

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UMA PADARIA ARTESANAL DE PÃES DE FERMENTAÇÃO NATURAL EM RIO BRANCO/AC

Acadêmico: Mateus Lima de Andrade¹

Orientadora: Profª Drª Jaqueline de Fátima Cardoso²

RESUMO

A elaboração deste artigo tem por objetivo analisar a viabilidade da implementação de uma padaria artesanal de pães de fermentação natural em Rio Branco/AC. Nesse sentido, foi realizado um estudo qualitativo e descritivo, no qual utilizou-se de fontes bibliográfica e documental para reunir dados e informações necessários. Elaborou-se plano de negócio com plano financeiro para três cenários (realista, pessimista e otimista), considerando previsão de cinco anos com inflação de 6%. A análise da viabilidade baseou-se nos seguintes dados: investimento inicial, valor de mão-de-obra, custos e despesas fixos, custos e despesas variáveis, previsão de vendas, demonstração do resultado de exercício (DRE), *payback*, e análise do valor presente líquido (VPL) e da taxa interna de retorno (TIR). Como resultado, confirmou-se a viabilidade do empreendimento e também que o retorno do investimento se dá em cerca de 3,5 anos no cenário realista e no cenário otimista em cerca de 1,5 ano.

Palavras-chave: empreendedorismo; plano de negócios; fermentação natural; panificação; gastronomia.

ABSTRACT

The elaboration of this article aims to analyze the feasibility of implementing an artisan bakery of sourdough fermentation breads in Rio Branco - AC. Regarding this matter, qualitative and descriptive research was carried out, in which bibliographic and documentary research were used to gather all the necessary data and information. A business plan with a financial plan was prepared for three scenarios (realistic, pessimistic and optimistic), considering a five-year horizon with a 6% inflation rate. The practicability analysis was based on the following data: initial investment, labor value, fixed costs and expenses, variable costs and expenses, sales, Income Statement for the Year (ISY), *payback*, and analysis of Net Present Value (NPV) and Internal Rate of Return (IRR). As a result, the viability of the enterprise was confirmed and also that the *payback* on investment occurs in about 3.5 years in the realistic scenario and in the optimistic scenario in about 1.5 years.

Keywords: entrepreneurship, business plan, sourdough, baking, gastronomy.

¹ Graduando do Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. mateusandrade.self@gmail.com

² Professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. jaque@ifsc.edu.br.

Trabalho defendido em 09/12/2022.

1 INTRODUÇÃO

Segundo a Revista Rede Food Service (2021), o mercado da panificação de fermentação natural tem crescido nos últimos anos e observa-se que o consumidor está cada vez mais exigente e preocupado com o que consome. Tendo isso em vista, a Lev Panificação Artesanal vem trazer à sociedade de Rio Branco, capital do estado do Acre, essa nova opção de alimentação saudável, feita com insumos genuínos e sem quaisquer tipos de aditivos químicos.

Empreender em panificação é uma ótima opção, que traz boa rentabilidade aos empreendedores do ramo, porém, devido à alta concorrência, o consumidor torna-se cada vez mais exigente, o que obriga o empreendedor a inovar e melhorar cada dia mais (SEBRAE 2018). Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), o Brasil conta com mais de 70 mil padarias espalhadas pelo seu território. O faturamento do mercado de panificação e confeitaria em 2021 foi de R\$ 105,85 bilhões no país, um crescimento de 15,3% em relação a 2020 (ABIP, 2022)

A ideia da Lev Panificação Artesanal surgiu durante a pandemia da COVID-19, quando grande parte da população ainda estava em isolamento em suas residências, e viu-se a oportunidade de produzir pães de fermentação natural e comercializá-los via delivery. Notou-se também, de forma empírica, que na cidade de Rio Branco – Acre há um mercado em fase embrionária em se tratando de panificação de fermentação natural.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, Rio Branco é a capital e a cidade mais populosa do estado do Acre, com uma população estimada de 419.452 pessoas. O município possui Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,727, de acordo com o Censo demográfico do Brasil de 2010. No ano de 2020, a população rio-branquense possuía salário médio mensal de 3,3 salários mínimos. A economia do município gira em torno da extração vegetal e silvicultura, pecuária e produção agrícola de base familiar (IBGE, 2022).

O desenvolvimento de um plano de negócio é de extrema importância para a sua implantação e sucesso, visto que a falta do mesmo faz com que empresas iniciem suas operações sem analisar aspectos básicos, como plano financeiro, riscos, oportunidades, aspectos fortes e fracos do negócio. A alta mortalidade das

empresas, muitas vezes, deve-se à falta de planejamento e da confecção do plano de negócio (DE MOURA FERNANDES e PORTO, 2017).

Tendo em vista o exposto, o objetivo deste trabalho é analisar a viabilidade da implementação de uma padaria artesanal de pães de fermentação natural em Rio Branco/AC.

Adicionalmente à esta introdução, este trabalho conta com referencial teórico que aborda: empreendedorismo em alimentação e bebidas no Brasil, definição de plano de negócio, cenário nacional da panificação, panificação de fermentação natural e mercado de delivery e pandemia de COVID-19, procedimentos metodológicos, apresentação do plano de negócios e, por fim, a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EMPREENDEDORISMO

De acordo com Dornelas (2018), as sociedades seguem sendo revolucionadas por empreendedores, e, estes avanços devem cada vez mais ser estudados e compreendidos. O empreendedor é um ser diferenciado que não se contenta com o ordinário, mas sim com a excelência. É alguém que deseja ser visto e admirado pelo trabalho que exerce e que ama executar. Nesse sentido, a nova era da internet, ao mesmo tempo que é desafiadora, facilita o desenvolvimento de novas ideias de negócio. Estas ideias inovadoras aliadas a um bom planejamento, uma equipe motivada e comprometida e o capital, podem gerar grandes empreendimentos.

Segundo Santos e Lima (2018), o setor de alimentos e bebidas (A&B) é um expoente da economia no Brasil. O consumidor demonstra cada vez mais a busca por momentos de lazer sozinho ou acompanhado, e estes são quase que frequentemente também momentos de alimentação, em pequena ou grande quantidade.

A Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA) (2022), mostra - conforme apontado na Figura 1 - que o setor de A&B, em 2021, no mercado de *food service*, teve crescimento no faturamento de 27,6 bilhões de reais em relação a 2020, no qual se faturou 148,7 bilhões. O valor faturado de 176,3 bilhões em 2021 indica que o setor está voltando a crescer após a crise gerada por conta dos efeitos e medidas de prevenção que foram tomadas para tentar conter a pandemia em

2020.

Figura 1- Números do mercado interno no Brasil A&B

CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DA IND. DE ALIMENTOS NO MERCADO INTERNO (R\$ Bilhões)										
R\$ Bi	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Varejo Alimentício	227,9	452,6	462,7	447,8	429,6	455,0	475,4	477,0	498,0	493,3
Food Service	100,9	192,0	198,8	195,4	192,2	195,5	198,7	205,1	148,7	176,3
TOTAL do Mercado interno	328,7	644,6	661,5	643,2	621,8	650,5	674,1	682,0	646,7	669,5

Fonte: ABIA (2022)

2.2 PLANO DE NEGÓCIO

Para o planejamento e o sucesso de um empreendimento é fundamental que se desenvolva um plano de negócio. Nele identificam-se pontos fortes e fracos em relação ao produto, área de atuação, mercado e fornecedores. Além de ter como função reunir dados a respeito dos objetivos do empreendimento, mostra indicadores que ajudam a minimizar incertezas e riscos do negócio, de tal forma que se possa prever e evitar possíveis erros. Com o plano de negócio estruturado, o empreendedor consegue visualizar a viabilidade ou não de seu empreendimento (SEBRAE, 2020).

O plano de negócio aqui desenvolvido possui estrutura composta por descrição da empresa, produtos e serviços, mercado e competidores, marketing, análise estratégica e plano financeiro.

