):

Outro acréscimo que também favorece é a Taxa de Empreendedores Estabelecidos, aqueles com mais de 3,5 anos de operação. Esse grupo saltou de 8,7%, em 2020, para 13,2% no ano passado. Com esse crescimento do ano passado, o Brasil avançou no ranking de países com a maior taxa de empreendedores estabelecidos, ultrapassando países como Reino Unido, Itália e Estados Unidos.

2.2 Plano de negócios

O empreendedor deve definir o plano de negócio de forma clara e compreensível, pois o plano influencia a sobrevivência de um empreendimento, devido à sua maneira de formalizar as ideias, ajudando a entender o posicionamento da empresa no mercado, identificar o público-alvo, elaborar projeções financeiras, organizar equipe de trabalho e operações, de forma eficiente, conseguindo assim demonstrar os objetivos e indicadores de sucesso no mercado em que está atuando. Segundo Souza (2024), muitos negócios encerram suas atividades devido à ausência de capital de giro, baixo volume de vendas e, sobretudo, pela falta de planejamento adequado, ressaltando que parte significativa dos empreendedores dedica poucos meses a essa etapa ou sequer a realiza.

Segundo Dornelas (2018), a estrutura do Plano de Negócios não é rígida nem possui um formato único; ao contrário, é exclusiva para cada empreendimento, sendo determinada pelo ramo de atuação, particularidades e realidade em que a empresa se encontra. O Plano de Negócios é uma ferramenta versátil que transcende a mera captação de investidores, pois também facilita o acesso a incubadoras e aceleradoras de empresas, as quais oferecem infraestrutura e mentorias, além de possibilitar a construção de uma rede de *networking* (Dornelas, 2018).

Diante disso, o plano de negócios que será elaborado compreenderá os seguintes tópicos: Descrição da empresa; Produtos e serviços; Mercado e competidores; Marketing; Análise estratégica; Plano financeiro e Conclusão sobre a viabilidade do negócio.

2.3 Panificação artesanal

Todo processo de panificação tem como objetivo transformar a farinha de trigo em um alimento aerado e saboroso: o pão (Cauvain, 2015). Além da preocupação com a saúde e a técnica, esta a panificação artesanal busca também, a valorização da identidade cultural e a característica própria do artesão em suas receitas, transformando cada pão em único, com suas características de sabor e qualidade.

A panificação artesanal busca trazer o cuidado com a qualidade do produto e aspectos sensoriais, com isso, o padeiro artesão se diferencia ao focar no uso de farinhas e grãos, o que torna o produto único em sabor e qualidade (Richter, 2019).

Uma fermentação bem elaborada nos pães traz consigo sabor, leveza na ingestão do alimento e características sensoriais únicas e marcantes, quando ela é utilizada na farinha branca ou integral, a levedura atua como um melhorador no valor nutricional. De acordo com Suas (2011),

A longa fermentação, é um processo fundamental que aprimora a qualidade da massa e do pão final em diversos aspectos. Em termos de sabor e aroma, o longo tempo de fermentação é essencial para que os fermentos produzam os aromas complexos, além disso, o processo é crucial para a acidificação da massa, o que adia o processo de envelhecimento e, conseqüentemente, aumenta a durabilidade do pão.

Zardo (2022, p. 22), menciona que “No Brasil não há uma legislação que estabeleça os parâmetros a serem seguidos para considerar que um produto passou por uma longa fermentação, nem qual é o tempo que o processo deve durar para ser classificado desta forma”. De acordo com Karkle (2019), a legislação espanhola permite a denominação “elaborado com longa fermentação” para pães com tempo de fermentação final acima de 8 horas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho trata de um estudo qualitativo sobre a viabilidade de um empreendimento por meio de um plano de negócios. Adota-se uma abordagem qualitativa, ao analisar documentos e comunicações dos concorrentes, do setor e de indicadores de mercado, de modo a amparar a elaboração do plano de negócios.

A coleta de dados utilizados neste estudo combinou a pesquisa bibliográfica, documental com a pesquisa de mercado para garantir a abrangência e a confiabilidade das informações que fundamentam o plano de negócios. Para a análise dos concorrentes, primeiramente foi realizado um levantamento de padarias na região, e em seguida a coleta de dados primários foi realizada por meio de contato direto via *WhatsApp*, solicitando informações detalhadas sobre cardápios, preços, tamanhos dos produtos e métodos de entrega. Complementarmente, a coleta de dados secundários ocorreu por meio de pesquisa nas redes sociais (Instagram) e no *Google*, de onde foram extraídas informações como endereço e horários de funcionamento. Os dados quantitativos do setor de panificação, como faturamento e tendências de crescimento, foram extraídas de publicações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), da Agência Sebrae de Notícias (ASN) e de jornais de grande circulação, evitando-se fontes de referência duvidosa. A fundamentação teórica foi embasada em artigos e trabalhos acadêmicos recentes, localizados em bases de dados como Google Acadêmico e o Portal de Periódicos da CAPES, além da utilização de bibliografias basilares da área, como as obras de Dornelas. Por fim, a lista de possíveis fornecedores foi elaborada com base em pesquisas sobre estabelecimentos de fácil acesso para novos empreendedores na região.

Os dados coletados foram organizados e analisados para estruturar as diferentes seções do plano de negócios e orientar as decisões de planejamento da empresa. As informações sobre os concorrentes, por exemplo, foram compiladas e dispostas de forma comparativa no Quadro 2, o que permitiu a análise de preços de mercado, entre outros fatores. A partir dessa análise, definiu-se uma estratégia de precificação competitiva, posicionando os produtos com valores ligeiramente abaixo da média para gerar atratividade inicial.

4 APRESENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

4.1.1 Conceito do negócio

A Dom Neves Panetteria, empresa foca em oferecer produtos panificados artesanais que tenham menor concentração de fermentos industriais na massa, com massas de longa fermentação, possibilitando trazer características sensoriais, como textura, sabor e aromas únicos. O empreendimento atenderá seus clientes por meio de três modalidades principais:

1. Por Encomenda: Principal modelo da operação, no qual os pedidos devem ser feitos com no mínimo um dia de antecedência, devido ao processo de fermentação.

2. *Delivery*: As encomendas serão entregues no endereço do cliente por meio de aplicativos de transporte, como *Uber Flash* e *99 Entregas*, sendo os custos da entrega de responsabilidade do comprador.
3. *Take Away* (Retirada): Os clientes também terão a opção de retirar seus pedidos pessoalmente no local de produção, localizado no bairro Colônia Santana, em São José - SC.

Tendo em vista o atendimento de demanda mais imediatista, a Dom Neves Panetteria contará com um estoque limitado de massas já fermentadas, porém congeladas. Deste modo permite pausar o processo da fermentação e garantindo a qualidade de um produto recém-assado em poucas horas, dispensando o uso de aditivos industriais para a conservação.

4.1.2 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

O negócio está alinhado com 4 ODS da ONU, reforçando o compromisso com práticas sustentáveis e responsáveis:

- ODS 3 – Saúde e Bem-Estar: Ao oferecer alimentos utilizando técnica de fermentação prolongada, sem aditivos, gerando produtos mais digeríveis e valorizando os produtos regionais.
- ODS 12 – Consumo e Produção Responsáveis: O modelo de produção sob encomenda evita o desperdício de alimentos e recursos, e valoriza o uso consciente de insumos, promovendo um consumo mais sustentável.
- ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico: Ao atuar como um microempreendimento local, a padaria incentiva o empreendedorismo e a geração de renda de forma autônoma, com condições justas de trabalho e produção.
- ODS 13 – Ação Contra a Mudança Global do Clima: A produção em pequena escala, a redução do uso de insumos industrializados e o foco em um sistema de entregas locais contribuem para a diminuição da pegada de carbono da atividade.

4.1.3 Estrutura legal

A empresa caracteriza-se como Microempreendedor Individual (MEI), cujo faturamento anual é limitado a R\$81.000,00.

4.1.4 Equipe gerencial

Padeiro Chef - experiência técnica e formação em gastronomia; responsável pela produção, processos administrativos, compras e gestão das redes sociais.

Não haverá contratação de funcionários.

