



ideias de  
negócios

# Padaria



EMPREENDEDORISMO

## Expediente

**Presidente do Conselho Deliberativo**

José Zeferino Pedrozo

**Diretor Presidente**

Décio Lima

**Diretor Técnico**

Bruno Quick

**Diretor de Administração e Finanças**

Margarete Coelho

**Unidade de Gestão de Soluções**

Eduardo Curado Matta

**Coordenação**

Luciana Macedo de Almeida

**Autor**

Sebrae

**Projeto Gráfico**

Staff Art Marketing e Comunicação Ltda.

[www.staffart.com.br](http://www.staffart.com.br)

## Sumário

Apresentação de Negócio .....	1
Mercado .....	2
Localização .....	4
Exigências Legais e Específicas .....	5
Estrutura .....	8
Pessoal .....	8
Equipamentos .....	9
Matéria Prima/Mercadoria .....	10
Organização do Processo Produtivo .....	11
Automação .....	12
Capital de Giro .....	14
Custos .....	14
Diversificação/Agregação de Valor .....	16
Divulgação .....	17
Informações Fiscais e Tributárias .....	18
Eventos .....	19
Normas Técnicas .....	20
Glossário .....	22
Dicas de Negócio .....	24
Características Específicas do Empreendedor .....	24
Planejamento Financeiro .....	25
Produtos e Serviços - Sebrae .....	27
Bibliografia .....	28
Investimentos e faturamento .....	30
Fontes de recursos .....	31
Canais de Distribuição e venda .....	32
Entidades relacionadas ao setor .....	33

## 1. Apresentação de Negócio

Quem não gosta do cheiro de pão quentinho e não se sente atraído quando passa em frente a uma padaria? O Negócio de padaria está relacionado aos sabores, sensações e alimentação.

Padaria ou panificadora é um comércio (geralmente também é uma pequena indústria de fabricação dos itens comercializados, salvo casos nos quais os proprietários vendem somente produtos terceirizados) de grande popularidade em vários países. Em sua grande maioria, são empresas de pequeno porte. O pão e demais produtos panificados como pães doces, salgados, biscoitos etc, são os principais produtos comercializados pelas padarias.

Atualmente, com um mix de serviços diversificados abrangendo panificação, confeitaria, restaurante, pizzaria, conveniência e adegas, as padarias se fortaleceram no mercado tão competitivo. Podemos classificar as padarias basicamente em 4 tipos, são eles:

**Boutique** - As padarias do tipo boutique são aquelas que se encontram localizadas em regiões de alto poder aquisitivo e que comercializam produtos de fabricação própria e importados.

**Serviços** - Essas padarias são aquelas padarias localizadas em regiões centrais das cidades e em ruas de grande circulação e de maior concentração de lojas comerciais ou escritórios. Elas oferecem além dos próprios produtos de padaria e confeitaria outros serviços adequados para essas localidades como bar, lanchonete, fast food entre outros.

**De conveniência** - São as mais comuns de serem encontradas. São as padarias dos bairros tipicamente residenciais. A denominação de conveniência vem dos tipos de produtos que comercializam. Além daqueles típicos de padarias, comercializam outros tipos de produtos considerados de conveniência podendo chegar a três mil itens ou mais.

**Pontos quentes** - Esse tipo de padaria é uma tendência na Europa e vem ganhando força no Brasil. A padaria abre uma filial, envia alguns tipos de pães já embalados ou congelados que serão assados no ponto quente.

Veja aqui formas de diferenciar e agregar valor ao seu negócio de panificação.

FONTE: <https://pequenosnegocioslucrativos.com.br/como-montar-uma-padaria/>

## 2. Mercado

Conforme a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – ABIP – Em 2018 existem no Brasil cerca de 63,2 mil padarias em todo o Brasil, e é o Estado de São Paulo o detentor do maior número de panificadoras do país. Este setor é formado por micro e pequenas empresas em sua maioria. Esse segmento atendeu

Conforme a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – ABIP – Em sua publicação dos “Indicadores da Panificação e Confeitaria – ano 2018”, temos:

1 – Vendas – Aumento na ordem de 2,81% (sem descontar a inflação), o que equivaleria a um faturamento de R\$ 92,63 bilhões. Demonstrando um crescimento mesmo em momentos de aceleração econômica brasileira lenta.

2 – Venda de produção própria - A apuração mostra que o faturamento com a produção própria ainda é o fator que puxa o crescimento do setor, num índice um pouco melhor que o registrado em 2017 (era 5,4% em 2017, passando para 5,87 em 2018).

3 – Venda revenda – em contrapartida a produção própria os produtos de revenda oferecidos foram importantes na composição do ticket médio, entretanto ocorreu uma queda de 3,79% em relação a 2017.

4 – Fluxo de Clientes - Em 2018, as empresas pesquisadas registraram uma queda no fluxo de clientes equivalente a -1,06%. É novamente um movimento de perda de fluxo, que fora registrada de 2013 a 2016 e interrompida em 2017.

5 – Tíquete médio (quanto cada consumidor gasta em média cada vez que entra numa padaria) – apesar da baixa no fluxo de clientes o setor alcançou um bom percentual de aumento no Tíquete médio, houve um crescimento de 3,91%, um resultado um pouco melhor que no ano anterior, cuja taxa de crescimento havia sido de 2,12%.

6 – Pão francês – o produto central de uma padaria não foi o responsável principal pelo aumento das vendas, pelo contrário, o volume de venda caiu 4,61% e o faturamento também caiu 1,14%, somente não foi maior devido o aumento de 3,64 nos preços do pão francês.

Numa análise conclusiva dos indicadores a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria – ABIP considera que a realidade e cenário para as empresas de panificação e confeitaria brasileiras se mostra bastante competitivo. As indústrias de congelados que vêm crescendo nos últimos 15 anos permitiram uma ampliação do número de pontos de venda que vendem ou revendem produtos panificados. Isso ampliou sobremaneira a concorrência para as padarias, sendo que aquelas mais tradicionais foram as que mais sentiram os efeitos desse aumento na competição.

A maior concorrência, no entanto, vem dos supermercados, na comparação com o setor de supermercados, as empresas de panificação e confeitaria pesquisadas indicaram um crescimento menor. De acordo com informações da Associação Brasileira de Supermercados (Abas). As vendas do supermercadista cresceram 10,15% no acumulado de janeiro a novembro de 2016.

### **Mercado Fornecedor**

A relação com o mercado fornecedor também deve se basear na sustentabilidade. Podem-se priorizar fornecedores locais como organizações regionais e cooperativas para que a economia da região seja beneficiada com as atividades da empresa, uma prática socialmente justa. Da mesma forma, a preocupação com o meio ambiente também deve ser levada em consideração a partir da escolha por empresas, cujas políticas e diretrizes sociais e ambientais estejam alinhadas com as suas, não sendo somente informações para autovalorização da marca. A questão da sustentabilidade econômica também deve ser observada nas negociações com os fornecedores.

Fatores que devem ser analisados para a escolha de um fornecedor:

- Distância física;
- Referências;
- Custo do frete;
- Qualidade;
- Capacidade de fornecimento;
- Preço;
- Prazo;
- Forma de pagamento e de entrega.

Assim resumidamente podemos destacar as seguintes oportunidades e ameaças:

### **Oportunidades**

- Investimento em inovação e outros modelos de negócios;
- Aprovação do trabalho intermitente na nova lei trabalhista;
- Diferenciação pelos serviços;
- Tecnologias de congelamento e melhorias em processos.

### **Ameaças**

- Instabilidade econômica e política no país provocando a queda de fluxo de clientes;
- Baixas barreiras de entrada no mercado;
- Concorrência acirrada e agressiva;
- Falta de mão-de-obra capacitada no mercado.
- Apesar da carência de mão de obra quem sabe quer ou deseja abrir uma padaria;
- Tipo de negócio com uma variação muito grande de entrantes, por outro lado alto índice de mortalidade de empresas.

### 3. Localização

O pão é um alimento consumido por toda a população, contudo a localização da padaria tem papel fundamental, pois ela é determinante na definição do perfil e características de consumo dos clientes, os produtos que irão procurar e consumir mais, os horários de maior demanda, entre outros fatores importantes.