2.3. CENÁRIO NACIONAL DA PANIFICAÇÃO

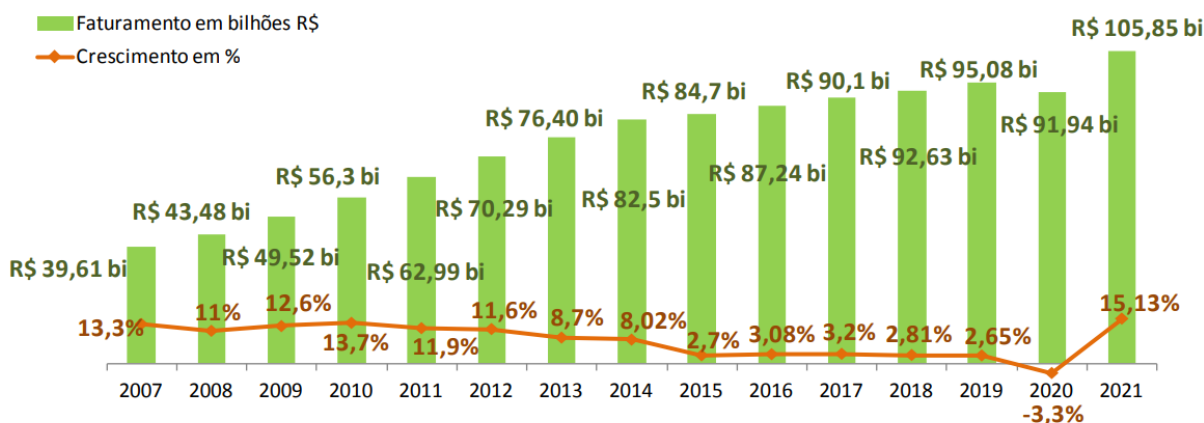
Segundo Chavan e Chavan (2011), estima-se que 1,8 bilhão de pessoas consomem pão diariamente no mundo. Ele é um dos alimentos mais antigos da história da humanidade e sempre teve papel fundamental na alimentação desta. (CANELLA-RAWLS, 2012).

Em 2021, no Brasil, de acordo com a ABIP, o setor de panificação representou 1,80% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional. No mesmo ano anteriormente referido, o setor teve crescimento de faturamento acima dos 10%, fato que somente havia acontecido previamente em 2012. Após a flexibilização das restrições aplicadas em decorrência da pandemia de COVID-19, a reabertura de estabelecimentos comerciais e a volta da circulação de pessoas possibilitou que o setor voltasse a crescer, e cresceu como há anos não ocorria (ABIP, 2021).

A Figura 2 demonstra o crescimento do setor de panificação desde 2007 até

2021. Percebe-se que apesar do encolhimento do setor no ano de 2020, houve recuperação significativa em 2021, com o aumento do faturamento em 15,13% em relação ao ano anterior.

Figura 2 - Gráfico do faturamento do mercado de panificação entre 2007 e 2021



Fonte: Instituto Tecnológico da Alimentação Panificação e Confeitaria (ITPC), página 12.

2.4. PANIFICAÇÃO DE FERMENTAÇÃO NATURAL

A produção de pães, utilizando o fermento natural, é uma tradição milenar que persiste nos dias atuais e tem cada vez mais projeção de crescimento em todos os continentes. Existem variadas formas de criação do *levain* (denominação francesa do fermento natural), e, portanto, cada colônia de leveduras possui características próprias e únicas (HÄGGMAN e SALOVAARA, 2008).

No continente europeu, por exemplo, cerca de 30% das padarias utilizam o *sourdough starter* (denominação inglesa para o fermento natural) para desenvolvimento de seus produtos, sendo este mantido por gerações através de realimentação constante com água, farinha de trigo, farinha de centeio, etc (LAHTINEN *et al.*, 2012).

Previamente à criação de fermentos industrializados, os pães eram feitos de forma muito simples, misturava-se farinha e água, e, em temperatura ambiente, deixava-se a mistura descansar até que as bactérias e leveduras selvagens iniciassem o processo de fermentação. Após isso, parte da massa fermentada era coccionada e a outra parte era utilizada como pré-fermento para a próxima massa (GISSLEN, 2011).

Diversos são os benefícios de produtos fabricados com a *masa madre*

(denominação em espanhol do fermento natural), entre eles está o envelhecimento retardado do pão. A maior durabilidade se dá devido à diminuição do pH durante o longo processo de fermentação, em função da produção dos ácidos láctico e acético pelas bactérias, o que garante a ação antifúngica e antibacteriana, assim como retarda o ressecamento e endurecimento, possibilitando um maior tempo de prateleira (GUL *et al.*, 2005; RYAN *et al.*, 2008).

Poutanen *et al.* (2009), discutem alguns dos benefícios nutricionais da fermentação natural através do *levain*, dentre eles está a degradação do glúten para o consumo por pessoas celíacas. O processo fermentativo utilizando o *levain* torna possível a degradação de proteínas dos cereais dos grãos de trigo e centeio por meios de processos ácido (ácido láctico) e enzimáticos. Os processos de acidificação e de redução permitem a quebra de ligações na rede de glúten e amidos complexos, favorecendo a digestibilidade e a biodisponibilidade de aminoácidos, e reduzindo o índice glicêmico. Como consequência, culturas isoladas têm sido aplicadas ao processo fermentativo clássico possibilitando o desenvolvimento de novos produtos para pessoas com intolerância ao glúten (POUTANEN *et al.*, 2009; NIONELLI e RIZELLO, 2016).

Segundo Nionelli e Rizello (2016), a fermentação natural modifica as características nutricionais dos cereais das seguintes maneiras:

- (i) melhorando textura e palatabilidade do pão integral e rico em fibras;
- (ii) estabilizando ou aumentando os níveis de compostos bioativos disponíveis;
- (iii) reduzindo o índice glicêmico;
- (iv) melhorando a biodisponibilidade de minerais.

2.5 MERCADO DE DELIVERY E PANDEMIA COVID-19

O mercado de *delivery* tem se tornado cada vez mais forte ao longo dos anos, e isso se deve, entre outros fatores, à busca por conforto, conveniência, segurança e praticidade por parte do consumidor, consumidor este que torna o mercado de *delivery* do Brasil o maior da América Latina (IODICE, 2019).

De acordo com Máximo (2020), o cenário da pandemia da COVID-19, que atingiu o Brasil e o mundo no ano de 2020, impactou de forma contundente o mercado de trabalho. Com a aplicação das restrições de circulação de pessoas em estabelecimentos comerciais, além dos 7,8 milhões de desempregados, ainda houve

o fechamento de 1,4 milhão de postos de trabalho formais no Brasil (MAXIMO, 2020).

Frente à uma situação totalmente inédita e desafiadora e às restrições impostas pelas autoridades, os estabelecimentos tiveram como única alternativa para a sobrevivência se adequar ao mercado, aderir às novas tendências e planejar novas estratégias de venda de acordo com as constantes transformações que estavam ocorrendo rapidamente (MONTEIRO; HENRIQUES; GARCIA, 2021).

No caso dos restaurantes, somente entregas delivery estavam autorizadas, para evitar aglomerações, necessitando que os empresários desse setor de alimentos pudessem se adaptar a esse novo desafio pandêmico, uma vez que no Brasil, não existe a cultura massiva de entrega domiciliar de alimentos prontos para consumo (SANTANA *et al*, 2021, p. 2).

De acordo com publicação da Revista Você SA (2021), uma pesquisa realizada pelo aplicativo de gestão financeira Mobilis mostrou que o *ticket* médio nos aplicativos de *delivery* subiu de R\$ 19,08 para R\$ 47,49, assim como as despesas dos consumidores com as plataformas subiu cerca de 149% somente entre janeiro e dezembro de 2020.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo trata-se de um estudo qualitativo e descritivo para a análise da viabilidade de implantação de uma padaria artesanal de pães de fermentação natural na cidade de Rio Branco, Acre. Segundo Godoy (1995), os estudos qualitativos preocupam-se, fundamentalmente, com a análise e o estudo do mundo empírico em seu ambiente natural.