4.1.4 Localização e infra-estrutura

A empresa será localizada na SC-281, nº 9645, no bairro Colônia Santana, na cidade de São José - SC.

O local é casa própria do autor, contendo uma cozinha própria que possui 12m², com pontos de água, esgoto e eletricidade prontos. O motivo da escolha do local é a vantagem de custo e infraestrutura. O fato da cozinha já estar pronta para uso, elimina a necessidade de um alto investimento inicial em reformas e a despesa decorrente com aluguel, uma força significativa para um microempreendedor individual (MEI) em fase inicial. A cozinha conta com 1 unidade - mesa de mármore; 1 unidade - fogão 4 bocas; 1 unidade- pia de inox; 1 unidade - refrigerador *frost free*; 1 unidade - balcão e despensa;

4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

O cardápio elaborado consta com uma variedade de produtos panificados, tais como: pão multigrãos, pão italiano, pão blumenau, pão de milho, *focaccia* de tomate, *focaccia* blumenau, *brioche* e *cinnamon roll*. As encomendas devem ser feitas com antecedência de 1 dia no mínimo, a depender da disponibilidade de agenda.

As opções de pães, tamanho e valores de venda estão descritas na Tabela 1.

Tabela 1 - Cardápio com respectivos custos da matéria-prima, preço de venda e CMV

Tamanho	Pães	Custo da matéria-prima	Preço de venda	Custo da mercadoria vendida - CMV %
750g	pão multigrãos	R\$ 4,57	R\$ 15,07	30,30%
600g	pão italiano	R\$ 2,45	R\$ 14,67	16,67%
760g	pão blumenau	R\$ 8,34	R\$ 20,86	40%
700g	pão de milho	R\$ 2,95	R\$ 14,75	20%
550g	<i>focaccia</i> de tomate	R\$ 3,61	R\$ 15,51	23,26%
650g	<i>focaccia</i> blumenau	R\$ 6,76	R\$ 20,28	33,33%
600g	<i>brioche</i>	R\$ 8,22	R\$ 18,90	43,48%
150g	<i>cinnamon roll</i>	R\$ 1,27	R\$ 8,28	15,38%
CMV MÉDIO				27,80%

Fonte: Elaboração própria.

Para suprir necessidades de consumidores mais imediatistas ou urgências por produtos sem comprometer a qualidade, a empresa manterá um estoque limitado de massas já

fermentadas ou pães congelados para finalização e entrega no mesmo dia. Essa estratégia permite conciliar o tempo exigido pela longa fermentação com a agilidade do *delivery*, garantindo que o cliente receba um pão fresco, recém-assado, mediante um pedido de última hora.

É crucial ressaltar que a Dom Neves Panetteria adota a técnica da fermentação prolongada e não utiliza aditivos químicos para estabilizar a massa. Os sabores disponíveis serão variados, pois serão produtos excedentes das produções das encomendas e serão mantidos congelados para atender encomendas com menor período de antecedência.

Todos os pães, serão entregues envoltos de papel manteiga, com uma amarração de cordão de juta, juntamente com um *folder* sobre a manipulação e armazenagem do pão, os quais irão dentro de uma sacola kraft .

4.2.1 Fornecedores

Os possíveis fornecedores são: Fort Atacadista - insumos; Casa do Panificador - insumos e embalagens; Segalas - produtos lácteos e embutidos; Taff - Produtos não perecíveis e limpeza; Feira local - produtos de hortifrutis e etc; Casa das embalagens - embalagens; IPOM - linguiça blumenau;

4.2.3 Produção e distribuição

A empresa também terá um espaço para o escritório, onde já conta com: 1 unidade - *notebook*, 1 unidade - impressora, 1 unidade - celular *smartphone*, 1 unidade - cadeira e mesa.

A empresa Dom Neves Panetteria, terá a necessidade de aquisição de equipamentos e utensílios, onde estão descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição, quantidades e valor de investimento de equipamentos total dos itens necessários para o funcionamento da padaria

Descrição / Quantidade	Item
1 unidade	Bancada de inox com suporte inferior
1 unidade	Forno elétrico de lastro
1 unidade	Suporte para forno
1 unidade	Geladeira com congelador
1 unidade	Freezer vertical

Descrição / Quantidade	Item
1 unidade	Masseira
1 unidade	Estante de inox
1 unidade	Lixeira
Utensílios	Espátulas, facas, colheres medidoras, xícaras medidoras, termômetro tipo pistola, peneira, espátula alisadora, balança, <i>bowls</i> , fôrmas, caixa fermentadora, <i>bannetons</i> .
Valor de investimento em equipamentos total	RS 19.829,56

Fonte: Elaboração própria.

As encomendas de pães podem ser retiradas pessoalmente pelos clientes, ou ainda via aplicativo. Os valores referentes às entregas são responsabilidade dos clientes.

4.3 MERCADO E COMPETIDORES

4.3.1 Público-alvo e persona

A Dom Neves Panetteria, atenderá dois segmentos de consumidores, que seriam os clientes finais (B2C) e clientes corporativos (B2B).

O público-alvo da padaria artesanal é caracterizado por consumidores que estão em busca de produtos artesanais que valorizam a alimentação, produtos regionais e sem o uso de aditivos industriais, com processos de longa fermentação. São pessoas que buscam opções mais naturais, saborosas e com melhor digestibilidade, demonstrando interesse por práticas sustentáveis e produção local.

De uma forma mais segmentada, o público-alvo dos consumidores finais (B2C), seriam adultos entre 30 e 60 anos mais, que buscam alimentação saudável, produtos sem aditivos industriais e valorizam práticas sustentáveis e produção local. Consumidores localizados principalmente em São José - SC e arredores, com destaque para os bairros próximos à Colônia Santana, favorecendo entregas locais e práticas de consumo de bairro. Sendo classe média e média-alta, com capacidade de adquirir produtos diferenciados.

Além disso, a padaria pode atrair públicos de diferentes nichos, como: Pessoas com restrições alimentares leves ou sensibilidade a aditivos, apreciadores de gastronomia e fermentação longa.

Adicionalmente a empresa atenderá também, clientes corporativos (B2B), que compram os produtos para servir aos seus próprios clientes. Este público é composto por restaurantes, cafés, empórios e organizadores de eventos.

Dentro do público-alvo estabelecido, três personas (personagem fictício que representa o cliente ideal, criado a partir de dados reais sobre consumidores atuais ou potenciais) foram caracterizadas:

Persona 1 (B2C) - Claudia: Mulher, adulta de 34 anos, casada e mãe de dois filhos pequenos. Mora, próximo ao bairro Colônia Santana. Possui curso superior e se preocupa com a alimentação da família. Gosta de produtos artesanais, frescos e sem aditivos industriais. Valoriza marcas locais, recomenda bons fornecedores para amigos e familiares e aprecia embalagens e apresentações cuidadosas.

Persona 2 (B2C) – Thiago: Homem, jovem de 29 anos, solteiro, mora no centro de São José - SC. É designer gráfico. Gosta de experimentar novos sabores, ele é ativo em redes sociais e acompanhando conteúdos de gastronomia nas redes sociais. Valoriza ingredientes de qualidade e processos artesanais, e está sempre em busca de novidades que fujam do comum. Faz pedidos online e não se importa em pagar um pouco mais por exclusividade. Quando encontra algo que gosta, indica para amigos e compartilha fotos e opiniões nas redes sociais.

Persona 3 (B2B) – Mariana (chef e organizadora de eventos): Mulher, adulta de 40 anos, casada, chef de cozinha e sócia de um restaurante no centro de São José – SC. Também atua como consultora e organizadora de eventos gastronômicos. Formada em Gastronomia, tem mais de 15 anos de experiência na área e busca fornecedores locais e trabalha com insumos frescos evitando de trabalhar com ultraprocessados. Mariana está sempre atenta a tendências como a fermentação. Enxerga os pães artesanais como uma oportunidade de agregar sofisticação e autenticidade tanto ao menu do restaurante quanto aos eventos que organiza. Para ela, o fornecedor ideal garante qualidade constante e entregas pontuais. Costuma trabalhar com planejamento semanal, mas também demanda agilidade para pedidos de última hora em ocasiões especiais. Está aberta a desenvolver criações exclusivas em parceria com o fornecedor, como pães com ingredientes sazonais ou personalizados para eventos corporativos e sociais.

