

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

ANDRÉA ROSCAMP KAMINSKI

FÁBRICA DE PÃO DE QUEIJO

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2019

ANDRÉA ROSCAMP KAMINSKI

FÁBRICA DE PÃO DE QUEIJO

Monografia de especialização apresentado ao Curso MBA em Gestão Empresarial, do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, como requisito parcial para obtenção do certificado de Especialista em Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

Coorientadora: Dr^a. Luciana Vieira de Lima

Coorientador: Msc. Egon Bianchini Calderari

CURITIBA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

FÁBRICA DE PÃO DE QUEIJO

Esta monografia foi apresentada no dia 29 de maio de 2020, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata Andréa Roscamp Kaminski apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa
Orientador

Msc. Egon Bianchini Calderari
Banca

Prof^a. Dr^a. Luciana Vieira de Lima
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

RESUMO

KAMINSKI, Andrea R. Fábrica de Pão de Queijo 2019. 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em MBA em Gestão Empresarial), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

O trabalho tem como objetivo apresentar a viabilidade econômica para a implantação de uma fábrica de pão de queijo na cidade e país do Panamá. A referida fábrica atuará com um produto totalmente brasileiro e pouco conhecido no país. Para isso, foi desenvolvido uma pesquisa quantitativa de mercado para nortear e avaliar as direções mercadológicas assim como a receptividade do negócio pelo público alvo. Sendo levada em conta mediante análise, o constante crescimento desse segmento. Onde o projeto inclui como plano estratégico o plano de marketing, o plano financeiro sem deixar de avaliar a viabilidade e a capacidade de geração de lucro. O estudo também se fez presente para avaliar as projeções de custos e despesas assim como o investimento necessário para a implantação dessa fábrica. Com isso, o marco final desse estudo apresenta por meio de índices financeiros um retorno de investimento muito atraente num prazo aceitável para os sócios. Percebendo assim, as possibilidades reais da implantação desse projeto.

Palavras-chaves: Fábrica de Pão de Queijo. País do Panamá. Projeto.

ABSTRACT

KAMINSKI, Andrea R. Fábrica de Pão de Queijo 2019. 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em MBA em Gestão Empresarial), Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2019.

The work aims to present the economic viability for the implantation of a cheese bread factory in the city and country of Panamá. The said factory will operate with a product entirely Brazilian and little know in the country. For this, a quantitative market research was developed to guide and evaluate the marketing directions as well as the receptivity of the business by the target audience. Being taken into account through analysis, the constant growth of this segment. Where the project includes as a strategic plan the marketing plan, the financial plan without failing to assess the viability and the capacity to generate profit. The study was also present to evaluate the projections of costs and expenses as well as the necessary investment for the implantation of this factory. Thus, the final milestone of this study presents, through financial indexes, a very attractive return on investment within an acceptable period for the partners. Thus realizing the real possibilities of implementing this project.

Keywords: Cheese Bread Factory. Panamá country. Project.

FIGURAS

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DE HIERARQUIA DA EMPRESA.....	21
FIGURA 2 - FORÇAS COMPETITIVAS	35
FIGURA 3 - OS 5 NÍVEIS DO PRODUTO	Erro! Indicador não definido.
FIGURA 4 - ETAPAS DO PROCESSO PROD. SEGUIRÁ O CRONOGRAMA	58

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1- TAXAS DE JUROS DO PANAMÁ	14
GRÁFICO 2- PANAMÁ-TAXA DE DESEMPREGO	30
GRÁFICO 3 - PIB (PRODUTO INTERNO BRUTO) BRASIL X PANAMÁ.....	31
GRÁFICO 4 – MAPA ESTRATÉGICO.....	411

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RESPOSTAS DAS PERGUNTAS	18
TABELA 2 - DISTRIBUIÇÃO POR IDADE.....	23
TABELA 3 - SALÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS NO PRIMEIRO ANO	52
TABELA 4 - EQUIPAMENTOS INVESTIMENTO INICIAL	56
TABELA 5 - ESTOQUE DE MATÉRIA PRIMA.....	59
TABELA 6 - PLANILHA DE CUSTO DE PRODUÇÃO	611
TABELA 7 - DESPESAS ADMINISTRATIVAS.....	62
TABELA 8 - PLANILHA DE INVESTIMENTO INICIAL	63
TABELA 9 - PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA	64
TABELA 10 - PAYBACK.....	65
TABELA 11 - PAYBACK DESCONTADO	65
TABELA 12 - DUAS ALTERNATIVAS DE VPL.....	66
TABELA 13 - CÁLCULO DA TAXA INTERNA DE RETORNO	67
TABELA 14 - PONTO DE EQUILIBRO	67
TABELA 15 - ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE	68
TABELA 16 - ÍNDICE DE LIQUIDEZ SECA	69

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – DOC. NECESSÁRIO PARA O VISTO NAÇÕES AMIGAS.....	26
QUADRO 2 - OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	37
QUADRO 3 - FORÇAS E FRAQUEZAS	38
QUADRO 4 - QUADRO FUNCIONAL	51
QUADRO 5 - MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	54

LISTA DE ACRÔNIMOS

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

PME – Pequena e Média Empresa.

VPL - Valor Presente Líquido

TIR – Taxa Interna de Retorno.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 - PROBLEMAS DE PESQUISA	15
1.2 - JUSTIFICATIVA	15
1.3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO	16
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 - ANÁLISE DE INVESTIMENTO	19
3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO	20
3.1 ORGANOGRAMA DA EMPRESA E EQUIPE DE GESTÃO.....	21
3.1.1 Organograma.....	21
3.1.2 Equipe de Gestão.....	21
3.1.3 Estrutura da empresa	22
3.1.4 Caracterização do público alvo	22
3.1.5 Necessidades a serem atendidas	23
3.2 REGIME JURÍDICO DA EMPRESA	24
3.2.1 Critérios para abertura da empresa.....	25
4. PESQUISA DE MERCADO	27
4.1 PROCEDIMENTOS MERCADOLÓGICOS	27
5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	29
5.1 MACROAMBIENTE	29
5.1.1. Demográfico.....	30
5.1.2 Econômico.....	31
5.1.3 Sócio Cultural.....	32
5.1.4. Tecnológico.....	33
5.2 MICROAMBIENTE	33
5.2.1 Clientes.....	33
5.2.2 Fornecedores	34
5.2.3 Concorrentes e Forças competitivas.....	35
5.3 ANALISE SWOT	36
5.3.1 Analise Ambiente externo.....	36
5.3.2 Ambiente Interno	37
5.3.3 Diretrizes Organizacionais	38
5.4 POSICIONAMENTO ESTRATEGICO	39
5.4.1 - <i>Balanced Scorecard</i>	40
5.4.2 - Perspectivas financeiras	41
5.4.3 - Perspectivas clientes	41

5.4.4 - Processos internos.....	42
5.4.5 - Aprendizagem e crescimento	42
6. PLANO DE MARKETING.....	43
6.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO.....	43
6.2 POSICIONAMENTO DA MARCA.....	44
6.2.1 Estrutura de referência competitiva	45
6.2.2 Identificação de pontos de diferença e de pontos de paridade ideais.....	45
6.2.3 Mantra da marca.....	46
6.3 COMPOSTO MERCADOLÓGICO	46
6.3.1 Produto	46
6.3.2 Preço.....	48
6.3.3 Praça.....	48
6.3.4 Promoção.....	49
6.3.5 Propaganda	49
6.3.6 Relações Públicas.....	49
6.3.7 Dimencionamento de Mercado	50
7. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS	51
7.1 QUADRO FUNCIONAL.....	51
7.2 REMUNERAÇÃO, INCENTIVO E BENEFÍCIOS	52
7.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	52
7.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	53
7.5 POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	54
8. PLANO OPERACIONAL.....	55
8.1 PREVISÃO DE DEMANDA	55
8.2 DESCRIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS	55
8.3 LAYOUT PRODUTIVO	56
8.4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS CENTRAIS	57
8.5 ESTRUTURA DO PRODUTO.....	58
8.6 CAPACIDADE DE PRODUÇÃO.....	59
8.7 ESTIMATIVA DE ESTOQUE.....	59
9. PLANO FINANCEIRO	60
9.1 PROJEÇÃO DOS CUSTOS	60
9.2 PROJEÇÃO DE DESPESAS.....	62
9.3 INVESTIMENTO NECESSÁRIO	62
9.4 ORIGEM DOS RECURSOS	63
9.5 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA	63
9.6 AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO	65
9.6.1 Payback	65

9.6.2 VPL	66
9.6.3 TIR (taxa interna de retorno).....	66
9.6.4 Ponto de equilíbrio	67
9.6.5. Análise de índices financeiros.....	67
9.6.6 Índice de Liquidez corrente.....	68
9.6.7 Índice de liquidez seca	68
9.6.8 Índice de atividade	69
9.6.9 Giro do Estoque.....	69
9.7 Prazo médio de Recebimento.....	70
9.7.1 Prazo médio de pagamento	70
9.7.2 Prazo médio de pagamento	70
9.7.3 Margem de lucro Bruta	71
9.7.4 Margem de lucro operacional.....	71
9.7.5 Margem de lucro líquida	72
10. CONCLUSÃO FINAL.....	73
REFERÊNCIAS	74
ANEXOS.....	80

1 INTRODUÇÃO

O Pão de Queijo é um produto mineiro, que aos poucos, vai ganhando o mundo. Apesar de sua origem secular, faz apenas 10 anos que o Pão de Queijo passou a ser consumido em escala nacional, e apenas 2% da produção nacional é exportada. Estima-se que existam hoje cerca de 500 indústrias no Brasil, 70% delas em Minas Gerais. Entre as empresas registradas e fabricantes informais, a produção média é de 6 mil toneladas por mês. O produto já é comercializado nos Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, França, Itália, Portugal, Espanha, Japão e Argentina. A estratégia de promoção do produto é valorizar seu aspecto típico, que tem a cara do Brasil. No ano de 2004 o mercado de Pão de Queijo movimentou R\$ 170 milhões, no Brasil. (PLANEJAMENTO DE UMA FÁBRICA DE PÃO DE QUEIJO, 2012). Principalmente agora com o acordo entre o Mercosul e a União Europeia, empresários e executivos brasileiros fazem contas para dimensionar com mais propriedade e exatidão as perspectivas de negócios diante do tratado comercial. No dia 28 de junho de 2019, 20 anos após o início das negociações, foi firmado, em Bruxelas, em meio a 14ª Cúpula do G20, o acordo entre o Mercosul e a União Europeia. Esse acordo se coloca como o segundo maior acordo do mundo em relação ao PIB somado de seus participantes, atrás apenas do PIB do acordo entre a União Europeia e o Japão (FIGUEIREDO,2019). Exemplo disso, é a fabricante mineira de pães de queijo Maricota. Segundo a gerente de negócios internacionais do grupo, as vendas para o mercado internacional devem passar dos atuais 4% da receita para mais de 20% em 10 anos. (MENDES,2019). Pesquisas de internet mostram que um brasileiro que apostou no pão de queijo, vendia em 2016, 10 toneladas do produto por mês. (BRASILEIRO POPULARIZA... PÃO DE QUEIJO NA DINAMARCA, 2016). Outro exemplo é a empresa Forno de Minas, que também está investindo na expansão do pão de queijo no Norte dos Estados Unidos. A partir de 19 de novembro, o produto mais famoso da empresa estará disponível em 200 lojas da rede Walmart em todo o país incluindo lojas na Califórnia, Colorado, Flórida, Idaho, Montanhas, Nevada, Oregon, Texas e Utah. – Entregando o produto para 80% dos estados americanos. Ou seja, 43 dos 51 estados, e em mais de 2.400 pontos de venda. A rede Walmart é uma das maiores varejistas do mundo. (FORNO DE MINAS EXPANDE DISTRIBUIÇÃO DE PÃO DE QUEIJO NOS EUA, 2018)

A história do início dessa iguaria, não é comprovada, mas sabe-se que o estado de Minas Gerais é o pioneiro desse segmento. Atualmente o pão de queijo já é conhecido e degustado por vários outros estados do nosso país e também fora dele.

É do Brasil a empresa que mais produz pão de queijo, com uma produção de 360 toneladas do alimento congelado por mês, exportando para países como Angola, Arábia Saudita, Canadá, Coreia do Sul e França. A Maricota Alimentos é uma empresa mineira que teve início na fabricação de pão de queijo em 1991. E é hoje uma das responsáveis pela exportação dessa paixão nacional para mais de 15 países. (CONHEÇAM A MAIOR PRODUTORA DE PÃO DE QUEIJO DO MUNDO, 2018)

Percebendo a aceitação desse produto em outros países, o trabalho proposto é a análise de viabilidade para a criação de uma fábrica de pão de queijo no país do Panamá. A escolha do Panamá está relacionada há algumas características do país. Nos últimos anos, o Panamá tem sido uma das economias que mais crescem no mundo. A história do Panamá é importante para a América Latina. A economia cresceu cerca de 6% ao ano durante um quarto de século, bem mais rápido do que outros países de desempenho tradicionalmente robusto, como o Chile, Peru e República Dominicana, e ao dobro do ritmo de crescimento da América Latina como um todo. E também conseguiu atingir um dos maiores níveis de renda per capita da região, a frente de países como Argentina, México e Uruguai. (ALEJANDRO SANTOS E METODIJ HADZI VASKOV, 2016)

O Panamá tem se mostrado um país economicamente estável, com taxas de juros baixas e com um crescente poder aquisitivo. (PANAMÁ - TAXA DE JUROS, 2018)

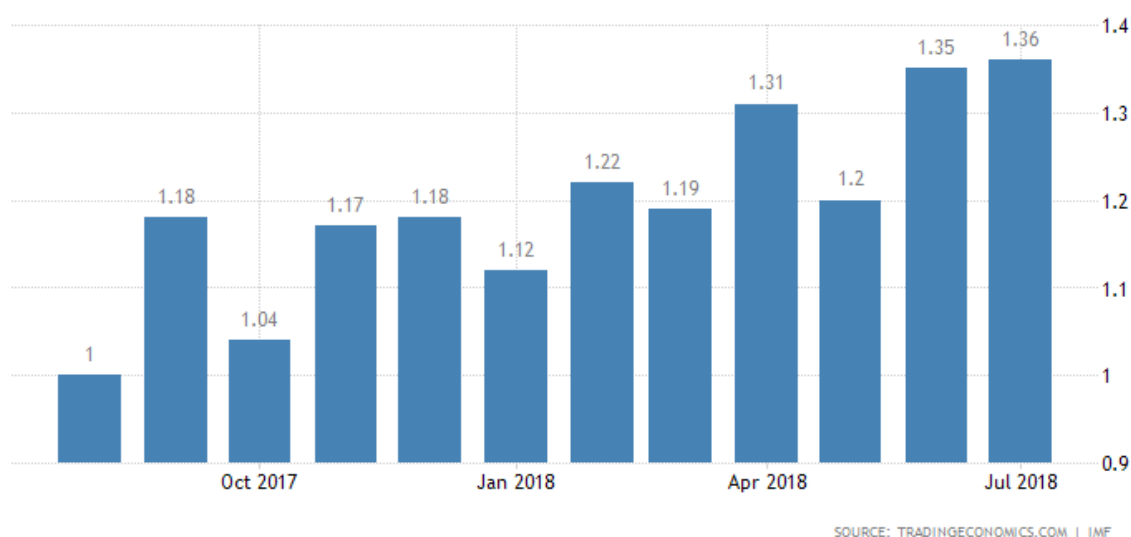


Gráfico 1- Taxas de juros do Panamá
Fonte: Trading Econimics, 2018

Mesmo sendo um país com boa estrutura para abertura da fábrica, é percebido que a viabilidade é um desafio, pois a fabricação do produto requer equipamentos que lá não existem. De toda forma, é possível adaptar outros equipamentos utilizados e existentes no Panamá de

panificação. Outro desafio, é conhecer afundo as leis de comercialização de alimentos, contratação de mão de obra e fornecedores capazes de atender com insumos de qualidade.

O desenvolvimento do presente trabalho teve suas concepções iniciais a partir da pesquisa feita in loco, sites e contato com brasileiros que hoje moram no Panamá. Por essas fontes, entende-se que não há empresas atuando, no momento, nesse segmento no país e percebe-se que ele oferece boas condições para a criação e desenvolvimento de uma fábrica de pão de queijo. Sendo assim, a proposta é realizar um Plano de Negócio da abertura de uma fábrica de pão de queijo em outro país. A ideia é que a fábrica seja implantada no segundo semestre de 2020. Para tanto, será pesquisado a análise econômica do país onde se estudará as taxas de juros, taxa de inflação, atividade produtiva, estudar comportamento das famílias e das empresas, assim como a análise mercadológica onde será necessário avaliar o plano de negócios, a estratégia de marketing, os concorrentes e o mercado de atuação. Em seguida, o plano financeiro, estudando a viabilidade e a capacidade que o negócio gerará de lucro. O conceito é utilizar os indicadores como forma de avaliação. Os custos fixos também serão avaliados, assim como as variáveis. Conseguindo assim, chegar no ponto de equilíbrio VPL (Valor Presente Líquido), TIR. (Taxa Interna de Retorno) e Payback.

1.1 - PROBLEMAS DE PESQUISA

Analisar a viabilidade econômico-financeiro do projeto de implantação de uma fábrica de pão de queijo no país do Panamá. Onde a decisão de investir deve ser analisada a partir de indicadores financeiros, que apresentarão dados e informações que nortearão a decisão do empreendedor.

Para isso buscou-se por meio da literatura na área da Gestão Financeira, apresentar índices e dados capazes de facilitar a análise de investimentos, utilizando-se dados que influenciarão nos aspectos econômicos no futuro.

Com isso, a pergunta do problema é: Qual a viabilidade econômico-financeira de se implantar a fábrica de pão de queijo estudada?

1.2 - JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se pela necessidade de se fazer um projeto de viabilidade econômica. Principalmente, quando se trata de uma empresa com um produto/serviço novo, a

ser inserida num mercado/país com um significativo crescimento econômico. Com isso, este trabalho visualizará a teoria com a prática da análise da viabilidade do investimento. O conceito é utilizar os indicadores como forma de avaliação. Os custos fixos também serão avaliados, assim como as variáveis. Conseguindo assim, chegar no ponto de equilíbrio VPL (Valor Presente Líquido), TIR. (Taxa Interna de Retorno) e Payback.

1.3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a viabilidade econômica da implantação de uma fábrica de pão de queijo no país do Panamá.