Como base para o estudo foi realizada pesquisa bibliográfica através análise de materiais previamente publicados, entre eles estão livros, publicações em revistas e artigos científicos. Para o desenvolvimento do plano de negócio, foram feitas pesquisas em sites de estabelecimentos comerciais, lojas virtuais e mídias sociais. O plano financeiro foi feito em planilhas eletrônicas, utilizando o *software* Microsoft Excel.

4 APRESENTAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS

Nesta seção será apresentado o plano de negócios de um empreendimento na área da panificação artesanal, denominado Lev Panificação Artesanal. A

estrutura do plano é composta por descrição da empresa, produtos e serviços, mercado e competidores, *marketing*, análise estratégica e plano financeiro.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A ideia da Lev Panificação Artesanal surgiu durante a pandemia da COVID-19, quando grande parte da população ainda estava em isolamento em suas residências, e viu-se a oportunidade de produzir pães de fermentação natural e comercializá-los. Notou-se também que na cidade de Rio Branco – Acre há um mercado em fase embrionária em se tratando de panificação de fermentação natural. Em modelo experimental, a empresa operou por cerca de seis meses, período este que serviu como experiência e para análise do setor e da operação pelo proprietário.

Os produtos serão produzidos de forma artesanal, sem aditivos químicos, com insumos de excelente qualidade e respeitando a sazonalidade dos ingredientes. A forma de comercialização será a retirada no local e *delivery*. O atendimento de excelência será uma das prioridades da empresa, para que o cliente tenha uma experiência formidável não somente com o produto, mas também com o serviço oferecido pela Lev.

4.1.1 Equipe gerencial

Mateus Andrade será o gestor, chef padeiro do negócio e, inicialmente, o único colaborador. Possui formação em Técnico em Cozinha e está cursando o Curso Superior de Tecnologia em Gastronomia, ambos no Instituto Federal de Santa Catarina. Também possui em seu currículo cursos extracurriculares de panificação com foco em fermentação natural. Como experiências profissionais, Mateus possui vivência nas áreas de serviço de restaurante, bebidas e coquetelaria, hospitalidade e atendimento ao cliente.

4.1.2 Estrutura legal

A Lev será uma microempresa optante pelo Simples Nacional e com constituição jurídica de Sociedade Limitada Unipessoal, já que a empresa não terá sócios inicialmente. Para o faturamento previsto a alíquota de imposto sobre a receita de vendas será de 4,0%.

Optou-se pela abertura da empresa como Sociedade Limitada Unipessoal pois este modelo permite a abertura por apenas uma pessoa, diferencia o patrimônio particular do patrimônio da empresa e não exige capital mínimo para a abertura do negócio.

4.1.3 Quadro de funcionários

Inicialmente, a empresa não contará com funcionários. Apenas o proprietário se encarregará da execução de todos os processos.

4.1.4 Localização, infra estrutura e segurança

A empresa estará localizada na Rua Maçã, 168, bairro Morada do Sol, na cidade de Rio Branco, Acre. O local foi escolhido por ser de propriedade da família do proprietário da empresa, não havendo necessidade de pagar aluguel, assim como por já ter a infra estrutura básica para a instalação da mesma.

A área disponível para a instalação conta com uma cozinha e um cômodo, onde, na cozinha será feito todo o preparo e assamento das massas, e no cômodo ficará o estoque. Um sistema de câmeras e alarmes fará a segurança do local.

4.1.5 Parcerias estratégicas

A empresa terá uma lista de parceiros chave, como pequenos produtores e agricultores da agricultura familiar, parceiros de *delivery*, cooperativas e influenciadores digitais. Também é do interesse da empresa fazer parceria com alguma instituição filantrópica, para a qual se faça doação de pães mensalmente.

4.2 PRODUTOS E SERVIÇOS

O menu da panificadora será enxuto, contando com apenas seis produtos inicialmente, a saber:

- Pão de Trigo.
- Pão Multigrãos.
- Pão de Castanha do Brasil.
- Pão Semi-integral.
- Focaccia Tradicional.
- Cinnamon Rolls.

Sendo os pães e a *focaccia* produtos estritamente vegetarianos, a nenhum dos produtos será adicionado aditivos químicos (conservantes, corantes, emulsificantes, edulcorantes, etc).

Os produtos serão comercializados às quintas-feiras e sábados para o público em geral, entre 12h e 20h, por meio de encomendas através de solicitação via *Whatsapp* ou *Instagram*, com antecedência mínima de 24h, após esse período, os pedidos ficam sujeitos à disponibilidade. O cliente poderá solicitar *delivery* ou fazer a retirada no local. Encomendas para estabelecimentos comerciais de A&B e eventos serão aceitas com antecedência mínima de dois dias, com pedido mínimo de 10 produtos salgados ou 24 cinnamon rolls e com entregas às terças-feiras, quintas-feiras ou sábados entre 12h e 20h por meio de *delivery* ou retirada no local.

A Lev traz à comunidade riobranquense pães com qualidade superior aos já comercializados na região por três motivos, o benefício à saúde trazido pela longa fermentação natural, o sabor diferenciado e único que este tipo de fermentação garante aos pães e o processo de produção artesanal livre de aditivos químicos. Além do atendimento sempre cordial, descontraído e procurando atender a todas as necessidades do cliente.

4.2.1 Fornecedores potenciais

Os fornecedores de produtos alimentícios e de limpeza em geral serão os supermercados atacadistas da região. A castanha do Brasil será fornecida por usinas de beneficiamento de castanhas da região. O Armazém Vida Leve, casa de produtos naturais, fornecerá grãos e sementes. Insumos hortifrutigranjeiros serão fornecidos por pequenos produtores de agricultura familiar da região.

4.2.2 Produção e distribuição

Os móveis, utensílios e eletrodomésticos necessários para o funcionamento inicial da empresa constam na Tabela 1.

Item	Custo Unitário	Quantidade	Custo Total
Amassadeira 10kg	R\$ 6.573,00	1	R\$ 6.573,00
Assadeiras 80x60	R\$ 150,00	4	R\$ 600,00
Bancadas inox 180x80x80	R\$ 1.300,00	2	R\$ 2.600,00

Bannetons 20cm	R\$ 60,00	40	R\$ 2.400,00
Balança eletrônica	R\$ 369,00	1	R\$ 369,00
Batedeira Planetária	R\$ 610,00	1	R\$ 610,00
Caixas de Fermentação 20l	R\$ 29,00	4	R\$ 116,00
Caixas de Fermentação 9l	R\$ 19,00	4	R\$ 76,00
Caixas de Fermentação 5l	R\$ 12,00	4	R\$ 48,00
Espátulas	R\$ 15,00	3	R\$ 45,00
Estante Inox	R\$ 650,00	2	R\$ 1300,00
Estufa de fermentação	R\$ 7.640,00	1	R\$ 7.640,00
Formas 40x30	R\$ 40,00	10	R\$ 400,00
Forno de Lastro 80x60	R\$ 2.000,00	1	R\$ 2.000,00
Refrigerador 570l	R\$ 3.745,00	1	R\$ 3.745,00
Total			R\$ 28.522,00

Tabela 1 - Móveis, equipamentos e utensílios

Fonte: Elaborado pelo autor

O proprietário fará uma pesquisa de mercado uma vez por semana para identificar preços dos produtos em supermercados atacadistas, a fim de adquirir as mercadorias de melhor custo-benefício. O mesmo fará a compra dessas mercadorias, assim como dos grãos, sempre que necessário, baseado no controle de estoque. As castanhas do Brasil serão entregues no estabelecimento pelo menos uma vez por semana, sendo necessário fazer a encomenda com dois dias de antecedência, assim como os insumos hortifrutigranjeiros. O estoque das mercadorias secas se fará em ambiente seco e arejado, já os insumos perecíveis serão refrigerados.