4.3.2 Análise da concorrência

Foram selecionadas quatro empresas do segmento de padarias, com foco em pães de longa fermentação, da região de São José - SC. As empresas foram escolhidas devido à proximidade geográfica, são elas: Artesão do pão, Joel Levain, Bonjour Padaria Artesanal e Pão que Pode.

No Quadro 2 consta a descrição dos concorrentes, contendo local de atendimento, forma de distribuição dos produtos, produtos oferecidos e horário de trabalho, bem como a descrição dos produtos similares aos oferecidos pela Dom Neves Panetteria, incluindo os preços de vendas dos produtos.

Quadro 2 - Comparativo com concorrentes do mercado de panificação em São José - SC

Concorrentes	Descrição	Produtos similares e preço de venda
Artesão do pão	Localizado no bairro Kobrasol. Distribuição: retiradas no local e uber flash. Trabalha com doces, bolos e pães de fermentação natural com farinhas especiais, sem conservantes, variedade de produtos. Atendimento de segunda a sexta das 10h às 18:30h. Sábado das 9h às 17h.	Disponibilizam o cardápio dos pães do dia pelas redes sociais e os seus sabores. 500g - <i>Brioche</i> - R\$24,00 1un - <i>Cinnamon roll</i> - R\$11,00 750g - Pão italiano - R\$24,00 500g - Pão multigrãos - R\$24,00 500g - <i>Focaccia</i> - R\$ 40,00 Tem produtos para venda no balcão, mas para encomendas pedem 2 dias de antecedência.
Joel Levain	Localizado no bairro Ipiranga; Oferece cursos de panificação artesanal, consultorias e a sua produção é sob encomenda. Ele viaja em feiras de panificação e quando está em viagem ou consultoria, não recebe encomendas.	Não repassou os valores dos pães, pois não estava aceitando encomenda, o enfoque dele são os cursos e consultorias. Pedido deve ser feito com 24h de antecedência.
Bonjour Padaria Artesanal	Localizado na no bairro Nossa Senhora do Rosário. Trabalha com pães artesanais, doces, bolos, sanduíches e bruschettas. Possuem mesas para refeição no local. Distribuição: retiradas no local e uber flash. Atendimento de terça a sexta das 15h às 20h. Sábado e domingo das 14h às 20h.	Pede para verificar a disponibilidade de sabores dos pães. 500g - <i>Brioche</i> - R\$22,00 1un - <i>Cinnamon roll</i> - R\$12,00 450g - Pão italiano - R\$ 16,00 Tem produtos para venda no balcão, mas para encomendas é solicitado 1 dia de antecedência.
Pão que Pode	Localizado no bairro Ipiranga Trabalha com pães de fermentação natural, doces e bolos.	Disponibilizam o cardápio dos pães do dia pelas redes sociais. 500g - <i>Brioche</i> - R\$34,90 750g - Pão italiano - R\$29,90

Concorrentes	Descrição	Produtos similares e preço de venda
	Distribuição: retiradas no local e uber flash. Atendimento de segunda a sexta das 8h às 19:30h. Sábado das 8h às 17h.	500g - Pão nozes c/ semente abóbora - R\$34,90 Tem produtos para venda no balcão, mas para encomendas pedem 2 dias de antecedência.

Fonte: Elaboração própria.

De maneira geral, nota-se que a maioria dos concorrentes trabalha com tamanhos similares de pães, e as faixas de preço de venda compreendem entre R\$20,00 e R\$30,00. Deste modo, pouca variabilidade é demonstrada se comparado com os preços praticados pela Dom Neves Panetteria. A comparação não é simples de fazer, pois além do tamanho do pão, há também a variação de valores, considerando os sabores, e tipos de pães.

Das quatro padarias analisadas, apenas uma faz *focaccia*, este pão pode ser utilizado como diferencial competitivo pela Dom Neves Panetteria, visto que ele se encaixa sem grandes esforços na produção, pois a mesma base de massa permite uma vasta adaptação de coberturas permitindo criar uma linha de produtos diferentes sem ter que desenvolver e dominar novas receitas de massa, otimizando o tempo e esforço na produção.

4.4 MARKETING

O plano de marketing da Dom Neves Panetteria, foi desenvolvido com base nos 4Ps do marketing. Produto, Preço, Praça e Promoção. O marketing é crucial, é necessário mostrar como a empresa pretende vender seu produto/serviço e conquistar clientes, devendo abordar os métodos de comercialização, produto, preços, canais de distribuição e estratégias de promoção (Dornelas,2018). Tendo em vista que o Produto já foi detalhado na seção 4.2, este capítulo se concentrará nas estratégias de Preço, Praça (distribuição) e Promoção (comunicação). A estratégia geral é pautada pelo posicionamento da marca como artesanal, saudável, próxima e com sofisticação acessível, focando em gerar desejo, construir comunidade, educar sobre o valor da longa fermentação e converter seguidores em clientes fiéis.

4.4.1 Preço

A estratégia de precificação da Dom Neves Panetteria foi definida a partir da análise comparativa com os principais concorrentes do mercado, como apresentado no Quadro 2. Em relação à elasticidade de preço, a padaria possui valores mais em conta, quando comparado

com a Tabela 1 e o Quadro 2, por conta de ser uma padaria *Delivery* optou por ter preços mais baixos já que o cliente arcará com o frete.

A empresa visa praticar descontos de forma estratégica, evitando promoções que possam desvalorizar a percepção de um produto artesanal. Diante o primeiro momento as táticas de desconto serão:

- Programa de fidelidade: Recompensando a recorrência com um produto cortesia, um cinnamon roll, após cinco compras, em vez de um desconto monetário direto.
- Descontos por volume para clientes B2B: Para o segmento de restaurantes e organizadores de eventos, serão negociados preços especiais para compras em maior volume e com recorrência, fortalecendo as parcerias comerciais.

4.4.2 Praça (canais de distribuição)

Na fase inicial do negócio, optou-se por um modelo de venda direta via WhatsApp e logística terceirizada por aplicativos. A opção se adapta por não haver pagamento de comissões a intermediários, possibilitando fortalecer o relacionamento direto e personalizado com o cliente, um pilar fundamental para uma marca com posicionamento artesanal e acolhedor. A utilização de canais de distribuição e venda como *IFood*, foi considerada, porém não se encaixando a fase inicial da padaria. A entrada em marketplaces poderá ser avaliada futuramente como uma estratégia de expansão para atingir novos públicos, especialmente para a venda dos produtos de pronta-entrega. As diferentes maneiras pelas quais os pães serão disponibilizados são:

1. *Delivery* (entrega programada): As encomendas, feitas previamente, serão entregues diretamente no endereço do cliente. A logística será operacionalizada por meio de aplicativos de transporte, como *Uber Flash* e *99 Entregas*, sendo os custos de frete de responsabilidade do comprador. Este modelo oferece máxima comodidade, levando o pão recém-assado até a porta do consumidor.
2. *Take Away* (retirada no local): A segunda modalidade é a retirada pessoal da encomenda. Os clientes poderão buscar seus produtos diretamente no local de produção. Esta opção elimina os custos de frete para o consumidor, fortalece o relacionamento com a comunidade local e atende à tendência de consumo de bairro, sendo um importante atrativo para os moradores da região.
3. Parcerias Estratégicas (Canal B2B): A empresa irá buscar parcerias com clientes corporativos (B2B). Conforme identificado na análise de público-alvo, há um

potencial para fornecer pães artesanais para restaurantes, cafés e organizadores de eventos que desejam agregar valor aos seus cardápios e serviços.

4.4.3 Promoção

A estratégia de promoção da Dom Neves Panetteria, é estabelecida em tráfego pago nas redes sociais como *Instagram*, *Facebook* e *TikTok*, e por meio destas ferramentas também será desenvolvida e praticadas as formas de se comunicar com o público-alvo e promovendo a venda dos produtos. A utilização do *Instagram*, será como a vitrine e também anúncios, *TikTok* para conteúdo leve e viral, *WhatsApp* se dedicando a funil de vendas e relacionamento direto e o *Facebook* para alcance local e ajuda na divulgação de produtos e promoções. A narrativa central que guiará toda a comunicação é: "Pães artesanais de longa fermentação que cuidam da sua saúde, entregues fresquinhos na sua porta".