Os objetivos específicos envolvem:

- Descrição de mercado
- Pesquisa de mercado
- Planejamento estratégico
- Segmentação de mercado
- Segmentação Operacional
- Plano financeiro
- Projeção de custo e despesa
- Investimento necessário

Com isso analisar se o investimento da criação da fábrica é viável e também precisar o tempo necessário para que o investimento na planta de produção seja rentável.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A produção em escala industrial do produto ainda não possui padrões de identidade e qualidade amplamente estabelecidos, o que facilita a criação de produtos com características bastante diversificadas, que são comercializados com o nome de pão de queijo. Alguns países da América Latina possuem pães com receitas semelhantes à do pão de queijo mineiro. Na Colômbia o produto é chamado de *Pan de Bono*, apresentando um formato achatado. O Paraguai e Argentina também possuem um pão com receita bem semelhante, a *Chipa* que possui formato de “U”. No Equador, existe o *Pan de Yuca*, que tem o mesmo formato do nosso pão de queijo brasileiro. Países como a Ásia, Europa e América do Norte não possuem a tradição do

pão de queijo, mas algumas empresas do Brasil já estão exportando a receita brasileira. (SEBRAE, 2016; CLAP, 2016).

Para a construção da pesquisa foi utilizado muitas entrevistas/matérias de jornais, revistas, sites, trabalhos de conclusão de curso e brasileiros que moram no país. Já que não foi encontrado artigos ou livros referentes ao tema “*pão de queijo*”. Com isso, para dar consistência ao trabalho, foi aplicado uma pesquisa básica que de acordo com Antônio Carlos Gil, 2008, a pesquisa científica básica deve ser motivada pela curiosidade ou experimentais, cuja finalidade principal seja a aquisição de novos conhecimentos sobre os fundamentos de fenômenos e fatos observáveis, sem objetivo particular de aplicação ou utilização. Sendo assim, foi feito *in loco*, uma pesquisa com 30 pessoas de 0 a 65 anos, que foram escolhidas num parque na cidade do Panamá. Eles receberam como degustação um pão de queijo assado e quente para provar e dar a opinião sobre o produto. Após experimentarem o pão de queijo essas pessoas responderam um questionário via QRcode. Algumas perguntas foram formuladas seguindo o Net Promotor Score (NPS), uma técnica utilizada mundialmente para metrificar a qualificação da qualidade de serviço do ponto de vista do público. (NET RPOMOTER, 2017)

Encuesta de satisfacción Fábrica de Pão de Queijo
*Obrigatório

¿Cómo calificas la calidad de nuestro producto? *

1 2 3 4 5 6 7
Muy baja Alta

¿Cómo calificas las personas que te atendieron? *

1 2 3 4 5 6 7
Muy malas Muy buenas

¿Con qué probabilidad nos recomendaría a sus familiares y amigos? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Questionário1 - Questionário de pesquisa QRCODE
Fonte: Autoria própria (2019)

Tabela 1 - Respostas das Perguntas

DISTRIBUIÇÃO DE IDADE	PESSOAS	PERGUNTA	RESPOSTAS
00-14	1	7	6
00-14	1	3	7
15-24	2	5	7
15-24	3	8	10
25-54	1	4	7
65 ou mais	1	2	7
66 ou mais	3	3	10

Fonte: Autoria própria (2019)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Para Lima (1993) trata-se de um estudo do comportamento do empreendimento naquilo que é próprio dele, e o que fará dele mais ou menos atrativo, através das análises de indicadores econômicos.

Para Veras (2001) salienta que a análise de investimentos compreende não só alternativas entre dois ou mais investimentos a escolher, mas também a análise de um único investimento com a finalidade de avaliar o interesse na implantação do mesmo.

Assim, o estudo ajuda a reduzir risco, superar crises e a concorrência e melhorar as condições de trabalho dos colaboradores por exemplo.

O conceito é utilizar os indicadores como forma de avaliação. Os custos fixos também serão avaliados, assim como as variáveis. Conseguindo assim, chegar no ponto de equilíbrio VPL (Valor Presente Líquido), TIR. (Taxa Interna de Retorno) e Payback.

3. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

O plano de negócio apresenta a viabilização da criação de uma fábrica de pão de queijo no país do Panamá.

A Fábrica de Pão de Queijo será inaugurada em 2020, com o intuito de levar esta deliciosa cultura alimentar brasileira para além das fronteiras.

Em 2018 foi feita uma degustação do produto no Panamá e com isso, pôde-se verificar a fácil aceitação do pão de queijo pelos panamenhos, pois a principal matéria prima - o queijo - é um produto altamente consumido nesta região. (PESQUISA,2019)

O país do Panamá, tem uma área geográfica de 77.517 km², com 10 cidades. Porém, a pesquisa se fez presente somente na cidade do Panamá, sua capital, onde será implantada a fábrica.

No Panamá, o queijo é um dos ingredientes especiais na preparação de diferentes pratos, principalmente pela manhã durante o café da manhã, mas também no almoço e no jantar. (QUESO UM ALIMENTO VERSÁTIL, 2018)

A Fábrica de Pão de Queijo será inicialmente uma empresa de pequeno porte. No Panamá, uma Pequena e Média Empresa (PME) pode ser definida com base no rendimento bruto ou volume de negócios anual. Uma empresa é considerada microempresa se o volume de negócios anual é inferior a US\$ 150.000. As pequenas empresas possuem um volume de negócios anual entre US\$ 150.000 a US\$ 1.000.000. (BONILLA,2014)

A ideia de implantar a fábrica no país, se consolidou após o resultado positivo da degustação do produto. Também foi considerado a forte influência do panamenho com o produto queijo. E ainda a percepção de não haver esse produto, tão bem aceito no Brasil, no Panamá.

A empresa terá uma fábrica que atenderá hotéis, cafés, panificadoras e principalmente distribuidores. Anexo a fábrica, haverá uma loja de atendimento ao consumidor final. Nessa loja a proposta é vender pão de queijo Premium, tradicional e afins. A intenção com a loja é que mais pessoas conheçam e experimentem esses produtos tipicamente brasileiros.

3.1 ORGANOGRAMA DA EMPRESA E EQUIPE DE GESTÃO

3.1.1 Organograma

O organograma é uma representação gráfica de estrutura hierárquica de uma empresa, ou seja, representa os níveis hierárquicos de todos seus integrantes para que uma empresa tenha um processo eficiente. O organograma é considerado a melhor representação gráfica do desenho organizacional. Ele é de extrema utilidade para pessoas de fora da empresa poderem identificar a quem se reportar, inclusive serve para controlar desperdício com mão de obra identificando funções em duplicidade. (CRUZ,2006).

Sendo assim, com base no conceito de organograma, e com a visão dos sócios para o seguimento, foi elaborado o seguinte organograma da Fábrica de Pão de Queijo.

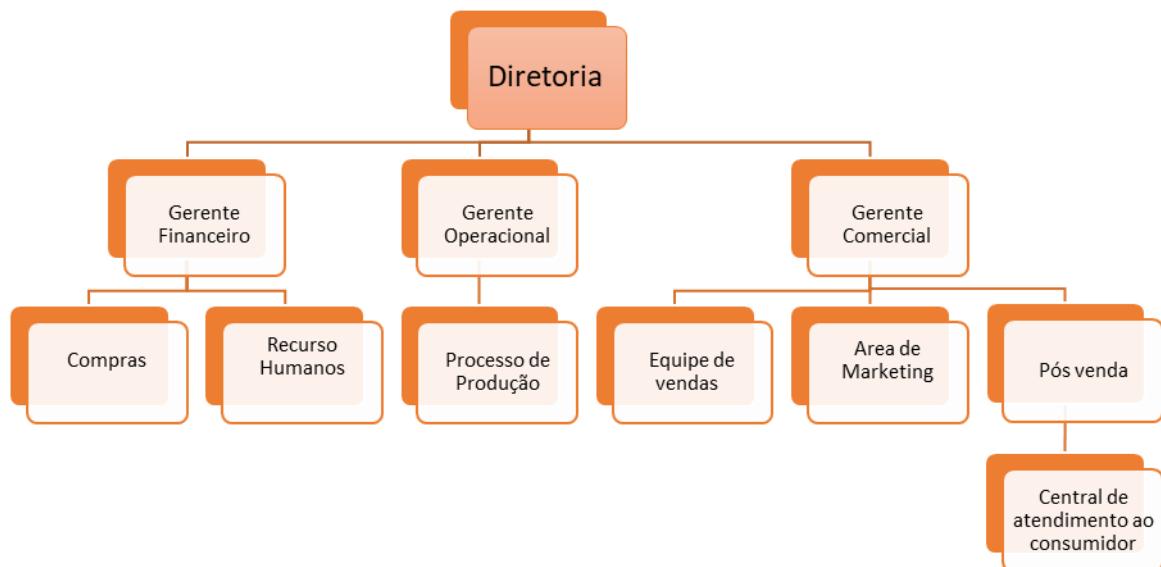


Figura 1 - Organograma de hierarquia da empresa
 Fonte: Autoria própria (2019)

3.1.2 Equipe de Gestão

Segundo Fischer (2002) a necessidade de vincular a gestão de pessoas às estratégias da organização foi apontada inicialmente pelos pesquisadores da Universidade de Michigan, sendo que a visão gestão de recursos humanos deve buscar o melhor encaixe com os principais fatores políticos e ambientais.

Fazer a Gestão de Pessoas é uma garantia de que as necessidades dos funcionários serão atendidas e de que os mesmos estarão dentro dos cargos e funções que têm a capacidade

para exercer. A área de Gestão de Pessoas tem diversas funções importantes para sustentar o organismo de uma empresa. É preciso garantir que todas as pessoas que fazem parte da empresa, independentemente do cargo que ocupem, estejam alinhados com os valores da empresa. Assim consigam exercer suas funções com excelência, e por consequência manter uma convivência harmoniosa entre todos. Este é um dos principais papéis da Gestão de Pessoas dentro de todo e qualquer tipo de empresa. (CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS, 2019)

3.1.3 Estrutura da empresa

A princípio a empresa será instalada na cidade do Panamá, no bairro El Cangrejo. Esse bairro tem preferência por ser um bairro de classe média e de bastante comércio e circulação de pessoas. Inicialmente a fábrica será de pequeno porte, ou seja, um faturamento inferior a U\$150.000 ocupando um espaço de aproximadamente 200m². Essa metragem já contará com uma parte com pátio para entrada e saída de caminhões para entrega do produto e recepção de fornecedores. A parte fabril será em forma de U, pois nesse formato facilitará o processo de produção.

A fábrica contará com uma máquina brasileira que será exportada do Brasil para o Panamá, pois não existe um equipamento específico para pão de queijo no Panamá. A capacidade de produção dia que a máquina escolhida oferece é de 800kg/hora

3.1.4 Caracterização do público alvo

Com base na tabela 1, é possível entender qual será o público alvo que o produto alcançará maior consolidação. Pois uma degustação do pão de queijo foi feita na cidade, e com isso foi percebido uma *euforia* das pessoas em experimentar a iguaria brasileira. O produto foi oferecido para pessoas de várias idades. E foi unanime o prazer em sentir o sabor do pão de queijo brasileiro.

Com essa degustação, foi percebido uma aprovação das crianças na consolidação do produto, diante disso, o foco da fábrica de pão de queijo são crianças e jovens. Um público que dispõe de 26% e 40,31% da população. (INDEX MUNDI,2019).

Se for observado o que é consumido em relação a alimentação, hoje, pelas pessoas de forma geral, é possível perceber que as famílias preferem praticidade se comparado com a rotina familiar de 50 anos atrás. Muita coisa mudou. Com a necessidade de o casal trabalhar fora, o

tempo gasto com a rotina doméstica e o cuidado com os filhos, a primeira opção das famílias, são produtos nutritivos, saborosos e rápidos que atendam o paladar da maioria. (GURGEL,2020)

O pão de queijo é um produto saudável e de fácil preparo. Um produto que pode reunir as pessoas em torno da mesa familiar, na reunião de empresas ou lanche com amigos.

Outra observação percebida, foi que as pessoas se atraem em provar o pão de queijo, principalmente pelo despertar do cheiro que ele exala quando assado. Uma boa composição olfativa é capaz de atrair a atenção do cliente, podendo aumentar o tráfego no estabelecimento, a velocidade de visitação, o tempo de permanência dentro da loja, despertar a fome e até a libido', afirma Eduardo Carit , dono da Croma Microencapsulados. (AROMAS QUE VENDEM – CHEIRO BOM, 2002)

Tratando do pão de queijo Premium, produto da linha com um teor e qualidade superior ao pão de queijo Tradicional, pretende-se atingir o público com renda per capita mais elevada que representa 36% da popula o. Conseqüentemente o pão de queijo tradicional será direcionado para as famílias com salário em média de U\$700,00 dólares, sendo o salário mínimo do país, representando 64% da popula o. (PREÇOS NO PANAMÁ, 2019)

Se observar a tabela abaixo percebe-se que a popula o panamenha   relativamente jovem, o que orienta em qual dire o seguir para atingir o público alvo de forma mais eficiente.

Tabela 2 - Distribui o por Idade.

DISTRIBUI O DE IDADE

00-14	26,00%	(homens 504.990 / mulheres 448.338)
15-24	17,11%	(homens 323.034 / mulheres 311.099)
25-54	40,31%	(homens 754.400 / mulheres 737.205)
55-64	7,72%	(homens 141.582 / mulheres 144.414)
65 ou mais	8,16%	(homens 504.990 / mulheres 448.338)

Fonte: Index Mundi

3.1.5 Necessidades a serem atendidas

O psicólogo Abrahan Maslow, psicólogo de destaque por causa de seu estudo relacionado às necessidades humanas, diz que o homem   motivado segundo suas necessidades que se manifestam em graus de importância onde as fisiológicas são as necessidades iniciais e as realiza es pessoais são as necessidades finais. As necessidades fisiológicas se encontram

como base para representar as necessidades relacionadas ao organismo, como alimentação, sono, abrigo, água, excreção e outros. (CABRAL, 2019). Também Max – neef (2012), relata que as necessidades não são lineares, são sistêmicas. Uma necessidade não é mais importante que outra, a não ser a básica que trata da sobrevivência. Para ele as necessidades não significam apenas privações, mas também é simultaneamente, a exploração do potencial humano individual e coletivo. As necessidades são atendidas por intermédio de satisfatórias de Ser, Ter, Fazer e Estar. (MAX-NEEF,2012).

Nesse contexto, a criação de uma fábrica de pão de queijo no país do Panamá, busca atender as necessidades dos panamenhos e seus turistas com um produto contemporâneo e novo para o país. Sendo assim, procura atender a necessidade de pessoas que gostam de produtos com sabor, qualidade, praticidade, sem abrir mão de um produto saudável. Pois não contém glúten em sua composição, aliado com queijo que é considerado uma fonte de proteína importante para a saúde, acrescentado o leite e ovos que além de conter proteínas e vitaminas, é também fonte importante de cálcio e potássio e magnésio. Sendo assim, um dos focos do marketing será apresentar um produto saudável e prático aos consumidores.

O pão de queijo tem a capacidade de facilitar a vida das pessoas, uma vez que basta colocar no forno 20 minutos e ter o prazer de saboreá-lo. A facilidade em degustar ou encontrar pronto, favorece a agilidade com o “tempo, pois facilita a integração com a família, amigos e colaboradores.

É um produto que poderá ser encontrado pronto em padarias, lanchonetes, cafés e afins. Esses distribuidores serão contatados após a participação em uma grande feira que acontece todos os anos no Panamá a Expocomer.

3.2 REGIME JURÍDICO DA EMPRESA

No Panamá, a demonstração de resultado e da seguinte forma: Quando a empresa somente tiver tendo despesas e ou prejuízo não é cobrado imposto. A partir do momento que começa a gerar lucro o imposto é aplicado. O governo exige que seja documentado e apresentado no mesmo ano do exercício, ou seja, ano fiscal.

O Método tradicional, no Panamá é para empresas que possuem menos de 1,5 milhão de Balboa (moeda local) de rendimento e é calculado sobre o rendimento total deduzindo os rendimentos isentos e não tributáveis como custos e despesas. O Enquadramento tributário é de 27,5% de imposto sobre o lucro, ou seja, começa a pagar imposto somente a partir do momento

em que a empresa começar a obter lucro. (TIPO DE IMPOSTO NA REPUBLICA DO PANAMÁ, 2014).

O método que se enquadra dentro dos parâmetros da fábrica de pão de queijo é o Método Tradicional, com base no planejamento financeiro da fábrica.

O Panamá, como país, é líder mundial em serviços bancários globais. São favoráveis aos negócios, concedem mais crédito do que qualquer outro país da América Central e por causa do grande volume de instituições bancárias têm taxas de juros muito competitivas. (INVESTIMENTO E NEGOCIO, 2018).

3.2.1 Critérios para abertura da empresa

Para a abertura de uma empresa no Panamá é obrigatório a contratação de um contador e um advogado para obter a licença para atuação.

O Panamá faz parte de um acordo chamado Visto de Nações amigas. Onde 47 países fazem parte desse acordo.

Em 2012, o Presidente Martinelli declarou os seguintes países como nações amigas com o Panamá com laços estreitos e profissionais: Andorra, Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, Croácia, Chipre, República Checa, Dinamarca, Estônia, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hong Kong, Hungria, Irlanda, Israel, Japão, Letônia, Liechtenstein, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Mônaco, San Marino, Montenegro, Holanda, Nova Zelândia, Noruega, Polônia, Portugal, Sérvia, Singapura, Eslováquia, Espanha, África do Sul, Coreia do Sul, Suécia, Suíça, Taiwan, Estados Unidos da América, Uruguai, Reino Unido.

O Visto de Nações Amigas, que teve início em maio de 2012 quando o Presidente Ricardo Martinelli emitiu o Decreto Presidencial nº 343, declarando que cidadãos de 22 países amigos do Panamá poderiam optar por se tornar residentes permanentes muito rapidamente. Esse visto de residência permanente “*fast track*” no Panamá ficou conhecido como visto de Países Amigos. Desde então, outros decretos foram acrescentando outros países à lista até atingir 50 países atualmente. Sendo assim, a forma mais rápida e econômica para uma imigração profissional é o Visto de Nações Amigas, onde por ele é possível obter a permanência no país e trabalhar legalmente. A melhor opção é abrir uma empresa no país aproveitando esse acordo. (VISTOS PAÍSES AMIGOS DO PANAMÁ, 2012).

Principais requisitos e documentos necessários para o Panamá Visto de Nações Amigas.

Oferta de trabalho ou formar uma empresa com o requerente no conselho de administração
Limpo Boletim de Ocorrência Policial
Três fotos em tamanho Passaporte
Carta sobre os tipos de atividades profissionais ou econômicas no Panamá
Carta de Responsabilidade para seus dependentes
Depósito de U\$D 5.000 em uma conta bancária no Panamá como prova de solvência

Quadro 1 - Documento necessário para o visto nações amigas.

Fonte: País amigo do Panamá.