O processo de produção se iniciará dois dias antes da comercialização dos produtos com a ativação do fermento natural. No dia seguinte se fará a mistura e batimento das massas, primeira fermentação e dobras, pré-modelagem, modelagem e a fermentação final de cerca de 12 horas até o dia seguinte. Ao fim da segunda fermentação alguns pães serão assados e outros recheados e assados. Por dia a capacidade de produção será de 36 pães, 10 focaccias e 4 formas com 12 *cinnamon rolls* cada, totalizando 48.

O pagamento se dará via dinheiro em espécie, cartão de crédito ou débito, transferência bancária ou PIX, e poderá ser feito até a retirada do produto ou a entrega na modalidade *delivery*. O serviço de entrega será terceirizado, fazendo parcerias com *motoboys* autônomos. O valor do serviço para o consumidor será estipulado pelo entregador, em concordância com o proprietário, e para ele ficará todo o lucro do serviço.

4.3 MERCADO E COMPETIDORES

A Lev Panificação Artesanal entra no mercado trazendo uma tendência alimentar que valoriza pequenas produções, utilizando métodos de conservação e fermentação natural. Tal procedimento pode resultar em pães de aromas diferenciados, crostas crocantes, alvéolos bem desenvolvidos, além de ter o envelhecimento retardado (APLEVICZ, 2014).

Desta forma, a panificadora oferece aos seus clientes produtos de alta qualidade, a fim de satisfazê-los e atender da melhor maneira o público que valoriza tal forma de produção de pães. Situando-se em Rio Branco, capital do estado do Acre, a Lev também contribui para a diversificação do setor e do mercado, atuando em um local fora do eixo central brasileiro.

4.3.1 Público-alvo

O público-alvo da Lev Panificação Artesanal é composto por pessoas que valorizam a panificação artesanal sem conservantes, e novos consumidores que estão modificando hábitos alimentares em busca de uma nova e mais saudável alimentação com produtos genuínos e livres de aditivos químicos. Estabelecimentos da área de A&B e eventos que visam agregar valor com pães de ótima qualidade e sabor aos seus menus também são público-alvo.

A persona idealizada para o negócio é Ramona. Mulher, 30 anos. Mora em bairro próximo ao centro de Rio Branco. Psicóloga. Classe média-alta, com filhos e casada. Usa as redes sociais com frequência, especialmente o Instagram. Se preocupa com a alimentação, preza pela boa qualidade do que consome. Gosta de fazer jantares em sua residência e convidar amigos. Presenteia os amigos com frequência com produtos de boa qualidade. Gosta de se aventurar na cozinha e servir o melhor para sua família e amigos. Aprecia bons vinhos. Gosta também da praticidade do serviço de *delivery*.

4.3.2 Análise da concorrência

Na cidade de Rio Branco, apenas um estabelecimento, o Chalé do Trigo, produz pães de fermentação natural, porém, não o fazem de forma constante. Produzindo cerca de uma a duas vezes por mês. Já é uma panificadora bem estabelecida na cidade com anos de operação, possui público fiel e linha de produtos diversificada. Há também outro estabelecimento, Divino Pão, que produz pães de estilo similar aos da Lev, bonitos e com produtos de boa qualidade, contudo, são feitos de forma rápida com fermento biológico instantâneo, deixando de desenvolver sabores mais complexos nos pães e compostos benéficos à saúde. No Quadro 1 é apresentada a análise da concorrência.

Empresa	Produtos/Serviços	Preço	Público-alvo	Diferencial Lev
Chalé do Trigo	Panificação convencional, pães de fermentação natural ocasionalmente, confeitaria, cafés, sucos, lanches.	Médio /alto	Poder aquisitivo médio/alto, residente da região, eventos.	Produção de fermentação natural. Oferta constante do produto..
Divino Pão	Panificação de pães rústicos, produção de bolos e antepastos.	Médio	Médio poder aquisitivo, pessoas que acessam as mídias sociais.	Produção feita inteiramente com fermentação natural e de forma lenta.

Quadro 1 - Análise da concorrência

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 MARKETING

4.4.1 Produto

Os pães Lev possuem casca crocante, miolo macio e de sabor levemente ácido. Pães robustos excelentes para serem apreciados puros, acompanhados de manteiga ou com antepastos. A focaccia crocante, com alecrim e flor de sal surpreende pela simples combinação e o cinnamon roll com sabor de canela e creme que pode ser consumido individualmente ou compartilhado.

A empresa oferece os produtos para a comunidade riobranquense a fim de trazer uma nova opção de excelente qualidade, diferente dos pães até então comercializados na cidade, trazendo variedade para o comércio da região.

O produto traz com ele um novo olhar para os hábitos e maneiras de produção dentro da área da panificação, uma tendência mundial na gastronomia. Assim, o produto deve ser lembrado, além de sua alta qualidade, por um alto valor agregado.

4.4.2 Preço

Em média, os preços serão similares aos da concorrência, para buscar a visibilidade e competitividade no mercado. Haverá também promoções diárias de produtos individuais. Com pedidos acima de cinco produtos salgados (pães e *focaccias*) ou de 12 *cinnamon rolls*, haverá 10% de desconto no valor final ao cliente, exceto no valor do produto que já estiver na promoção. A Tabela 2 demonstra o custo, preço de venda e custo da mercadoria vendida (CMV) unitários. Os custos foram apurados a partir da elaboração de fichas técnicas.

Produto	Custo	Venda	CMV
Pão de Trigo	R\$ 3,36	R\$ 18,00	18,65%
Pão Multigrãos	R\$ 3,83	R\$ 20,00	19,14%
Pão de Castanha	R\$ 4,16	R\$ 20,00	20,80%
Pão Semi-integral	R\$ 3,43	R\$ 20,00	17,17%
Focaccia	R\$ 3,10	R\$ 18,00	17,24%
Cinnamon Roll	R\$ 2,43	R\$ 10,00	24,25%
		CMV Médio	18,89%

Tabela 2 - Custos, preços de venda e CMV do cardápio

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.3 Praça

A Lev Panificação Artesanal estará localizada na Rua Maçã, 168, bairro Morada do Sol, Rio Branco, Acre. Com as entregas por *delivery*, a empresa terá a área de abrangência do mercado estendida por toda a cidade. Os aplicativos de comunicação serão os únicos intermediários entre o produtor e o consumidor.

4.4.4 Propaganda

O canal de propaganda e comunicação da empresa será uma página na rede social *Instagram* e através de influenciadores digitais da região. A partir de estudos feitos com possíveis consumidores, a propaganda será feita de forma que atraia os mesmos, trazendo fotos e vídeos criativos, curiosidades e informações sobre a panificação, bem como a demonstração da forma de produção diferenciada dos pães produzidos à base da fermentação natural.

Através de pesquisas semanais, a página criará conteúdo atrativo nas redes sociais para alcançar mais clientes. Com ferramentas do *marketing* digital serão estudadas palavras chaves para a divulgação, análise do conteúdo dos concorrentes e de assuntos similares. O perfil do público e demandas sutis serão analisados constantemente, a fim de buscar sempre estratégias de divulgação da marca e engajamento em ferramentas de busca e localização.

Uma possibilidade é o uso de anúncios pagos na busca da *web* e o futuro desenvolvimento de um site com *webcommerce*, todos com o cuidado da indexação e visibilidade nas ferramentas de busca.

4.5 ANÁLISE ESTRATÉGICA

4.5.1 Análise SWOT

A análise SWOT dos termos em inglês (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*), também conhecida como análise FOFA, avalia forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. Através da análise SWOT, Quadro 2, podemos avaliar o ambiente interno da empresa, seus pontos fortes e fracos, assim como o ambiente externo da empresa, as oportunidades e ameaças. Desta forma, pode-se fortalecer os pontos positivos da empresa, assim como melhorar os pontos fracos, realizar a previsão de vendas e as oportunidades de implementação de inovações na empresa.