As pessoas ainda optam por frequentar estabelecimentos perto de suas residências ou locais de trabalho, porém, atualmente, escolha não é tão simples. Na pesquisa do Sistema Firjan sobre o perfil dos consumidores do setor de panificação é indicado que a proximidade é o fator primordial para escolha dos canais de compra, principalmente no perfil da padaria tradicional.

#### **Pontos de atenção na escolha do imóvel onde a empresa será instalada:**

A relação entre receitas e despesas estimadas precisa ser compatível com os objetivos definidos pelo empreendedor. É preciso estar atento ao custo do aluguel, prazo do contrato, reajustes e reformas a fazer.

Certifique-se de que o imóvel atende às necessidades operacionais quanto à localização, capacidade de instalação, serviços de água, luz, esgoto, telefone, transporte etc.

Verifique se existem facilidades de acesso, estacionamento e outras comodidades que possam tornar mais conveniente e menos onerosa a adaptação do imóvel.

Cuidado com imóveis situados em locais sujeitos a inundação ou próximos às zonas de risco. Consulte a vizinhança a respeito.

Confira a planta do imóvel aprovada pela Prefeitura, e veja se não houve nenhuma obra posterior, aumentando, modificando ou diminuindo a área, que deverá estar devidamente regularizada.

As atividades econômicas da maioria das cidades são regulamentadas pelo Plano Diretor Urbano (PDU), que determina o tipo de atividade que pode funcionar em determinado endereço. A consulta de local junto à Prefeitura deve atentar para:

- Se o imóvel está regularizado, ou seja, se possui HABITE-SE;
- Se as atividades a serem desenvolvidas no local respeitam a Lei de Zoneamento do Município, pois alguns tipos de negócios não são permitidos em qualquer bairro;
- Se os pagamentos do IPTU referente ao imóvel estão em dia;
- No caso de serem instaladas placas de identificação do estabelecimento, letreiros e outdoors, será necessário verificar o que determina a legislação local sobre o licenciamento das mesmas;
- Exigências da legislação local e do Corpo de Bombeiros Militar.

## 4. Exigências Legais e Específicas

Para abrir uma empresa, o empreendedor poderá ter seu registro de forma individual ou em um dos enquadramentos jurídicos de sociedade. Ele deverá avaliar as opções que melhor atendem suas expectativas e o perfil do negócio pretendido. Leia mais sobre este assunto no capítulo 'Informações Fiscais e Tributárias'.

O contador, profissional legalmente habilitado para elaborar os atos constitutivos da empresa e conhecedor da legislação tributária, poderá auxiliar o empreendedor neste processo.

Para abertura e registro da empresa é necessário realizar os seguintes procedimentos:

- Registro na Junta Comercial;
- Registro na Secretaria da Receita Federal (CNPJ);
- Registro na prefeitura municipal, para obter o alvará de funcionamento;
- Cadastramento junto à Caixa Econômica Federal no sistema "Conectividade Social – INSS/FGTS";
- Registro no Corpo de Bombeiros Militar: órgão que verifica se a empresa atende as exigências mínimas de segurança e de proteção contra incêndio, para que seja



concedido o “Habite-se” pela prefeitura.

Importante:

- Para a instalação do negócio é necessário realizar consulta prévia de endereço na Prefeitura Municipal/Administração Regional, sobre a Lei de Zoneamento.
- É necessário observar as regras de proteção ao consumidor, estabelecidas pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC).
- A Lei 123/2006 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa) e suas alterações estabelecem o tratamento diferenciado e simplificado para micro e pequenas empresas. Isso confere vantagens aos empreendedores, inclusive quanto à redução ou isenção das taxas de registros, licenças etc.
- As leis, decretos, portarias, resoluções frequentemente sofrem revisões (atualizações), em virtude de novos acontecimentos ou pela necessidade de melhorar interpretações em relação ao seu conteúdo, função, abrangência ou penalidade. Portanto as leis citadas neste material estão atualizadas, mas a qualquer momento podem mudar. Para saber se estão utilizando a atual fiquem atentos as indicações de revisões, digitando as características da lei, exemplo: ‘Decreto-Lei nº. 986’, sem a data, em um site de busca e aparecerá nas 10 primeiras opções (links para acesso web), com as sugestões mais recentes.

As principais exigências legais aplicáveis a este segmento são:

- Decreto-lei nº. 986, de 21 de outubro de 1969: institui normas básicas sobre alimentos diferentes tipos de resíduos na coleta seletiva.
- Lei 14.223/26/09/2006 e Decreto: 47950 – Dispõem sobre a colocação de cardápios na parte externa e sobre obrigatoriedade anúncios publicitários.
- Lei nº. 10.273, de 05 de setembro de 2001: É o decreto de proibição do emprego de bromato de potássio, em qualquer quantidade, nas farinhas, no preparo de massas e nos produtos de panificação.
- Lei nº. 12.560 - de 8 de janeiro de 1998: Que dispõe sobre a utilização de água filtrada na feitura da massa de pão, e dá outras providências.
- Lei nº. 6.437, de 20.08.77 e o Decreto nº 77.052, de 19.01.76, Lei nº 6437, de 20 de agosto de 1977: Configura infrações à legislação sanitária federal, estabelece as sanções respectivas e estabelece a necessidade da responsabilidade técnica.
- Lei nº. 12.389 de 11 de Outubro de 2005 - Dispõe sobre a doação e reutilização de gêneros alimentícios e de sobras de alimentos e dá outras providências.
- Portaria DINAL/MS nº. 09, de 23 de fevereiro de 1990 - Dispõe sobre os produtos passíveis de dispensa da obrigatoriedade de registro na DINAL.

- Portaria n. 003 do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial de 10 de janeiro de 1997. Dispõe sobre a comercialização do pão francês, ou de sal, a peso (pesagem na presença do consumidor) ou unidades de peso nominal definido.
- Portaria n° 42 - CVS/MS de 14/01/98 (Legislação Federal) – Dispõe sobre a Rotulagem de Produtos Embalados.
- Portaria n° 146 / 2006 – INMETRO – Dispõe sobre a venda de pão por peso.
- Portaria SVS/MS n° 326, de 30 de julho de 1997: Aprova o Regulamento Técnico sobre "Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos".
- Portaria n°. 370, de 26 de abril de 1999: É a portaria que libera o uso do aditivo INS 171 dióxido de titânio na função de corante para coberturas e xaropes para produtos de panificação e biscoitos, de acordo com a sua função corante e em quantidades suficiente para obter o efeito tecnológico necessário.
- Portaria n° 12 10/06 - Aprova o regulamento técnico de boas praticas. Estabelece critérios / procedimentos operacionais padronizados para produção de alimentos.
- Portaria n° 1428, de 26 de novembro de 1993: Aprova, na forma dos textos anexos, o "Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos", as "Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos" e o "Regulamento Técnico para o Estabelecimento de Padrão de Identidade e Qualidade (PIQ's) para Serviços e Produtos na Área de Alimentos". Determina que os estabelecimentos relacionados à área de alimentos adotem, sob responsabilidade técnica, as suas próprias Boas Práticas de Produção e/ou Prestação de Serviços, seus Programas de Qualidade, e atendam aos PIQ's para Produtos e Serviços na Área de Alimentos.
- Resolução RDC n°. 39, de 21 de março de 2001: É a que aprova a Tabela de Valores de Referência para Porções de Alimentos e Bebidas Embalados para Fins de Rotulagem Nutricional.
- RDC n° 90, de 18 de outubro de 2000. Aprova o regulamento técnico para fixação de identidade e qualidade de pão.
- Resolução RDC n°. 91, de 11 de maio de 2001 - Aprova o Regulamento Técnico: Critérios Gerais e Classificação de Materiais para Embalagens e Equipamentos em Contato com Alimentos constante do Anexo desta Resolução.
- Resolução. n°. 105, de 19 de maio de 1999 - Aprova os Regulamentos Técnicos: Disposições Gerais para Embalagens e Equipamentos Plásticos em contato com Alimentos. Resolução de Diretoria Colegiada.