O processo é rápido; aplicações são aprovados em tempo máximo de dois meses. O requerente pode viver no Panamá e tem o direito de obter o bilhete de identidade e a autorização de trabalho. (TUCANO, 2019)

4. PESQUISA DE MERCADO

4.1 PROCEDIMENTOS MERCADOLÓGICOS

Para o desenvolvimento dessa pesquisa, será utilizado como assunto bibliográfico sites sobre economia do país, artigos, dissertações já existentes sobre o produto e algumas matérias sobre estratégia de negócio e marketing. (UNICAMP,2006)

Pão de queijo, é um produto de origem brasileira. A história nos diz que o produto teve início no estado de Minas Gerais. Porém, a origem é incerta. Há relatos de que a receita foi criada no século XVIII, quando as cozinheiras das fazendas utilizavam em suas receitas de pão a farinha de mandioca, mais tarde conhecida como polvilho, no lugar da farinha de trigo, que muitas vezes tinham baixa qualidade e sendo imprópria para o consumo. (MACHADO, 2001). Sendo isso o motivo da substituição da farinha de trigo pelo polvilho, derivado da mandioca. Nessa massa foi acrescentado lascas de queijo curado, endurecido e ralado, dando origem assim aos primeiros pães de queijo mineiro. (CASCUDO, 1983). Existem ainda relatos de que há mais de 200 anos, escravos das fazendas mineiras faziam uma espécie de biscoito de polvilho, ainda sem acrescentar o queijo na massa. Com a chegada de ovos e queijos pelos portugueses, os mineiros foram incrementando o biscoito de polvilho até chegar ao produto que conhecemos hoje. (PEREIRA, 1998)

O pão de queijo é hoje um produto conhecido e aprovado em quase todo o Brasil. Com a facilidade de congelamento existente hoje, o produto se tornou popular e com isso obteve um aumento da sua viabilidade comercial. Sendo hoje distribuído para padarias, supermercados, lanchonetes, cafés e inclusive com crescimento na exportação. Com o desenvolvimento de maquinários próprios para a fabricação da massa, dos freezers de congelamento, houve uma redução de custo, tempo de fabricação e mão de obra na produção. Facilitando assim a distribuição para várias regiões do país e também para a exportação. Atualmente o pão de queijo é encontrado nas formas de massa congelada, massa moldada e congelada e pré mistura para a adição de alguns ingredientes para a obtenção da massa (NAGATA, 2011).

O pão de queijo além saboroso é um alimento com fontes de carboidrato, minerais, proteínas e lipídios. (TABELA NUTRICIONAL, 2019).

Exemplo disso é a empresa Maricota Alimentos, empresa brasileira, que se transformou de um negócio familiar de Minas Gerais para uma fábrica que comercializa pães de queijo para todo o Brasil. A marca faturou 128 milhões de reais em 2017. A empresa brasileira, viu na exportação uma maneira de conquistar mais consumidores. Hoje, 85% do faturamento da Maricota no exterior vem da exportação de pão de queijo ao “mercado da saudade”. Brasileiros

que moram fora do país, mas que querem continuar comendo as iguarias típicas da terra natal. Esse setor movimentou 50 milhões de dólares em 2017 e deve crescer 10% em 2018, segundo estimativas da empresa. (FONSECA, 2018).

A crescente demanda com as exportações também foi percebida pela empresa Forno de Minas, que espera até 2020 ter uma maior relevância no faturamento da empresa com um crescimento na exportação de 6 % para 10% em dois anos.

“Quando a gente começou a estruturar o setor na empresa, por volta de 2012, o faturamento era de R\$ 2 milhões, com vendas para três países, Estados Unidos, Portugal e Canadá. Agora, a receita é de R\$ 25 milhões, um salto de 10 vezes mais em relação ao faturamento e atendemos 16 países”, conta Gabriela, responsável pelas vendas internacionais. (ERNESTO,2018)

A empresa mineira PifPaf, é outra empresa que está apostando no investindo nas exportações. A empresa começou em 2016 a vender para o mercado externo. A marca conseguiu crescer entre 20% e 30% ao ano. De acordo com o gerente de exportação, Edson Cavalcante, são comercializadas 12 toneladas. *“O produto é bom e todo mundo que experimenta gosta. Além de ser bem brasileiro, nasceu aqui. Não há um estrangeiro que tenha experimentado e não tenha gostado”*, comenta. (ERNESTO, 2018)

5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Chiavenato 2003, Planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos em curto, médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa.

Planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa é uma ferramenta de gestão que auxilia na tomada de decisão e na busca de resultados mais efetivos e competitivos para a organização. (BRITO, 2015)

5.1 MACROAMBIENTE

Segundo Kotler 2009, a empresa e todos os outros fatores operam em um Macroambiente maior de forças, que oferecem oportunidades e ameaças para a empresa. (MICROAMBIENTE E MACROAMBIENTE, 2012). O Macroambiente consiste em forças maiores que afetam todo o Microambiente como demografia, economia, fatores naturais, tecnologia, política e cultural. São fatores que não podemos controlar apenas monitorar, adaptar as necessidades da empresa e aproveitar eventuais oportunidades, precaver-se das ameaças usando as forças e minimizando as fraquezas. (MICRO E MACROAMBIENTE, 2012). Sendo assim, se faz necessário a identificação do ambiente onde se pretende trabalhar, no caso o país do Panamá. A pesquisa mostra que as principais cidades do Panamá, são: A Cidade do Panamá, San Miguelito, Tocumen e David. E que essas possuem uma força de trabalho em torno de 2,1 milhões de trabalhadores. O Panamá apresenta dentre suas principais atividades econômicas o Canal do Panamá, indústria, agricultura, pesca, comércio, turismo e finanças. (PANAMÁ, 2020)

O Produto Interno Bruto do Panamá em 2018 cresceu 3,7% em relação a 2017 e em 2018 o PIB era de U\$ 65.055M., tornando o Panamá 76ª economia no ranking de 196 países. O valor absoluto do PIB no Panamá subiu U\$ 2.771M. em comparação a 2017. O PIB Per capita do Panamá em 2018 foi de U\$ 15.575, comparado com 2017 e teve um aumento de U\$377, quando estava U\$15.198. Vale lembrar que no ano de 2007 seu PIB per capita era de U\$7.110, ou seja, em aproximadamente dez anos seu PIB per capita mais que dobrou. (PIB PANAMÁ, 2018)

A taxa de desemprego no Panamá em 2017 foi 6,10% do PIB (Produto Interno Bruto), já em 2018 a taxa caiu para 6,0% do PIB (Produto Interno Bruto) mesmo estando em queda há uma previsão de chegar a 10% do PIB em 2020. (PANAMA-TAXA DE DESEMPREGO,2017)

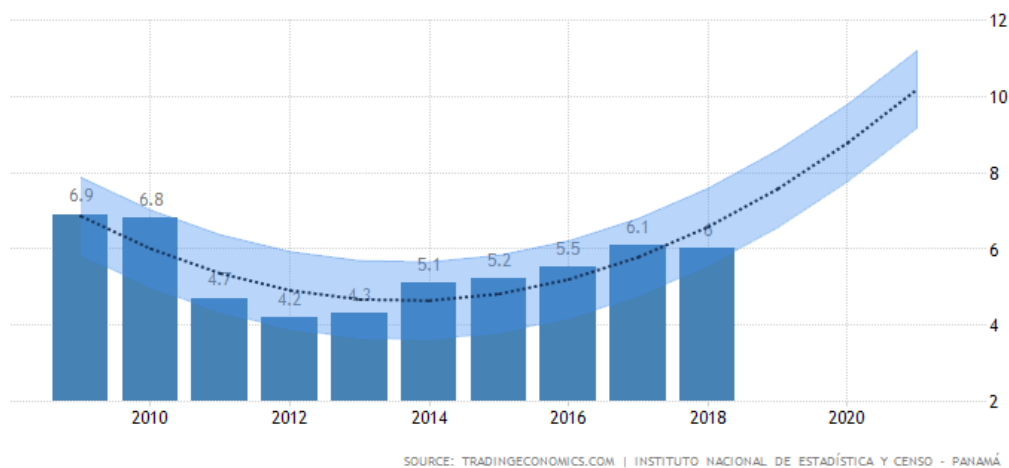


Gráfico 2- Panamá-taxa de desemprego

Fonte: Trading Economics

A última taxa de variação anual de IPC (Índice de Preço do consumidor – IPC), no Panamá em de 2019 foi de 0,20%. Os produtos de maior relevância do IPC são, bebidas alcoólicas e tabaco com 1,8%, transporte com -1,10%, medicina 1,20%, hotéis, cafés e restaurantes 1,10% no ano de 2019, produtos nos quais são avaliados de forma acumulada, no mês e no ano. (IPC PANAMA, 2019)

5.1.1. Demográfico

A cidade do Panamá está localizada na América Central. Sua capital é o Panamá e sua moeda é o Balboa. O país tem uma área de 75.420 km². Ele está entre os menores países da América Central. A população é de 4.098.000 pessoas e está na posição 131 da tabela da população que é composta por 196 países, e sua densidade populacional é moderada, 54 habitantes por km². A sua população é composta por 70% de eurameríndios, ou seja, mistura de índios com europeus, 20% da população são ameríndios, mistura de americanos com índios e 10% são ibéricos. O idioma oficial é o Espanhol. Tratando-se de religião 87% da população faz parte do cristianismo, 5% do islamismo, 4,5% fazem parte de outras religiões e 3,5% são considerados sem religião e ateísmo. O clima é equatorial. (PANAMÁ, 2018)

O Índice de Desenvolvimento Humano ou HDI na Organização das Nações Unidas para medir o progresso de um país, nos mostra o padrão de vida de seu povo, em última análise, indica que os panamenhos são classificados 66º lugar no ranking dos 196 países da América Central. (PANAMA: ECONOMIA E DEMOGRAFIA, 2018)

5.1.2 Econômico

Segundo Datosmacro 2014, o Panamá tem um PIB de 61,84 bilhões de dólares, é um dos países do mundo que cresceu mais rápido de 2001 até 2013, em média 7,2% ao ano. Segundo o Trading Economics 2019, a taxa de inflação em 2018 foi 0,30 negativo, a taxa de juros de 2017 a 2018 ficou em torno de 1,36% e a taxa de desemprego entre 2017 e 2018 ficou em 6,0%. Em comparação, no mesmo período, com o Brasil, a taxa de desemprego aqui ficou em 11,7%. (COMPARAR ECONOMIA DOS PAISES BRASIL X PANAMÁ, 2019)

O Panamá está bem posicionado para continuar avançando em direção as metas de desenvolvimento do Banco Mundial, para acabar com a pobreza extrema e aumentar a prosperidade. No entanto sustentar um crescimento alto e inclusivo não será uma tarefa fácil no longo prazo. O governo está concentrado em melhorar a Educação e as habilidades do país, bem como infraestrutura e a eficiência das instituições públicas.

O Plano Estratégico do governo está baseado em dois pilares, inclusão e competitividade, isso inclui cinco temas, aumentar a produtividade, diversificar, melhorar a qualidade de vida, fortalecer o capital humano, desenvolver a infraestrutura e apoiar a sustentabilidade ambiental, incluindo gestão. (BANCO MUNDIAL, 2019)

Crescimento do PIB (% anual) segundo o Banco Mundial nos últimos 10 anos (O gráfico apresenta um comparativo entre Brasil e Panamá dos últimos anos):



Gráfico 3 - PIB (produto interno bruto) Brasil x Panamá
Fonte: Banco Mundial (2019)

5.1.3 Sócio Cultural

Para quem já conhece o Panamá, é muito perceptível a grande diversidade de povos que vivem e circulam por lá e por isso, múltiplas culturas. A cultura do Panamá é o resultado da fusão de diversas culturas que se instalaram no país ao longo de sua história: espanhóis, africanos, árabes, judeus, americanos, chineses e outros. Essa combinação é observada na música, na gastronomia e na arte. (BASSO, 2016).

Quando o nome Panamá é falado, a maioria das pessoas se lembram do Canal do Panamá. Sem dúvida uma grandiosa engenharia que ajuda a unir o mundo. Um canal artificial que une o oceano Atlântico ao oceano Pacífico. Mas o país tem outros pontos interessantes que mostram bem a diversidade cultural. O Casco Viejo, centro histórico e cultural do Panamá é hoje patrimônio cultural da Unesco desde 1997. Sua infraestrutura colonial espanhola origina de 1673 e protege memórias lendárias. Além de ser um local gracioso com seus restaurantes, hotéis, artesanatos e igrejas

Um país de muitas curiosidades. Uma parte composta por ruas e vielas coloniais e a outra muito moderna com prédios arranha céus. O setor financeiro é rico e com isso justifica a fama do país de ser a Dubai das Américas. Os edifícios modernos se destacam não só pela altura, mas também pela arquitetura. O maior destaque é sobre o F&Tower, ele foi projetado em forma de parafuso. Lindo e audacioso. (ANEXO I- SOCIO CULTURAL)

O Panamá tem alguns apelidos como “ Pequena Miami ou Dubai das Américas”, isso porque em matéria de latinidade, a cidade do Panamá pode ser mais “autêntica” que Miami, pois está encravada bem no meio das Américas. Formada, como dito antes, por uma mescla de raças onde várias nacionalidades e sotaques se encontram. Panamenhos, Colombianos, Venezuelanos, Costa Ricenses, Guatemalcos, Cubanos e é encravada nos trópicos, o calor é igual de Miami. Por sua mescla de culturas é possível encontrar comida de todo o mundo: italiana, francesa, inglesa, alemã, libanesa, japonesa, tailandesa, chinesa, indiana e brasileira. O grande destaque são os frutos do mar.

Por fim, a Cidade do Panamá é um importante centro de compras nas Américas. Com preços muito próximos de Miami e Nova Iorque.

A comparação com Dubai vem do crescimento físico e do arrojado arquitetônico da Cidade. Assim, a cidade deixou de ter aquele típico visual e tamanho de cidade centro americana para ser a casa de alguns dos arranha-céus mais altos da América Latina. A cidade tem empreendimentos de engenharia arrojados e semelhantes a Dubai:

Várias partes aterradas, como a Cintra Costeira, inspirada no aterro do Flamengo no rio;

Uma ilha artificial, aterrada e construída como uma península adentrando o mar, como Dubai

Um edifício “curvo” arrojado de 62 andares (Trump Ocean Club & Hotel), como o Hotel Burj Al Arab, em Dubai

Ainda no Panamá, assim como Dubai, é um centro de expatriados e de aposentados de várias nacionalidades. (FOTO 6)

5.1.4. Tecnológico

O Panamá é o país mais avançado da América Central se tratando de tecnologia, ainda assim se encontra quatro anos atrás dos grandes centros, informou o especialista da Deloitte. O executivo Diego Eleta da área de Estratégia de operações e tecnologia da empresa Deloitte, detalhou as dez tendências predominantes do Panamá, segurança Biométrica, ataque de navegação de serviço, carros autônomos. Rede 5G, aprendizado artificial Móvel e acesso de navegação digital a grandes interiores, também a recuperação da publicidade televisiva, a saturação do mercado de tablets, o retorno do disco de vinil e a tecnologia da informação como serviço, sendo assim, o Panamá é o país que hospeda tecnologia da América Central. (ELETA, 2017).

5.2 MICROAMBIENTE

O microambiente consiste em forças próximas à empresa que afetam sua capacidade de servir seus clientes como a própria empresa e seus departamentos, os fornecedores, as empresas parceiras do canal de marketing, os clientes, os concorrentes e o público-alvo. São fatores com maior facilidade de controle. (MICRO E MACROAMBIENTE,2012)

5.2.1 Clientes

Segundo Kotler, clientes são organizações ou pessoas, internas ou externas à empresa que são impactadas pelos produtos. Os clientes podem ser internos ou externos. Clientes externos não pertencem a organização, aqui se incluem o público em geral, outras organizações

e os órgãos regulamentadores. Clientes internos são os que recebem dentro da empresa, produtos ou serviços de outros departamentos e de pessoas da própria empresa, ou seja, clientes, funcionários, fornecedores, distribuidores. Atualmente as empresas estão dando a devida atenção para alcançar os lucros desejados. Sem clientes não há negócios. Vale salientar que todos os *stakeholders* (partes interessadas), são importantes e devem ser considerados como clientes. Não somente objetivando o lucro da empresa, mas sim, uma parceira lucrativa para todos os envolvidos. Isso que sustentará a empresa. (KOTLER, 1993)

A fábrica de pão de queijo terá clientes finais, intermediários e internos. Se tratando de clientes finais nosso público será um público na sua maioria jovem pois representa 64% da população panamenha. TABELA I (DISTRIBUIÇÃO POR IDADE). O cliente intermediário serão os distribuidores que atingirão as grandes redes de supermercados, lanchonetes, cafés e afins. Já os clientes internos serão os responsáveis em comunicar o público externo quem é a fábrica de pão de queijo.

5.2.2 Fornecedores

Muitas vezes, a classificação do fornecedor é feito de forma intuitiva e tem por objetivo estabelecer um ranking de fornecedores em relação aos produtos que a empresa vende. Sendo assim, o critério preço não é o único importante na determinação dos lotes de compra. Os critérios de fornecedores podem ser qualidade, pontualidade de fornecedores, devendo então ser considerado na classificação. (ARNOLD,1999)

Existe uma grande dificuldade em fornecimento de serviços e bens na cidade do Panamá. O importante para a fábrica de pão de queijo é ter fornecedores confiáveis, pontuais e com produtos de qualidade. (FATORES MICROAMBIENTAIS, 2014)

Os fornecedores da fábrica de pão de queijo serão divididos em vários grupos: Um deles será fornecedor da área de internet e telefonia, pois será necessária uma internet de qualidade, uma vez que efetuará vendas pelo site e outros canais tecnológicos como WhatsApp.

Os fornecedores de matéria prima como ovos, leite, polvilho azedo, óleo entre outros são considerados os fornecedores mais importantes para o desenvolvimento do produto. Fora o polvilho, que precisará ser exportado, os demais produtos são facilmente encontrados. Pois por ser um país pequeno, muito próximo ao tamanho de Curitiba, os fornecedores dos outros insumos são de fácil acesso.

Lembrando da impotência dos equipamentos eletrônicos, uma assistência de qualidade para que os computadores entre outros funcionem perfeitamente. (FATORES MICROAMBIENTAIS, 2014)

5.2.3 Concorrentes e Forças competitivas

Segundo Porter (1986) o grau de concorrente de uma determinada indústria depende de 5 forças competitivas: o poder de negociação com os fornecedores, o poder de negociação com os compradores, ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos ou serviços substitutos, e a rivalidade entre as empresas já existentes. Forças que dirigem a concorrência da indústria.