4.4.3.1 Linhas editoriais de conteúdo.

Para garantir um fluxo de comunicação constante e variado, foram definidas cinco linhas editoriais que serão a base do conteúdo semanal:

1. Bastidores do Forno: Foca em mostrar o dia a dia, os processos artesanais e os cuidados que tornam o pão especial (Ex: *Reels* do pão crescendo no forno, *Stories* do preparo da massa). O objetivo é engajar e criar conexão emocional, utilizando um tom próximo e acolhedor. Frequência sugerida de 2 posts semanais.
2. Saúde e Sabor: Visa educar o público sobre os benefícios da longa fermentação para a digestibilidade e saúde, valorizando os ingredientes selecionados (Ex: Carrosséis sobre os "5 benefícios do pão de longa fermentação para sua saúde"). O objetivo é educar e reforçar a autoridade da marca, com um tom informativo e acessível. Frequência sugerida de 1 post semanal.
3. Comunidade do Pão: Busca trazer clientes e parceiros para dentro da marca, promovendo um senso de pertencimento (Ex: *Repost* de *Stories* de clientes, campanhas de engajamento). O objetivo é fidelizar e engajar, utilizando um tom carinhoso e inclusivo. Frequência sugerida de 1 post semanal.
4. Produto em Destaque: Linha diretamente focada na venda, apresentando os produtos e reforçando os diferenciais, como o Pão de Linguiça Blumenau e a Focaccia (identificada como diferencial competitivo). O objetivo é vender e gerar conversão, com um tom direto e apetitoso. Frequência sugerida de 2 posts semanais.

5. Promoções e Novidades: Dedicada a anunciar ações especiais, como o Cartão Fidelidade (peça 10 vezes e ganhe 1 cinnamon roll) e novos sabores. O objetivo é estimular a recompra e atrair novos clientes, com um tom animado e próximo. Frequência sugerida de 1 post semanal.

4.4.3.2 Táticas de conversão e mídia paga

Para garantir o máximo de aproveitamento do marketing, serão aplicadas táticas específicas:

Otimização do fluxo de vendas (conversão): O *link* na bio do *Instagram* será um ponto de contato único direcionado ao *WhatsApp*, facilitando a visualização do catálogo e o processo de pedido. A logística de entrega (via *Uber Flash* ou 99 Entregas, com custo do cliente) será automatizada nas respostas iniciais do atendimento virtual.

Gestão de estoque e imediatismo: O estoque de massas prontas para assar e finalizar e os pães congelados excedentes serão promovidos diariamente nos *stories* com a tática da entrega imediata, atendendo à demanda por consumo rápido e minimizando o desperdício, alinhado ao ODS 12.

Mídia paga (impulsão): O orçamento inicial de R\$150 será focado em micro-segmentação geográfica. O público-alvo (adultos entre 30 e 60 anos mais, interessados em alimentação saudável na classe média/média-alta) será segmentado em São José-SC e bairros adjacentes (incluindo Colônia Santana), visando maximizar o alcance local e a eficiência do investimento. O foco será impulsionar o *reel* educativo ("Do Grão ao Pão") para construir autoridade e o carrossel de vendas para conversão.

4.4.3.3 Avaliação de desempenho (KPIs)

O sucesso das ações será monitorado por meio de indicadores-chave de desempenho (KPIs) alinhados aos objetivos do negócio:

-Pré-lançamento: Crescimento de seguidores qualificados e taxa de engajamento (curtidas, comentários, compartilhamentos).

-Lançamento (primeiras vendas): Cliques no *link* do *whatsapp* e número de pedidos recebidos, indicando a eficácia da conversão.

-Pós-lançamento (recorrência): Pedidos feitos via cartão fidelidade e retorno de clientes (quantos compram novamente), medindo a fidelização da base.

-Mídia Paga: Custo por clique (CPC), garantindo que o investimento em anúncios (R\$150) atraia tráfego qualificado de forma eficiente.

4.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA

4.5.1 Análise SWOT

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), em português FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameças) é uma ferramenta extremamente útil para entender os ambientes interno e externo e assim poder estabelecer objetivos e metas para a empresa.

Quadro 3 - Análise SWOT (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameças)

I N T E R N O S	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> -Produção artesanal -Sabor e experiência sensorial -Entregas por delivery -Variedade no cardápio -Atento às tendências -Cozinha exclusiva -Cozinha própria (sem aluguel) - Sem funcionários 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Logística terceirizada -Cardápio limitado - sem opções de produtos para restrições alimentares -Visibilidade: investimento em marketing digital -para reconhecimento Tempo de preparo
E X T E R N O S	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Poucas opções em São José - SC -A Região está em expansão imobiliária -Crescimento por alimentos saudáveis e artesanais -Potencial de parcerias 	<p>Ameças</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desvalorização dos profissionais -Concorrência com padarias tradicionais -Risco de instabilidade econômica

Fonte: Elaboração própria.

4.5.2 Estratégias para evidenciar pontos fortes e lidar com pontos fracos

- Promover a excelência no atendimento para fidelizar os clientes.
- Compensar a falta de loja própria com forte presença digital, parcerias estratégicas com cafés e restaurantes locais e participação em feiras gastronômicas da região.
- Destinar verba específica para anúncios segmentados e criação de conteúdo profissionalizado, ampliando o reconhecimento da marca no mercado regional.
- Implementar cronogramas de produção bem estruturados e comunicação clara com o cliente sobre prazos de encomenda, transformando a espera em parte da experiência artesanal.
- Trabalhar com degustações, amostras estratégicas e parcerias locais, para consolidar a confiança do público e estimular pedidos recorrentes.
- Utilizar as redes sociais como vitrine para mostrar o diferencial da produção artesanal e da fermentação longa, reforçando atributos como sabor, digestibilidade e autenticidade.

-Aumentar o público local, que seja mais próximo, e tenha menos dificuldades em fazer a retirada dos pães.

-Planejar e testar a introdução de um "Sabor Inclusivo" (ex: opção de pães sem farinha de trigo, contendo traços de glúten ou integral), lançado como uma edição limitada para medir a demanda sem comprometer a produção principal.

4.6 PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro foi desenvolvido em três cenários: Realista, Pessimista e Otimista, com base em dados detalhados de custos, investimentos iniciais e projeções de receitas, extraídos das seguintes planilhas internas: Ficha Técnica Pães e Plano Financeiro Padaria. As projeções foram elaboradas para o período de cinco anos, cujos valores a partir do ano 2, foram ajustados pela inflação de 4,28%, prevista para 2026.

A etapa de finanças deve refletir em números tudo o que foi planejado e suas comprovações, a seção deve detalhar o capital necessário, Segundo Dornelas (p. 99, 2018):

A seção deve detalhar o capital necessário, o propósito e o cronograma de investimento, contendo um demonstrativo de fluxo de caixa com projeção de pelo menos três anos, balanço patrimonial, análise do ponto de equilíbrio, demonstrativos de resultados e indicadores financeiros, como faturamento previsto, margem, prazo de retorno sobre o investimento (payback) e taxa interna de retorno (TIR).

Em conformidade, Chiavenato (2017), também menciona que neste tópico deve-se exibir os demonstrativos de despesas e investimentos, necessidade de capital de giro, demonstrativo de resultados, prazo de retorno do investimento e custos de comercialização.

4.6.1 Investimento inicial

O investimento inicial totaliza R\$27.107,47, conforme apresentado na Tabela 2, foi calculado considerando a utilização de um cômodo da residência, o que elimina a necessidade de reformas e de pagamento de aluguel. O valor contempla ainda um investimento em marketing, estimado em R\$150,00. Por tratar-se de uma empresa enquadrada como Microempreendedor Individual (MEI), não há custos com serviços contábeis, sendo necessário apenas o pagamento mensal do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS). Além disso, foi previsto o valor de R\$500,00 destinado à formação do estoque inicial. Como reserva de capital de giro, foi projetado o montante de R\$4.517,91, correspondente a 20% do capital investido, e incluído um valor adicional de R\$2.000,00 para gastos imprevistos.