- Resolução RDC nº. 216 da ANVISA, de 15 de setembro de 2004 - Em vigor dia 15 de março de 2005. Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.

- Resolução RDC nº. 275, de 21 de outubro de 2002 - Regulamento Técnico de Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores/ Industrializadores de Alimentos e a Lista de Verificação das Boas Práticas de Fabricação em Estabelecimentos Produtores / Industrializadores de Alimentos.

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

Além do cumprimento das exigências anteriores, é necessário pesquisar na Prefeitura Municipal a legislação aplicada ao negócio de Padaria.

O Sebrae local poderá ser consultado para orientação.

## 5. Estrutura

Para captar clientes é essencial pensar em todos os detalhes do empreendimento e oferecer diferenciais atrativos, há muito a se considerar como vimos até agora, logo não poderia ser diferente na parte prática da estruturação do negócio. Definir os produtos que serão oferecidos é fundamental para a estruturação física, a disposição de equipamentos, disposição de controles, ordem da produção, uma vez que isto pode facilitar muito a rotina do estabelecimento. Um layout que possibilite produtividade e eficiência.

Considerando todos estes fatores apresentados, uma padaria deve contar basicamente um espaço para a exposição dos produtos e atendimento ao cliente, uma área para recepção e depósito de matéria prima, uma pequena área para administração, um espaço para produção, vestiários e copa.

## 6. Pessoal

Para que uma padaria se mantenha funcionando adequadamente, são necessários poucos funcionários. Lembrando que esta quantidade pode aumentar conforme número de clientes e volume de produção.

A quantidade de profissionais está relacionada ao porte do empreendimento e o nível de capacidade de produção instalada. Para uma padaria de pequeno porte pode-se começar com sete empregados, sendo:

- Um padeiro;
- Dois atendentes de balcão;
- Um caixa.

Os colaboradores devem ter as seguintes competências, que devem ser focadas no processo de seleção e contratação:

- padeiros/ajudantes de padeiro: além de conhecer da tipologia e processos de fabricação dos produtos deve também ter conhecimentos sobre a tecnologia das matérias primas utilizadas, conhecimentos básicos sobre nutrição, dietética, noções básicas de microbiologia dos alimentos, saúde, higiene e segurança alimentar, princípios de funcionamento e conservação dos equipamentos e utensílios.

- atendentes de balcão: além de conhecer muito bem os produtos e a empresa, o vendedor deve também conhecer as necessidades e os hábitos dos clientes e ter uma postura consultiva oferecendo soluções que atendam essas necessidades. Deve ter dinamismo, boa comunicação, ser um bom ouvinte, ter empatia, percepção, flexibilidade e comprometimento com a empresa.

- caixas: além de conhecerem do trabalho de caixa, devem também ter noções da legislação sobre direitos do consumidor. É de extrema importância que os caixas prestem atendimento de qualidade ao cliente.

O Sebrae da localidade poderá ser consultado para aprofundar as orientações sobre o perfil do pessoal e o treinamento adequado.

## 7. Equipamentos

São necessários os seguintes móveis e equipamentos:

Mobiliário para a área administrativa:

1. microcomputador completo - 1
2. impressora - 1
3. telefone - 2
4. mesas - 2
5. cadeiras -2
6. armário para o escritório - 1

Móveis e Equipamentos para áreas de produção e exposição de produtos:

1. Amassadeira
2. Balança Digital
3. Mesa de Inox
4. Modeladora
5. Divisora de Colunas
6. Batedeira Profissional
7. Fôrmas
8. Fornos
9. Câmara de Crescimento
10. Cilindro
11. Armário e esteiras
12. Resfriador
13. Balcões
14. Balcões Refrigeradores
15. Fatiadeira
16. Máquina para cortar frios
17. Geladeira
18. Freezers Verticais
19. ECF

## 8. Matéria Prima/Mercadoria

O problema dos panificadores é adquirir regularmente farinha de trigo com características e propriedades homogêneas, devido à grande variedade de tipos e de qualidade oferecidos. Recomenda-se o emprego de melhoradores-reforçadores que

vão permitir ao padeiro suportar certas irregularidades das farinhas sem prejuízo da qualidade dos pães. Estes aditivos beneficiam muito a tolerância das farinhas à fermentação.

Para a definição do mix dos produtos a ser oferecido, o empresário deverá visitar concorrentes, ouvir permanentemente seus clientes e ir fazendo adaptações ao longo do tempo.

A gestão de estoques apresenta particularidades de acordo com o tipo do negócio - comércio ou prestação de serviço. De qualquer forma, deve-se buscar a eficiência nesta gestão, sendo que o estoque de mercadorias deve ser suficiente para o adequado funcionamento da empresa, mas mínimo, para reduzir o impacto no capital de giro.

Fique atento, pois a falta de mercadorias pode representar a perda de uma venda. Por outro lado, possuir mercadorias estocadas por muito tempo é deixar dinheiro parado. É essencial o bom desempenho na gestão de estoques, com foco no equilíbrio entre oferta e demanda.

Esse equilíbrio deve ser sistematicamente conferido, com base, entre outros, nestes três indicadores de desempenho:

1 - Giro dos estoques: número de vezes que o capital investido em estoques é recuperado por meio das vendas. É medido em base anual e tem a característica de representar o que aconteceu no passado. Quanto maior for a frequência de entregas dos fornecedores, em menores lotes, maior será o índice de giro dos estoques, também chamado de índice de rotação de estoques.

2 - Cobertura dos estoques: indicação do período de tempo que o estoque, em determinado momento, consegue cobrir as vendas futuras, sem que haja suprimento.

3 - Nível de serviço ao cliente: demonstra o número de oportunidades de venda que podem ter sido perdidas, no varejo de pronta entrega (segmento em que o cliente quer receber a mercadoria ou o serviço imediatamente após a escolha), pelo fato de não existir a mercadoria em estoque ou não se poder executar o serviço com prontidão.

## 9. Organização do Processo Produtivo

Os processos produtivos de padaria são divididos em:

- Recepção e estocagem de matéria-prima e produtos acabados - Envolve o controle de entrada e saída, prazo de validade e nível de estoque de matérias-primas para a produção, embalagens e produtos acabados para o salão de vendas, além do envio destes dados para a administração, em tempo hábil.

- **Produção** - O produto deve sair em quantidades mínimas, várias vezes por dia. Os horários sugeridos são: 1ª remessa às 5 horas; 2ª remessa às 9 horas; 3ª remessa às 12h20min, 4ª remessa às 15h30min; 5ª remessa às 17h30min. Na fixação desses horários é preciso observar os costumes da população local.
- **Exposição e Vendas** - No Salão de Vendas, é preciso criar maneiras diferenciadas de exposições. Um produto pode ser exposto de várias maneiras. Além disto, precisa-se hierarquizá-los. Existem produtos de melhor qualidade, de melhores marcas e, conseqüentemente, de maior valor.
- **Administração** - Os dados gerados pelas áreas de controle de estoque, produção e vendas são organizados, produzindo informações valiosas sobre a administração da padaria, seja sobre o nível e giro do estoque, produtos mais vendidos, número de clientes, horários de maior atendimento, etc. Além destas informações a manutenção e controle dos registros de empregados, compras, contas a pagar e relacionamento com bancos, fornecedores e prestadores de serviço (contadores, técnicos de informática, etc.) são tarefas importantes na gestão de uma padaria.

## 10. Automação

Investir em softwares para automatizar as empresas não é mais tendência, é uma necessidade. Antes de se decidir pelo sistema a ser utilizado, o empreendedor deve avaliar o preço cobrado, o serviço de manutenção, a conformidade em relação à legislação fiscal municipal e estadual, a facilidade de suporte e as atualizações oferecidas pelo fornecedor, verificando ainda se possui funcionalidades, tais como:

- Controle de mercadorias;
- Controle de taxa de serviço;
- Controle dos dados sobre faturamento/vendas, gestão de caixa e bancos (conta corrente) e estoque;
- Emissão de pedidos, notas fiscais, boletos bancários;
- Organização de compras e contas a pagar;
- Relatórios e gráficos gerenciais para análise real do faturamento da loja. A loja física como conhecemos hoje está mudando.