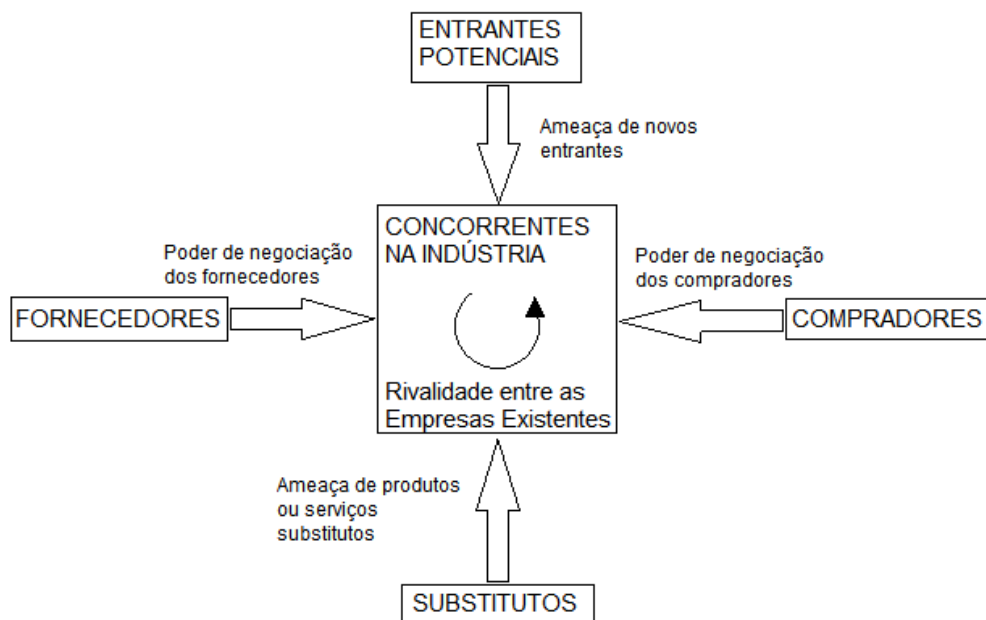


Figura 2 - Forças competitivas
Fonte: Porter (1986, p.23)

Até o momento, não há registro de concorrente direto, pois é um produto novo de alta qualidade que será ofertado no mercado panamenho.

Por meio de uma pesquisa feita na cidade com alguns donos de restaurantes e supermercados, foi percebido que alguns produtos, incluído o pão de queijo, pois no caso de pão e queijo, que não há indústria local, ele não é importado com regularidade, ou seja, nem sempre é encontrado nos supermercados.

5.3 ANALISE SWOT

Análise SWOT, uma ferramenta estratégica que desenha o cenário da organização analisando os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. (FERREIRA, 2020)

Segundo Teruchkin (2003), a análise SWOT, por meio de um inventário das forças e das fraquezas da empresa, das oportunidades e das ameaças do meio ambiente e do grau de adequação entre elas, busca verificar a competitividade da empresa. Para Wright et al. (2000) apud Castro et al. (2008), o objetivo da análise SWOT é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem das oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos, além de revelar pontos fortes que ainda não foram inteiramente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos.

5.3.1 Analise Ambiente externo

Para Bethlem (2009) o ambiente externo exerce muita influência no desempenho da empresa. Desta forma, a empresa precisa realizar uma análise das ameaças e oportunidades, que só é possível a partir de um conhecimento prévio do ambiente em que ela atua ou deseja atuar.

Qualquer análise das ameaças e oportunidades com que uma empresa depara deve começar com um entendimento do ambiente externo em que ela atua. O ambiente externo consiste de tendências amplas, no contexto em que uma empresa opera, que podem ter impacto nas escolhas estratégicas dessa empresa. [...] “o ambiente externo consiste em alguns elementos inter-relacionados: mudanças tecnológicas, naturais, sócio-cultural, clima econômico e político”, conforme afirmam Barney e Hesterly (2009, p. 28).

O conhecimento desses elementos e fatores constituintes do ambiente externo possibilita à empresa encarar melhor suas ameaças e aproveitar melhor suas oportunidades, auxiliando os dirigentes da empresa na elaboração de previsões que ajudem a tornar esses elementos mais favoráveis à estratégia da empresa ou a reduzir seus impactos (BARNEY; HESTERLY, 2009).

Com base em várias visitas no país, foi possível fazer esse levantamento, e identificar essas oportunidades e ameaças. Foi procurado pessoas que atuam no comércio local e em conversa informal, foi possível perceber a seguinte situação:

OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
1	Ausência de concorrência direta inicialmente	1	Produto não conhecido no país
2	Queijo é um produto muito consumido no país	2	Entrada de novos concorrentes
3	Custo baixo	3	Pouco contato com o cliente final
4	Produto novo no mercado	4	Aceitação do produto
5	Falta de know-how da concorrência	5	Barreira comercial
6	Região turística	6	Variação cambial
7	Produto inovador		
8	Pouco produto substituto		
9	Crescimento econômico do país		
10	Interesses em produtos brasileiros		

Quadro 2 - Oportunidades e ameaças

Fonte: Autoria própria, 2019

5.3.2 Ambiente Interno

Paralelamente à análise do ambiente externo deve ocorrer a análise do ambiente interno, que tem como objetivo a identificação dos pontos fortes e fracos da organização (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Kotler e Keller (2007, p. 51) “uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas” Também as oportunidades que exigirão um maior desenvolvimento de suas forças e uma maior união de sua equipe. Para isso, a empresa pode realizar uma análise de suas principais áreas: marketing, finanças, produção, pessoas, entre outras, e verificar sua estrutura organizacional e suas políticas internas, considerados aspectos organizacionais relevantes, além de realizar um estudo de seu desempenho (MAXIMIANO, 2008).

Depois dessas análises das áreas funcionais da empresa, vem a análise dos aspectos organizacionais. A estrutura organizacional deve estar de acordo com as exigências do mercado, atender as necessidades da organização e promover a eficiência, e as políticas internas devem ser compatíveis, pertinentes à organização e atualizadas (OLIVEIRA; SILVA, 2006).

Kotler e Keller (2007) ainda citam alguns fatores internos da empresa que devem ser verificados ao se realizar uma análise de forças e fraquezas. Entre eles, estão a reputação da empresa, a eficiência na determinação do preço, a cobertura geográfica, a estabilidade financeira, as instalações, a capacidade de produção e a liderança.

Conforme o plano de negócio, foi identificado que os pontos fortes são maiores que os pontos fracos. Sendo assim, o quadro abaixo nos mostra com clareza onde será necessário corrigir e melhorar a empresa no ambiente interno.

(Pontos fortes) FORÇAS		(Pontos fracos) FRAQUEZAS	
1	Pouco ou nenhum concorrente	1	Recrutamento
2	know-how	2	Distribuição
3	Custo baixo	3	Pouco contato com o cliente final
4	Processo produtivo fácil	4	Produto novo
5	Sabor		
6	Facilidade em adaptar a receita		
7	Produto inovador		
8	facilidade no canal de vendas		

Quadro 3 - Forças e Fraquezas

Fonte: Autoria própria.2019

Ao término das análises dos ambientes externo e interno, terá sido concluída a Análise SWOT. Conforme a definição, a avaliação para a Fábrica de pão de queijo, a princípio, apresenta que no ambiente externo as oportunidades são maiores que as ameaças. Porém, por se tratar de um produto novo no país, entende-se que essas ameaças não devem ser tão impactantes no primeiro momento, mas devem ser assistidas de perto. Já na análise interna, foi percebido que também os pontos fortes são maiores que os pontos fracos. Sendo que os pontos fracos não serão fáceis de trabalhar, pois o recrutamento, distribuição e baixo contato com o cliente final, exigirá um grande esforço, pois a cultura local é diferente do Brasil.

Mesmo assim, a análise mostra que a criação da Fábrica de Pão de Queijo se torna favorável pois apresenta boas condições diante ao cenário.

5.3.3 Diretrizes Organizacionais

As diretrizes organizacionais são as intenções sobre o que a organização quer ser e onde quer chegar. Há dois indicadores principais para qual a organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão diz respeito a finalidade da organização ou a razão pela qual ela existe. Os objetivos são as intenções concretas que a organização possui, os quais englobam as metas operacionais para que sejam atingidas. (DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS, 2019)

Entende-se Missão de uma empresa, organização, como sendo o objetivo central de uma empresa, ou seja, sua razão de ser e existir e aonde quer chegar em relação a área ou setor de negócio no qual a empresa atua ou pretende atuar. Já a Visão de uma empresa representa aquilo que a empresa deseja se tornar dentro de um horizonte de tempo, tendo caráter mais

pragmático e objetivo, mas que deve concordar com a missão estabelecida pela organização. A visão é uma intenção sobre a qual será a sua posição futura no ambiente competitivo, ou seja, onde estará amanhã. Estabelece uma perspectiva em relação ao futuro e as ameaças e as oportunidades do ambiente dos negócios. A visão é o ponto de partida para os objetivos da organização. (GRAVES, 2006)

Missão: Ser a indústria especializada na fabricação do melhor pão de queijo do Panamá, utilizando produtos de extrema qualidade, a fim de levar uma saborosa experiência aos nossos consumidores. Agregando sabor e valor a vida das pessoas, trazendo lembranças de coisas que são realmente importantes.

Visão: Atingir reconhecimento internacional pela qualidade dos nossos produtos, com objetivo de ampliar as fronteiras panamenhas. Ser referência em Pão de Queijo. Ser exemplo de conduta e processos.

Valores: Prezar pela qualidade, buscar melhoria contínua, disseminar desenvolvimento econômico, investir em responsabilidade social. Crescer sem perder a essência.

5.4 POSICIONAMENTO ESTRATEGICO

O posicionamento estratégico da empresa vai determinar qual a sua estratégia para atingir o público alvo e escolher qual o perfil do consumidor que terão suas necessidades atingidas.

Ao enfrentar as 5 forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. (PORTER,1986,49)

A estratégia de liderança em custo total é focada na minimização do custo em área de pesquisa e desenvolvimento, assistência, publicidade, etc., gerando assim um custo fixo abaixo do seu concorrente.

A estratégia de Diferenciação é aquela que cria um produto ou serviço diferenciado, um único âmbito de toda a indústria. Se alcançada, a diferenciação se torna uma estratégia capaz de obter retorno acima da média dentro de uma determinada indústria, pois se torna capaz de enfrentar as cinco forças competitivas.

A estratégia de Enfoque tem por objetivo focar um determinado grupo de consumidores, um segmento de linha de produtos, ou um mercado geográfico. Através desta

estratégia, a empresa consegue atender seu alvo estratégico com mais eficiência do que os concorrentes que competem de forma mais ampla. (PORTER,1986)

Nesse sentido, o posicionamento da fábrica de pão de queijo no mercado será a estratégia de Enfoque, pois estará focada no seu nicho de clientes, seguindo e acompanhando de perto seu público alvo, e assim conseguir atender suas necessidades (Clientes que apreciam queijo e estão propensos a experimentar um novo produto). Será necessário usar também, a estratégia de Diferenciação pois o produto é diferenciado, com o objetivo de atingir um retorno acima da média esperada, assim enfrentará as cinco forças competitivas, que são: Ameaças de Novos Entrantes, Poder de Negociação com Clientes, Poder de Negociação dos Fornecedores, Ameaça de Produtos/ Serviços substitutos e Rivalidades entre Concorrentes. (DANIEL MORAES,2019)

5.4.1 - *Balanced Scorecard*

É uma ferramenta para tornar sua estratégia de negócio mais eficiente. Pode ser traduzido como Indicadores Balanceados de Desempenho.

Em 1992, dois professores de *Harvard Business School*, Robert Kaplan David Norton desenvolveram a metodologia de *Balanced Scorecard*, essa ferramenta vem sendo utilizada por grandes empresas para elaborar e executar o planejamento estratégico, a aplicação do *Balanced Scorecard* tem por objetivo monitorar, mensurar e direcionar ações a serem tomadas a partir da medida de desempenho estratégico da empresa. Além da área financeira ele é baseado em quatro perspectiva, financeira, cliente, processo interno e aprendizado e crescimento. Sendo que todas eles se interligam entre si, possuindo uma relação de causa e efeito. (LEONNARDO GOMES, 2019).

O *Balanced Scorecard* será uma ferramenta aproveitada na Fábrica de Pão de Queijo por ser um método de fácil visualização em processos. Pois inclui itens que devem ser acompanhados, como perspectiva financeira, perspectiva de clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.

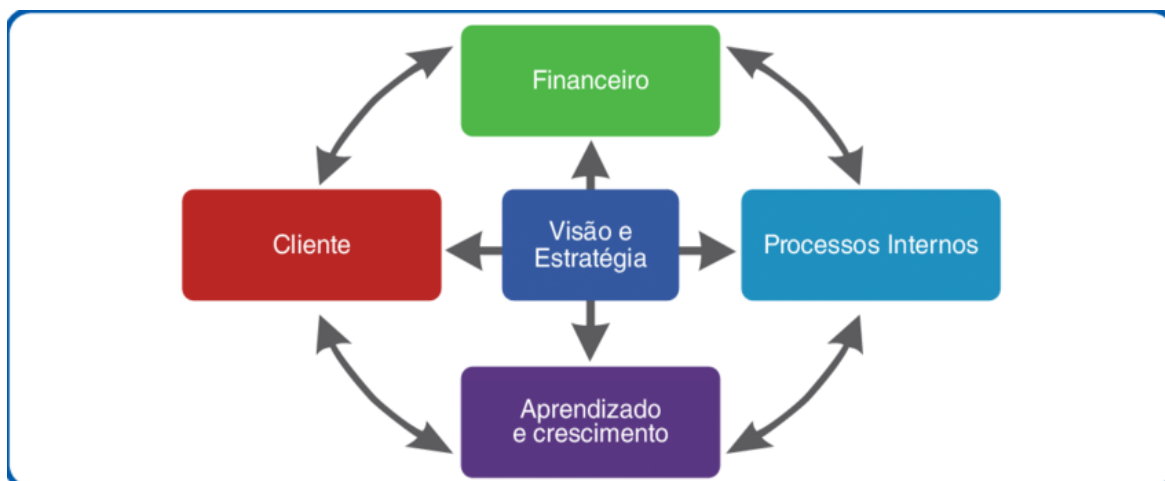


Gráfico 4– Mapa Estratégico

Fonte: Voitto (2019)

5.4.2 - Perspectivas financeiras

Os seus principais objetivos estão relacionados com o sucesso financeiro. Sendo assim serve para identificar o impacto que as decisões estratégicas têm em relação as metas e indicadores utilizados. Alguns exemplos de perspectivas financeiras segundo Balanced Scorecard são, aumentar o lucro, diminuir os custos operacionais, aumentar faturamento, aumentar o retorno do capital investido, gerar rentabilidade para os acionistas. (VOITTO, 2019), ou seja, para que a Perspectiva Econômico-Financeira seja consistente e faça sentido, ela deve ser derivada de um Planejamento Orçamentário bem elaborado e que contemple todos os planos de Receitas, Despesas e Investimentos que a empresa esperara para o próximo ano (ou anos). (GUILLES B. DE PAULA,2016).

5.4.3 - Perspectivas clientes

A Perspectiva Cliente é responsável por olhar para fora, sua participação no mercado e a satisfação dos clientes, onde o Balanced Scorecard serve para analisar se está sendo capaz de resolver ou não o problema do cliente, ou seja, se está criando valor para o cliente, o que realmente é importante para o cliente. Os principais pontos dessa perspectiva são, aumentar a satisfação do cliente, aumentar o número de clientes, fidelizar os clientes, fortalecer a marca, lucratividade do cliente. (VOITTO, 2019)

5.4.4 - Processos internos

Para atender a demanda dos clientes é necessário se atentar aos processos internos. Assim é possível identificar os processos que tem maior impacto na organização e melhorá-lo, sendo importante criar novos processos quando necessários, afim de alcançar seus objetivos. Exemplos de perspectivas de processos internos: melhorar qualidade de projeto/produto, desenvolver novos produtos, tempo de desenvolvimento de produtos, melhorar qualidade das operações realizadas, aumentar a capacidade produtiva, melhorar controle de custo. (VOITTO, 2019)

5.4.5 - Aprendizagem e crescimento

O principal objetivo da perspectiva de aprendizagem e crescimento do Balanced Scorecard é investir na qualificação dos seus colaboradores e converter esse crescimento em insumos para o crescimento da organização. Com isso garante que seus colaboradores tenham um auto grau de produtividade e motivação. Essa iniciativa pode ser feita através de investimentos em equipamentos, treinamentos de colaboradores, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. (VOITTO, 2019)

6. PLANO DE MARKETING

Segundo Kotler e Keller, “Plano de Marketing é um instrumento central para direcionar e coordenar os esforços de marketing” (KOTLER, KELLER, 2006, p41)

O Plano de Marketing é dividido em três etapas, segundo o site do SEBRAE (2017) estas etapas são: planejamento, implementação e avaliação. Se bem aplicada essas 3 etapas, possibilitarão o empresário a tomar decisões seguras para alcançar objetivos e metas definidas. (SEBRAE,2017)

6.1 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

A segmentação do mercado está no cerne da estratégia de marketing. Segundo (KOTLER, p,177) a ideia mais recente para orientar a estratégia, começa não com a distinção de possibilidades de clientes, mas sim com a distinção ou de necessidades de clientes. A segmentação é a subdivisão do mercado em subconjuntos homogêneos de clientes, em que qualquer subconjunto pode, concebivelmente, ser selecionado como meta de mercado a ser alcançado com um conjunto de marketing distinto. Kotler (1992, p.323) é quem identifica as três etapas: estágio de levantamento, estágio de análise, estágio de desenvolvimento de perfil.

A escolha desses segmentos de forma eficaz, conjugada com a avaliação dos elementos do ambiente em que a empresa desenvolve suas atividades, deve ser precedida de certas características fundamentais. Kotler (1992, p.339), apresenta algumas contribuições inovadoras e importantes que devem ser observadas: a mensurabilidade, a substancialidade, a acessibilidade e a operacionalidade. Sem que o segmento apresente essas características, parece imprudente alimentar decisões específicas do composto de marketing voltadas a esses compradores.

Uma empresa que também investe mais em fatores como imagem, tecnologia, serviços, pesquisa e qualidade, com o objetivo de criar diferenciais para o consumidor. Assim, atraindo clientes que procuram por novas experiências. A partir dessa proposta inicial, seria formada no decorrer do tempo, uma clientela fiel. (BARBARA SILVA,2015).

No primeiro momento a fábrica de pão de queijo visará a segmentação por diferenciação. Que é a capacidade que uma empresa tem de ser percebida como diferente dos concorrentes em função de suas vantagens competitivas. Nesse caso, ela pode se diferenciar a partir da segmentação de seu mercado, posicionamento e o seu Mix de Marketing (produto, preço, promoção e ponto de venda/distribuição).

6.2 POSICIONAMENTO DA MARCA

“Posicionamento de marca é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo. O objetivo é posicionar a marca na mente dos consumidores a fim de maximizar a vantagem potencial da empresa.” (Phillip Kotler, 2017)

Posicionamento é entendido como base na estratégia de colocação e comunicação com o mercado e também na percepção do público consumidor da empresa.

Para se considerar a análise de posicionamento da marca, deve-se entender a perspectiva da ação para o consumidor e ao ambiente de marketing em geral. Em suma a imagem que a empresa deseja refletir aos seus consumidores nem sempre é a percebida por seus consumidores, por isso a necessidade de uma análise de posicionamento.