Tabela 2- Investimento inicial

Investimento inicial	
Descrição do investimento	Valor R\$
Investimento em instalações (imóvel, ponto comercial, reforma e pintura)	R\$ -
Investimento em equipamentos, móveis e utensílios	R\$ 19.859,56
Investimento em veículo	R\$ -
Primeiro aluguel (caução)	R\$ -
Despesas com marketing	R\$ 150,00
Despesas pré-operacionais (contador, taxas para abertura da empresa)	R\$ 80,00
Reserva para gastos não previstos	R\$ 2.000,00
Estoques (matéria-prima inicial se houver)	R\$ 500,00
Subtotal (capital a ser investido)	R\$ 22.589,56
Reserva para capital de giro (*)	R\$ 4.517,91
Total	R\$ 27.107,47

Fonte: Elaboração própria.

4.6.2 Custo de mão de obra

Na empresa existe apenas o proprietário como padeiro. O pró-labore foi definido em R\$1.518,00 (um salário mínimo) e, como a empresa é Microempreendedor Individual (MEI), há encargos de 5% sobre o pró-labore, demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Custos mensais com mão de obra

Custos mensais com mão de obra					
Função	Salário Base R\$		Encargos R\$		Total R\$
Daniel das Neves	R\$	1.518,00	R\$	75,90	R\$ 1.593,90
			R\$	-	R\$ -
					R\$ -
Total	R\$	1.518,00	R\$	75,90	R\$ 1.593,90

Fonte: Elaboração própria.

4.6.3 Custos e despesas fixas

A Tabela 4, apresenta os custos e despesas fixos projetados para 5 anos, com base na inflação de 4,28% estimada para 2026. A taxa de depreciação para os equipamentos e utensílios é de 10% ao ano. Como a padaria fica em local próprio (residência do proprietário), não há custos com aluguel, contudo as contas de energia elétrica, água, telefone e internet são compartilhadas e a empresa pagará uma parte destes valores.

Tabela 4 - Custos e despesas fixos

Custos e despesas fixos						
Descrição	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Mão de obra	R\$ 2.093,90	R\$ 25.126,80	R\$ 26.202,23	R\$ 27.323,68	R\$ 28.493,14	R\$ 29.712,64
Gás	R\$ 22,00	R\$ 264,00	R\$ 275,30	R\$ 287,08	R\$ 299,37	R\$ 312,18
Energia elétrica	R\$ 250,00	R\$ 3.000,00	R\$ 3.128,40	R\$ 3.262,30	R\$ 3.401,92	R\$ 3.547,52
Água	R\$ 60,00	R\$ 720,00	R\$ 750,82	R\$ 782,95	R\$ 816,46	R\$ 851,41
Combustível	R\$ -	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Depreciação	R\$ 165,50	R\$ 1.986,00	R\$ 2.071,00	R\$ 2.159,64	R\$ 2.252,07	R\$ 2.348,46
Aluguel	R\$ -	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Uniformes e material segurança	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.251,36	R\$ 1.304,92	R\$ 1.360,77	R\$ 1.419,01
Impostos fixos (IPTU, IPVA)	R\$ 50,00	R\$ 600,00	R\$ 625,68	R\$ 652,46	R\$ 680,38	R\$ 709,50
Material de limpeza	R\$ 90,00	R\$ 1.080,00	R\$ 1.126,22	R\$ 1.174,43	R\$ 1.224,69	R\$ 1.277,11
Seguro/segurança	R\$ -	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Telefone + Internet	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.502,72	R\$ 2.609,84	R\$ 2.721,54	R\$ 2.838,02
Materiais diversos	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.877,04	R\$ 1.957,38	R\$ 2.041,15	R\$ 2.128,51
Propaganda	R\$ 150,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.877,04	R\$ 1.957,38	R\$ 2.041,15	R\$ 2.128,51
Serviço contador	R\$ -	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Despesas financeiras	R\$ 100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.251,36	R\$ 1.304,92	R\$ 1.360,77	R\$ 1.419,01
Outras despesas	R\$ 200,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.502,72	R\$ 2.609,84	R\$ 2.721,54	R\$ 2.838,02
Total	R\$ 3.631,40	R\$ 43.576,80	R\$ 45.441,89	R\$ 47.386,80	R\$ 49.414,95	R\$ 51.529,91

Fonte: Elaboração própria.

4.6.4 Custos e despesas variáveis

Para fazer os cálculos dos custos e despesas variáveis, foi estimado o Custo de Mercadoria Vendida (CMV) médio de 27,80%, a partir dos CMV de cada item do cardápio. As despesas variáveis das vendas, não constam pois como a empresa é MEI não há tributação sobre a receita de vendas. Também foi considerada uma taxa de 3% sobre vendas de cartão crédito e débito, sendo aplicadas sobre a receita de vendas total, considerando os três cenários, conforme as Tabelas 5, 6 e 7. A taxa de entrega dos produtos será paga pelo cliente.

Tabela 5 - Custos e despesas variáveis - cenário realista

Custos e despesas variáveis - cenário realista						
Custos e despesas variáveis	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Matéria-prima(% CMV médio sobre as vendas) ou custo do serviço prestado	R\$ 1.695,97	R\$ 20.351,59	R\$ 21.222,64	R\$ 22.130,97	R\$ 23.078,17	R\$ 24.065,92
Despesas variáveis de venda - % imposto sobre as vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas variáveis de venda - % taxas cartão crédito/débito sobre as vendas	R\$ 183,00	R\$ 2.196,00	R\$ 2.289,99	R\$ 2.388,00	R\$ 2.490,21	R\$ 2.596,79
Despesas variáveis de venda - % de outras taxas sobre as vendas (se houver)						
Total	R\$ 1.878,97	R\$ 22.547,59	R\$ 23.512,63	R\$ 24.518,97	R\$ 25.568,38	R\$ 26.662,71

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 6 - Custos e despesas variáveis - cenário pessimista.

Custos e despesas variáveis - cenário pessimista						
Custos e despesas variáveis	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Matéria-prima(% CMV médio sobre as vendas) ou custo do serviço prestado	R\$ 1.459,06	R\$ 17.508,69	R\$ 18.258,06	R\$ 19.039,50	R\$ 19.854,40	R\$ 20.704,16
Despesas variáveis de venda - % imposto sobre as vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas variáveis de venda - % taxas cartão crédito/débito sobre as vendas	R\$ 157,44	R\$ 1.889,24	R\$ 1.970,10	R\$ 2.054,42	R\$ 2.142,35	R\$ 2.234,04
Despesas variáveis de venda - % de outras taxas sobre as vendas (se houver)		R\$ -				
Total	R\$ 1.616,49	R\$ 19.397,93	R\$ 20.228,16	R\$ 21.093,93	R\$ 21.996,75	R\$ 22.938,21

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7 - Custos e despesas variáveis - cenário otimista

Custos e despesas variáveis - cenário otimista						
Custos e despesas variáveis	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Matéria-prima(% CMV médio sobre as vendas) ou custo do serviço prestado	R\$ 1.876,68	R\$ 22.520,20	R\$ 23.484,07	R\$ 24.489,19	R\$ 25.537,32	R\$ 26.630,32
Despesas variáveis de venda - % imposto sobre as vendas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Despesas variáveis de venda - % taxas cartão crédito/débito sobre as vendas	R\$ 202,50	R\$ 2.430,00	R\$ 2.534,00	R\$ 2.642,46	R\$ 2.755,56	R\$ 2.873,49
Despesas variáveis de venda - % de outras taxas sobre as vendas (se houver)		R\$ -				
Total	R\$ 2.079,18	R\$ 24.950,20	R\$ 26.018,07	R\$ 27.131,65	R\$ 28.292,88	R\$ 29.503,82

Fonte: Elaboração própria.