A tendência é a interação cada vez maior por meio de ambientes virtuais.

Já existe no mercado uma ampla seleção de softwares e plataformas digitais que ajudam o empresário com rastreabilidade, inspeção de qualidade, cálculos de produção, administração de vendas, monitoramento de funcionários e clientes,

integração entre ambientes físicos e virtuais e resolver questões de logística.

Algumas soluções em softwares específicos para o setor de alimentos e bebidas, disponíveis na internet:

**Para indústria:**

**MAXIPROD** - É um sistema completo para a gestão da indústria de alimentos, inclusive atacados e distribuidores.

**SOFTEXPERT** - Trata-se de uma solução integrada que atende os requisitos de conformidade e ao mesmo tempo reduz os custos que podem ser substanciais.

**ELIPSE** - Alimentos, Bebidas e Agronegócio - Produção, conservação e embalagem - Com mais de 400 interfaces de comunicação, as soluções Elipse possibilitam integrar diversos equipamentos e sistemas na mesma aplicação, independente do fabricante.

**ERP para alimentos e bebidas** – fornece uma visão de 360 graus da cadeia de fornecimento e capacidade de produção, permitindo a tomada decisão com base em informações e o atendimento das desafiadoras demandas dos clientes – diariamente.

**ZENON** - melhora a competitividade de produção na indústria de alimentos e bebidas. zenon é flexível para usar, abrir e é escalonável. Os conceitos Indústria 4.0 e industrial IoT podem ser implementados com esse sistema de operação.

**Para varejo:**

- Bom Apetite 4.0;
- Dataprol Gourmet Máster 4.121;
- Food Pay Live;
- Gerenciamento Integrado de Lanchonete, Restaurante, Pizzaria e Delivery 2.0;
- LM Delivery;
- Onbit S2 Comanda;
- Plexis POS 2.8.8.36;
- Restaurante 1.1;
- SCL – Sistema para Controle de Lanchonetes 3.0;
- Sigebars – Sistema de Gerenciamento de Bares e Restaurantes.



## 11. Capital de Giro

Capital de giro é o montante de recursos financeiros que a empresa precisa manter para garantir fluidez dos ciclos de caixa. O capital de giro funciona com uma quantia imobilizada no caixa (inclusive banco) da empresa para suportar as oscilações de caixa.

ITEM
QUANTIDADE
VALOR UNITÁRIO

Reserva de Caixa
------------------

1
---

R\$ 20.000,00
---------------

\* Esta é meramente uma estimativa de valor, o seu capital de giro deve variar entre 20 e 30% do valor do investimento para operação. No exemplo temos um Investimento estimado (tópico anterior) de R\$ 100.000,00. Assim uma reserva (capital de giro e estoque inicial) de R\$ 20.000,00

Quanto maior o prazo concedido aos clientes para pagamento e quanto maior o prazo de estocagem, maior será a necessidade de capital de giro do negócio. Portanto, manter estoques mínimos regulados e saber o limite de prazo a conceder ao cliente pode amenizar a necessidade de imobilização de dinheiro em caixa. Prazos médios recebidos de fornecedores também devem ser considerados nesse cálculo: quanto maiores os prazos, menor será a necessidade de capital de giro.

O empreendedor deverá ter um controle orçamentário rígido, de forma a não consumir recursos sem previsão, inclusive valores além do pró-labore. No início, todo o recurso que entrar na empresa nela deverá permanecer, possibilitando o crescimento e a expansão do negócio. O ideal é preservar recursos próprios para capital de giro e deixar financiamentos (se houver) para máquinas e equipamentos.

Sempre será muito útil que se tenha certo montante de recursos financeiros reservados para que o negócio possa fluir sem sobressaltos, especialmente no início do projeto. No entanto, ter esse recurso disponível não é suficiente porquanto ser premissa sua boa gestão, ou seja, somente deverá ser utilizado para honrar compromissos imediatos ou lidar com problemas de última hora.

## 12. Custos

Os custos dentro de um negócio são empregados tanto na elaboração dos serviços ou produtos quanto na manutenção do pleno funcionamento da empresa. Entre essas despesas, estão o que chamamos de custos fixos e custos variáveis.

## Custos Variáveis

São aqueles que variam diretamente com a quantidade produzida ou vendida, na mesma proporção.

### Custos de Materiais

Item  
Quantidade  
Valor unitário  
Matéria-Prima ou mercadoria  
40  
R\$ 15.000,00

### Custos dos Impostos

Item  
%  
Valor unitário  
Simples  
9 % do faturamento bruto (R\$ 40.000,00)  
R\$ 3.600,00

### Custos com Vendas

Item  
%  
Valor unitário  
Propaganda  
1 % do faturamento bruto (R\$ 40.000,00)  
R\$ 400,00

### Custos Fixos

São os gastos que permanecem constantes, independente de aumentos ou diminuições na quantidade produzida e vendida. Os custos fixos fazem parte da estrutura do negócio.

### Salários e Encargos

Função  
Quantidade  
Salário unitário  
Salários, comissões e encargos.  
4  
R\$ 7.000,00

### Depreciação

Ativos fixos  
Valor total  
Vida útil (anos)

Depreciação  
Maquinas e equipamentos  
R\$ 48.000,00  
10  
R\$ 400,00  
Equipamentos informática  
R\$ 5.000,00  
5  
R\$ 80,00  
Móveis e utensílios  
R\$ 14.000,00  
5  
R\$ 240,00  
**Despesas Fixas e Administrativas**

Item  
Valor unitário  
Aluguel, condomínio e segurança  
R\$ 2.500,00  
Água, luz, telefone e internet  
R\$ 800,00  
Material de limpeza, higiene e escritório  
R\$ 700,00  
Assessoria contábil  
R\$ 1.000,00

## 13. Diversificação/Agregação de Valor

Neste ambiente, diversificar e priorizar a produção própria e a oferta de produtos é fundamental. Entre as opções há os segmentos de boulangeries (pães elaborados), confeitaria, (bolos e doces sofisticados), fast food (lanches e refeições rápidas por quilo), até o happy hour (frios, bebidas e variedades), cafeteria e opções como oferecer café da manhã - setor explorado há pouco tempo nos grandes centros.

Agregar valor ao produto e ao negócio PINTEREST – <https://br.pinterest.com>  
Agregar valor significa oferecer produtos e serviços complementares ao produto principal, diferenciando-se da concorrência e atraindo o público-alvo. Não basta possuir algo que os produtos concorrentes não oferecem. É necessário que esse algo mais seja reconhecido pelo cliente como uma vantagem competitiva e aumente o seu nível de satisfação com o produto ou serviço prestado.

As pesquisas quantitativas e qualitativas podem ajudar na identificação de benefícios de valor agregado. No caso de uma padaria, há várias oportunidades de diferenciação, tais como:

- Entrega de produtos em domicílio;
- Veículo próprio para entregas;
- Ações promocionais com degustação;
- Pães diferentes;
- Sabor, cor, aroma dos pães sem quentinhos;
- Participação em eventos;
- Vendas de produtos em ilhas.

O empreendedor deve manter-se sempre atualizado com as novas tendências, novas técnicas, novos utensílios e produtos, através da leitura de colunas de jornais e revistas especializadas, programas de televisão ou através da Internet.

## 14. Divulgação

A propaganda é um importante instrumento para tornar a empresa e seus serviços conhecidos pelos clientes potenciais. A divulgação pode ser realizada através de vários canais de comunicação. Abaixo, sugerem-se algumas ações eficientes:

- Divulgar em redes sociais, tais como; Facebook, LinkedIn, Instagram, Google+, Twitter.
- Divulgar através de e-mail marketing e mensagens de WhatsApp;
- Divulgar em sites especializados;
- Confeccionar folders e flyers para a distribuição em residências nos bairros próximos a loja;
- Oferecer brindes para clientes que indicam outros clientes;
- Anunciar em jornais de bairro e revistas;
- Oferecer descontos para produtos combinados (queijos, vinhos e doces);
- Montar uma web site com a oferta de produtos para alavancar as vendas;
- Realização de degustações periódicas na loja;
- Divulgar em empresas.