A construção de uma identidade de posicionamento eficaz deve ser baseada na segmentação. Que consiste em identificar num mercado heterogêneo um determinado grupo de indivíduos, com respostas e preferências semelhantes de produtos. Devendo ser observado como um poderoso instrumento que auxiliará departamentos de marketing e de design, no intuito de apresentar propostas que atendam aos desejos deste público-alvo. Esta deve ser a base que suporta toda a estratégia de marketing. O composto de planejamento estratégico do posicionamento deve ser somando aos seus diferenciais e características, tais como:

- Relevância: Além do diferencial do produto, é preciso ter relevância para o público-alvo;
- Distinção: O produto deve ser superior ao da concorrência,
- Comunicação: É importante informar de forma simples e direta sobre o produto,
- Entrega e Sustentação: A empresa deve suprir a entrega através de um eficiente canal de distribuição.

Sendo assim, a resultante de um bom posicionamento é o desenvolvimento de uma proposta de valor adequada, com foco no mercado específico, ou seja, a definição correta da proposta de valor, assim como a definição do nicho de mercado são fundamentais para a eficácia do plano estratégico. (RAFAEL REZ, 2012)

A fábrica, tem como objetivo ter um posicionamento que “marque” como ponto fundamental a importância da amizade, família, bons momentos. Para isso, a estratégia de marketing usará muito imagens de amigos, famílias e namorados aproveitando a reunião para juntos saborearem um produto prático, saboroso e saudável.

6.2.1 Estrutura de referência competitiva

Segundo Porter (1986), para que uma empresa obtenha vantagem competitiva, ela deve perseguir táticas específicas e escolher o escopo dentro do qual irá alcançá-lo. Foi através dessa premissa que Porter desenvolveu as estratégias competitivas genéricas. O modelo de estratégias competitivas genéricas composto por PORTER é de grande ajuda para as empresas que desejam se estabelecer no mercado, pois permite analisar o grau de atividade de um determinado setor da economia. Vale ressaltar que uma das estratégias indicadas se encontra dentro da própria companhia, enquanto as outras ajudam a alcançar um entendimento mais efetivo do ambiente externo.

O objetivo deste estudo é definir as marcas com as quais uma marca compete e, portanto, quais marcas devem ser focos na análise competitiva. Mesmo aparentemente não tendo concorrência direta, a organização não deve subestimar sua concorrência externa, pois apesar de não serem do mesmo segmento, eles também podem atender as necessidades do seu cliente (o que acarreta na perda de vantagem diante do seu concorrente). Por tanto todos esses fatores devem ser considerados, cada um com a sua devida importância para se tirar o máximo de proveito da estratégia competitiva. (A ESTRATÉGIA COMPETITIVA DE MICHAEL PORTER, 1986)

Como comentado antes, ainda não foi encontrado concorrentes do mesmo produto no Panamá, mas sabe-se que todo país tem uma cultura local de sabores. A ideia é estudar mais sobre qual produto é o concorrente mais próximo. O estudo mostrará qual percentual eu quero obter do concorrente, e assim direcionar a melhor a estratégia a ser adotada.

6.2.2 Identificação de pontos de diferença e de pontos de paridade ideais

Segundo Kotler e Keller (2012) devem apresentar as seguintes características: ser desejável ao consumidor, empregável pela empresa e diferenciável da concorrência. Por sua vez os pontos de paridade são as características que não são individuais de uma única marca, pode ser dividido entre: pontos de paridade de categoria e pontos de paridade de concorrência.

Os pontos que serão utilizados para manter a diferença serão: Reinventar dentro do próprio produto. Que pode ser criar recheios novos, outro tipo de queijo associado a receita base, um perfil para criança. Ou também as embalagens podem mudar, pode-se incluir embalagens econômicas para quem mora sozinho. Ou mesmo embalagens jumbo pra grandes famílias.

Pontos de paridade com os concorrentes que trabalham com pão ou com outros tipos de salgados são: Produto com sabor agradável, facilidade de preparo, produto sem glúten e sem lactose.

6.2.3 Mantra da marca

Um mantra da marca está relacionado ao coração e a alma da marca, deve externar a essência de maneira simples em frases compostas de 3 a 5 palavras. Ele tem a intenção de fazer com que os funcionários *stakeholder* entendam o que deve ser apresentado ao consumidor. Conforme apresentado por Kotler e Keller (2012)

Segundo os critérios fundamentais para um mantra da marca apresentado por Kotler e Keller são os seguintes: comunique, simplifique e inspire, o mantra escolhido pela fábrica de pão de queijo foi.” Ser um produto indispensável na vida das pessoas”

6.3 COMPOSTO MERCADOLÓGICO

São ferramentas utilizadas por administradores de marketing para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes, bem como auxiliar a empresa a alcançar os seus objetivos estabelecidos. (KOTLER, KELLER, 2006)

Conhecido como 4ps, apresentam os 4 principais elementos de qualquer plano de marketing, produto, preço, praça e promoção. Um bom gerenciamento de marketing é essencial para garantir que as necessidades e desejos dos clientes apaixonados por produtos de qualidade com preço competitivo. (KOTLER, KELLER, 2006)

6.3.1 Produto

Segundo Kotler, muitas pessoas acham que um produto é uma oferta tangível, mas ele é tudo o que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou um desejo, incluindo bens físicos, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. (KOTLER, KELLER, 2012, P 348)

A Fábrica de Pão de Queijo oferecerá aos seus clientes não somente ‘pão de queijo’, mas sim uma experiência gastronômica com sabor único que carrega com si um conceito. Pois é um produto novo que pode ser saboreado sozinho ou acompanhado de pessoas.

Para que tudo seja realmente valorizado pelo consumidor, deve-se ter em mente que o produto é constituído de 5 níveis, cada um correspondendo a um grau de satisfação do consumidor e trazendo características próprias, em nível crescente e com expectativas diferentes. Os 5 Níveis são: Benefício Central, Produto Básico, Produto Esperado, Produto Ampliado e Produto Potencial. Por inúmeras razões, é de extrema necessidade estar atento ao produto, sem perder de vista o que a concorrência está fazendo. Mesmo que os estudos necessários foram devidamente realizados e os dados foram transformados em Informações que dão uma linha a seguir ao desenvolver um novo produto para um consumidor específico. (MENSHEIN, 2006).

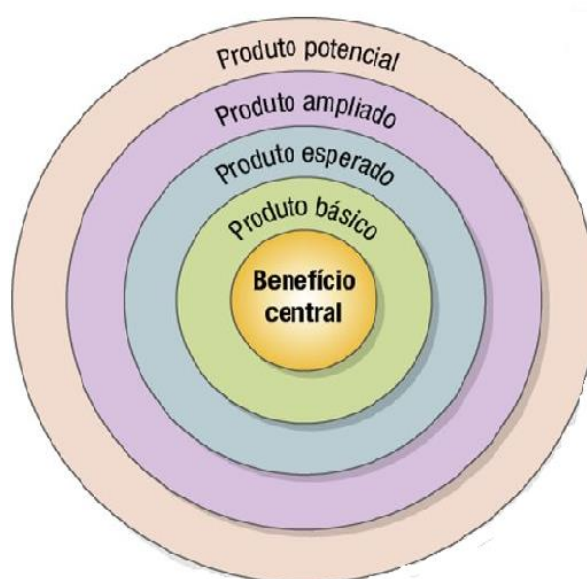


Figura 3- Os 5 níveis do produto.
Fonte: KOTLLER; KELLER,2012, pg348

O benefício central dos nossos clientes seria ter um produto que poderá ser apreciado em ambiente familiar e comercial. No segundo nível é proposto um serviço básico. A estrutura física. No terceiro nível aborda características e condições que o cliente espera receber: Um café anexo a fábrica onde os consumidores poderão degustar o produto antes de comprá-lo. O produto ampliado, nível quatro, tem por característica um produto que supere as expectativas: Um ambiente agradável, organizado, com apresentação de várias formas de se consumir pão de queijo. Tradicional, Premium, recheado com vários sabores como brigadeiro, Nutella, Goiabada, podendo ser consumido no local ou em casa. O quinto nível fala sobre o que o produto pode desenvolver no futuro e que pode agregar além de encantamento ao cliente. No caso da fábrica de pão de queijo, este item está relacionado a Visão da empresa que é atingir reconhecimento internacional pela qualidade dos nossos produtos, com objetivo de ampliar as fronteiras panamenhas. Ser referência em Pão de Queijo. Ser exemplo de conduta e processos.

O produto ofertado pela fábrica de pão de queijo tem como diferencial as seguintes características:

- ✓ Inovação: Pois é um produto de sabor único
- ✓ Qualidade: Tanto no produto quanto nas embalagens.
- ✓ Instalação adequada: Pois seguirá todos os protocolos de higiene exigidos pelas leis Panamenhas.
- ✓ Orientação ao cliente: Atendimento priorizando o cliente, com funcionários em constante treinamento e com entendimento sobre a importância de atender bem o cliente.

6.3.2 Preço

Salientam que o preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita, os demais produzem custo, os autores avaliam ainda que por meio da determinação do preço de uma empresa pode perseguir objetivos que definem estratégica como de sobrevivência, maximização do mercado ou liderança de qualidade de produto. (KOTLER, KELLER, 2006).

No caso da fábrica, esse item poderá atingir vários níveis de consumidor. Pois terá a proposta de ser vendido individualmente como um produto para lanche em torno de U\$3,45 a unidade, na proposta de quilo congelado para cafés, supermercados e consumidor direto em torno de U\$20.00 o kg. Compreendendo que a cobrança será justa pelo produto ofertado. Essa apresentação será mais explicada no Plano Operacional, Financeiro e Plano de Negócios.

6.3.3 Praça

A distribuição pode referir-se a ao canal de marketing que corresponde a um sistema de organização pelo qual o produto, recursos ou informações passam de produtores para consumidores, ou pode estar relacionada a distribuição física, que é a movimentação de produtos e serviços, com local, quantidade e prazos determinados. (SANTAGELLO, 2009).

Levando em consideração o perfil sócio econômico da cidade do Panamá, a grande circulação de turistas no país, o bairro cogitado é o El Cangrejo. Esse bairro é muito conhecido por ter uma grande concentração de rede hoteleira. O bairro tem uma localização estratégica para distribuição do produto. Um bairro de boa circulação de pessoas e próximo ao centro da cidade.

6.3.4 Promoção

Promoção de vendas é uma pressão de marketing feita dentro e fora da mídia, aplicada em um período de curto prazo para o consumidor, varejista ou atacadista, com o objetivo de estimular e aumentar a demanda ou a venda de um produto. (KOTLER, KELLER, 2006). Ainda de acordo com os autores, as principais ferramentas do composto Promoção são: propaganda, promoção de vendas, venda pessoal e relações públicas. Um dos fatores a ser trabalhado, será despertar a curiosidade do produto nos panamenhos. Fazer um pré-lançamento convidando distribuidores, donos (representantes), de hotéis, cafés, representantes de veículos de rádios e programas de gastronomia de Tv para um *coffe break*. E assim apresentar o produto.

6.3.5 Propaganda

Segundo Las Casas (2008, p.388) A propaganda é uma forma de divulgação do produto que tem como objetivo principal informar e persuadir os consumidores ou usuários finais. As empresas investem intensamente em propaganda.

O primeiro contato entre as empresas e o cliente é a propaganda. Este pode ser decisivo para o interesse e o desinteresse do consumidor, logo, vem a importância de as empresas trabalharem muito bem essa ferramenta a fim de conquistar e fidelizar os clientes. (LIMEIRA 2008, P. 122)

A propaganda da fábrica de pão de queijo terá como foco as redes sociais, plotagem em carros, panfletos, outdoors, revistas locais e propaganda de rádio.

No *Face book e Instagram*, trabalhar de forma criativa e divertida, utilizando termos que fazem referência sobre a necessidade de saciar a fome reunindo pessoas. Publicando fotos de pessoas saboreando pão de queijo quentinho e recheado despertando desejo em provar o produto.

6.3.6 Relações Públicas

É tarefa difícil tentar encontrar os caminhos pelos quais se chegou a formação do conceito de relações Públicas no Brasil. Polissêmicas em suas manifestações, elas fazem com que cada interlocutor as veja na medida de sua percepção. Muitas razões impedem de ver com clareza o caminho seguido pelas relações públicas. Mesmo assim, ousa-se indicar algumas que

parecem ter contribuído para a pouca visibilidade dessa atividade que se instalou no Brasil em 1914. (FRANÇA, 2003. P 123).

Relações Públicas no caso da fábrica de pão de queijo, será principalmente utilizado no momento da inauguração da fábrica para divulgação e reconhecimento da estrutura e periodicamente conforme as mudanças forem acontecendo. Estima-se que na abertura seja realizado um evento fechado para a imprensa conhecer o local e realizar a divulgação no país.

6.3.7 Dimencionamento de Mercado

É estabelecer a dimensão, ou o tamanho do mercado que vai se atuar, formar uma ideia, embasadas em dados como procedimentos lógicos, do potencial de consumo do produto ou serviço que vai oferecer ao mercado. Demanda de mercado – volume total que seria comprado por um grupo definido de consumidores, numa área geográfica definida, num período de tempo definido, num ambiente de marketing definido sob um programa de marketing definido com o objetivo de entender o conceito de dimensionamento de mercado e reconhecer suas necessidades, bem como uma aplicação. (KOTLER, 2015)

Esse dimensionamento não poderá ser calculado de forma exata, pois o objetivo da Fábrica de Pão de Queijo é fazer a entrega do produto diretamente ao potencial cliente. Sendo assim o cliente pode estar em qualquer região, inclusive nas cidades ao redor.

Dando início a estimativa em 2018, a população do Panamá é considerada à 4 099 693 habitantes, ou seja, uma densidade de 43 habitantes por km². A taxa de fecundidade é de 2,65 crianças por mulher. A esperança de vida ao nascimento atinge 72,7 anos para os homens e 77,7 anos para as mulheres.

Perante esta estimativa é possível verificar que a quantidade de possíveis clientes da Fábrica de Pão de Queijo é alta. No primeiro ano a intensão é atingir 10% da população do Panamá. Para alcançar essa meta terá que ter um planejamento estruturado na área de marketing.

7. PLANO DE GESTÃO DE PESSOAS

Para o bom funcionamento de uma empresa é necessário que a gestão de pessoas ocorra de maneira eficiente. Segundo Chiavenato “A Gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, sendo elas empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada para alcançar os objetivos organizacionais ou individuais. (CHIAVENATO, 2011, P. 11)

A Fábrica de Pão de Queijo, no plano gestão de pessoas, optou por ter um RH para ter mais facilidade no relacionamento de contratação e comunicação com os colaboradores, uma vez que os colaboradores, são panamenhos.

7.1 QUADRO FUNCIONAL

Um atendimento excelente é essencial para manter os clientes, para isso é necessário um quadro funcional composto por profissionais muito bem treinados em suas respectivas áreas de atuação.

Para a administração não será contratado profissionais, sendo as duas sócias responsáveis pela área de gestão de finanças, compras, marketing, recurso humanos e departamento comercial.

O quadro funcional a princípio será composto por 5 áreas funcionais diferentes e 7 funcionários no total, incluindo as administradoras.

ÁREA FUNCIONAL		
Administrador 1	Financeiro/Comprar/RH	1
Administrador 2	Comercial/Marketing	1
Produção		2
Auxiliar de limpeza		1
Motorista		1
Mídias Sociais		1
Total de pessoas		7

Quadro 4 - Quadro Funcional
Fonte: Aatoria própria, 2019

7.2 REMUNERAÇÃO, INCENTIVO E BENEFICOS

Segundo Lacombe, “Para conseguir boa eficiência, é necessária boa administração do sistema de remuneração, instrumento indispensável para atrair e reter bons profissionais e motivá-los a trabalhar em equipe” (LACOMBE, 2011, P. 173)

Os funcionários da Fábrica de Pão de Queijo terão sua carga horária de 8 horas dia, representando 48 horas por semana. É importante lembrar que os funcionários terão um dia de folga por semana, sendo esse dia o domingo.

A princípio a Fábrica de pão de Queijo tem a intenção de pagar o salário mínimo estabelecido por lei no Panamá e também um percentual de comissão para cada função dentro da fábrica, com isso, pretende-se fazer com que a equipe se mantenha engajada e motivada.

O piso salarial na cidade do Panamá é em média U\$744,00 por mês, além do salário o único adicional que precisa ser pago é o 13º salário. Sendo pago em três parcela durante o ano letivo.

Tabela 3 - Salário dos funcionários no primeiro ano

EQUIPE	CUSTO	Qdade
Funcionário de Produção	\$ 1.448,00	2
Motorista	\$ 774,00	1
Auxiliar de limpeza	\$ 774,00	1
Mídias Socias	\$ 774,00	
Encargos Socias	\$ 612,40	
Despesas com Alimentação	\$ 446,40	
Total de pessoas	\$ 5.532,31	5

Fonte: Autoria própria,2019

7.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

“A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização” (CHIAVENATO, 1999, p. 233). Lobos (1979, p.156) define a seleção como sendo: O processo de administração de recursos humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações.

Existe um ditado popular que afirma que a seleção constitui na escolha da pessoa certa para o lugar certo. Para Milkovich e Boudreau (2000, p. 215): Existem provavelmente uma variedade infinita de formas de medir as informações dos candidatos e outras tantas continuam sendo criadas a cada dia. Os testes informatizados e a triagem genética eram absolutamente desconhecidos há alguns anos; hoje, muitas empresas lançam mão dessas técnicas. No entanto, as técnicas tradicionais de coleta de informações, como o uso de formulários e entrevistas, ainda são as mais amplamente utilizadas.

Definindo os cargos e a quantidade de pessoas a serem contratadas, a fábrica de pão de queijo, utilizará o método de recrutamento externo. A divulgação das vagas será feita por meio de anúncio em jornal e rádios locais. Assim como por Facebook, onde o candidato deverá encaminhar seu currículo via e-mail para ser avaliado. Os candidatos selecionados serão convidados a comparecerem para uma entrevista com o administrador dos Recursos Humanos da empresa, que repassará as informações dos melhores candidatos ao outro sócio. A entrevista será composta por uma conversa junto com um formulário com perguntas que ajudaram o administrador a conhecer a experiência e o talento do candidato.

Após essa etapa os candidatos passariam por um exame admissional. Esse exame verifica a saúde do profissional. Saber se ele está fisicamente apto para exercer as atividades designadas para o cargo. Esses exames seriam realizados por uma empresa terceirizada.

Após a contratação, todos passariam por um treinamento. Sendo apresentados a Missão, Visão e Valores da Fábrica de Pão de Queijo, assim como os objetivos e metas. Os candidatos também passariam por uma fase de integração com os outros funcionários e com os sócios da empresa, com o intuito de que todos trabalhem num ambiente saudável e que isso gere bons resultados para a empresa.