I n t e r n a s	Forças	Fraquezas
	Chef formado na área da gastronomia, com cursos de especialização em panificação e experiência profissional;	Inexperiência no comércio e empreendedorismo.
	Cardápio enxuto e bem definido;	
	Potente divulgação dos produtos através das mídias sociais;	
Atendimento diferenciado.		
E x t e r n a s	Oportunidades	Ameaças
	Empreendimento inovador, sendo o único na cidade que trabalha apenas com produtos feitos com fermentação natural.	Incerteza de aceitação;
		Concorrentes que produzem produtos similares;
Instabilidade econômica.		

Quadro 2- Análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor

Com base no exposto, os pontos fortes e a oportunidade do empreendimento são diferenciais em se tratando do mercado de panificação na cidade onde está localizado, já que o tornarão único e visado. Em se tratando das fraquezas, com tempo, consolidação no mercado e investimento em capacitação, se adquirirá experiência no comércio e empreendedorismo. Então, tem-se que as ameaças serão amenizadas com o tempo e a consolidação da empresa.

4.6 PLANO FINANCEIRO

A elaboração deste plano financeiro foi feita a partir de uma projeção de três cenários. O cenário realista, que visa o lucro líquido de 11,7%, o otimista, que visa lucro de 22,2% e o pessimista, que tem lucro líquido igual a 0 (zero), no qual se estabelece o ponto de equilíbrio.

Estimou-se um horizonte de 5 anos. A partir do ano 2 foi aplicada a taxa de inflação prevista para o ano de 2022, estimada em 6,0%.

4.6.1 Investimento inicial

Como investimento inicial para a abertura da empresa, foi levantado o total de R\$ 41.906,40, dos quais R\$28.522,00 se referem ao investimento em equipamentos e móveis e R\$ 1.000,00 ao estoque inicial, definido com base em operações anteriores. Para despesas com *marketing* foi estimado o valor de R\$ 1,300.00, para despesas pré operacionais R\$ 2.100,00, com uma reserva de gastos não previstos

de R\$ 2.000,00. O espaço de funcionamento para a empresa será cedido pela família do proprietário, o mesmo já possui todos os alvarás para operação. Para o cálculo do valor da reserva para capital de giro foram considerados 20% sobre o capital investido, totalizando R\$ 6.984,40 (Tabela 3).

Investimento inicial	
Descrição do investimento	Desembolso R\$
Investimento em instalações (imóvel, ponto comercial, reforma e pintura)	R\$ -
Investimento em equipamentos, móveis e utensílios	R\$ 28.522,00
Investimento em veículo	R\$ -
Despesas com marketing	R\$ 1.300,00
Despesas pré-operacionais (contador, taxas, impostos)	R\$ 2.100,00
Reserva para gastos não previstos	R\$ 2.000,00
Estoques (matéria-prima inicial)	R\$ 1.000,00
Subtotal (capital a ser investido)	R\$ 34.922,00
Reserva para capital de giro (*)	R\$ 6.984,40
Total	R\$ 41.906,40

Tabela 3 - Investimento inicial
Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.2 Custos de mão de obra

Para o funcionamento inicial da empresa, somente o sócio empreendedor será funcionário e receberá o salário de R\$ 2.400,00 já com encargos. O cálculo do salário base foi feito levando em consideração o piso salarial da função. A empresa é optante pelo Simples Nacional, e neste caso, os encargos incididos no pró-labore do proprietário totalizam 20% (Tabela 4).

Função	Salário Base R\$	Encargos %	Total R\$
Proprietário	R\$ 2.000,00	R\$ 400,00	R\$ 2.400,00

Tabela 4 - Custo de mão de obra
Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.3 Custos e despesas fixos

Os custos e despesas fixos estão descritos na Tabela 5. Também projetou-se esses custos e despesas para 5 anos, baseando-se na taxa de inflação de 6,0% prevista para o ano de 2022.

O valor de depreciação para utensílios, equipamentos de comunicação e de processamento de dados foi calculado com taxa de 20% ao ano, enquanto para os móveis, instalações, máquinas e equipamentos a taxa utilizada foi de 10% ao ano.

Custos e despesas fixos	Valor em R\$/mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Mão de obra	R\$ 2,400.00	R\$ 28,800.00	R\$ 30,528.00	R\$ 32,359.68	R\$ 34,301.26	R\$ 36,359.34
Gás	R\$ 380.00	R\$ 4,560.00	R\$ 4,833.60	R\$ 5,123.62	R\$ 5,431.03	R\$ 5,756.89
Energia elétrica	R\$ 400.00	R\$ 4,800.00	R\$ 5,088.00	R\$ 5,393.28	R\$ 5,716.88	R\$ 6,059.89
Água	R\$ 100.00	R\$ 1,200.00	R\$ 1,272.00	R\$ 1,348.32	R\$ 1,429.22	R\$ 1,514.97
Combustível	R\$ 300.00	R\$ 3,600.00	R\$ 3,816.00	R\$ 4,044.96	R\$ 4,287.66	R\$ 4,544.92
Depreciação	R\$ 268.39	R\$ 3,220.68	R\$ 3,413.92	R\$ 3,618.76	R\$ 3,835.88	R\$ 4,066.03
Aluguel	R\$ 0.00	R\$ 0.00	R\$ 0.00	R\$ 0.00	R\$ 0.00	R\$ 0.00
Uniformes e material segurança	R\$ 15.00	R\$ 180.00	R\$ 190.80	R\$ 202.25	R\$ 214.38	R\$ 227.25
Impostos fixos (IPTU, IPVA)	R\$ 60.40	R\$ 724.80	R\$ 768.29	R\$ 814.39	R\$ 863.25	R\$ 915.04
Material de limpeza	R\$ 50.00	R\$ 600.00	R\$ 636.00	R\$ 674.16	R\$ 714.61	R\$ 757.49
Seguro/segurança	R\$ 60.00	R\$ 720.00	R\$ 763.20	R\$ 808.99	R\$ 857.53	R\$ 908.98
Telefone + Internet	R\$ 0.00	R\$ 0.00	R\$ 0.00	R\$ 0.00	R\$ 0.00	R\$ 0.00
Materiais diversos	R\$ 20.00	R\$ 240.00	R\$ 254.40	R\$ 269.66	R\$ 285.84	R\$ 302.99
Propaganda	R\$ 500.00	R\$ 6,000.00	R\$ 6,360.00	R\$ 6,741.60	R\$ 7,146.10	R\$ 7,574.86
Serviço contador	R\$ 400.00	R\$ 4,800.00	R\$ 5,088.00	R\$ 5,393.28	R\$ 5,716.88	R\$ 6,059.89
Despesas financeiras	R\$ 220.00	R\$ 2,640.00	R\$ 2,798.40	R\$ 2,966.30	R\$ 3,144.28	R\$ 3,332.94
Outras despesas	R\$ 200.00	R\$ 2,400.00	R\$ 2,544.00	R\$ 2,696.64	R\$ 2,858.44	R\$ 3,029.94
Total	R\$ 5,373.79	R\$ 64,485.48	R\$ 68,354.61	R\$ 72,455.89	R\$ 76,803.24	R\$ 81,411.43

Tabela 5 - Custos e despesas fixos

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.4 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Através da DRE é possível estimar o resultado para os três cenários.

No cenário pessimista, o lucro líquido é igual a zero, sendo este o ponto de equilíbrio. Neste caso, a empresa não obtém lucro ou prejuízo (Tabela 6).