4.6.5 Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

A Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) apresenta a relação entre custos fixos, custos variáveis e o faturamento da empresa, tendo como resultado o lucro/prejuízo líquido da mesma. O cenário realista visa lucro líquido acima da Taxa Mínima de Atratividade (TMA), estipulada para este investimento em 15%. Conforme a Tabela 8, o lucro líquido projetado no cenário realista foi de 17,9%.

Tabela 8 - DRE cenário realista

Cenário realista	Valor em reais mensal	Percentuais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)	R\$ 6.100,00	100,0%	R\$ 73.200,00	R\$ 76.332,96	R\$ 79.600,01	R\$ 83.006,89	R\$ 86.559,59
2 - CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ 1.878,97	30,8%	R\$ 22.547,59	R\$ 23.512,63	R\$ 24.518,97	R\$ 25.568,38	R\$ 26.662,71
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 1.695,97	27,8%	R\$ 20.351,59	R\$ 21.222,64	R\$ 22.130,97	R\$ 23.078,17	R\$ 24.065,92
Despesas variáveis de venda	R\$ 183,00	3,0%	R\$ 2.196,00	R\$ 2.289,99	R\$ 2.388,00	R\$ 2.490,21	R\$ 2.596,79
3 = LUCRO BRUTO	R\$ 4.221,03	69,2%	R\$ 50.652,41	R\$ 52.820,33	R\$ 55.081,04	R\$ 57.438,51	R\$ 59.896,88
4 - Custos e despesas fixos	R\$ 3.131,40	51,3%	R\$ 37.576,80	R\$ 39.185,09	R\$ 40.862,21	R\$ 42.611,11	R\$ 44.434,87
5 = LUCRO LÍQUIDO	R\$ 1.089,63	17,9%	R\$ 13.075,61	R\$ 13.635,25	R\$ 14.218,83	R\$ 14.827,40	R\$ 15.462,01

Fonte: Elaboração própria.

No cenário pessimista da Tabela 9, o faturamento foi ajustado para atingir o ponto de equilíbrio, representando o valor mínimo de vendas necessário para cobrir todos os custos e despesas, sem gerar lucro ou prejuízo.

Tabela 9 - DRE cenário pessimista

Cenário pessimista	Valor em reais mensal	Percentuais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)	R\$ 4.525,32	100,0%	R\$ 54.303,87	R\$ 56.628,07	R\$ 59.051,76	R\$ 61.579,17	R\$ 64.214,76
2 - CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ 1.393,92	30,8%	R\$ 16.727,07	R\$ 17.442,99	R\$ 18.189,55	R\$ 18.968,06	R\$ 19.779,89
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 1.258,16	27,8%	R\$ 15.097,95	R\$ 15.744,14	R\$ 16.417,99	R\$ 17.120,68	R\$ 17.853,45
Despesas variáveis de venda	R\$ 135,76	3,0%	R\$ 1.629,12	R\$ 1.698,84	R\$ 1.771,55	R\$ 1.847,38	R\$ 1.926,44
3 = LUCRO BRUTO	R\$ 3.131,40	69,2%	R\$ 37.576,80	R\$ 39.185,09	R\$ 40.862,21	R\$ 42.611,11	R\$ 44.434,87
4 - Custos e despesas fixos	R\$ 3.131,40	69,2%	R\$ 37.576,80	R\$ 39.185,09	R\$ 40.862,21	R\$ 42.611,11	R\$ 44.434,87
5 = LUCRO LÍQUIDO	R\$ 0,00	0,0%	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Fonte: Elaboração própria.

O cenário otimista da Tabela 10, visa superestimar as vendas e almejar lucro líquido superior à ao cenário realista. Além disso, também se levou em consideração o teto de faturamento anual de R\$81.000,00 estipulado para o MEI. Desta forma, conforme demonstrado na Tabela 10, o percentual de lucro líquido ficou em 22,8%.

Tabela 10 - DRE cenário otimista

Cenário otimista	Valor em reais mensal	Percentuais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)	R\$ 6.750,00	100,0%	R\$ 81.000,00	R\$ 84.466,80	R\$ 88.081,98	R\$ 91.851,89	R\$ 95.783,15
2 - CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ 2.079,18	30,8%	R\$ 24.950,20	R\$ 26.018,07	R\$ 27.131,65	R\$ 28.292,88	R\$ 29.503,82
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 1.876,68	27,8%	R\$ 22.520,20	R\$ 23.484,07	R\$ 24.489,19	R\$ 25.537,32	R\$ 26.630,32
Despesas variáveis de venda	R\$ 202,50	3,0%	R\$ 2.430,00	R\$ 2.534,00	R\$ 2.642,46	R\$ 2.755,56	R\$ 2.873,49
3 = LUCRO BRUTO	R\$ 4.670,82	69,2%	R\$ 56.049,80	R\$ 58.448,73	R\$ 60.950,33	R\$ 63.559,01	R\$ 66.279,33
4 - Custos e despesas fixos	R\$ 3.131,40	46,4%	R\$ 37.576,80	R\$ 39.185,09	R\$ 40.862,21	R\$ 42.611,11	R\$ 44.434,87
5 = LUCRO LÍQUIDO	R\$ 1.539,42	22,8%	R\$ 18.473,00	R\$ 19.263,64	R\$ 20.088,12	R\$ 20.947,90	R\$ 21.844,47

Fonte: Elaboração própria.

4.6.6 Custos e despesas totais

Os custos totais demonstram a soma dos custos e despesas fixos e custos e despesas variáveis, na Tabela 11.

Tabela 11 - Custos e despesas totais dos cenários realista, pessimista e otimista

Custos e despesas totais - cenário realista							
	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	
Custos e despesas fixos	R\$ 3.131,40	R\$ 37.576,80	R\$ 39.185,09	R\$ 40.862,21	R\$ 42.611,11	R\$ 44.434,87	
Custos e despesas variáveis	R\$ 1.878,97	R\$ 22.547,59	R\$ 23.512,63	R\$ 24.518,97	R\$ 25.568,38	R\$ 26.662,71	
Total	R\$ 5.010,37	R\$ 60.124,39	R\$ 62.697,71	R\$ 65.381,18	R\$ 68.179,49	R\$ 71.097,57	
Custos e despesas totais - cenário pessimista							
	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	
Custos e despesas fixos	R\$ 3.131,40	R\$ 37.576,80	R\$ 39.185,09	R\$ 40.862,21	R\$ 42.611,11	R\$ 44.434,87	
Custos de despesas variáveis	R\$ 1.393,92	R\$ 16.727,07	R\$ 17.442,99	R\$ 18.189,55	R\$ 18.968,06	R\$ 19.779,89	
Total	R\$ 4.525,32	R\$ 54.303,87	R\$ 56.628,07	R\$ 59.051,76	R\$ 61.579,17	R\$ 64.214,76	
Custos e despesas totais - cenário otimista							
	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	
Custos e despesas fixos	R\$ 3.131,40	R\$ 37.576,80	R\$ 39.185,09	R\$ 40.862,21	R\$ 42.611,11	R\$ 44.434,87	
Custos de despesas variáveis	R\$ 2.079,18	R\$ 24.950,20	R\$ 26.018,07	R\$ 27.131,65	R\$ 28.292,88	R\$ 29.503,82	
Total	R\$ 5.210,58	R\$ 62.527,00	R\$ 65.203,16	R\$ 67.993,85	R\$ 70.903,99	R\$ 73.938,68	

Fonte: Elaboração própria.

4.6.7 Projeção de vendas

As projeções de vendas foram elaboradas a partir das vendas estimadas na DRE, projetando a quantidade de pães a serem vendidos por mês, que estão demonstrados nas Tabelas 8, 9 e 10.