## 15. Informações Fiscais e Tributárias

### Optantes do SIMPLES Nacional

Este segmento de empresa poderá optar pelo Simples Nacional - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições, instituído pela Lei Complementar nº 123/2006. Os pequenos negócios podem optar pelo Simples, desde que sua categoria esteja contemplada no regime, a receita bruta anual de sua atividade não ultrapasse R\$ 360 mil para microempresa e R\$ 4,8 milhões para empresa de pequeno porte e sejam respeitados os demais requisitos previstos na Lei.

Nesse regime, o empreendedor de ME e EPP poderá recolher os seguintes tributos e contribuições, por meio de apenas um documento fiscal – o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional), que é gerado no Portal do SIMPLES Nacional (<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional>):

- IRPJ (Imposto de Renda da Pessoa Jurídica);
- CSLL (Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido);
- PIS (Programa de Integração Social);
- COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social);
- CPP (Contribuição Previdenciária Patronal);
- ICMS (Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços): para empresas do comércio
- ISS (Imposto Sobre Serviços): para empresas que prestam serviços;
- IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados): para indústrias.

Conforme a Lei Complementar nº 123/2006, as alíquotas do Simples Nacional variam de acordo com as tabelas I a VI, dependendo das atividades exercidas e da receita bruta auferida pelo negócio. No caso de início de atividade no próprio ano-calendário da opção pelo Simples Nacional, para efeito de determinação da alíquota no primeiro mês de atividade, os valores de receita bruta acumulada devem ser proporcionais ao número de meses de atividade no período. Se o Estado em que o empreendedor estiver exercendo a atividade conceder benefícios tributários para o ICMS (desde que a atividade seja tributada por esse imposto), a alíquota poderá ser reduzida conforme o caso. a esfera Federal poderá ocorrer redução quando se tratar de PIS e/ou COFINS.

Se a receita bruta anual não ultrapassar R\$ 81 mil, o empreendedor poderá optar pelo registro como Microempreendedor Individual (MEI), desde que ele não seja dono ou sócio de outra empresa e tenha até um funcionário. Para se enquadrar no MEI, sua atividade deve constar na tabela da Resolução CGSN nº 94/2011 - Anexo XIII ([http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao/resolucoes/arquivos/ANEXO\\_XIII.pdf](http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao/resolucoes/arquivos/ANEXO_XIII.pdf))

Neste caso, os recolhimentos dos tributos e contribuições serão efetuados em valores fixos mensais conforme abaixo:

#### I) Sem empregado

- 5% do salário mínimo vigente - a título de contribuição previdenciária
- R\$ 1 de ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias (para empresas de comércio e indústria)
- R\$ 5 de ISS – Imposto sobre Serviços (para empresas de prestadoras de serviços)

#### II) Com um empregado (o MEI poderá ter um empregado, desde que ele receba o salário mínimo ou piso da categoria)

O empreendedor recolherá mensalmente, além dos valores acima, os seguintes percentuais:

- Retém do empregado 8% de INSS sobre a remuneração;
- Desembolsa 3% de INSS patronal sobre a remuneração do empregado.

Recomendamos que o empreendedor consulte sempre um contador, para que ele o oriente sobre o enquadramento jurídico e o regime de tributação mais adequado ao seu caso.

## 16. Eventos

Congresso Internacional de Food Service

Feira do Varejo de Alimentos, Bebidas, Equipamentos e Serviços da América Latina-Super Rio Expofood

[www.superrio.com.br](http://www.superrio.com.br)

Feira Nacional de Panificação, Confeitaria e Sorveteria – Minasão

[www.fariavasconcelos.com.br](http://www.fariavasconcelos.com.br)

Feira Internacional de Produtos e Serviços para Alimentação - FISPAL Food Service

[www.fispalfoodservice.com.br](http://www.fispalfoodservice.com.br)

Feira Internacional de Produtos, Embalagens, Equipamentos, Acessórios e Serviços para Alimentação - FISPAL Bahia

[www.fispalbahia.com.br](http://www.fispalbahia.com.br)

Feira Internacional de Panificação e Confeitaria e do Varejo Independente de Alimentação - FIPAN

<http://www.fipan.com.br>

Congresso Brasileiro da Indústria de Panificação e Confeitaria - CONGREPAN

Feira de Produtos e Serviços para Panificadoras, Confeitarias, Bares e Mercarias – Paranapão

[www.ferrarieventos.com.br](http://www.ferrarieventos.com.br)

## 17. Normas Técnicas

As normas técnicas são documentos de uso voluntário, sendo importantes referências para o mercado. As normas técnicas podem estabelecer quesitos de qualidade, desempenho, de segurança. Não obstante, pode estabelecer procedimentos, padronizar formas, dimensões, tipos, usos, fixar, classificações ou terminologias e glossários. Definir a maneira de medir ou determinar as características, como métodos de ensaio. As Normas técnicas são publicadas pela ABNT (Associação Brasileira de Normas técnicas).

1. Normas específicas para Padaria:

**ABNT NBR 14171:1998** - Forno industrial a gás - Requisitos de segurança. Esta Norma estabelece requisitos para a operação, com segurança, de fornos empregados na indústria alimentícia, que utilizam gás como combustível.

**ABNT NBR 13865:2010** - Máquinas para panificação — Cilindros para massas alimentícias com comprimento de rolos maiores ou iguais a 400 mm — Requisitos para segurança e higiene. Esta Norma estabelece as exigências de segurança e higiene que se aplicam ao projeto e à fabricação de cilindros para massas alimentícias com comprimentos de rolos maiores ou iguais a 400 mm, usados na indústria de panificação.

**ABNT NBR 15735:2009** - Máquinas de processamento de alimento - Batedeiras

planetárias - Requisitos para segurança e higiene.. Esta Norma estabelece as exigências de segurança e higiene que se aplicam ao projeto e à fabricação de batedeiras planetárias com bacia fixa com capacidade maior do que 5 L e menor do que 500 L, usadas para processar vários ingredientes, como cacau, farinha, açúcar, óleos e gordura, carnes magras, ovos e outros, na indústria alimentícia.

**ABNT NBR 15853:2010** - Máquinas para panificação – Modeladoras – Requisitos para segurança e higiene. Esta Norma estabelece as exigências de segurança e higiene que se aplicam ao projeto e à fabricação de modeladoras de massas dos tipos descritos em 4.1 a 4.3 e ilustrados nas Figuras 2a, 2b e 2c. Estas modeladoras são usadas na indústria alimentícia e em estabelecimentos industriais e comerciais, tais como: fábrica de massa para pães, padarias, confeitarias, delicatessens e bufês. Destinam-se a achatar, enrolar e alongar porções de massa. Não são abrangidas por esta Norma concepções de modeladoras não descritas na Seção 4.

**ABNT NBR ISO 23953-2:2009** - Expositores refrigerados Parte 2: Classificação, requisitos e condições de ensaio. Esta parte da ABNT NBR ISO 23953 estipula os requisitos para a construção, as características e o desempenho de expositores frigoríficos utilizados na venda e exposição de produtos alimentícios. Estipula ainda as condições de ensaio e os métodos para verificar o cumprimento dos requisitos, assim como a classificação dos expositores, a etiquetagem e a lista das características a serem informadas pelo fabricante. Não é aplicável a máquinas frigoríficas de auto-serviço (refrigerated vending machines) ou destinadas ao uso em serviços de bufê ou em aplicações outras que no comércio varejista. Não trata tampouco da decisão quanto à escolha do tipo de produtos alimentícios a serem mantidos nos expositores.

2. Normas aplicáveis na execução das instalações de uma Padaria:

**ABNT NBR 15635:2008** - Serviços de alimentação - Requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais. Esta Norma especifica os requisitos de boas práticas e dos controles operacionais essenciais a serem seguidos por estabelecimentos que desejam comprovar e documentar que produzem alimentos em condições higiênico sanitárias adequadas para o consumo.