7.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Chiavenato (2008) ressalta que não é tarefa fácil para as organizações avaliar o desempenho de um grande número de pessoas utilizando-se de critérios de equidade e justiça, e ao mesmo tempo motivando-as. Por isso, muitas empresas optam por construir seus próprios sistemas de avaliação ajustados às suas características peculiares e os desdobram a todos os níveis da empresa de acordo com seus objetivos específicos. Essa escolha não se dá apenas em relação aos sistemas de avaliação, mas aos tipos de avaliação que serão utilizados. Nesse sentido, Hipólito e Reis (2002) ensinam que pode haver quatro focos na avaliação de

desempenho: o foco na aferição do potencial, o foco na análise comportamental, o foco no desenvolvimento profissional e o foco na realização de metas e resultados.

Para a Fábrica, o método será de acompanhamento por meio de uma ficha de avaliação semanal. Onde o a ideia é perceber como o funcionário está desenvolvendo seu trabalho. Assim, conseguindo rapidamente conversar e corrigir algum mal desempenho.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO FUNCIONARIO						
FUNCIONÁRIO						DATA
FATOR	EXCELENTE	BOM	RUIM	FRACO	REGULAR	
PONTUALIDADE						
PROFISSIONALISMO						
ORGANIZAÇÃO						
ATENDIMENTO AO CLIENTE						
INICIATIVA						
COMPORTAMENTO						
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL						
HIGIENE						

Quadro 5 - Modelo de avaliação de desempenho

Fonte: Autoria própria, 2019

7.5 POLITICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

“Desenvolva as pessoas e elas desenvolverão a organização. ” (CHIAVENATO, 2009). Pode-se inferir que o crescimento individual conduz ao crescimento das equipes, o que amplia as áreas funcionais e, conseqüentemente, a organização. (RH E RELAÇÕES HUMANAS, 2011). Desse modo, uma das ações que a Fábrica fará continuamente é sempre manter um plano de treinamento com os funcionários. Desenvolvendo suas habilidades e assim manter resultados positivos para a empresa.

8. PLANO OPERACIONAL

O Plano operacional é o responsável pela definição das atividades e tarefas a serem realizadas pelos colaboradores, tão quanto as ferramentas e recursos que serão utilizados para a realização das atividades rotineiras na empresa. Segundo Johnston Clark, “A gestão de operações preocupa-se, principalmente com o “como” da organização, em outras palavras “como o produto pode ser produzido e entregue conforme especificações e de maneira que atinja os objetivos da organização. (JOHNSTON; CLARK,2002, P .38)

O planejamento das atividades da Fábrica de Pão de Queijo será observado nesse trabalho por um período de cinco anos. (2020 a 2025), incluindo a previsão de demanda, descrição de equipamentos e necessidade de mão de obra, estrutura do produto, capacidade de produção e estimativa de estoque.

8.1 PREVISÃO DE DEMANDA

Metodologia de provisão de vendas, se faz necessária, uma vez que norteia todo o funcionamento das empresas, desde seu planejamento de produção, compra de insumos, política de recursos humanos, até a organização da força de vendas.

A previsão de vendas tem por objetivo ser a mais apurada possível, refletindo uma estimativa precisa, no entanto, sabemos que nenhum dos métodos atualmente empregados é perfeito e nos fornece a confiabilidade que as instituições desejam.

8.2 DESCRIÇÃO DOS EQUIPAMENTOS

Entre os desafios existentes para a prospecção do negócio, um dos primeiros a serem enfrentados pelos sócios é a compra de equipamentos e moveis, e também a reforma do local que sediará a Fábrica de pão de Queijo. Para que o processo produtivo funcione em perfeita sincronia, se faz necessário boas instalações de trabalho para os colaboradores.

Tabela 4 - Equipamentos Investimento inicial

EQUIPAMENTOS					
Equipamento inicial					\$ 78.973,99
Desembolso	Descrição	Qda	Valor Unitário		Total
01/06/2022	Maquina de Produção	1	\$ 14.000,00		\$ 14.000,00
02/06/2022	Balança	1	\$ 15,99		\$ 15,99
02/06/2022	Câmara fria	1	\$ 18.000,00		\$ 18.000,00
04/06/2022	Empacotadora	1	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00
04/06/2022	Forno industrial	1	\$ 2.500,00		\$ 2.500,00
08/06/2022	Peneiras	3	\$ 20,00		\$ 60,00
08/06/2020	Ralador industrial	1	\$ 3.399,00		\$ 3.399,00
08/06/2022	Seladora a vacuo	1	\$ 3.559,00		\$ 3.559,00
09/06/2022	Sistema de Refrigeração	1	\$ 900,00		\$ 900,00
10/06/2022	Tabuleiro para congelamento	10	\$ 44,00		\$ 440,00
11/06/2022	Dosadora	1	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00
12/06/2022	Reforma	1	\$ 25.000,00		\$ 25.000,00
13/06/2022	Equipamento de Segurança	4	\$ 50,00		\$ 200,00
14/06/2022	Extras	1	\$ 4.900,00		\$ 4.900,00
					\$ 78.973,99

Fonte: Própria 2019

8.3 LAYOUT PRODUTIVO

Layout de produção, também denominado arranjo físico é uma representação gráfica do chão de fábrica, mais do que uma planta, é uma técnica utilizada para definir a distribuição físicas dos componentes da área de produção com o objetivo de organizar o espaço físico do chão de fábrica, localizando os equipamentos e pontos de trabalho sob forma a obter maior eficiência na produção.

Para determinar com excelência o layout de produção, é necessário considerar o fluxo de produção especificando o local de cada máquina e dos trabalhadores. Sendo essencial organizar as maquinas e postos de trabalho próximo, com menos distância entre eles, observando a sequência de atividade do fluxo produtivo, sem, no entanto, esquecer de reservar a área de segurança.

O Layout de produção buscar facilitar a movimentação das pessoas, evitar cruzamento de produtos e matérias que acabam complicando o fluxo produtivo e evitar situações de risco de acidente.

Existem vários tipos de layouts de produção, sendo que cada um é mais adequado a certo tipo de processo produtivo. Os três principais tipos são:

- Layout por produto ou linear no qual o produto se movimenta entre as máquinas e os postos de trabalho, que permanecem fixos. É aplicável em linhas de montagem como a fabricação de automóveis.
- Layout por processo ou funcional, é aplicado, por exemplo, quando são fabricados produtos com fluxos de produção diferentes envolvendo os mesmos equipamentos.
- Layout fixo ou posicional, no qual o produto permanece fixo no local enquanto máquinas e pessoal se movimentam executando as tarefas de produção. É por exemplo, o caso da fabricação de um navio

A definição do layout de produção influi diretamente na produtividade do chão de fábrica. O fluxo dos processos pode ser otimizado com um bom arranjo físico ou prejudicado com um layout de produção que não o reflete. (LAYOUT, 2019). Um layout de produção que apresenta grande distância entre os postos de trabalhos e equipamentos, acaba gerando muito transporte de materiais e produtos, tempo precioso que não acrescenta valor ao produto e as vezes chega a 30% do tempo de produção. (SISPRO,2019)

O layout escolhido para a Fábrica será o linear. Onde o produto se movimenta entre as máquinas e os postos de trabalho, que permanecem fixos.

8.4 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS CENTRAIS

O processo central tem por objetivo descrever todas as atividades e suas respectivas intensões. Sobre os resultados do mapeamento de processo, Johnston e Clark (2002) afirmam que tal atividade faz surgir uma visão e um entendimento do processo por todos os agentes envolvidos, e por isso, uma realização do seu papel no processo de serviço como um todo.

Sendo assim, essa ferramenta ajuda os prestadores de mão de obra entenderem seu papel dentro da organização, visualizando a sua importância no processo.

Além disso, o mapeamento do processo central ajuda os administradores do negócio como uma ferramenta analítica.

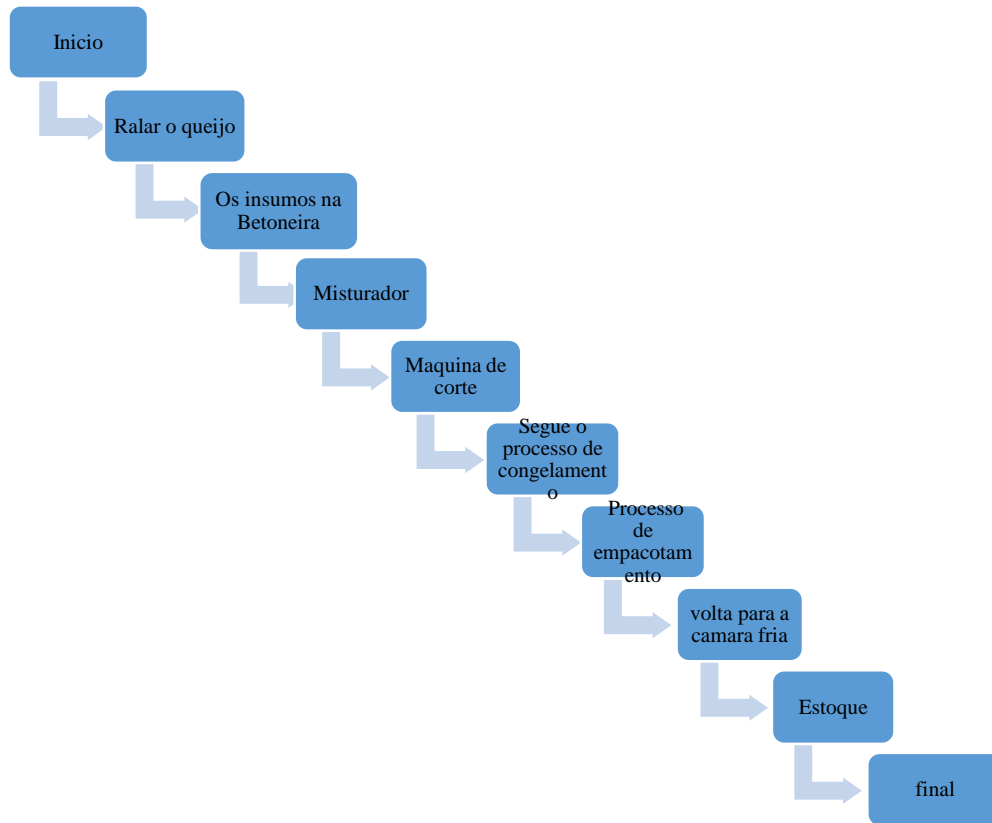


Figura 4 - Etapas do processo produtivo seguirá o seguinte cronograma.
Fonte: Autoria própria, 2019

No primeiro momento o cliente receberá a vista da sócia diretora da Fábrica de Pão de Queijo para o conhecimento do produto e efetuar o primeiro pedido, a partir daí o cliente entra no site da fábrica de pão de queijo e efetua seu próprio pedido com a quantidade desejada e a fábrica de pão de queijo, por sua vez efetuará a entrega no prazo de vinte quatro horas. O objetivo da fábrica de pão de queijo é surpreender seu cliente entregando sempre antes do prazo previsto.

8.5 ESTRUTURA DO PRODUTO

Se a operação atende as expectativas ou excede, o cliente fica satisfeitos com o serviço. Se estiverem satisfeitos é mais provável que comprem novamente e podem recomenda-lo aos outros. (Sua intenção pós compra). (Johnston e Clark, 2002, p.122)

A Fábrica de Pão de Queijo, vai oferecer ao cliente a vivência de acompanhar o processo produtivo como vitrine de uma loja, no qual o cliente poderá perceber e sentir o carinho que o produto é preparado. Onde parte da fachada será em vidro permitindo o cliente enxergar o processo de fabricação do produto.

8.6 CAPACIDADE DE PRODUÇÃO

A definição utilizada para trabalhar a capacidade de produção da Fábrica de Pão de Queijo foi a proposta por Slack, Chambers, Jhonston (2002, p. 325) que definem a capacidade de produção como “O máximo nível de atividade de valor agregado em determinado período de tempo que o processo pode realizar constantemente sob condições operacionais normais”. O planejamento da capacidade de produção ajuda a definir qual a capacidade efetiva das operações de produção, para assim, poder responder de forma eficaz as alterações da demanda.

Para estimar a capacidade de produção será utilizado o número de pedidos e o aumento das vendas, sendo acompanhado diariamente esse fluxo para não comprometer toda a sua capacidade produtiva e acabar comprometendo o prazo de entrega.

A implantação da fábrica de pão de queijo inicialmente terá capacidade de 100 quilogramas dia, estando preparada para o aumento de capacidade produtiva no segundo semestre, onde a fábrica tem o objetivo chegar a 200 quilogramas dia.

8.7 ESTIMATIVA DE ESTOQUE

A fábrica de pão de queijo trabalhará com o conceito de pouco estoque de produtos acabados, apenas de matéria prima. Os estoques estarão divididos em estoque acabados e de matéria prima.

Tabela 5 - Estoque de Matéria prima

ITENS	QDADE MENSAL	PREÇO UNITÁRIO	TOTAL MENSAL	FREQUÊNCIA DE ABASTECIMENTO	PRIMEIRO SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE
Polvilho Kg	2000	5,36	\$ 10.720,00	MENSAL	\$ 64.320,00	\$ 128.640,00
Ovos (unidade)	12000	0,33	\$ 3.960,00	MENSAL	\$ 23.760,00	\$ 47.520,00
Oleo lt	460	0,82	\$ 377,20	MENSAL	\$ 2.263,20	\$ 4.526,40
Leite em pó g	800	1,09	\$ 2.180,00	MENSAL	\$ 13.080,00	\$ 26.160,00
Queijo Kg	8	11,3	\$ 22.600,00	MENSAL	\$ 135.600,00	\$ 271.200,00
			\$39.837,20		TOTAL	\$ 478.046,40

Fonte: Autoria própria. 2019

Somando os estoques anuais, chega-se ao valor total de U\$510.840,00 previsto para o final de ano de 2022.

O plano operacional é considerado fundamental em um Plano de Negócio pois permite projetar e desenvolver as melhores técnicas e processos de produção/atendimento no negócio, que irão garantir o sucesso da fábrica de pão de queijo.

9. PLANO FINANCEIRO

A análise financeira ou o balanço é um processo de análise dos demonstrativos contábeis, que visam uma avaliação da situação da organização em relação aos aspectos operacionais, econômicos, patrimoniais e financeiros, conforme explica Padoveze:

A avaliação sobre uma empresa tem por finalidade analisar o resultado e o desempenho da empresa, detectar os pontos fortes e fracos no processo operacional e financeiro da companhia, objetivando propor alternativas de percurso futuro a serem tomadas e seguidas pelos gestores da empresa. (PADOVEZE, 2012, P.449)

O Plano financeiro deste Plano de Negócio foi considerado um período de 5 anos, sendo o segundo semestre de 2021 ao segundo semestre de 2026. Sendo considerado para fins contábeis e financeiro o período de abertura.

9.1 PROJEÇÃO DOS CUSTOS

Segundo Martins (2003) o custo é um “gasto relativo a bens e serviços utilizado na produção de outros bens ou serviços. Ou seja, o custo é aquele gasto referente a “utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para execução de um produto ou serviço” (MARTINS 2003, p. 17)

Tudo que uma empresa necessita para produzir um produto é considerado custo, seja direta ou indiretamente como matéria prima, mão de obra, energia elétrica, ferramentas. Custo diretos são todos aqueles gastos com material ou mão de obra aplicados diretamente no produto final, ou seja, se não houver a aplicação destes materiais ou serviços não haverá produção, ou seja, quilo de matéria prima, salário dos operadores da máquina, quantidade de embalagem do produto final. Custo indiretos são também gastos com processo produtivo, porém não estão diretamente relacionados ao produto final por isso são mais difíceis de serem medidos, ou seja, aluguel da fábrica, energia elétrica, água, salários dos profissionais indiretos como gerente, técnico de manutenção, depreciação de máquina.

Tabela 6 - Planilha de custo de produção

PLANILHA DE CUSTO DE PRODUÇÃO		
CUSTO APURADO DE CONTA ESTOQUE EM ELABORAÇÃO	TOTAL	PRODUÇÃO MENSAL
Matéria prima transferida para a produção	\$ 39.837,20	\$ 39.837,20
Materiais de embalagem transferido para a produção	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Custo da mão de obra apurada do mês	\$ 5.523,31	\$ 5.523,31
Gastos férias de produção apurado no mês	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
TOTAL DO CUSTO DE PRODUÇÃO DO MÊS	\$ 53.360,51	\$ 53.360,51
Saldo Contábil do mês em elaboração		
Saldo Contábil Acumulado de produção em elaboração		2000
Estoque Inicial de Estoque de Prod. em elaboração (unid)		2000
Produção acabada transferida do mês		
% de Acabamento dos Estoques em elaboração inicial		10%
% de Acabamento dos Estoques em elaboração final		10%
Produção Equivalente do mês (unidade considerada acabada)		2200
Produção Equivalente do mês (unidade transferida acabada)		2000
Produção Equivalente do mês (unid. em elaboração de estoque)		200
Valor de transferencia de produção do mês)	\$ 47.837,20	\$ 47.837,20
Saldo Contábil final em elaboração	\$ 4.783,70	\$ 4.783,70
Custo unitário do produto em elaboração no estoque final		
lançamentos Contábeis	Débito	Crédito
D. Estoque de produtos em elaboração	\$ 53.360,51	
C. Matéria prima		\$ 39.837,20
C. Estoque de Materias de embalagens		\$ 4.000,00
C. Cta transferência - mão de obra produção		\$ 5.523,31
C. Cta transferência - gastos gerais produção		\$ 2.000,00
Hist. Transferencia de custo apurado do mês e prod. em elab.		
D. Estoque de produtos acabados		
C. Estoque de produtos em elaboração	\$ 47.837,20	\$ 47.837,20
Hist. Transferencia de custo apurado do mês e prod. em elab.		
Saldo inicial Contábil		
Custo apurado do mês	\$ 53.360,51	
Transferencia de produtos acabados	\$ -47.837,20	
Saldo final em elaboração	\$ 5.523,31	
Distribuição do saldo inicial		
em unidade		\$ 2.000,00
em valor		
Custo unitario do produto acanado transferido	\$ 5,36	

Fonte: Autoria própria, 2019

9.2 PROJEÇÃO DE DESPESAS

A projeção de despesas é uma estimativa do valor de receitas e despesas futuras. Geralmente, a projeção financeira é feita em períodos de curto e médio prazo. Enquanto a de curto prazo representa a previsão do primeiro ano de desenvolvimento do negócio, a outra antecipa a saúde financeira dos próximos três meses, que são alinhados ano a ano. (PROJEÇÃO FINANCEIRA, 2019)

Tabela 7 - Despesas Administrativas

DESPESAS ADMINISTRATIVAS	
	ago/22
AGUA, ENERGIA E TELEFONE	\$ 500,00
ALUGUEL, CONDOMINIO E IPTU	\$ 2.000,00
MARKETING E PUBLICIDADE	\$ 5.000,00
INTERNET	\$ 150,00
MATERIAL DE ESCRITÓRIO	\$ 40,00
TREINAMENTO E VIAGENS	\$ 500,00
MANUTENÇÃO E CONSERVAÇÃO	\$ 100,00
SEGUROS	\$ 100,00
UNIFORMES	\$ 100,00
TELEFONE MOVEL	\$ 200,00
TOTAL	\$ 8.690,00

Fonte: Aatoria própria, 2019

9.3 INVESTIMENTO NECESSÁRIO

Investimento inicial são todos os custos necessários para abrir uma empresa e começar suas operações. Envolve os gastos com aquisição de bens como máquinas, equipamentos, utensílios, estoque, computadores, móveis, veículos, obra e segurança. Além de operações importantes como formalização da empresa, licenças (alvarás), taxas de abertura da empresa, contador, registro da marca, treinamentos, marketing.