Cenário pessimista	Valores em reais mensal	Percentuais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)	R\$ 7,171.44	100.0%	R\$ 86,057.32	R\$ 91,220.75	R\$ 96,694.00	R\$ 102,495.64	R\$ 108,645.38
2 - CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ 1,797.62	25.1%	R\$ 21,571.44	R\$ 22,865.73	R\$ 24,237.67	R\$ 25,691.93	R\$ 27,233.45
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 1,349.90	18.8%	R\$ 16,198.80	R\$ 17,170.73	R\$ 18,200.97	R\$ 19,293.03	R\$ 20,450.61
Despesas variáveis de venda	R\$ 447.72	6.2%	R\$ 5,372.64	R\$ 5,695.00	R\$ 6,036.70	R\$ 6,398.90	R\$ 6,782.83
3 = LUCRO BRUTO	R\$ 5,373.82	74.9%	R\$ 64,485.88	R\$ 68,355.03	R\$ 72,456.33	R\$ 76,803.71	R\$ 81,411.93
4 - Custos e despesas fixos	R\$ 5,373.79	74.9%	R\$ 64,485.48	R\$ 68,354.61	R\$ 72,455.89	R\$ 76,803.24	R\$ 81,411.43
5 = LUCRO LÍQUIDO	R\$ 0.03	0.0%	R\$ 0.40	R\$ 0.42	R\$ 0.44	R\$ 0.47	R\$ 0.50
6 PONTO EQUILÍBRIO	R\$ 7,171.40	100.0%					

Tabela 6 - DRE Cenário pessimista

Fonte: Elaborado pelo autor

Para o cenário realista estimou-se um lucro de 11,7% (Tabela 7).

Cenário realista	Valores em reais mensal	Percentuais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)	R\$ 8,500.00	100.0%	R\$ 102,000.00	R\$ 108,120.00	R\$ 114,607.20	R\$ 121,483.63	R\$ 128,772.65
2 - CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ 2,130.68	25.1%	R\$ 25,568.16	R\$ 27,102.25	R\$ 28,728.38	R\$ 30,452.09	R\$ 32,279.21
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 1,600.00	18.8%	R\$ 19,200.00	R\$ 20,352.00	R\$ 21,573.12	R\$ 22,867.51	R\$ 24,239.56
Despesas variáveis de venda	R\$ 530.68	6.2%	R\$ 6,368.16	R\$ 6,750.25	R\$ 7,155.26	R\$ 7,584.58	R\$ 8,039.66
3 = LUCRO BRUTO	R\$ 6,369.32	74.9%	R\$ 76,431.84	R\$ 81,017.75	R\$ 85,878.82	R\$ 91,031.54	R\$ 96,493.44
4 - Custos e despesas fixos	R\$ 5,373.79	63.2%	R\$ 64,485.48	R\$ 68,354.61	R\$ 72,455.89	R\$ 76,803.24	R\$ 81,411.43
5 = LUCRO LÍQUIDO	R\$ 995.53	11.7%	R\$ 11,946.36	R\$ 12,663.14	R\$ 13,422.93	R\$ 14,228.31	R\$ 15,082.00
6 PONTO EQUILÍBRIO	R\$ 7,171.44	100.0%					

Tabela 7 - DRE Cenário realista

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi calculado um lucro líquido de 22,2% para o cenário otimista (Tabela 8).

Cenário otimista	Valores em reais mensal	Percentuais	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1 VENDAS TOTAIS (RECEITAS)	R\$ 10,200.00	100.0%	R\$ 122,400.00	R\$ 129,744.00	R\$ 137,528.64	R\$ 145,780.36	R\$ 154,527.18
2 - CUSTOS E DESPESAS VARIÁVEIS	R\$ 2,556.82	25.1%	R\$ 30,681.84	R\$ 32,522.75	R\$ 34,474.12	R\$ 36,542.56	R\$ 38,735.12
Custo da Mercadoria Vendida (CMV)	R\$ 1,920.00	18.8%	R\$ 23,040.00	R\$ 24,422.40	R\$ 25,887.74	R\$ 27,441.01	R\$ 29,087.47
Despesas variáveis de venda	R\$ 636.82	6.2%	R\$ 7,641.84	R\$ 8,100.35	R\$ 8,586.37	R\$ 9,101.55	R\$ 9,647.65
3 = LUCRO BRUTO	R\$ 7,643.18	74.9%	R\$ 91,718.16	R\$ 97,221.25	R\$ 103,054.52	R\$ 109,237.80	R\$ 115,792.06
4 - Custos e despesas fixos	R\$ 5,373.79	52.7%	R\$ 64,485.48	R\$ 68,354.61	R\$ 72,455.89	R\$ 76,803.24	R\$ 81,411.43
5 = LUCRO LÍQUIDO	R\$ 2,269.39	22.2%	R\$ 27,232.68	R\$ 28,866.64	R\$ 30,598.64	R\$ 32,434.56	R\$ 34,380.63
6 PONTO EQUILÍBRIO	R\$ 7,171.45	100.0%					

Tabela 8 - DRE Cenário otimista

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.5 Custos e despesas variáveis

Os custos e despesas variáveis foram obtidos a partir do CMV médio (18,9%) aplicado à previsão de vendas do primeiro ano, da alíquota do imposto sobre a venda do regime do Simples Nacional (4%) e das taxas de cartão de crédito e débito (4,74% e 1,99% respectivamente). Calculou-se um volume de vendas de 33% em cartões de crédito e débito em iguais proporções, resultando em uma taxa de cartão final de 2,20%. Totalizando o valor de 6,2% para despesas variáveis de venda (Tabela 9).

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	R\$ 1,600.00	R\$ 19,200.00	R\$ 20,352.00	R\$ 21,573.12	R\$ 22,867.51	R\$ 24,239.56
Despesas variáveis de venda - imposto	R\$ 340.00	R\$ 4,080.00	R\$ 4,324.80	R\$ 4,584.29	R\$ 4,859.35	R\$ 5,150.91
Despesas variáveis de venda - taxas cartão crédito/débito	R\$ 190.68	R\$ 2,288.16	R\$ 2,425.45	R\$ 2,570.98	R\$ 2,725.24	R\$ 2,888.75
Despesas variáveis de venda - outras taxas (se houver)	R\$ -	R\$ -				
Total	R\$ 2,130.68	R\$ 25,568.16	R\$ 27,102.25	R\$ 28,728.38	R\$ 30,452.09	R\$ 32,279.21
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	R\$ 1,349.90	R\$ 16,198.80	R\$ 17,170.73	R\$ 18,200.97	R\$ 19,293.03	R\$ 20,450.61
Despesas variáveis de venda - imposto	R\$ 286.85	R\$ 3,442.20	R\$ 3,648.73	R\$ 3,867.66	R\$ 4,099.72	R\$ 4,345.70
Despesas variáveis de venda - taxas cartão crédito/débito	R\$ 160.87	R\$ 1,930.44	R\$ 2,046.27	R\$ 2,169.04	R\$ 2,299.18	R\$ 2,437.14
Despesas variáveis de venda - outras taxas (se houver)	R\$ -	R\$ -				
Total	R\$ 1,797.62	R\$ 21,571.44	R\$ 22,865.73	R\$ 24,237.67	R\$ 25,691.93	R\$ 27,233.45
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	R\$ 1,920.00	R\$ 23,040.00	R\$ 24,422.40	R\$ 25,887.74	R\$ 27,441.01	R\$ 29,087.47
Despesas variáveis de venda - imposto	R\$ 408.00	R\$ 4,896.00	R\$ 5,189.76	R\$ 5,501.15	R\$ 5,831.21	R\$ 6,181.09
Despesas variáveis de venda - taxas cartão crédito/débito	R\$ 228.82	R\$ 2,745.84	R\$ 2,910.59	R\$ 3,085.23	R\$ 3,270.34	R\$ 3,466.56
Despesas variáveis de venda - outras taxas (se houver)	R\$ -	R\$ -				
Total	R\$ 2,556.82	R\$ 30,681.84	R\$ 32,522.75	R\$ 34,474.12	R\$ 36,542.56	R\$ 38,735.12

Tabela 9 - Custos e despesas variáveis

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.6 Custos e despesas totais

Somando-se custos e despesas fixas com custos e despesas variáveis obtém-se os custos e despesas totais (Tabela 10).

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\$ 5,373.79	R\$ 64,485.48	R\$ 68,354.61	R\$ 72,455.89	R\$ 76,803.24	R\$ 81,411.43
Custos e despesas variáveis	R\$ 2,130.68	R\$ 25,568.16	R\$ 27,102.25	R\$ 28,728.38	R\$ 30,452.09	R\$ 32,279.21
Total	R\$ 7,504.47	R\$ 90,053.64	R\$ 95,456.86	R\$ 101,184.27	R\$ 107,255.33	R\$ 113,690.65
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\$ 5,373.79	R\$ 64,485.48	R\$ 68,354.61	R\$ 72,455.89	R\$ 76,803.24	R\$ 81,411.43
Custos de despesas variáveis	R\$ 1,797.62	R\$ 21,571.44	R\$ 22,865.73	R\$ 24,237.67	R\$ 25,691.93	R\$ 27,233.45
Total	R\$ 7,171.41	R\$ 86,056.92	R\$ 91,220.34	R\$ 96,693.56	R\$ 102,495.17	R\$ 108,644.88
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\$ 5,373.79	R\$ 64,485.48	R\$ 68,354.61	R\$ 72,455.89	R\$ 76,803.24	R\$ 81,411.43
Custos de despesas variáveis	R\$ 2,556.82	R\$ 30,681.84	R\$ 32,522.75	R\$ 34,474.12	R\$ 36,542.56	R\$ 38,735.12
Total	R\$ 7,930.61	R\$ 95,167.32	R\$ 100,877.36	R\$ 106,930.00	R\$ 113,345.80	R\$ 120,146.55

Tabela 10 - Custos e despesas totais

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.7 Projeção de vendas

Projeto-se as vendas baseadas nos valores de vendas totais da DRE de cada cenário, estimando a quantidade vendida por mês, de acordo com os produtos ofertados (Tabela 11).

Projeção de vendas mensal - CENÁRIO REALISTA								
Quantidade/mês	Descrição	Preço unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
70	Pão de trigo	R\$ 18.00	R\$ 1,260.00	R\$ 15,120.00	R\$ 16,027.20	R\$ 16,988.83	R\$ 18,008.16	R\$ 19,088.65
70	Pão Multigrãos	R\$ 20.00	R\$ 1,400.00	R\$ 16,800.00	R\$ 17,808.00	R\$ 18,876.48	R\$ 20,009.07	R\$ 21,209.61
70	Pão de Castanha do Brasil	R\$ 20.00	R\$ 1,400.00	R\$ 16,800.00	R\$ 17,808.00	R\$ 18,876.48	R\$ 20,009.07	R\$ 21,209.61
70	Pão Integral	R\$ 20.00	R\$ 1,400.00	R\$ 16,800.00	R\$ 17,808.00	R\$ 18,876.48	R\$ 20,009.07	R\$ 21,209.61
80	Focaccia	R\$ 18.00	R\$ 1,440.00	R\$ 17,280.00	R\$ 18,316.80	R\$ 19,415.81	R\$ 20,580.76	R\$ 21,815.60
160	Cinnamon Roll	R\$ 10.00	R\$ 1,600.00	R\$ 19,200.00	R\$ 20,352.00	R\$ 21,573.12	R\$ 22,867.51	R\$ 24,239.56
Total			R\$ 8,500.00	R\$ 102,000.00	R\$ 108,120.00	R\$ 114,607.20	R\$ 121,483.63	R\$ 128,772.65
Projeção de vendas mensal - CENÁRIO PESSIMISTA								
Quantidade/mês	Descrição	Preço unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
59	Pão de trigo	R\$ 18.00	R\$ 1,062.00	R\$ 12,744.00	R\$ 13,508.64	R\$ 14,319.16	R\$ 15,178.31	R\$ 16,089.01
58	Pão Multigrãos	R\$ 20.00	R\$ 1,160.00	R\$ 13,920.00	R\$ 14,755.20	R\$ 15,640.51	R\$ 16,578.94	R\$ 17,573.68
59	Pão de Castanha do Brasil	R\$ 20.00	R\$ 1,180.00	R\$ 14,160.00	R\$ 15,009.60	R\$ 15,910.18	R\$ 16,864.79	R\$ 17,876.67
58	Pão Integral	R\$ 20.00	R\$ 1,160.00	R\$ 13,920.00	R\$ 14,755.20	R\$ 15,640.51	R\$ 16,578.94	R\$ 17,573.68
70	Focaccia	R\$ 18.00	R\$ 1,260.00	R\$ 15,120.00	R\$ 16,027.20	R\$ 16,988.83	R\$ 18,008.16	R\$ 19,088.65
135	Cinnamon Roll	R\$ 10.00	R\$ 1,350.00	R\$ 16,200.00	R\$ 17,172.00	R\$ 18,202.32	R\$ 19,294.46	R\$ 20,452.13
Total			R\$ 7,172.00	R\$ 86,064.00	R\$ 91,227.84	R\$ 96,701.51	R\$ 102,503.60	R\$ 108,653.82
Projeção de vendas mensal - CENÁRIO OTIMISTA								
Quantidade/mês	Descrição	Preço unitário	Total mês	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
80	Pão de trigo	R\$ 18.00	R\$ 1,440.00	R\$ 17,280.00	R\$ 18,316.80	R\$ 19,415.81	R\$ 20,580.76	R\$ 21,815.60
80	Pão Multigrãos	R\$ 20.00	R\$ 1,600.00	R\$ 19,200.00	R\$ 20,352.00	R\$ 21,573.12	R\$ 22,867.51	R\$ 24,239.56
80	Pão de Castanha do Brasil	R\$ 20.00	R\$ 1,600.00	R\$ 19,200.00	R\$ 20,352.00	R\$ 21,573.12	R\$ 22,867.51	R\$ 24,239.56
80	Pão Integral	R\$ 20.00	R\$ 1,600.00	R\$ 19,200.00	R\$ 20,352.00	R\$ 21,573.12	R\$ 22,867.51	R\$ 24,239.56
100	Focaccia	R\$ 18.00	R\$ 1,800.00	R\$ 21,600.00	R\$ 22,896.00	R\$ 24,269.76	R\$ 25,725.95	R\$ 27,269.50
216	Cinnamon Roll	R\$ 10.00	R\$ 2,160.00	R\$ 25,920.00	R\$ 27,475.20	R\$ 29,123.71	R\$ 30,871.13	R\$ 32,723.40
Total			R\$ 10,200.00	R\$ 122,400.00	R\$ 129,744.00	R\$ 137,528.64	R\$ 145,780.36	R\$ 154,527.18

Tabela 11 - Projeção de vendas

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.8 Retorno do investimento (payback)

O cálculo do *payback* é feito a fim de estimar o tempo necessário para que haja o retorno do capital investido inicialmente. Divide-se o investimento inicial pela

média de lucro líquido anual de cada cenário. Visto que não há lucro líquido no cenário pessimista, também não há *payback* no mesmo (Tabela 12).

Cenário realista	R\$
Investimento inicial	R\$ 41.906,40
Lucro líquido anual ano 1	R\$ 11.946,36
Anos	3,5079
Cenário otimista	R\$
Investimento inicial	R\$ 41.906,40
Lucro líquido anual ano 1	R\$ 27.232,68
Anos	1,5388

Tabela 12 - *Payback*

Fonte: Elaborado pelo autor

No cenário realista o retorno de investimento se dá em cerca de 3,5 anos, ou 42 meses. Já no cenário otimista, o retorno se dá em cerca de 1,5 ano, ou 18 meses.

4.6.9 Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR)

Como parâmetros para medir a viabilidade do negócio adotou-se o VPL e a TIR. Adotou-se o valor de 15% ao ano para a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) para ambos os cálculos.

Cenário realista		
Ano	Valores R\$	
0	-R\$ 41,906.40	Investimento inicial
1	R\$ 11,946.36	Lucro líquido anual ano 1
2	R\$ 12,663.14	Lucro líquido anual ano 2
3	R\$ 13,422.93	Lucro líquido anual ano 3
4	R\$ 14,228.31	Lucro líquido anual ano 4
5	R\$ 15,082.00	Lucro líquido anual ano 5
VPL	R\$2,516.19	
TIR	17%	

Tabela 13 - VPL E TIR realista

Fonte: Elaborado pelo autor

Cenário otimista		
Ano	Valores R\$	
0	-R\$ 41,906.40	Investimento inicial
1	R\$ 27,232.68	Lucro líquido anual ano 1
2	R\$ 28,866.64	Lucro líquido anual ano 2
3	R\$ 30,598.64	Lucro líquido anual ano 3
4	R\$ 32,434.56	Lucro líquido anual ano 4
5	R\$ 34,380.63	Lucro líquido anual ano 5
VPL	R\$59,358.43	
TIR	64%	

Tabela 14 - VPL E TIR otimista

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se nas Tabelas 13 e 14 que, nos dois cenários, o projeto é viável, visto que o VPL tem valor positivo e a TIR é maior que a TMA.

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar a viabilidade da implementação de uma padaria artesanal de pães de fermentação natural em Rio Branco/AC. O mesmo foi atendido por meio da elaboração de um plano de negócios.

O plano de negócios desenvolvido e a análise deste mostram que a implementação do empreendimento proposto é viável, visto que, no cenário realista, o Valor Presente Líquido (VPL) (R\$ 2516,19) tem valor maior que zero, e a Taxa Interna de Retorno (TIR) (17%) tem valor maior que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) (15%). Além disso, as previsões mostram que o *payback*, retorno do valor investido, se dará em cerca de 3,5 anos.

Logo, conclui-se que o plano de negócio demonstra a viabilidade econômica e financeira do empreendimento, alcançando o objetivo proposto no presente trabalho.

REFERÊNCIAS

ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Números do Setor de Alimentos. Mercado Interno.** Disponível em: <https://www.abia.org.br/downloads/numeros-mercado-interno-ABIA2021.pdf>.

Acessado em: 29 nov. 2022.

ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **Desempenho das Panificadoras e Confeitarias Brasileiras em 2021.** Disponível em: <https://bitly.com/loWXglHfl> . Acessado em: 05 out. 2022.

ABIP - Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **O mercado da panificação e a pandemia**. Disponível em: <https://bityli.com/oJbmNnMXe> . Acessado em: 01 nov. 2022.

CANELLA-RAWLS, S. **Pão: arte e ciência**. São Paulo. Senac, 2012.

CORREIA, I. S. **Relatório de estágio organizado relacionado em uma padaria artesanal**. UFRPE- Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2019. Disponível em:

https://repository.ufrpe.br/bitstream/123456789/1057/1/tcc_eso_isabelledasilvacorrei a.pdf Acessado em: 07 de out. 2022.

DA SILVA SANTOS, Victor Hugo; DE ANDRADE LIMA, Luciana Leite. PLANO DE NEGÓCIOS: EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA PARA ALUNOS DE GASTRONOMIA. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 8, n. 1, p. 227-243, 2018.

DE MOURA FERNANDES, Paula Cristina; PORTO, Guilherme Marques. A importância do plano de negócio para o sucesso e a longevidade das organizações. **Revista Gestão em Análise**, v. 6, n. 1/2, p. 259-269, 2017.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios - 7ª Edição**. São Paulo. Editora Empreende, 2018. E-book. ISBN 9788566103076. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788566103076/>. Acesso em: 05 nov. 2022.

GISSLEN, W. **Panificação & Confeitaria Profissionais**. Le Cordon Bleu. Academia de Artes Culinárias de Paris. 5 ed. Barueri: Manole, 2011.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995.

GUL,H.,OZÇELIK,O.;SAGADIÇ, O.; CERTEL, M. Sourdough bread production with lactobacilli and *S. cerevisiae* isolated from sourdoughs. **Process Biochemistry**, v.40, n. 2, p. 691-697, 2005.

HÄGGMAN, M.; SALOVAARA, H. Microbial re-inoculation reveals differences in the leavening power of sourdough yeast strains. **LWT. Food Science and Technology**, v. 41, p. 148-154, 2008.

HEGELE, C. A.; VESCO, R. S.; CAMARGO, G. J. **A importância da análise de investimentos em empresas que atuam no ramo de panificação.** Disponível em: <http://tcconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20190914-113020.pdf>.

Acessado em: 05 de out. 2022.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama Cidades.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ac/rio-branco/panorama> . Acessado em: 01 nov. 2022.

Iodice, G. (2019). Conheça o bilionário mercado de entregas de comida. **Revista Forbes, Caderno de Negócios.** Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/06/conheca-o-bilionario-mercado-de-entregas-d-e-comida/>. Acessado em: 07 de out. 2022.

LAHTINEN, S.; OUWEHAND, A.C.; SALMINEN, S.; WRIGHT, A.V. **Lactic acid bacteria. microbiological and functional aspects.** 4 ed, CRC Press, 2012, 761p.

Máximo, W. (2020). Brasil registra retração de 331,9 mil postos de trabalho em maio. **Agência Brasil.** EBC: Brasília. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-06/brasil-registra-retracao-de-3319-mil-postos-de-trabalho-em-maio>. Acessado em: 07 de out. 2022.

MONTEIRO, M. A. M.; HENRIQUES, G. S.; GARCIA, M. A. V. T. Organização e Gestão do Setor de Alimentação Coletiva no Pós-COVID-19: Desafios e Perspectivas. **Brazilian Journal of Development,** Curitiba, v.7, n.10, p.97134-97158, 2021.

Nionelli L, Rizzello CG. Sourdough-Based Biotechnologies for the Production of Gluten-Free Foods. **Foods.** 2016 Sep 20;5(3):65. doi: 10.3390/foods5030065. PMID: 28231160; PMCID: PMC5302394.

POUTANEN, Kaisa; FLANDER, Laura; KATINA, Kati. Sourdough and cereal fermentation in a nutritional perspective. **Food Microbiology,** v. 26, n. 7, p. 693-699, 2009.

REVISTA REDE FOOD SERVICE. **Pães artesanais ganham mercado e tornam-se um estratégico investimento no ramo da panificação brasileira.** Publicado em **13 novembro 2021.** Disponível em:

<https://redefoodservice.com.br/2021/08/paes-artesanais-ganham-mercado-e-tornam-se-um-estrategico-investimento-no-ramo-da-panificacao-brasileira/>. Acesso em 10 de dezembro de 2022.

REVISTA VOCÊ SA. **Dark kitchen: o modelo de restaurantes que veio para ficar.** Publicado em 20 agosto 2021. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/empreendedorismo/dark-kitchen-conheca-o-modelo-de-restaurantes-que-veio-para-ficar/>. Acesso em 15 de outubro de 2022.

RYAN, L.A.M.; DAL BELLO, F.; ARENDT, E.K. The use of sourdough fermented by antifungal LAB to reduce the amount of calcium propionate in bread. **International Journal Food Microbiology**, v. 125, p. 274–8, 2008.

SANTANA, Aline Gomes; DA COSTA, Maria Lucia Gurgel; SHINOHARA, Neide Kazue Sakugawa. Alimentação em tempos de pandemia do Coronavírus: a ressignificação de uma prática cotidiana e dietética. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 3, p. e50410313442-e50410313442, 2021.

SEBRAE. **Tudo o que você precisa saber para criar o seu plano de negócio: Aprenda o que é o plano de negócio, por que é importante e todos os requisitos necessários para você mesmo criar um na sua empresa.** [S. l.]: SEBRAE, 2020. Disponível em: encurtador.com.br/xFJ18. Acesso em: 31 set. 2022.

SEBRAE. **Muito além do pão francês: Como inovar e vender mais aproveitando as oportunidades do segmento de panificação.** [S. l.]: SEBRAE, 2018. Disponível em: l1nq.com/UJNTi. Acesso em: 30 set. 2022.