**ABNT NBR ISO 22000:2006 Versão Corrigida:2006** - Sistemas de gestão da segurança de alimentos - Requisitos para qualquer organização na cadeia produtiva de alimentos. Esta Norma especifica requisitos para o sistema de gestão da segurança de alimentos, onde uma organização na cadeia produtiva de alimentos precisa demonstrar sua habilidade em controlar os perigos, a fim de garantir que o alimento está seguro no momento do consumo humano.

**ABNT NBR 15842:2010** - Qualidade de serviço para pequeno comércio – Requisitos gerais. Esta Norma estabelece os requisitos de qualidade para as atividades de venda e serviços adicionais nos estabelecimentos de pequeno comércio, que permitam satisfazer as expectativas do cliente.

**ABNT NBR 12693:2010** – Sistemas de proteção por extintores de incêndio. Esta Norma estabelece os requisitos exigíveis para projeto, seleção e instalação de



extintores de incêndio portáteis e sobre rodas, em edificações e áreas de risco, para combate a princípio de incêndio.

**ABNT NBR 5410:2004** Versão Corrigida:2008 - Instalações elétricas de baixa tensão. Esta Norma estabelece as condições a que devem satisfazer as instalações elétricas de baixa tensão, a fim de garantir a segurança de pessoas e animais, o funcionamento adequado da instalação e a conservação dos bens.

**ABNT NBR 5413:1992** Versão Corrigida:1992 - Iluminância de interiores. Esta Norma estabelece os valores de iluminâncias médias mínimas em serviço para iluminação artificial em interiores, onde se realizem atividades de comércio, indústria, ensino, esporte e outras.

**ABNT NBR 5419:2005** - Proteção de estruturas contra descargas atmosféricas. Esta Norma fixa as condições de projeto, instalação e manutenção de sistemas de proteção contra descargas atmosféricas (SPDA), para proteger as edificações e estruturas definidas em 1.2 contra a incidência direta dos raios. A proteção se aplica também contra a incidência direta dos raios sobre os equipamentos e pessoas que se encontrem no interior destas edificações e estruturas ou no interior da proteção impostas pelo SPDA instalado.

**ABNT NBR 5626:1998** - Instalação predial de água fria. Esta Norma estabelece exigências e recomendações relativas ao projeto, execução e manutenção da instalação predial de água fria. As exigências e recomendações aqui estabelecidas emanam fundamentalmente do respeito aos princípios de bom desempenho da instalação e da garantia de potabilidade da água no caso de instalação de água potável.

**ABNT NBR 9050:2004** Versão Corrigida:2005 - Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos. Esta Norma estabelece critérios e parâmetros técnicos a serem observados quando do projeto, construção, instalação e adaptação de edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos às condições de acessibilidade.

**ABNT NBR IEC 60839-1-1:2010** - Sistemas de alarme - Parte 1: Requisitos gerais - Seção 1: Geral. Esta Norma especifica os requisitos gerais para o projeto, instalação, comissionamento (controle após instalação), operação, ensaio de manutenção e registros de sistemas de alarme manual e automático empregados para a proteção de pessoas, de propriedade e do ambiente.

## 18. Glossário

Acabamento - Tratamento dado a massa, momentos antes de ser fornecida e/ou após o fornecimento."Aumentar a força da massa" - Significa aumentar o aditivo à receita ou dar mais tempo de boleamento. Boleamento - Dar forma de bola à massa.

O boleamento facilita ao padeiro visualizar o crescimento da massa e favorece a reestruturação das moléculas de glúten e retenção de gás na massa.

"Cálculo de fermentação" - Cálculo que possibilita fazer o ajuste do tempo de fermentação em função do tempo disponível de produção."Cálculo de produção" - Cálculo que informa com precisão a quantidade necessária ao balanceamento de uma receita. Dentre os métodos mais conhecidos se destaca o "Método do Padeiro", em que os ingredientes são calculados com base na farinha, cuja quantidade seja ela qual for, corresponde a 100%.

Cozimento - Momento em que a massa colocada no forno é cozida e tem sua crosta formada; é o mesmo que forneamento ou assamento.

"Descanso da Massa" - Etapa de produção em que a massa é deixada em repouso para recuperar sua extensibilidade.

Elasticidade - É a propriedade da massa de se portar como elástico quando esticada.

"Envelhecimento do pão" - Processo inevitável pelo qual o pão passa. Inicia-se logo que a massa cozida começa a ser esfriada, caracterizando-se pela retrogradação do amido, que expulsa a água que o envolve e pela diminuição da temperatura da massa.

Espanja - É a primeira fase do processo de mistura dos ingredientes, denominada também de pré-fermentação.

Extensibilidade - É a propriedade da massa de se estender sem se rasgar, retornando ao estado inicial.

Giletar - Cortar a superfície da massa.

Glúten - Composto de farinha responsável pela estruturação do pão. Grumos - partículas duras que podem surgir nos produtos mal elaborados.

"Métodos de panificação" - Métodos de fabricação de pães dentre os mais conhecidos destacam-se Espanja, Direto, Chorleywood (Método Direto Rápido) Espanja Líquida (Processo contínuo) e AFA (Método Direto) Eles se diferenciam basicamente nas etapas de mistura e fermentação da massa.

"Modelagem da Massa" - Etapa de fabricação de um produto em que é dado forma aos pedaços da massa.

"Oxidação da massa" - Fenômeno que ocorre na massa enquanto está sendo realizado o assamento. O resultado da oxidação é o branqueamento e o fortalecimento da rede de glúten em intensidade proporcional ao tempo de assamento.

"Ponto ideal" ou "ponto de massa" - Ponto em que a massa está lisa, coesa, homogênea e, ao mesmo tempo, extensível e firme.

Reforço - É a segunda fase do processo de mistura dos ingredientes. A primeira fase é a esponja.

"Sacos de farinha desmanchados" - Índice que mede o nível de produção de uma padaria, medido com base nos sacos de farinha de trigo consumidos no processo de fabricação, durante determinado período. Exemplo: "Esta padaria desmancha 40 sacos por mês".

## 19. Dicas de Negócio

- Conhecer e avaliar novos equipamentos, capazes de produzir com alta qualidade e baixos custos operacionais, tornando seu produto competitivo no mercado;
- Manter o padrão de qualidade e uniformidade do produto;
- Investir na qualidade global de atendimento ao cliente, ou seja: qualidade do serviço, ambiente agradável, profissionais atenciosos, respeitosos e interessados pelo cliente, além de comodidades adicionais como é o caso de estacionamento;
- Procurar fidelizar a clientela
- O empreendedor deve ser criativo e ousado validando conceitos de comunicação inovadores, de forma que consiga manter o empreendimento em evidência no mercado e diante dos consumidores atuais e potenciais.

10 dicas Sustentáveis numa padaria SEBRAE: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

## 20. Características Específicas do Empreendedor

O empreendedor envolvido com atividades relacionadas à padaria precisa adequar-se a um perfil que o mantenha na vanguarda do setor. A seguir, algumas características desejáveis ao empresário desse ramo.

- Ter paixão pela atividade e conhecer bem o ramo de negócio.
- Pesquisar e observar permanentemente o mercado em que está instalado, promovendo ajustes e adaptações no negócio.
- Ter atitude e iniciativa para promover as mudanças necessárias.
- Acompanhar o desempenho dos concorrentes.
- Saber negociar, vender benefícios e manter clientes satisfeitos.
- Ter visão clara de onde quer chegar.

- Planejar e acompanhar o desempenho da empresa.
- Ser persistente e não desistir dos seus objetivos.
- Manter o foco definido para a atividade empresarial.
- Ter coragem para assumir riscos calculados.
- Estar sempre disposto a inovar e promover mudanças.
- Ter grande capacidade para perceber novas oportunidades e agir rapidamente para aproveitá-las.
- Ter habilidade para liderar a equipe de profissionais da padaria.
- Capacidade para selecionar e utilizar fontes de consulta para a obtenção de informações necessárias aos processos de panificação e confeitaria.
- Capacidade para aplicar procedimentos técnicos, normas técnicas, ambientais, de segurança, de saúde e higiene no trabalho e padrões de qualidade adequados aos processos de panificação e confeitaria.
- Prever pontos críticos inerentes aos processos de panificação e confeitaria.