Tabela 8 - Planilha de Investimento Inicial

EQUIPAMENTOS					
Equipamento inicial					\$78.973,99
Desembolso	Descrição	Qda	Valor Unitário		Total
01/06/2022	Maquina de Produção	1	\$ 14.000,00		\$14.000,00
02/06/2022	Balança	1	\$ 15,99		\$ 15,99
02/06/2022	Câmara fria	1	\$ 18.000,00		\$18.000,00
04/06/2022	Empacotadora	1	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00
04/06/2022	Forno industrial	1	\$ 2.500,00		\$ 2.500,00
08/06/2022	Peneiras	3	\$ 20,00		\$ 60,00
08/06/2020	Ralador industrial	1	\$ 3.399,00		\$ 3.399,00
08/06/2022	Seladora a vacuo	1	\$ 3.559,00		\$ 3.559,00
09/06/2022	Sistema de Refrigeração	1	\$ 900,00		\$ 900,00
10/06/2022	Tabuleiro para congelamento	10	\$ 44,00		\$ 440,00
11/06/2022	Dosadora	1	\$ 3.000,00		\$ 3.000,00
12/06/2022	Reforma	1	\$ 25.000,00		\$25.000,00
13/06/2022	Equipamento de Segurança	4	\$ 50,00		\$ 200,00
14/06/2022	Extras	1	\$ 4.900,00		\$ 4.900,00
					\$78.973,99

Fonte: Autoria própria, 2019

9.4 ORIGEM DOS RECURSOS

Para começar a executar o projeto é necessário começar a captação de recursos para investir no negócio. Assim é possível o capital para iniciar o projeto através de dois métodos: capital próprio ou capital de terceiros. O capital próprio é aquele que “consiste no capital de longo prazo fornecidos pelos proprietários da empresa, ou acionistas”. (GITMAN,2010, P.286)

Na fábrica de pão de queijo serão utilizados \$79.000 de capital próprio e mais \$80.000 de capital de terceiros, já contemplando \$50.000 de capital de giro, valor que manterá a fábrica no início das operações.

9.5 PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

Brigham e Ehrhardt (2006, p. 57) definem o FCL como “[...] o fluxo de caixa disponível para distribuição a todos os investidores da empresa depois que ela fez todos os investimentos necessários para sustentar as operações em curso. “O fluxo de caixa facilita a gestão de uma empresa no sentido de saber exatamente qual o valor a pagar com as obrigações assumidas, quais os valores a receber e qual será o saldo disponível naquele momento. Denomina-se saldo a diferença entre os recebimentos e os pagamentos.

Tabela 9 - Planilha de Fluxo de caixa

	até 04-08-yyyy	TOTAL Ano I	Ano II	Ano III	Ano IV	Ano V	TOTAL
ENTRADAS	50.000,00	590.469,00	1.872.582,00	2.117.475,00	2.125.200,00	2.125.200,00	8.880.926,00
Receita de Vendas / Serviços		590.469,00	1.872.582,00	2.117.475,00	2.125.200,00	2.125.200,00	8.830.926,00
Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-
Outras Receitas	-	-	-	-	-	-	-
Capital Próprio Investido na Empresa	50.000,00						50.000,00
SAÍDAS	79.000,00	(404.010,88)	(929.911,52)	(1.038.675,70)	(1.044.660,92)	(1.044.660,92)	(4.382.919,93)
Investimentos Fixos	79.000,00	(630,00)	(4.185,00)	(6.255,00)	(6.480,00)	(6.480,00)	54.970,00
Implantação - Investimento Inicial	79.000,00	-	-	-	-	-	79.000,00
Ampliações & Melhorias - Investimentos Futuros		(630,00)	(4.185,00)	(6.255,00)	(6.480,00)	(6.480,00)	(24.030,00)
Despesas Administrativas		(104.280,00)	(71.790,00)	(71.790,00)	(71.790,00)	(71.790,00)	(391.440,00)
Aluguéis, Condomínios e IPTU		(24.000,00)	(49.200,00)	(49.200,00)	(49.200,00)	(49.200,00)	(220.800,00)
Marketing e Publicidade		(60.000,00)	-	-	-	-	(60.000,00)
Treinamentos e Viagens		(6.000,00)	-	-	-	-	(6.000,00)
Manutenção & Conservação		(1.200,00)	(600,00)	(600,00)	(600,00)	(600,00)	(3.600,00)
Seguros		(1.200,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(150,00)	(1.800,00)
Água, Luz e Telefone		(6.000,00)	(16.800,00)	(16.800,00)	(16.800,00)	(16.800,00)	(73.200,00)
Outras Despesas		(5.880,00)	(5.040,00)	(5.040,00)	(5.040,00)	(5.040,00)	(26.040,00)
Remuneração da Equipe		(90.990,00)	(206.634,00)	(236.615,00)	(240.245,00)	(240.245,00)	(1.014.729,00)
Equipe Própria		(61.440,00)	(107.280,00)	(107.280,00)	(107.280,00)	(107.280,00)	(490.560,00)
Terceiros - Prestadores de Serviços		(13.806,00)	(49.908,00)	(79.889,00)	(83.519,00)	(83.519,00)	(310.641,00)
Encargos Sociais, Alimentação e Transporte		(15.744,00)	(49.446,00)	(49.446,00)	(49.446,00)	(49.446,00)	(213.528,00)
Custos diretos		(147.617,25)	(468.145,50)	(509.304,75)	(510.180,00)	(510.180,00)	(2.145.427,50)
Despesas de Produção / Entrega		(147.617,25)	(468.145,50)	(498.018,75)	(498.300,00)	(498.300,00)	(2.110.381,50)
Comissões e taxas sobre vendas de produtos/serviços		-	-	(11.286,00)	(11.880,00)	(11.880,00)	(35.046,00)
Despesas Tributárias		(44.493,63)	(179.157,02)	(214.710,95)	(215.965,92)	(215.965,92)	(870.293,43)
Impostos a Pagar		(44.493,63)	(179.157,02)	(214.710,95)	(215.965,92)	(215.965,92)	(870.293,43)
Provisão para Imposto de Renda		-	-	-	-	-	-
Despesas Financeiras	-	-	-	-	-	-	-
Taxas/Juros de Empréstimos	-	-	-	-	-	-	-
Amortização de empréstimos	-	-	-	-	-	-	-
Dividendos (Distribuição de lucros)		(16.000,00)	-	-	-	-	(16.000,00)
FLUXO DO PERÍODO (A - B)	129.000,00	186.458,12	942.670,49	1.078.799,31	1.080.539,08	1.080.539,08	4.498.006,07
SALDO ACUMULADO =	129.000,00	315.458,12	1.258.128,61	2.336.927,91	3.417.466,99	4.498.006,07	4.498.006,07

Fonte: Autoria Própria, 2019

9.6 AVALIAÇÃO DO INVESTIMENTO

Investimento é o ato onde um interessado, pessoa física ou jurídica, incorre em um custo com expectativa de obter recompensa futura (DIXIT E PINDYCK, 1994). Ao assumir realizar um investimento, o gestor deve estar ciente que estará assumindo riscos, conforme descreve LEMES JUNIOR, et all., (2015 PG. 135). Dessa forma espera-se então, que “quanto maior o risco assumido, maior seja o retorno (LEME JUNIOR, et all.,(2015 pg. 135)

Por isso, a seguir avaliaremos os riscos das projeções dos próximos anos para avaliar os riscos do negócio.

9.6.1 Payback

É o período de tempo em que o investimento inicial retornará (LEMES JUNIOR et al. 2005, p. 184), contanto, deve-se destacar que “desconsidera o período restante do projeto”

Tabela 3 - Payback

ANO	FLUXO	SALDO
0	\$ -215.000,00	\$ -215.000,00
1	\$ 188.443,00	\$ -26.557,00
2	\$ 209.225,00	\$ 182.668,00
3	\$ 250.182,00	\$ 432.850,00
4	\$ 296.034,00	\$ 728.884,00
5	\$ 343.909,00	\$ 1.072.793,00
PAYBACK SIMF		1,13%

Fonte: Aatoria Própria, 2019

Payback descontado é o “período de tempo em que o investimento inicial retornará, descontando o custo do capital”. (LEMES JUNIOR et al. 2005, p. 184).

Tabela 41 - Payback Descontado

ANO	FLUXO	FLUXO DESCONTADO	SALDO
0	\$ -215.000,00	\$ -215.000,00	\$ -215.000,00
1	\$ 188.443,00	\$ 163.863,48	\$ -51.136,52
2	\$ 209.225,00	\$ 158.204,16	\$ 107.067,64
3	\$ 250.182,00	\$ 164.498,73	\$ 271.566,36
4	\$ 296.034,00	\$ 169.258,40	\$ 440.824,76
5	\$ 343.909,00	\$ 170.983,55	\$ 611.808,32
TAXA DE JUROS			15%
PAUBACK DESCONTADO			1,32%

Fonte: Aatoria Própria, 2019

9.6.2 VPL

Conhecido como NPV (*Net Present Value*) em inglês, o método VPL calcula o impacto que um determinado projeto deverá ter no valor de mercado da empresa. Projetos com VPL positivo acrescentam valor e projetos com VPL negativo diminuem o valor da empresa (essa explicação é bem simplificada. O método soma os valores presentes de todos os fluxos de caixa projetados e os confronta com o valor do investimento inicial.

A figura abaixo ilustra o cálculo no Excel do VPL para as duas alternativas do projeto de modernização de linha de produção.

Tabela 12 - Duas alternativas de VPL

ANO	FLUXO	SALDO	FLUXO	SALDO
0	\$ -215.000,00		\$ -215.000,00	
1	\$ 188.443,00		\$ 188.443,00	
2	\$ 209.225,00		\$ 209.225,00	
3	\$ 250.182,00		\$ 250.182,00	
5	\$ 343.909,00	\$ 343.909,00	\$ 343.909,00	
VPL		15%	VPL	\$ 611.808,32
			TMA	15%

Fonte: Autoria Própria, 2019

Com base no Valor Presente Líquido positivo significa que o projeto é viável, tendo em vista que o projeto proporciona o retorno maior que os 15% que é a taxa média de atratividade.

9.6.3 TIR (taxa interna de retorno)

O critério de decisão, quando a TIR é usada para tomar decisões do tipo “aceitar-rejeitar”, é o seguinte: Se a TIR for maior que o custo de capital (taxa mínima de atratividade), aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Esse critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa requerida de retorno. Tal resultado deveria aumentar o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários (GITMAN, 2002).

Tabela 13 - Cálculo da Taxa Interna de Retorno

ANO	FLUXO	SALDO
0	\$ -215.000,00	
1	\$ 188.443,00	
2	\$ 209.225,00	
3	\$ 250.182,00	
5	\$ 343.909,00	
TMA		15%
TIR		96%

Fonte: Autoria Própria, 2019

Com base na tabela acima, percebe-se que o projeto é viável, pois em 5 anos a fábrica terá 96,35% do seu capital retornado.

9.6.4 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio é considerado um indicador de segurança da empresa, pois ele mostra o quanto será necessário vender para que as receitas sejam iguais aos custos, eliminando assim a possibilidade de prejuízo nas operações.

Ponto de Equilíbrio Contábil (PEC)

Para Ribeiro (2009, p.486) quando falamos em ponto de equilíbrio de maneira geral estamos nos referindo ao ponto de equilíbrio contábil, ou seja, ao estágio alcançado pela empresa no qual a receita total iguala-se aos custos e despesas totais, não havendo, contabilmente, nem lucro nem prejuízo.

Tabela 54 - Ponto de Equilibrio

PONTO DE EQUILIBRIO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANOS
M/C= VENDAS-CUSTOS VARIÁVEIS	\$486.794,80	\$535.413,78	\$588.955,16	\$647.855,67	\$712.635,74
%	60,70%	61%	61%	61%	61%

Fonte: Autoria Própria, 2019

9.6.5. Análise de índices financeiros

A análise de índices, segundo Gitman (2010) envolve métodos de cálculo e interpretação de índices financeiros para analisar o desempenho da empresa. Para fazer essa análise, são de fundamental importância a demonstração do resultado e o balanço patrimonial.

9.6.6 Índice de Liquidez corrente

A liquidez de uma organização é medida em termos de sua capacidade em saldar suas obrigações de curto prazo a medida que se tornam devidas. (GITMAN, 2010, P. 51), assim ela irá tratar com a respeito da facilidade com que a organização pode quitar suas dívidas em dia, ou seja, diz respeito a solvência da posição financeira geral da empresa e para análise a duas e medidas fundamentais de liquidez; Índice de liquidez corrente e liquidez seca.

Índice de liquidez corrente mede a capacidade de uma empresa de pagar suas obrigações de curto prazo. (GITMAN, 2010, P.51) e tem sua fórmula expressa da seguinte forma.

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ} = \text{ATIVO CIRCULANTE} / \text{PASSIVO CIRCULANTE}$$

Conforme Gitman (2010), quanto maior o índice de liquidez corrente, mais líquida é a empresa e no geral um resultado de 2,0 ou superior pode ser considerado aceitável. O autor ainda completa dizendo, quanto mais previsível os fluxos de caixa de uma empresa, menor o índice aceitável.

Tabela 65 - Índice de Liquidez Corrente

INDICE	2022	2023	2024	2025	2026
INDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE	1,35%	1,45%	1,49%	1,55%	1,16%

Fonte: Autoria Própria, 2019

Os índices de liquidez são satisfatórios para o período analisado, em virtude do fluxo de caixa previsível da fábrica de pão de queijo, se tratando de um recebimento de curto prazo e ainda não ter a informação de qual é o período praticado no Panamá para pagar os fornecedores

9.6.7 Índice de liquidez seca

O índice de liquidez seca se assemelha ao de liquidez corrente, mas exclui do cálculo o estoque, que costuma ser menos líquido dos ativos circulantes. (GITMAN, 2010, P.52) e tem a equação expressa como:

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ SECA} = \text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUE} / \text{PASSIVO CIRCULANTE}$$

Conforme Gitman (2010), um resultado do índice de liquidez seca de 1,0 ou superior é considerado aceitável, porém o resultado obtido com a fórmula do índice de liquidez seca deve ser comparado com o resultado geral do setor de questão. O autor ainda ressalta que este índice fornece apenas uma medida melhor de liquidez geral, quando o estoque da empresa não pode ser facilmente convertido em caixa.

Tabela 76 - Índice de Liquidez Seca

INDICE	2022	2023	2024	2025	2026
INDICE DE LIQUIDEZ SECA	1,56%	2,04%	2,19%	2,40%	2,63%

Fonte: Autoria Própria, 2019

Partindo da opinião do autor, entende-se que esse índice não atende a análise da fábrica de pão de queijo uma vez que exclui o estoque e a fábrica trabalhará com estoque reduzido.

9.6.8 Índice de atividade

Os índices de atividade medem a velocidade com que diversas contas se convertem em vendas ou caixa- entradas ou saídas. No que se refere às contas do circulante, as medidas de liquidez costumam ser inadequadas por que as diferenças entre a composição dos ativos circulantes e os passivos circulantes podem afetar significativamente sua ‘real’ liquidez. Assim, é importante ir além das medidas de liquidez geral e avaliar a atividade (liquidez) de contas específicas do circulante. Há diversos índices disponíveis para medir a atividade das principais contas do circulante, inclusive estoques, contas a receber e contas a pagar. Também pode ser empregada a eficiência do uso do ativo total (GITMAN, 2010, p. 53).

As formas de analisar os índices de atividade são: giro do estoque, prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e giro de ativo total.

9.6.9 Giro do Estoque

O que caracteriza o capital de giro é a sua dinâmica, o processo de comprar, produzir, vender e receber, gerando o lucro empresarial (PADOVEZE, 2012). Para garantir lucro, a empresa deve saber que o capital de giro é um tipo de investimento necessário para suas operações.

No caso da Fábrica de Pão de Queijo, o planejamento é manter um estoque que atenda a previsão de vendas de 100 kg dia. Mantendo a quantidade de uma vez e meia do estoque

necessário para que se tenha uma quantidade preventiva. Pois há produtos perecíveis, sendo importante para a saúde da fábrica um giro rápido de estoque.

9.7 Prazo médio de Recebimento

O prazo médio de recebimento, de acordo com Gitman (2010), é útil para avaliar as políticas de crédito e cobrança realizada pela empresa. O seu resultado pode ser obtido através da seguinte expressão:

$$\text{Prazo médio de recebimento} = \frac{\text{Contas a receber de clientes}}{\text{Valor diário médio das vendas}}$$

O prazo médio de recebimento somente é significativo em relação às condições de crédito da empresa (GITMAN, 2010, p.54).

9.7.1 Prazo médio de pagamento

Segundo Gitman (2010) o prazo médio de pagamento é calculado da mesma forma que o prazo médio de recebimento:

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Valor diário médio das compras}}$$

A dificuldade para o cálculo desse índice reside na necessidade de identificar as compras anuais, valor este que não consta nas demonstrações financeiras publicadas. Normalmente, as compras são estimadas como uma porcentagem do custo das mercadorias vendidas (GITMAN, 2010, p.54).

9.7.2 Prazo médio de pagamento

Segundo Gitman (2010) o prazo médio de pagamento é calculado da mesma forma que o prazo médio de recebimento:

$$\text{Prazo médio de pagamento} = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Valor diário médio das compras}}$$

A dificuldade para o cálculo desse índice reside na necessidade de identificar as compras anuais, valor este que não consta nas demonstrações financeiras publicadas. Normalmente, as compras são estimadas como uma porcentagem do custo das mercadorias vendidas (GITMAN, 2010, p.54).

9.7.3 Margem de lucro Bruta

A margem de lucro bruta mede a rentabilidade do negócio e indica o percentual de retorno do investimento realizado na empresa. Basicamente é quanto sua empresa ganha com a venda de um produto após diminuir as despesas para produzi-lo.

Essa margem mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que permanece após a empresa deduzir o valor dos bens vendidos. Quanto maior a margem de lucro bruto, melhor para a empresa” (GITMAN, 2010, p. 58). O mesmo propõe a seguinte fórmula para seu cálculo:

$$\text{Margem de lucro bruto} = \frac{\text{Lucro bruto}}{\text{Receita de vendas}}$$

Fábrica de pão de queijo:

$$\text{Margem de lucro bruto} = 1^{\circ} \text{ ano } \text{U\$ } 486.794,80 / \text{U\$ } 801.978,80 = 0,61\%$$

9.7.4 Margem de lucro operacional

De acordo com Gitman (2010, p. 58) a margem de lucro operacional mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas exceto juros, imposto de renda e dividendos de ações preferenciais. O autor propõe a seguinte fórmula:

$$\text{Margem de lucro operacional} = \frac{\text{Lucro operacional}}{\text{Receita de vendas}}$$

Fábrica de pão de queijo:

$$\text{Margem de lucro bruto} = 1^{\circ} \text{ ano } \text{U\$ } 308.443,19 / \text{U\$ } 801.978,80 = 0,39\%$$

Para Gitman (2010), é preferível uma margem de lucro operacional alta.

9.7.5 Margem de lucro líquida

Segundo Gitman (2010, p.59) essa margem mede a porcentagem de cada unidade monetária de vendas remanescente após a dedução de todos os custos e despesas, inclusive juros, impostos e dividendos de ações preferenciais”.

A margem de lucro líquido é calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{Margem de lucro líquido} = \frac{\text{Lucro disponível para os acionistas ordinarios}}{\text{Receita de vendas}}$$

Fábrica de pão de queijo:

$$\text{Margem de lucro bruto} = \mathbf{1^{\circ} \text{ ano } U\$ 188.443,19 / U\$ 801.978,80 = 0,24\%}$$

Ainda de acordo com Gitman (2010) a margem de lucro líquido é uma medida que vem sendo frequentemente associada ao sucesso de uma empresa em relação ao lucro obtido com as vendas.

10. CONCLUSÃO FINAL

Para que os processos sejam eficientes e atinjam os projetos da empresa e de seus clientes, o planejamento se torna fundamental.

No Brasil as empresas de pequeno porte têm cada vez mais aumentado a sua importância no sistema de produção, seja pelo número de empregos gerados, níveis de produção alcançados e participação nas exportações. Notadamente os países mais desenvolvidos foram os que mais cedo descobriram a real importância das pequenas empresas e adotaram tanto políticas como também incentivos para o seu desenvolvimento. A ideia sustenta uma Fábrica de Pão de Queijo no país do Panamá, não só como mais um “salgado novo”, mas sim como um conceito alimentar brasileiro.

Nesse sentido o presente trabalho buscou estudar a viabilidade da implementação dessa fábrica. Todo o segmento foi estudado e analisado para compreender qual será o público e as características dos mesmos e o método a ser trabalhado. Outro fator que foi analisado é que este segmento está em constante crescimento e aumentando o seu nível de qualidade quanto a serviço, atendimento, disponibilidade, entregas e inovações. Um ponto importante a ser destacado é a forma como o público será abordado, ou seja, as estratégias e ferramentas de marketing utilizadas.

Por fim, no plano financeiro, obteve-se algumas informações relevantes. Analisando os resultados obtidos, principalmente pelos indicadores financeiros, a Fábrica de pão de queijo é muito atrativo como mostra nossa análise financeira. Com um retorno do investimento com base no Payback, inicial previsto de 13 meses, e levando em consideração o Payback descontado 15 meses, com uma TIR de 96,35%, VPL de U\$611.808,32 ao final de cinco anos, margem líquida de 24%, previsão de faturamento de U\$ 801978,80 no primeiro ano e com lucro líquido de U\$188.447.19 no primeiro ano.

Logo, conclui-se que a da fábrica de pão de queijo é viável, para a implantação do projeto, uma vez que os sócios se mostram satisfeitos com os resultados obtidos neste plano de negócio.

REFERÊNCIAS

A estratégia competitiva de Michael Porter. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2014/02/a-estrategia-competitiva-de-porter.html>>. Acesso em: 17 set. 2019.

Ambiente organizacional interno de uma empresa. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/ambiente-organizacional-interno-de-uma-empresa/61089>>. Acesso em: 19 set. 2019.

Análise de ambiente externo. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2020

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de Materiais:** uma introdução. São Paulo: Atlas, 1999.

Aromas que vendem – cheiro bom. Disponível em: <http://revistapegn.globo.com/EditoraGlobo/componentes/article/edg_article_print/0,3916,463263-2491-2,00.html>. Acesso em: 06 out. 2019.

CABRAL, G. **Maslow e as necessidades humanas.** Disponível em: <<https://mundoeducacao.uol.com.br/psicologia/maslow-as-necessidades-humanas.htm>>. Acesso em: 09 set. 2019.

CASCUDO, L. da C. **História da alimentação no Brasil.** Belo Horizonte: Itatiaia, 1983. Disponível em: http://www.uricer.edu.br/cursos/arq_trabalhos_usuario/3413. Acesso em: 12 ago. 2019

CHURCHIL Jr.; et al. **Pesquisa Básica de Marketing.** 7a ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

Conceito de gestão de pessoas. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/conceito-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 06 out. 2019.

Conheçam a maior produtora de pão de queijo do mundo. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Alimentacao/noticia/2018/08/conheca-maior-produtora-de-paes-de-queijo-do-mundo.html>>. Acesso em: 22 jul. 2019.

CRUZ, J. M. **Infoescola.** Disponível em: <https://www.infoescola.com/administracao_/organograma/>. Acesso em: 20 ago. 2019

Banco Mundial. Disponível em: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=PA-BR>>. Acesso em: 27 ago. 2019

_____. Disponível em: <<https://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>>. Acesso em: 10 set. 2019

BASSO, F. **Deixe-se conquistar pela grande riqueza que o Panamá possui.** Disponível em: <<https://www.eonline.com/br/news/743782/deixe-se-conquistar-pela-grande-riqueza-cultural-que-o-panama-possui>>. Acesso em: 27 ago. 2019

BOMILLA, Y. **Revista catedra.** Disponível em: <<https://revistas.umecit.edu.pa/index.php/catedra/article/download/54/45/>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

_____. **Tipos de Imposto na República do Panamá.** Disponível em: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/54-Texto%20del%20art%C3%ADculo-96-1-10-20170607%20(5).pdf>. Acesso em: 12 ago. 2019.

Brasileiro Populariza Pão De Queijo Na Dinamarca. Disponível em: <https://f5.folha.uol.com.br/voceviu/2016/04/10001623-brasileiro-populariza-pao-de-queijo-na-dinamarca.shtml>. Acesso em: 19 jun. 2020.

BRIGHAM, E. F. EHRHARDT, M. C. **Administração financeira:** Teoria e prática. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

BRITO, M.A. **Planejamento Estratégico.** Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/planejamento-estrategico-conceito-e-aplicacoes>. Acesso em: 12 jul. 2020

CASTRO, G. S.; MORCH, R. B.; RODRIGUES, R. A. T.; FERREIRA, A. C. S. **O uso da Contabilidade Estratégica nas organizações:** um modelo de análise estratégica para o departamento de contabilidade. In: Congresso Brasileiro de Custos, 15., 2008, Curitiba. Anais... Curitiba: CBC, 2008. Acesso em: 07 out. 2019

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas.** 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. P 23.

_____. **Gestão de Pessoas:** o novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 457 p. 1999.

Comparar economia dos países Brasil x Panamá. Disponível em : <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/panama/brasil>. Acesso em: 27 ago. 2019

Diretrizes Organizacionais – Gestão Estratégicas . Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/diretrizes-organizacionais-gestao-estrategica/37446>. Acesso em: 19 set. 2019.

DIXIT, A. K. PINDYCK, R. S. **Investment Under Uncertainty.** Princeton University Press, New Jersey. 1994.

ECONOMICS, TRADING. **Taxa De Desemprego.** Disponível em : <https://pt.tradingeconomics.com/panama/unemployment-rate>. Acesso em 09 set. 2019.

ERNESTO, M. **Pão de queijo mineiro ganha sotaque internacional e extrapola fronteiras de Minas.** Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2018/08/18/internas_economia,981103/pao-de-queijo-mineiro-ganha-sotaque-internacional-e-extrapola-fronteiras.html> . Acesso em: 25 jul. 2019.

FALLON, S. **Panamá.** Disponível em: <https://www.suapesquisa.com/paises/panama/>. Acesso em: 09 set. 2019

Fatores Microambientais. Disponível em: <https://mgrestaurante.wordpress.com/category/analisis-de-micro-y-macro-ambiente/>. Acesso em: 27 ago. 2019

FERREIRA, J. P. **Análise Swot**. Disponível em: <<https://foodsafetybrazil.org/analise-swot-ferramenta-de-planejamento-estrategico-para-o-contexto-da-organizacao/>>. Acesso em: 11 set. 2019

FIGUEIREDO, D. **O Acordo Mercosul – União Européia**. Disponível em: <<https://www.politize.com.br/acordo-mercosul-uniao-europeia/>> Acesso em: 19 jun: 2020

FISCHER, A. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: Fleury, M., (org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FONSECA, M. **Empresa mineira de pão de queijo fatura R\$128 mi e exporta até para Dubai**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/empresa-mineira-de-pao-de-queijo-fatura-r-128-mi-e-exporta-ate-para-dubai/>>. Acesso em: 25 jul. 2019

Forno de Minas expande distribuição de pão de queijo no Eua. Disponível em: <https://gizmodo.com/forno-de-minas-expande-distribuicao-de-pao-queijo-nos-eua/>. Acesso em: 22 jul. 2019.

FRANÇA, F. **Subsídios para o conceito de estudos para as relações públicas no Brasil**. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4602534/mod_resource/content/1/Ponto%20de%20vista%20%204%20-%20Subs%C3%ADdios%20para%20o%20estudo%20de%20RP%20no%20Brasil%20_F%C3%A1bio%20Fran%C3%A7a.pdf>. Acesso em: 08 out. 2019.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harper, 1978.

GOMES, L. **Balanced Scorecard (BSC)**. Como fazer um mapeamento estratégico. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/balanced-scorecard>>. Acesso em: 07 out. 2019

GREVE, T. S. **Estratégia Baseada em Recursos**. 2006. P. 1-2.

GURGEL, V. **Como implementar uma rotina doméstica**. Disponível em: <<http://comoeducarseusfilhos.com.br/blog/como-implementar-uma-rotina-domestica/>>. Acesso em: 06 out. 2019.

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. **A avaliação como instrumento de gestão**. In: Fleury, Maria T.L.(coord.). *As pessoas na organização*. 7. ed. São Paulo: Gente, 2002.

Index mundo. Disponível em: <https://www.indexmundi.com/pt/panama/distribuicao_da_idade.html> . Acesso em: 06 out. 2019

Investimento e Negócio. Disponível em: <http://www.panama-offshore-services.com/espanol/blog/top_10_benefits_of_starting_a_business_in_panama.htm>. Acesso em: 12 ago. 2019

IPC Panamá. Disponível em: <<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/panama>>. Acesso em: 27 ago. 2019

JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração das operações de serviço**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992. Disponível em: <http://m2adiagnosticoempresarial.com.br/sistema/content/gestao/Planejamento_Estrategico_Organizacional.pdf>. Acesso em: 19 set. 2019

KOTLER, P. KELLER, K. L. **Administração de marketing.** 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

KOTLER P. **Comprometimento** – Fundamental Para O Relacionamento. Kotler, 1992, p 323. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=rRQelOWHc88C&pg=PT75&lpg=PT75&dq=Kotler+\(1992,+p.323\)+é+quem+identifica+as+três+etapas:+estágio+de+levantamento,+estágio+de+análise](https://books.google.com.br/books?id=rRQelOWHc88C&pg=PT75&lpg=PT75&dq=Kotler+(1992,+p.323)+é+quem+identifica+as+três+etapas:+estágio+de+levantamento,+estágio+de+análise)>. Acesso em: 07 out. 2019

_____. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

LACOMBE, F. J. M. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Saraiva 2011.

LEMES JÚNIOR, A. B; RIGO, C. M; CHEROBI, A.P. **Administração Financeira:** princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2016.

LIMA, J.R.J. **Análise de Investimentos:** Princípios e técnicas para Empreendimentos do Setor da Construção Civil. 1993, 74 p. Texto Técnico da escola Politécnica da USP, Departamento de Engenharia de Construção Civil. São Paulo, 1993.

LIMEIRA, T. M. V. **Comportamento do consumidor brasileiro.** São Paulo: Saraiva, 2008.

LOBOS, J. A. **A administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 1979.

MACHADO, A.V. **Efeito do escaldamento nas propriedades tecnológicas da massa e do pão de queijo.** Dissertação (Mestrado em Ciência de Alimentos) Universidade Federal de Lavras, 2003. Disponível em: <http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/256339>. Acesso em: 12 ago. 2019

MAX-NEEF, M. **Desenvolvimento à Escala Humana:** Concepção-Aplicação-Reflexos Posteriores. Blumenau: Edifurb, 2012.

MENDES, J. **Com Perspectivas De Ganhos Empresas Aplaudem Acordo Entre Mercosul E Ue.** Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2019/07/05/internas_economia,768263/com-perspectivas-de-ganhos-empresas-aplaudem-acordo-merc-sul-e-ue.shtml>. Acesso em: 22 jul. 2019

Micro e Macroambiente. Disponível em: <<http://ocanalmarketing.blogspot.com/2012/02/micro-e-macroambiente.html>>. Acesso em: 11 set. 2019.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos.** 1 ed. São Paulo, Atlas, 2000, 536 p.

MORAES, D. **Análise a Concorrência Com As 5 Forças de Porter.** Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/5-forcas-de-porter/>>. Acesso em: 16 set. 2019.

NAGATA, C. L. P. **Otimização de uma pré-mistura para pão de queijo**. Dissertação (Mestrado em Ciência de Alimentos) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/2807/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Otimiza%C3%A7%C3%A3o%20de%20uma%20pr%C3%A9mistura%20para%20p%C3%A3o%20de%20queijo.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2019

Net Rpromoter, 2017. Disponível em: <<https://www.netpromoter.com/know/>>. Acesso em: 21 jul. 2020

Níveis de Produtos em Marketing. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos1/Niveis_de_Produto_em_Marketing.htm>. Acesso em: 17 set. 2019

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. São Paulo: Atlas, 2012.

Panamá - Economia e Demografia. Disponível em: <<https://datosmacro.expansion.com/paises/panama>> . Acesso em: 27 ago. 2019.

Panamá hospeda novas tecnologias na América Central. Disponível em: <<https://www.efe.com/efe/america/tecnologia/panama-acoge-mas-rapido-las-nuevas-tecnologias-en-centroamerica/20000036-3228812>>. Acesso em: 27 ago. 2019

PAULA, G. B. **Perspectiva Econômico – Financeiro**. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/perspectivas-do-bsc-balanced-scorecard>>. Acesso em: 07 out. 2019.

PEREIRA, A. J. G. **Fatores que afetam a qualidade do pão de queijo**. Belo Horizonte: CETEC, 1998. Disponível em: http://www.uricer.edu.br/cursos/arq_trabalhos_usuario/3413. Acesso em: 12 ago. 2019

PIB do Panamá. Disponível em: <<https://datosmacro.expansion.com/pib/panama>>. Acesso em: 09 set. 2019.

Planejamento de uma fábrica de pão de queijo. Disponível em; <<https://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Planejamento-De-Uma-Fabrica-DeP%C3%A3o/161893.html>>. Acesso em: 06 out. 2019

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

Preços no Panamá. Disponível em: <<https://preciosmundi.com/panama/>>. Acesso em: 06 out. 2019.

Queso un alimento versátil. Disponível em: <https://www.prensa.com/impresa/vivir/Queso-alimento-versatil_0_5109988990.html>. Acesso em: 19 jun 2020.

REZ, R. **Posicionamento: O segredo do sucesso em marketing**. Disponível em: <<https://novaescolademarketing.com.br/posicionamento/>>. Acesso em: 19 set. 2019.

RH e Relações Humanas. Disponível em: <<https://profvalmirh.blogspot.com/search?q=oportunizador+de+crescimento>>. Acesso em: 26 set. 2019.

RODRIGUES, L. **As 5 Forças De Poder: O que são e como explicar.** Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/5-forcas-de-porter>>. Acesso em: 19 set. 2019.

SANTAGELO, C. **Composto Mercadológico.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/composto-mercadologico-famosos-4-ps-do-marketing>>. Acesso em: 19 set. 2019.

SANTOS, A. **Panamá é a economia mais dinâmica al nas últimas três décadas.** Disponível em: <<https://www.valor.com.br/blogfmi/6252527/panama-e-economia-mais-dinamica-da-al-nas-ultimas-tres-decadas>>. Acesso em 25 jul. 2019

SEBRAE. **Comece certo, fabrica de pão de queijo.** São Paulo: Assessoria de Marketing Sebrae, 2006; CLAP, Maricota Alimentos. Como surgiu o pão de queijo?. Luz: 2016. Disponível em: <<https://maricotaalimentos.com.br/como-surgiu-o-pao-de-queijo-mineiro>>. Acesso em: 11 out. 2019.

SEBRAE. **Entendendo o Plano De Marketing.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf>>. Acesso em: 07 out. 2019.

Sispro. Disponível em: <<https://www.sispro.com.br/blog/o-que-e-layout-de-producao>>. Acesso: 27 set. 2019.

SILVA, B. **Estratégia Competitiva De Diferenciação.** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/estrategia-competitiva-de-diferenciacao>>. Acesso em 19 set. 2019.

SLACK N.; CHAMBERS S.; JOHNSTON R. **Administração da Produção.** Trad. De M.T.C de oliveira, F. Alher e H.L Corrêa. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TERUCHKIN, S. R. U. **As estratégias empresariais para os vinhos finos no Brasil e no Uruguai: uma análise comparada.** Porto Alegre: FEE (Fundação de Economia e Estatística), n. 7. Tese (Doutorado) - UFRGS, Escola de Administração, 2003.

Taxa de facilidade permanente de deposito taxa de juros, 2018. Disponível em: <<https://pt.tradingeconomics.com/panama/interest-rate>>. Acesso em: 27 jul. 2019

Tucano. Disponível em: <<https://tucanoprod.com/pt-br/panama-autorizacao-de-residencia-permanente-cidadania/>>. Acesso em: 04 ago. 2019

Unicamp. Disponível em: <<http://repositorio.unicamp.br/jspui/handle/REPOSIP/256339>>. Acesso em: 20 ago 2019.

VERAS, Edno Oliveira dos. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

Vistos país amigo do Panamá. Disponível em: <http://www.panama-offshore-services.com/ espanol/panama_friendly_nations_visa.htm>. Acesso em: 11 set. 2019

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; e PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2000. Acesso em: 07 out. 2019

ANEXOS



Fotos 1 - Estrutura da empresa
Fonte: Autoria própria, 2019



Fotos 2 - Sócio cultural
Fonte: Voe Grupo, 2019



Fotos 3 - Lara Rebelo
Fonte: Panamá Mundo, 2019



Fotos 4 - Casco Viejo
Fonte: Movimento auxilia, 2019



Fotos 5 - Dubai X Panamá. Edifícios Arrojados
Fonte: Panamá Mundo, 2019



Fotos 6 - Dubai X Panamá - Ilhas artificiais
Fonte: Panamá Mundo, 2019