Tabela 12 - Custos e despesas variáveis - cenário realista

Projeção de vendas mensal - cenário realista								
Quantidade mês	Descrição	Preço unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
52	pães de milho	R\$ 14,75	R\$ 767,00	R\$ 9.204,00	R\$ 9.597,93	R\$ 10.008,72	R\$ 10.437,10	R\$ 10.883,80
40	Brioche	R\$ 18,90	R\$ 756,00	R\$ 9.072,00	R\$ 9.460,28	R\$ 9.865,18	R\$ 10.287,41	R\$ 10.727,71
92	Cinnamon Roll	R\$ 8,28	R\$ 761,76	R\$ 9.141,12	R\$ 9.532,36	R\$ 9.940,34	R\$ 10.365,79	R\$ 10.809,45
51	Pão italiano	R\$ 14,67	R\$ 748,17	R\$ 8.978,04	R\$ 9.362,30	R\$ 9.763,01	R\$ 10.180,86	R\$ 10.616,60
37	Pão Blumenau	R\$ 20,86	R\$ 771,82	R\$ 9.261,84	R\$ 9.658,25	R\$ 10.071,62	R\$ 10.502,69	R\$ 10.952,20
51	Pão Multigrão	R\$ 15,07	R\$ 768,57	R\$ 9.222,84	R\$ 9.617,58	R\$ 10.029,21	R\$ 10.458,46	R\$ 10.906,08
49	Focaccia Tomate	R\$ 15,51	R\$ 759,99	R\$ 9.119,88	R\$ 9.510,21	R\$ 9.917,25	R\$ 10.341,71	R\$ 10.784,33
38	Focaccia Blumenau	R\$ 20,28	R\$ 770,64	R\$ 9.247,68	R\$ 9.643,48	R\$ 10.056,22	R\$ 10.486,63	R\$ 10.935,46
Total			R\$ 6.103,95	R\$ 73.247,40	R\$ 76.382,39	R\$ 79.651,55	R\$ 83.060,64	R\$ 86.615,64

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 13 - Custos e despesas variáveis - cenário pessimista.

Projeção de vendas mensal - cenário pessimista								
Quantidade mês	Descrição	Preço unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
38	pães de milho	R\$ 14,75	R\$ 560,50	R\$ 6.726,00	R\$ 7.013,87	R\$ 7.314,07	R\$ 7.627,11	R\$ 7.953,55
30	Brioche	R\$ 18,90	R\$ 567,00	R\$ 6.804,00	R\$ 7.095,21	R\$ 7.398,89	R\$ 7.715,56	R\$ 8.045,78
68	Cinnamon Roll	R\$ 8,28	R\$ 563,04	R\$ 6.756,48	R\$ 7.045,66	R\$ 7.347,21	R\$ 7.661,67	R\$ 7.989,59
39	Pão italiano	R\$ 14,67	R\$ 572,13	R\$ 6.865,56	R\$ 7.159,41	R\$ 7.465,83	R\$ 7.785,37	R\$ 8.118,58
27	Pão Blumenau	R\$ 20,86	R\$ 563,22	R\$ 6.758,64	R\$ 7.047,91	R\$ 7.349,56	R\$ 7.664,12	R\$ 7.992,15
38	Pão Multigrão	R\$ 15,07	R\$ 572,66	R\$ 6.871,92	R\$ 7.166,04	R\$ 7.472,74	R\$ 7.792,58	R\$ 8.126,10
37	Focaccia Tomate	R\$ 15,51	R\$ 573,87	R\$ 6.886,44	R\$ 7.181,18	R\$ 7.488,53	R\$ 7.809,04	R\$ 8.143,27
28	Focaccia Blumenau	R\$ 20,28	R\$ 567,84	R\$ 6.814,08	R\$ 7.105,72	R\$ 7.409,85	R\$ 7.726,99	R\$ 8.057,70
Total			R\$ 4.540,26	R\$ 54.483,12	R\$ 56.815,00	R\$ 59.246,68	R\$ 61.782,44	R\$ 64.426,73

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 14 - Custos e despesas variáveis - cenário otimista

Projeção de vendas mensal - cenário otimista								
Quantidade mês	Descrição	Preço unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
53	pães de milho	R\$ 14,75	R\$ 781,75	R\$ 9.381,00	R\$ 9.782,51	R\$ 10.201,20	R\$ 10.637,81	R\$ 11.093,11
45	Brioche	R\$ 18,90	R\$ 850,50	R\$ 10.206,00	R\$ 10.642,82	R\$ 11.098,33	R\$ 11.573,34	R\$ 12.068,68
104	Cinnamon Roll	R\$ 8,28	R\$ 861,12	R\$ 10.333,44	R\$ 10.775,71	R\$ 11.236,91	R\$ 11.717,85	R\$ 12.219,38
57	Pão italiano	R\$ 14,67	R\$ 836,19	R\$ 10.034,28	R\$ 10.463,75	R\$ 10.911,60	R\$ 11.378,61	R\$ 11.865,62
42	Pão Blumenau	R\$ 20,86	R\$ 876,12	R\$ 10.513,44	R\$ 10.963,42	R\$ 11.432,65	R\$ 11.921,97	R\$ 12.432,23
56	Pão Multigrão	R\$ 15,07	R\$ 843,92	R\$ 10.127,04	R\$ 10.560,48	R\$ 11.012,47	R\$ 11.483,80	R\$ 11.975,31
55	Focaccia Tomate	R\$ 15,51	R\$ 853,05	R\$ 10.236,60	R\$ 10.674,73	R\$ 11.131,60	R\$ 11.608,04	R\$ 12.104,86
42	Focaccia Blumenau	R\$ 20,28	R\$ 851,76	R\$ 10.221,12	R\$ 10.658,58	R\$ 11.114,77	R\$ 11.590,48	R\$ 12.086,56
Total			R\$ 6.754,41	R\$ 81.052,92	R\$ 84.521,98	R\$ 88.139,53	R\$ 91.911,90	R\$ 95.845,73

Fonte: Elaboração própria.

4.6.8 Retorno do investimento

O cálculo do *payback* possibilita dizer em quanto tempo o investimento inicial será recuperado, considerando o lucro líquido de cada período (Dornelas, 2018). Assim, conforme

exposto nas Tabelas 15 e 16, no cenário realista o retorno se dará em 2 anos e 1 mês e no cenário otimista em cerca de 1 ano e 5 meses. No cenário pessimista não há *payback*, pois não há lucro líquido.

Tabela 15 - Payback cenário realista

Cenário realista		
Investimento inicial	R\$	27.107,47
Lucro líquido anual ano 1	R\$	13.075,61
Retorno do investimento em anos		2,1

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 16 - Payback cenário otimista

Cenário otimista		
Investimento inicial	R\$	27.107,47
Lucro líquido anual ano 1	R\$	18.473,00
Retorno do Investimento em anos		1,5

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Chiavenato (2017), aponta que nesta seção deve-se, também, expor os demonstrativos de resultados, prazo de retorno do investimento.

Valor Presente Líquido (VPL) e da Taxa Interna de Retorno (TIR) são técnicas cruciais para avaliar a viabilidade de um projeto (Dornelas, 2018). Essas ferramentas, baseadas no conceito de fluxo de caixa descontado, ajudam o empreendedor a determinar se o negócio é financeiramente atrativo e se ele pode superar a rentabilidade de outras opções de investimento, minimizando os riscos e aumentando as chances de sucesso do empreendimento.

Segundo Dornelas (2018), explica o Valor presente líquido (VPL), como uma medida para determinar o valor presente de pagamentos futuros descontados a uma taxa de juros apropriada (Taxa Mínima de Atratividade), menos o custo do investimento inicial, se o VPL for positivo, o projeto será viável. A Taxa interna de retorno (TIR), é uma métrica usada para avaliar qual o percentual de retorno de um projeto para a empresa, ao encontrar essa taxa, geralmente ela será comparada à Taxa Mínima de Atratividade (TMA) para que se decida se o projeto deve ou não ser aceito (Dornelas, 2018).

Para validar a viabilidade do negócio, foram realizados os cálculos de VPL e TIR, considerando a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 15%. Considerando o valor do investimento inicial, os indicativos no cenário realista demonstraram-se positivos, visto que foram obtidos VPL maior que 0 e TIR maior que 15% neste cenário, conforme demonstrado na Tabela 17.

Tabela 17 - VPL e TIR cenário realista

Cenário realista		
Ano	Valores R\$	
0	-R\$ 27.107,47	Investimento inicial
1	R\$ 13.075,61	Lucro líquido anual ano 1
2	R\$ 13.635,25	Lucro líquido anual ano 2
3	R\$ 14.218,83	Lucro líquido anual ano 3
4	R\$ 14.827,40	Lucro líquido anual ano 4
5	R\$ 15.462,01	Lucro líquido anual ano 5
VPL	R\$ 20.086,91	
TIR	42%	

Fonte: Elaboração própria.

O cenário otimista demonstrou maior viabilidade, visto que foram obtidos VPL e TIR maior que o cenário realista, conforme demonstrado na Tabela 18.

Tabela 18 - VPL e TIR cenário otimista

Cenário otimista		
Ano	Valores R\$	
0	-R\$ 27.107,47	Investimento inicial
1	R\$ 18.473,00	Lucro líquido anual ano 1
2	R\$ 19.263,64	Lucro líquido anual ano 2
3	R\$ 20.088,12	Lucro líquido anual ano 3
4	R\$ 20.947,90	Lucro líquido anual ano 4
5	R\$ 21.844,47	Lucro líquido anual ano 5
VPL	R\$ 39.567,94	
TIR	66%	

Fonte: Elaboração própria.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho alcançou seu objetivo principal ao elaborar um plano de negócios para a implantação de uma padaria *delivery* especializada em pães artesanais de longa fermentação, a Dom Neves Panetteria. O estudo demonstrou, por meio de análises e projeções financeiras, a viabilidade do empreendimento. E também contribuindo com roteiro detalhado e fundamentado para a criação de um novo negócio em um setor promissor, alinhado às tendências de consumo por alimentos mais saudáveis e artesanais. Ademais, o plano oferece diretrizes operacionais, de marketing e financeiras específicas para o modelo *delivery* e a produção sob encomenda.

Entre os resultados obtidos, destacam-se:

- A confirmação da viabilidade financeira do negócio já no cenários realista, com o Valor Presente Líquido (VPL) positivo e a Taxa Interna de Retorno (TIR) de 42% no cenário realista, superando a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) de 15%.
- A projeção de retorno do investimento, classificado como *payback* em 2 anos e 1 mês no cenário realista e em 1 ano e 8 meses no cenário otimista.
- A elaboração de estratégias de marketing posicionando a marca como artesanal, saudável e de sofisticação acessível, utilizando o foco em mídias digitais para engajamento e conversão.
- A identificação da *focaccia* como um potencial diferencial competitivo, devido à sua baixa oferta entre os concorrentes.

É importante destacar as limitações desta pesquisa. O estudo é um plano de negócios baseado em ideias iniciais e projeções. A análise de mercado e a concorrência se restringiram a quatro empresas encontradas na região estudada, São José - SC. Devido à pequena quantidade de elementos pesquisados e à especificidade da localização, Colônia Santana, São José - SC, os resultados e as conclusões não podem ser de forma generalizada para todas as empresas do setor de panificação artesanal em outras regiões ou modelos operacionais.

Como estudos futuros, aconselha-se a realização de pesquisas com o foco na utilização de pré-fermentos, como *biga e poolish*, que podem trazer nuances diferentes aos panificados e otimizar o sabor, a textura e as características sensoriais. Adicionalmente, sugere-se uma análise ao preço que o público-alvo B2B (clientes corporativos) estariam dispostos a pagar por pães artesanais de longa fermentação, a fim de refinar a estratégia de descontos por volume.

REFERÊNCIAS

ACUIO, Luiz Gustavo Lopes. **Plano de negócios para a viabilização de uma padaria artesanal em João Pessoa**. Orientadora: Prof^a. Dra Silva, Valéria Louise de Araújo Maranhão Saturnino. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Gastronomia) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/24310/1/LGLA22072021.pdf>. Acesso em: 5 set. 2025.

ASN. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Brasil tem maior taxa de empreendedorismo dos últimos anos. **Agência Sebrae de Notícias**, 26 mar. 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/brasil-tem-maior-taxa-de-empreendedorismo-dos-ultimos-anos/>. Acesso em: 2 set. 2025.

ASN. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Empreendedores da panificação e confeitaria buscam soluções digitais para impulsionar as vendas. **Agência Sebrae de Notícias**, 26 jul. 2024. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/cultura-empreendedora/empreendedores-da-panificacao-e-confeitaria-buscam-solucoes-digitais-para-impulsionar-as-vendas/>. Acesso em: 9 set. 2025.

CAMARGO, Luiz Américo. **Pão nosso: receitas caseiras com fermento natural**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, Panelinha, 2017.

CAUVAIN, Stanley. **Technology of Breadmaking**. 3^a Ed. New York: Springer. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. - São Paulo: Manole, 2017.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 7. ed. São Paulo: Empreende, 2018.

KARKLE, Elisa Noemberg Lazzari. **Opções de Processos e Ingredientes para Melhorar o Valor Nutricional do Pão**. Sociedade Brasileira de Alimentação e Nutrição (SBAN), 28 agos. 2019. Disponível em: <http://sban.org.br/documentos-tecnicos-interno.aspx?post=11>. Acesso em: 27 set. 2025.

RIBEIRO JUNIOR, Ronaldo. **Plano de negócios: a viabilidade de implantação de um modelo de padaria drive thru na cidade de Balneário Camboriú**. Orientador: Prof. Dr Ricardo Buss. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/232464/TCC_RibeiroJR_Final1%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/232464/TCC_RibeiroJR_Final1%20(1).pdf?sequence=1). Acesso em: 2 set. 2025.

RICHTER, Vanusa Rossi. **Panificação**. 1. ed. Indaial: Uniasselvi, 2019. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/panificacao-uniasselvi-pdf-free.html>. Acesso em 03 dez. de 2025

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio. **Sebrae**, 9 ago. 2022. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio.37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 25 ago. 2025.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Investidor-anjo: entenda e veja como atraí-los ao seu negócio. **Sebrae**, [s.l.], [s.d.]. Disponível em:

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/investidor-anjo-entenda-e-veja-como-atrai-los-ao-seu-negocio.9d36776485c4c710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 2 set. 2025.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. A cada minuto, seis novas padarias são abertas no país. **Agência Sebrae**, 04 agos. 2025. Disponível em:

<https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/a-cada-minuto-seis-novas-padarias-sao-abertas-no-pais/>. Acesso em: 31 jul. 2025.

SOUZA, Maria Vitória de Lima. **Sonhos de Maria: plano de negócios para abertura de uma viennoiserie *delivery* no Miramar em João Pessoa - PB**. Orientadora: Prof^a. Dra Valéria Louise de Araújo Maranhão Saturnino Silva. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/35407/1/MVLS29102024.pdf>. Acesso em: 3 set. 2025.

SUAS, Michel. **Panificação e Viennoiserie**: abordagem profissional. Tradução Beatriz Karan Guimarães. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TIRLONI, Luana. **Aplicação Tecnológica de Fermento Natural "Levain" em Substituição ao Processo Tradicional de Elaboração de Pães**. Orientador: Rafael Muller. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Química) - Centro Universitário Univates, Lajeado, 2017. Disponível em: https://www.univates.br/tecnicos/media/artigos/Aplicacao_Tecnologica_de_Fermento_Natural_Levain_em_Substituicao_ao_Processo_Tradicional_de_Elaboracao_de_Paes_2017-A.pdf. Acesso em: 27 set. 2025.

TRÉZ, João Gabriel. Padarias artesanais em Fortaleza se especializam em produção natural, leve e saborosa; veja opções. **Diário do Nordeste**, 02 jan. 2025. Disponível em: <https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/verso/padarias-artesanais-em-fortaleza-se-especializam-em-producao-natural-leve-e-saborosa-veja-opcoes-1.3577705>. Acesso em: 5 ago. 2025.

ZARDO, Franciele. **Propriedades físico-químicas, tecnológicas e sensoriais de pães de longa fermentação produzidos com fermento comercial**. Orientadora: Prof^a. Dra Bruna Klein Borges de Moraes. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia de Alimentos) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Encantado, 2022. Disponível em: https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/2427/_propriedades_faisic_o_quaimicas_tecnolaogicas_e_sensoriais_de_paaes_de_longa_fermentaacao_produzidos_co_m_fermento_comercial.pdf?sequence=-1&isAllowed=y. Acesso em: 5 set. 2025.