## 21. Planejamento Financeiro

Ao empreendedor não basta vocação e força de vontade para que o negócio seja um sucesso.

Independentemente do segmento ou tamanho da empresa, necessário que haja um controle financeiro adequado que permita a mitigação de riscos de insolvência em razão do descasamento contínuo de entradas e saídas de recursos. Abaixo, estão listadas algumas sugestões que auxiliarão na gestão financeira do negócio:

### Fluxo de Caixa

O controle ideal sobre as despesas da empresa é realizado por meio do acompanhamento contínuo da entrada e da saída de dinheiro através do fluxo de caixa. Esse controle permite ao empreendedor visão ampla da situação financeira do negócio, facilitando a contabilização dos ganhos e gestão da movimentação financeira.

A medida que a empresa for crescendo, dificultando o controle manual do fluxo de caixa, tornando difícil o acompanhamento de todas as movimentações financeiras, o empreendedor poderá investir na aquisição de softwares de gerenciamento.

## Princípio da Entidade

O patrimônio da empresa não se mistura com o de seu proprietário. Portanto, jamais se deve confundir a conta pessoal com a conta empresarial, isso seria uma falha de gestão gravíssima que pode levar o negócio à falência. Ao não separar as duas contas, a lucratividade do negócio tende a não ser atingida, sendo ainda mais difícil reinvestir os recursos, gerados pela própria operação. É o caminho certo para o sucesso empresarial.

## Despesas

O empreendedor deve estar sempre atento para as despesas de rotina como água, luz, material de escritório, internet, produtos de limpeza e manutenção de equipamentos. Embora pequenas, o seu controle é essencial para que não reduzam a lucratividade do negócio.

## Reservas/Provisões

Esse recurso funcionará como um fundo de reserva, o qual será composto por um percentual do lucro mensal - sempre que for auferido. Para o fundo de reserva em questão, poderá ser estabelecido um teto máximo. Quando atingido, não haverá necessidade de novas alocações de recursos, voltando a fazê-las apenas no caso de recomposição da reserva utilizada. Esse recurso provisionado poderá ser usado para cobrir eventuais desembolsos que ocorram ao longo do ano.

## Empréstimos

Poderão ocorrer situações em que o empresário necessitará de recursos para alavancar os negócios. No entanto, não deverá optar pela primeira proposta, mas estar atento ao que o mercado oferece, pesquisando todas as opções disponíveis. Deve ter cuidado especialmente com as condições de pagamento, juros e taxas de administração. A palavra-chave é renegociação, de forma a evitar maior incidência de juros.

## Objetivos

Definidos os objetivos, deve-se elaborar e implementar os planos de ação, visando amenizar erros ou definir ajustes que facilitem a consecução dos objetivos financeiros estabelecidos.

## Utilização de Softwares

As novas tecnologias são de grande valia para a realização das atividades de gerenciamento, pois possibilitam um controle rápido e eficaz. O empreendedor poderá consultar no mercado as mais variadas ferramentas e escolher a que mais adequada for a suas necessidades.

## 22. Produtos e Serviços - Sebrae

Aproveite as ferramentas de gestão e conhecimento criadas para ajudar a impulsionar o seu negócio. Para consultar a programação disponível em seu estado, entre em contato pelo telefone 0800 570 0800.

Confira as principais opções de orientação empresarial e capacitações oferecidas pelo Sebrae:

**Cursos online e gratuitos** - <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline>

### Para desenvolver o comportamento empreendedor

**Empretec** - Metodologia da Organização das Nações Unidas (ONU) que proporciona o amadurecimento de características empreendedoras, aumentando a competitividade e as chances de permanência no mercado: <http://goo.gl/SD5GQ9>

### Para quem quer começar o próprio negócio

As soluções abaixo são úteis para quem quer iniciar um negócio. Pessoas que não possuem negócio próprio, mas que querem estruturar uma empresa. Ou pessoas que tem experiência em trabalhar por conta própria e querem se formalizar.

**Plano de Negócios** - O plano irá orientá-lo na busca de informações detalhadas sobre o ramo, os produtos e os serviços a serem oferecidos, além de clientes, concorrentes, fornecedores e pontos fortes e fracos, construindo a viabilidade da ideia e na gestão da empresa: <http://goo.gl/odLojT>

### Para quem quer inovar

**Ferramenta Canvas online e gratuita** - A metodologia Canvas ajuda o empreendedor a identificar como pode se diferenciar e inovar no mercado: <https://www.sebraecanvas.com/#/>

**Sebraetec** - O Programa Sebraetec oferece serviços especializados e customizados para implantar soluções em sete áreas de inovação: <http://goo.gl/kO3Wiy>

**ALI** - O Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) é um acordo de cooperação técnica com o CNPq, com o objetivo de promover a prática continuada de ações de inovação nas empresas de pequeno porte: <http://goo.gl/3kMRUh>

### Para quem busca informações

Informações mercadológicas e sobre negócios são imprescindíveis na tomada de decisão, Nos sites abaixo encontrarão muitas respostas.

<https://sebraeinteligenciasetorial.com.br/>

<https://datasebrae.com.br/>

<http://sebraemercados.com.br/sim/>

## 23. Bibliografia

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA - ANVISA. **Regulamento Técnico para Fixação de Identidade e Qualidade de Pão**. Resolução RDC nº 90, de 18 de outubro de 2000. (2000) Disponível em: [http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/973c370047457a92874bd73fbc4c6735/RDC\\_90\\_2000.pdf?MOD=AJPERES](http://portal.anvisa.gov.br/wps/wcm/connect/973c370047457a92874bd73fbc4c6735/RDC_90_2000.pdf?MOD=AJPERES). Acesso em 03 nov 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA - ABIP. **Performance do setor de panificação e confeitaria em 2014**. (2014). Disponível em: [http://www.abip.org.br/perfil\\_internas.aspx?cod=469](http://www.abip.org.br/perfil_internas.aspx?cod=469). Acesso em 07 nov. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE MASSAS ALIMENTÍCIAS – ABIMA. **Pão**. (2014). Disponível em: <http://www.abima.com.br/eventos.php?p=pao>. Acesso em 07 nov. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES – ABRASEL. **Padarias vão muito além do café com leite**. (2014). Disponível em: <http://www.abrasel.com.br/noticias/2622-14042014-padarias-vao-muito-alem-do-cafe-com-leite.html>. Acesso em 10 nov. 2017.

BARBOSA, Mônica de Barros; LIMA, Carlos Eduardo de. **A Cartilha do Ponto Comercial: Como escolher o lugar certo para o sucesso do seu negócio**. São Paulo: Clio Editora, 2004.

BIRLEY, Sue; MUZYKA, Daniel F. **Dominando os Desafios do Empreendedor**. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 2004.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Alta Books Editora, 2018.

DAUD, Miguel; RABELLO, Walter. **Marketing de Varejo: Como incrementar resultados com a prestação de Serviços**. São Paulo: Artmed Editora, 2006.

DIAMANDIS, Peter H. **Oportunidades exponenciais**: um manual prático para transformar os maiores problemas do mundo nas maiores oportunidades de negócios. São Paulo: HSM do Brasil, 2016.



DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luisa. 14. ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATOS, Felipe. **10 Mil Startups**: Guia prático para começar e crescer um novo negócio baseado em tecnologia no Brasil. São Paulo: Mariposa, 2017

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR – MDICE. **Integração produtiva e competitividade internacional**: conceituação. (2015). Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=3252>. Acesso em 15 nov. 2017.

PARENTE, Juracy. Varejo no Brasil. São Paulo: Ed Atlas, 2000.

PORTAL PADARIA DE SUCESSO. Disponível em: <http://padariadesucesso.com/category/padarias-pelo-mundo/>. Acesso em outubro de 2019.

PORTAL DO PROPAN – PROGRAMA DE **DESENVOLVIMENTO DA ALIMENTAÇÃO, CONFEITARIA E PANIFICAÇÃO**. Disponível em: [http://www.propan.com.br/?pagina=publicacoestecnicas&nomepdf=encartePadariaConceito\(18nov2015\)p.pdf&titulo=Estrat%C3%A9gias%20de%20Aplica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Padaria%20Conceito](http://www.propan.com.br/?pagina=publicacoestecnicas&nomepdf=encartePadariaConceito(18nov2015)p.pdf&titulo=Estrat%C3%A9gias%20de%20Aplica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Padaria%20Conceito). Acesso em outubro de 2019.

RATTO, LUIZ. Comercio – Um Mundo de Negócios. Rio de Janeiro: Ed. Senac Nacional, 2004.

REIS, Viviane Costa. **Comportamento do consumidor de padarias**. 2015. 176 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Inovação e Dinâmica Organizacional, Centro Universitário Una, Belo Horizonte, 2015.

REDOSCHI, Gisela, LAGE, Marcella, IKEMOTO, Márcia, VIANNA, Felipe Soave e COELHO, Samara Trevisan. **Manual Prático de Panificação SENAC**. Ed. SENAC. Rio de Janeiro, 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. Artigo Técnico 13 - Conceitos de um negócio de panificação referência. Disponível em <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/artigos-tecnicos-panificacao/Artigo%20t%C3%A9cnico%2013%20-%20Padaria%20Conceito%20%C3%A9%20refer%C3%Aancia%20de%20bons%20ne>



## 24. Investimentos e faturamento

O valor a ser investido num novo negócio envolve um conjunto de fatores, identificados ao longo do processo de instalação do empreendimento. O investimento para o início das atividades varia de acordo com o porte do empreendimento e os produtos e serviços que serão oferecidos.

Uma padaria estabelecida em uma área de 50 m<sup>2</sup>, exige um investimento inicial estimado de R\$ 100.000,00 reais, a ser alocado nos seguintes itens:

### 1- Investimentos Fixos

#### 1.1 - Máquinas e Equipamentos

Item

Valor unitário

Balcão quente, balcão frio, freezer e estufa, amassadeira, fornos, fogão, cilindros resfriadores, mesas de operação, etc.

R\$ 48.000,00

#### 1.2 - Equipamentos de Informática

Item

Valor unitário

Telefone, Computador e Impressora

R\$ 5.000,00

#### 1.3 - Móveis e Utensílios

Item

Valor unitário

Mobiliário salão

R\$ 12.000,00

Mobiliário do Escritório

R\$ 2.000,00

### 2 - Investimentos Pré-Operacionais

Item

Valor unitário

Reformas

R\$ 11.000,00

Registro da empresa

R\$ 2.000,00

### 3 - Investimentos Financeiros

Item

Valor unitário  
Capital de giro (2 meses de custeio fixo)  
R\$ 7.000,00  
Formação Estoque Inicial (2 meses)  
R\$ 13.000,00

### **INVESTIMENTO TOTAL (1+2+3)**

**R\$ 100.000,00**

#### **Previsão de Faturamento**

Faturamento mensal  
R\$ 40.000,00

\* os itens descritos nas tabelas são exemplos que devem ser considerados, porém existem outros que devem ser também detalhados, para o seu negócio.

\*\*Acesse <http://simulador.ms.sebrae.com.br> e veja exemplos de pesquisas estimando valores e faça a sua simulação.

\*\*\*Os custos dos itens descritos na tabela são meras estimativas, pois estes dependem de tamanho do negócio, fornecedores, regiões do país, etc.

Antes de montar sua empresa, é fundamental que o empreendedor elabore um Plano de Negócios, onde os valores necessários à estruturação da empresa podem ser mais detalhados, em função: regionalidade, dificuldades financeiras, objetivos estabelecidos de retorno e alcance de mercado. O capital de giro necessário para os primeiros meses de funcionamento do negócio também deve ser considerado neste planejamento.

Nessa etapa, é indicado que o empreendedor procure o Sebrae para consultoria adequada ao seu negócio, levando em conta suas particularidades. O empreendedor também poderá basear-se nas orientações propostas por metodologias de modelagem de negócios, em que é possível analisar o mercado no qual estará inserido, mapeando o segmento de clientes, os atores com quem se relacionará, as atividades chave, as parcerias necessárias, sua estrutura de custos e fontes de receita.

## **25. Fontes de recursos**

Provido de recursos federais, os recursos geridos pelo BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento) destinam-se ao financiamento de investimentos de longo prazo e, de forma complementar, capital de giro ou custeio. A contratação e a liberação dos recursos são feitas mediante diversos bancos comerciais, bancos de investimento e bancos múltiplos. Como exemplos de instituições repassadoras, citam-se: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bancos estaduais, Bancos de desenvolvimento

regionais, Banco Santander, Bradesco, Itaú, entre outros.

Dentre os principais programas de financiamento disponíveis à maioria dos empreendimentos, destacam-se:

- BNDES Finame: financiamento para produção e aquisição de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional;
- BNDES Automático: financiamento a projetos gerais de investimento (equipamentos, obras civis, capital de giro etc.);
- BNDES: Investimentos: Aporte maior que o automático, faz financiamento a projetos gerais de investimento (equipamentos, obras civis, capital de giro etc.),
- BNDES: Inovação financiamento a projetos inovadores (equipamentos, obras civis, capital de giro etc.),

Para mais informações, consultar o site do BNDES.

O empreendedor pode buscar junto às agências de fomento linhas de crédito que possam ser utilizadas para ajudá-lo no início do negócio. Algumas instituições financeiras também possuem linhas de crédito voltadas para o pequeno negócio e que são lastreadas pelo Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe), em que o Sebrae pode ser avalista complementar de financiamentos para pequenos negócios, desde que atendidas alguns requisitos preliminares.

Maiores informações podem ser obtidas na página do Sebrae na web:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/fundo-de-aval-do-sebrae-oferece-garantia-para-ospequenos-negocios,ac58742e7e294410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

## 26. Canais de Distribuição e venda

Canais de distribuição são os meios pelos quais você entrega o seu produto até o cliente final. Em outras palavras, é como você faz com que seus produtos fiquem disponíveis para o consumidor final.

Os canais de distribuição estão diretamente envolvidos com a prestação de informações sobre o produto, customização, garantia de qualidade, oferta de produtos complementares, assistência técnica, pós-venda e logística. Em resumo, é tudo que possa garantir a disponibilidade do produto para o consumidor.

A empresa pode optar por distribuição via canal direto ou indireto. O canal de distribuição direto é quando a própria empresa é responsável pela entrega de seus

produtos, sem que haja nenhum intermediário envolvido nesse processo.

Já no canal indireto a empresa repassa seus produtos a um intermediário responsável por entregar os produtos da indústria para o consumidor. O intermediário pode ser um varejista, atacadista, distribuidor ou qualquer outro envolvido no processo de distribuição de produtos.

O canal de distribuição da Padaria geralmente é no próprio empreendimento, no balcão, ou seja, toda cadeia geradora de valor, do pedido ao pagamento ocorre no ato da procura. A distribuição poderá contemplar, também, o sistema delivery, a critério do empreendedor, onde a entrega poderá ser realizada por equipe da própria empresa ou terceirizada. Este sistema traz comodidade para o cliente e a possibilidade do desenvolvimento de estratégias personalizadas. Nesses casos, o empreendedor deverá definir modelos de atendimento que possibilitem o equilíbrio das margens de lucratividade, estabelecendo valores mínimos de pedidos que possam ser entregues em domicílio. Os pedidos poderão ser feitos por telefone e/ou internet.

## 27. Entidades relacionadas ao setor

Relação de entidades para eventuais consultas:

Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação ABIA

[abia@abia.org.br](mailto:abia@abia.org.br)

Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria - ABIP

<http://www.abip.org.br>

Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA

<http://www.anvisa.gov.br>

Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos - ABIMAQ

<http://www.abimaq.org.br>

IDPC - Instituto de Desenvolvimento da Panificação e Confeitaria

<http://www.fundipan.org.br/idpc/>

ITAL - Instituto de Tecnologia de Alimentos

[www.ital.sp.gov.br/](http://www.ital.sp.gov.br/)

Ministério da Saúde

<http://www.saude.gov.br>

PROPAN - Programa Apoio a Panificação

[www.propan.com.br](http://www.propan.com.br)

Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria