UNIFAJ – União das Faculdades de Jussara
Curso de Administração, com habilitação em
Departamento de Administração de Empresa

LUANA ARANTES BATISTA
VANI AMARILDA DE MENDONÇA
RAQUEL RAMOS COSTA
LIDIANE ALVES MADEIRA MOURA
ANICARLO FERREIRA DA SILVA

KI-DELÍCIA

"SABOR E ENERGIA PARA O SEU DIA"

Jussara
Junho/2006

UNIFAJ – União das Faculdades de Jussara
Curso de Administração, com habilitação em
Departamento de Administração de Empresa

LUANA ARANTES BATISTA
VANI AMARILDA DE MENDONÇA
RAQUEL RAMOS COSTA
LIDIANE ALVES MADEIRA MOURA
ANICARLO FERREIRA DA SILVA

Jussara
Junho/2006

Sumário

1.	Sumário executivo	04
2.	O Conceito do negócio	06
3.	Equipe de gestão	08
4.	Mercado e competidores	11
4.1	Análise setorial	11
4.2	Mercado alvo	13
4.3	Projeção de vendas e Market Share	15
4.4	Benefícios da Ki-Delícia	18
4.5	Competidores	19
4.6	Vantagem competitiva	23
5	Marketing e vendas	23
5.1	Produto	23
5.2	Preço	25
5.3	Praça	25
5.4	Promoção	26
5.5	Parcerias estratégicas	26
5.6	Estratégia de vendas	27
6	Estrutura e operação	28
6.1	Organograma funcional	28
6.2	Processos de negócios	29
6.3	Política de recursos humanos	32
6.4	Fornecedores	33
6.5	Infra-estrutura e localização	33
6.6	Tecnologia	36
7	Estratégia de crescimento	36
7.1	Análise SWOT	37
8.	Previsões dos resultados financeiros e investimentos	37
8.1	Cronograma de ações	38
8.2	Investimento fixo	39
8.3	Planilha de gastos com Pessoal	39

8.4 Planilha de custos de produto fabricado 40
8.5 Demonstrativos de resultados projetados 41
8.6 Fluxo de caixa no período 42
8.7 Valor presente líquido 43
8.8 Taxa interna de retorno 43
8.9 Payback 43
8.10 Taxa média de retorno 44
8.11 Cenários alternativos 44
9. Referências bibliográficas 45

1 SUMÁRIO EXECUTIVO

O conceito do negócio

A Ki-Delícia nasceu da elaboração do plano de negócio solicitado pela UNIFAJ, para conclusão do curso de administração de empresas e através deste, foi percebida a viabilidade econômica do negócio, devido à carência apresentada pelo mercado local e regional. A partir de então, foram desenvolvidos produtos como; Pães, bolos, tortas, quitandas, salgados, doces entre outros. Sempre priorizando a qualidade, sabor, atendimento e preços acessíveis, gerando trabalho e renda conseqüentemente firmando-se como líder no ramo de panificação a varejo na cidade de Iporá-Go e a atacado nas cidades circunvizinhas.

Equipe de Gestão

A equipe administrativa da Ki-Delícia é formada por pessoas experientes no comércio e graduadas em Administração de Empresas, oferecendo assim, conhecimento teórico e prático, para melhoria contínua do negócio.

Mercado e Competidores

De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificados e Confeitaria e Grupo Bimbo, o consumo de pães no Brasil tem aumentado consideravelmente. E acreditando nessa aceitação e no potencial de crescimento do setor, a Ki-Delícia procura inserir-se nesse ramo de atividade, oferecendo produtos saborosos, saudáveis, nutritivos e atendimento diferenciado, conquistando uma parcela cada vez maior do mercado.

Com relação aos competidores, a Ki-delícia sofre uma concorrência mediana, porém, apresenta algumas vantagens sobre seus concorrentes como: equipe de gestão, localização, parcerias, forma de atendimento e marketing, o que lhe possibilita, um maior crescimento e desenvolvimento.

Marketing e Vendas

A Ki-Delícia realiza seu marketing através dos meios de comunicação local, parcerias estratégicas, responsabilidades social e do valor agregado ao produto a um preço acessível.

Efetuando vendas diretas na panificadora e por meio de telefone, site e pelo supervisor de marketing e vendas. Tendo sempre o cuidado de proporcionar além de variedade de produtos, a entrega no lugar certo e na hora certa, alcançando assim, a satisfação dos clientes.

Estrutura e Operação

A indústria está localizada em prédio alugado na avenida Pará, na cidade de Iporá-GO, em excelente estado de conservação. Tendo um layout bem distribuído e facilitando a locomoção de funcionários e transportes.

As operações são realizadas por funcionários capacitados, utilizando os devidos acessórios de higiene e contando com moderno maquinário e equipamento.

A supervisão das atividades é realizada por cada um dos sócios em suas respectivas áreas, porém, usando sempre a integração das pessoas na indústria.

Estratégia de Crescimento

A Ki-Delícia iniciou suas atividades no dia 03 de Janeiro de 2006, tendo como objetivo uma participação de mercado de 5% no primeiro ano, chegando ao quinto ano com um market share igual ou superior a 7% do mercado. Para isso, será adotada uma política de preço acessível, padrão de qualidade e investimento em propaganda e ações que consolidem a marca Ki-Delícia no mercado de Iporá-GO e região.

Previsões de Resultados Financeiros e Investimentos

A implantação da Ki-delícia, de acordo com o planejamento, resultará num empreendimento rentável para seus sócios, comparado as demais oportunidades financeiras existentes no mercado. Tendo um investimento inicial de R$ 150.000,00. Para tal investimento, disponibilizará 100% de capital próprio.

2 O CONCEITO DO NEGÓCIO

Ki-Delícia

Sabor e energia para o seu dia

A Ki-Delícia indústria e comércio de alimentos Ltda, atua no setor secundário e terciário, sendo atacado e varejo. O ramo de atividade é indústria de panificação e comércio de gêneros alimentícios.

Missão:

Proporcionar aos nossos clientes produtos alimentícios saudáveis com sabor e qualidade satisfazendo todas as necessidades nutricionais.

Visão:

Ser reconhecido como indústria de excelência em panificados no ramo alimentício.

Valores essenciais:

- Alimentar com sabor
- Promover mais saúde
- Trazer qualidade de vida

A indústria está devidamente registrada com todas as licenças necessárias para operar legalmente, como segue:

- Registro na secretaria da receita federal nº 02.533.705/0001-50
- Registro na secretaria da Fazenda nº 10.522682-8
- Contrato de locação do imóvel, devidamente registrado em cartório; nº 702834.
- Alvará de funcionamento municipal; u-1.8926-I.
- Alvará da vigilância sanitária; I-3956.
- Registro no SINDIPÃO SI-2356-54
- O contrato social é registrado na junta comercial nº 52202809321

O total do investimento é de R$150.000,00 sendo sociedade por quotas de responsabilidade limitada, a responsabilidade dos sócios para com as obrigações sociais, os direitos e deveres, é limitado ao valor do capital investido, apontado no contrato social da indústria.

A composição do capital social da Ki-Delícia está dividida da seguinte forma:

SÓCIOS	PORCENTAGEM	VALOR INVESTIDO
Luana Arantes Batista	25,00%	37.500,00
Lidiane A. Madeira Moura.	18.75%	28.125,00
Anicarlo F. da Silva	18.75%	28.125,00
Raquel Ramos Costa	18.75%	28.125,00
Vani Amarilda de Mendonça	18.75%	28.125,00

A Ki-Delícia surgiu através da elaboração do plano de negócio solicitado pela UNIFAJ para conclusão do curso de administração de empresa, despertando os espíritos empreendedores de seus sócios, que se identificaram com o ramo alimentício e perceberam a viabilidade econômica do negócio, devido à carência do mercado local por produtos de maior qualidade, sabor, atendimento diferenciado e preço acessível. Além de estar atendendo também, aos consumidores da região, proporcionando trabalho e renda à equipe gestora e de colaboração.

Após alguns estudos e pesquisas pudemos observar que, montar um negócio no setor alimentício é viável por ser um dos últimos setores a ser abalado por crises econômicas, assim sendo, é dinheiro em caixa diariamente por atender a todo tipo de público.

O resultado do estudo revelou que, cada vez mais as pessoas estão procurando associar praticidade, sabor, nutrição e preço baixo. E com base nessas informações, a Ki-Delícia iniciou suas atividades em 03 de Janeiro de 2006, desenvolvendo produtos para atender ao varejo como:

- Pães em geral;
- Bolos;
- Tortas;
- Quitandas;
- Salgados;
- Doces
- Além de balas, chicletes, chocolates, frios, bebidas, sorvetes, cigarros e produtos oferecidos em datas especiais.

Para o atacado os produtos oferecidos são:

- Pão de forma de vários sabores;
- Pão integral;
- Hot-dog;
- Hambúrguer;
- Bisnaguinha;
- Biscoito peta

O mercado de panificação e confeitaria cresce a cada ano, em 2004 teve crescimento de 3% na receita e em 2005 foi de 5%, informações do SINPAN (Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria no Estado de São Paulo).

Visando participar desse crescimento a Ki-Delícia investe e em parcerias com fornecedores, que contribuem com matéria-prima de excelente qualidade, preços e forma de pagamentos especiais; contador, advogado, e órgãos como o SEBRAE (Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) e SINDIPÃO (Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria no Estado de Goiás), e nos orientam em treinamentos, palestras e encontros realizados periodicamente.

A indústria tem um rigoroso controle dos processos de produção, embalagem e entregas dos produtos, garantindo aos clientes, produtos com mais qualidade, sabor e preço acessíveis.

A localização é outro aspecto importante, a indústria está instalada em prédio alugado, sendo uma área de 400 metros quadrados, divididos em uma unidade de produção, administração e atendimento ao público. Está situada a Avenida Pará, Nº 635, Qd: 14, Lt: 02, Setor: Centro na cidade de Iporá –GO; fone (064) 3674-2006, possibilitando fácil acesso aos clientes para conhecer as instalações e a comodidade de efetuar compras pelo site kideliciaproduto.zip.net.

E tendo em vista, todo o potencial da indústria, a Ki-Delícia tem e terá ótimo desempenho tanto da equipe gestora quanto da linha de produção e atendimento, firmando-se como líder no ramo de panificação á varejo na cidade de Iporá-GO a atacado nas cidades circunvizinhas.

3 EQUIPE DE GESTÃO

> Segundo Lacombe; Heilborn (2006 p.31). “O futuro de qualquer organização depende da qualidade de sua direção”.

O que é comprovado na formação da equipe Ki-Delícia, tendo pessoal experiente no comercio e com o diferencial: Todos os gestores estão graduando em Administração de Empresas, oferecendo assim, conhecimento da empresa.

> "Nenhuma organização pode fazer mais do que permitem seus principais administradores; a final de contas, o gargalo está sempre na parte superior da garrafa. De todas as tarefas de uma organização, a mais difícil, mas também a mais importante é estruturar a sua alta administração."Drucker (apud LACOMBE; HEILBORN; 2006, p.31).

E tendo como prioridade à integração e evolução conjunta na organização. A indústria é formada por cinco sócios fundadores:

LUANA ARANTES BATISTA, 23 anos – Gerente Administrativa.

Experiência:

Ocupou cargos em diversas empresas de comércios varejistas no ramo alimentício, onde adquiriu habilidades e experiências.

Educação:

Graduando do curso de Administração de empresas – UNIFAJ.

Empretc – SEBRAE –GO.

Objetivo:

Implantar a Ki-Delícia, desenvolver o planejamento e operacionalizar os cargos.

VANI AMARILDA DE MENDONÇA, 36 anos – Supervisora do Departamento Financeiro.

Experiência: atuou no departamento financeiro da rede do ensino público da cidade de Britânia-GO.

Por fim atuando há 10 anos como auxiliar da administração geral do supermercado lago dos tigres Ltda.

Educação:

Graduando em Administração de Empresas – UNIFAJ.

Curso de gestão empresarial – SEBRAE – GO.

Objetivo:

Elaborar demonstrativos financeiros para avaliação e correção das metas pré-estabelecidas utilizadas como suportes para tomada de decisão quanto a investimentos futuros.

RAQUEL RAMOS COSTA, 23 anos-Supervisora do Departamento de Organização Sistemas e Métodos e Produção.

Experiência:

Atuou como secretaria e auxiliar administrativa por um período de dois anos em escritório de contabilidade.

Educação:

Graduando do curso de Administração de Empresas –UNIFAJ.

Curso de administração de padaria com recurso do FAT (Fundo de Amparo ao Trabalhador).

Como conquistar e manter clientes – SEBRAE – GO.

Objetivo:

Organizar e coordenar processos departamentais de acordo com regras, métodos, bem como, elaborar layout, fluxograma, organograma, controlar a produção dos panificados, elaborar pedidos de materiais, inspecionar e conferir no recebimento, garantindo assim a qualidade e quantidade.

LIDIANE ALVES MADEIRA MOURA, 22 anos – Supervisora do Departamento Mercadológico.

Experiência:

Atuou durante dois anos como auxiliar de secretaria e um ano como professora de matemática da rede estadual de ensino do estado de Goiás, o que contribuiu para o desenvolvimento de suas habilidades humanas. Atualmente exercendo o cargo de auxiliar de geologia pela Companhia Vale do Rio Doce.

Educação:

Graduando do curso de Administração de Empresa – UNIFAJ.

Objetivo:

Calcular a extensão do mercado da Ki-Delícia e avaliar as tendências que podem afetá-la nos próximos anos.

ANICARLO FERREIRA DA SILVA, 29 anos-Supervisor do Departamento de Marketing e Vendas.

Experiência:

Atua há doze anos na administração da fazenda Bucaina município de Novo Brasil-Go.

Educação:

Graduando do curso de Administração de Empresa – UNIFAJ.

Objetivo:

Detectar os desejos dos clientes antes mesmo que eles sejam manifestados, desenvolvendo estratégias para que todos os anseios sejam satisfeitos.

4 MERCADO E COMPETIDORES

4.1 Análise Setorial

A indústria de panificados não pára de crescer, a cada dia surgem novos empreendimentos e a forma como os empresários conduzem seus negócios, tem visado cada vez, mais a excelência nos processos, produtos e serviços.

A procura por panificados tem crescido devido à praticidade, economia de tempo e dinheiro associado ao consumo de produtos saborosos, saudáveis e nutritivos.

Através de consultas a informações do SINDIPÃO (Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria no Estado de Goiás), SEBRAE (Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) e IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), foi possível dimensionar o tamanho do mercado, dos concorrentes e clientes potenciais e juntamente com pesquisas feitas em diversos estabelecimentos que produzem e comercializam produtos alimentícios na cidade de Iporá-GO e região observamos que:

4.1.1 Número de padarias:

A variação na quantidade de padarias se deu por empreendedores investindo ou mudando de ramo e de um enorme contingente de desempregados por outros setores econômicos que tentaram encontrar neste segmento uma forma de buscarem renda para sustentação de suas famílias. São cerca de 105mil empresários atuando junto ao setor, que faturam cerca de R$ 25 bilhões por ano e está entre os seis maiores segmentos industriais do país. Gerando 580 mil empregos diretos e 1.5 milhões indiretos. As empresas do setor atendem uma média de 40 milhões de clientes/dia. A compra média mês em uma padaria é de

R$ 65,00. Nos últimos anos notou-se uma estabilização no setor de acordo com pesquisas realizadas no Brasil através do SINDIPÃO.[1]

Tabela 01. Número de padarias no Brasil.

2000	**52.000**
2001	**52.000**
2003	**52.000**
2004	**53.000**

Fonte: SINDIPÃO - 2006

De acordo com pesquisas realizadas pelo SINDIPÃO, mostrou-se que, a distribuição regional das padarias no território brasileiro é estimada em:

Tabela 02. Distribuição Regional

Região Sudeste	**41 %**
Região Nordeste	**26 %**
Região Sul	**26 %**
Região Centro-Oeste	**7 %**
Região Norte	**5 %**

Fonte: SINDIPÃO - 2006.

Tabela 03. Distribuição por Porte de Empresa.

Padarias pequenas	**38.550**
Padarias Médias	**12.060**
Padarias Grandes	**2.300**
Indústria de Pães	**250**
Total	**53.160**

Fonte: SINDIPÃO - 2006.

4.1.2 Consumo de Pão

[1] Extraído do site http://sindipão.com.br

Em 2004 o consumo médio de pão no Brasil foi de 30 kg per capita. Esta quantidade é bem menor do que a recomendada que é em torno de 60 kg por pessoa /ano de acordo com a Organização Mundial da Saúde, da ONU e da FAO – Food Agricultural Organization (50 kg/ano).

Consumo de pão no Brasil [2]

2000	**27 kg/capita**
2001	**27 kg/capita**
2002	**27 consumo kg/capita**
2003	**28 kg/capita**
2004	**28 kg/capita**
2005	**30Kg/capita**

Fonte SINDIPÃO - 2006.

Consumo anual de pães per capita (em quilos) [3]

Marrocos	Chile	Alemanha	Itália	Uruguai	França	Inglaterra	México	Brasil
100	**95**	**70**	**70**	**55**	**53**	**45**	**40**	**30**

Fonte: Revista Veja, Maio-2006, p. 36.

Porém, segundo a ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria no Estado de São Paulo) e grupo Bimbo: o consumo de pães no Brasil aumentou 11% nos últimos doze meses, o crescimento pode ser explicado pela desvalorização do dólar, que barateou o trigo importado.

E por essa razão a opção por este ramo de negócio acreditando na aceitação e no potencial de crescimento.

4.2 Mercado alvo

Consumidores

O público alvo da Ki-Delícia é a população de Iporá-GO em geral.

2. Extraído do site http://sindipão .com.br
3. PATURY,Felipe. O Pãozinho Nosso de Cada Dia.Veja, SÃO PAULO :Globo, nº 20, mai. 2006.p. 36.

Atendendo também, supermercados como:

- Borjão Hipermercado;
- Beto Supermercado;
- Rondon Supermercado;
- Mini. Box Planalto.

Clubes:

- AABB - Associação Banco do Brasil;
- CRI - Clube Recreativo de Iporá.

Pit Dogs:

- Genésio´s;
- Gorduchinho's Sanduicheiria;
- Pit Lanche do Quinca;
- E alguns das cidades circunvizinhas.

Hospitais:

- Hospital Evangélico de Iporá;
- Hospital São Paulo.

Escolas:

- Escola Estadual Joaquim Berto;
- Escola Balão Mágico;
- Colégio Estadual Ariston Gomes Silva.

Hotéis:

- Grand Hotel;
- Hotel Centro-Oeste;
- Shalom palace Hotel.

Escritórios:

- Escritório Exato;
- Nasa Contabilidade.

Empresa de evento:

- Cruvinel Decoração, Buffet e eventos.

Atendendo também, as seguintes cidades vizinhas:

- Amorinópolis;
- Palestina de Goiás;
- Israelândia;
- Fazenda Nova;
- Novo Brasil;
- Jussara;
- Jaupaci;
- Diorama;
- Arenópolis;
- Piranhas.

4.3 Projeção de vendas e Market Share

4.3.1 Projeção de Vendas

Ao analisar as pesquisas de mercados com relação ao perfil dos consumidores e da concorrência, foram estipulados fatores que diferenciassem os produtos dos demais, como; melhor qualidade, sabor, atendimento personalizado e ambiente moderno e agradável. Isso associado a uma política de preços acessíveis.

Baseados nesses diferenciais, a Ki-Delicia atingirá 5% do mercado de Iporá-GO no primeiro ano.

Chegando a seguinte projeção de vendas.

1º ano	2º ano	3º ano	4º ano	5º ano
891.360,00	935.928,00	987.404,04	1.046,648, 28	1.119.913,66

4.3.2 Projeção de Resultados

O quadro abaixo representa a distribuição dos valores projetados através da analise entre as receitas obtidas os custos e as despesas envolvidas no processo. [4]

1° Período								
Varejo					Atacado			
Produtos	Qt. Unid.	Preço	Total		Produtos	Qt.	Preço	Total
Tortas	7.200	1,3	9.360,00		Pão de Forma	51.000	1,8	91.800,00
Quitandas	180.000	0,3	54.000,00		Pão Integral	10.200	1,8	18.360,00
Salgados	72.000	1,3	93.600,00		Pão Hot Dog	51.000	1,8	91.800,00
Doces	5.400	0,6	3.240,00		Pão Hambúrguer	51.000	1,8	91.800,00
Pão Mandi	36.000	0,3	10.800,00		Biscoito Peta	51.000	1,8	91.800,00
Pão de Milho	36.000	0,3	10.800,00		Bisnaguinha	51.000	1,8	91.800,00
Bolos	28.800	0,5	14.400,00					
Pão Francês	540.000	0,25	135.000,00					
Outros		20%	82.800,00					
Total			414.000,00		Total			477.360,00
Total Geral								891.360,00[2]

2° Período								
Varejo					Atacado			
Produtos	Qt. Unid.	Preço	Total		Produtos	Qt.	Preço	Total
Tortas	7.560	1,3	9.828,00		Pão de Forma	53.550	1,8	96.390,00
Quitandas	189.000	0,3	56.700,00		Pão Integral	10.710	1,8	19.278,00
Salgados	75.600	1,3	98.280,00		Pão Hot Dog	53.550	1,8	96.390,00
Doces	5.670	0,6	3.402,00		Pão Hambúrguer	53.550	1,8	96.390,00
Pão Mandi	37.800	0,3	11.340,00		Biscoito Peta	53.550	1,8	96.390,00
Pão de Milho	37.800	0,3	11.340,00		Bisnaguinha	53.550	1,8	96.390,00
Bolos	30.240	0,5	15.120,00					
Pão Francês	567.000	0,25	141.750,00					
Outros		20%	86.940,00					
Total			434.700,00		Total			501.228,00
Total Geral								935.928,00

[4] Os resultados serão explicados no item 8.5

3° Período								
Varejo					Atacado			
Produtos	Qt. Unid.	Preço	Total		PRODUTOS	Qt.	Preço	Total
Tortas	7.976	1,3	10.368,54		Pão de Forma	56.495	1,8	101.691,45
Quitandas	199.395	0,3	59.818,50		Pão Integral	11.299	1,8	20.338,29
Salgados	79.758	1,3	103.685,40		Pão Hot Dog	56.495	1,8	101.691,45
Doces	5.982	0,6	3.589,11		Pão Hambúrguer	56.495	1,8	101.691,45
Pão Mandi	39.879	0,3	11.963,70		Biscoito Peta	56.495	1,8	101.691,45
Pão de Milho	39.879	0,3	11.963,70		Bisnaguinha	56.495	1,8	101.691,45
Bolos	31.903	0,5	15.951,60					
Pão Francês	598.185	0,25	149.546,25					
Outros		20%	91.721,70					
Total			458.608,50		Total			528.795,54
Total Geral								987.404,04

4° Período								
Varejo					Atacado			
Produtos	Qt. Unid.	Preço	Total		Produtos	Qt.	Preço	Total
Tortas	8.454	1,3	10.990,65		Pão de Forma	59.885	1,8	107.792,94
Quitandas	211.386	0,3	63.415,71		Pão Integral	11.977	1,8	21.558,59
Salgados	84.543	1,3	109.906,52		Pão Hot Dog	59.885	1,8	107.792,94
Doces	6.341	0,6	3.804,46		Pão Hambúrguer	59.885	1,8	107.792,94
Pão Mandi	42.272	0,3	12.681,52		Biscoito Peta	59.885	1,8	107.792,94
Pão de Milho	42.272	0,3	12.681,52		Bisnaguinha	59.885	1,8	107.792,94
Bolos	33.817	0,5	16.908,70					
Pão Francês	634.076	0,25	158.519,03					
Outros		20%	97.225,00					
Total			486.125,01		Total			560.523,27
Total Geral								1.046.648,28

5° Período								
Varejo					Atacado			
Produtos	Qt. Unid.	Preço	Total		Produtos	Qt.	Preço	Total
Tortas	9.046	1,3	11.760,00		Pão de Forma	64.077	1,8	115.338,44
Quitandas	226.154	0,3	67.846,17		Pão Integral	12.815	1,8	23.067,69
Salgados	90.462	1,3	117.599,98		Pão Hot Dog	64.077	1,8	115.338,44
Doces	6.785	0,6	4.070,95		Pão Hambúrguer	64.077	1,8	115.338,44
Pão Mandi	45.231	0,3	13.569,23		Biscoito Peta	64.077	1,8	115.338,44
Pão de Milho	45.231	0,3	13.569,23		Bisnaguinha	64.077	1,8	115.338,44
Bolos	36.185	0,5	18.092,30					
Pão Francês	678.461	0,25	169.615,36					
Outros		20%	104.030,75					
Total			520.153,97		Total			599.759,90
Total Geral								1.119.913,87

4.3.3 Market share

De acordo com a planilha de projeção de vendas observou-se um aumento de market share de mercado-alvo, devido ao crescimento do consumo de panificados e do número de consumidores.

A projeção de crescimento anual da Ki-Delícia foi estipulada em média 1,2% no período, sendo que o primeiro ano acompanhará a taxa vigente de mercado, ou seja, 5% ao ano, com a pretensão de que no final do período de cinco anos alcance a média de aproximadamente 7% do mercado de gêneros alimentícios.

4.4 Benefícios da Ki-Delícia

4.4.1 consumidores

Os consumidores estão cada vez mais exigentes, não costumam comprar no primeiro lugar que encontram os produtos que desejam; procuram sempre, além do melhor preço, qualidade, atendimento especial e principalmente a higiene do estabelecimento. Visando atender a essas necessidades, a Ki-Delícia pesquisa através de abordagens com perguntas orais aos consumidores nas ruas de Iporá, no caso do varejo, e no atacado, além do cliente, aborda também, os proprietários de supermercados e outros estabelecimentos do ramo alimentício, que utilizam produtos panificados.

Efetuando também, o planejamento de suas compras, realizando-as sempre com os melhores e mais confiáveis fornecedores, em quantidades menores para reduzir os custos com estoque e repassar essa economia aos clientes.

São tomados cuidados especiais com a higiene na área de produção, para isso, os funcionários utilizam máscara bucal e luvas descartáveis, touca para cabelo e avental. A limpeza é feita com eficiência, removendo todos os resíduos que possam representar foco de crescimento de germes (microrganismos), mantendo assim, a qualidade e durabilidade dos produtos.

E para estar melhorando a produção dos alimentos, o atendimento e as entregas, os funcionários são treinados e atualizados, garantindo produtividade, satisfação e o encantamento dos clientes.

4.4.2 Fornecedores

Os fornecedores são fundamentais para o sucesso da Ki-Delícia , pensando assim é trabalhada uma relação de respeito, confiabilidade, cordialidade e pontualidade nos pagamentos.

É ressaltada a qualidade da matéria-prima, atendimento, precisão nas entregas, possibilitando a esses parceiros, realizarem outras mais vendas na região.

4.5 Competidores

No varejo

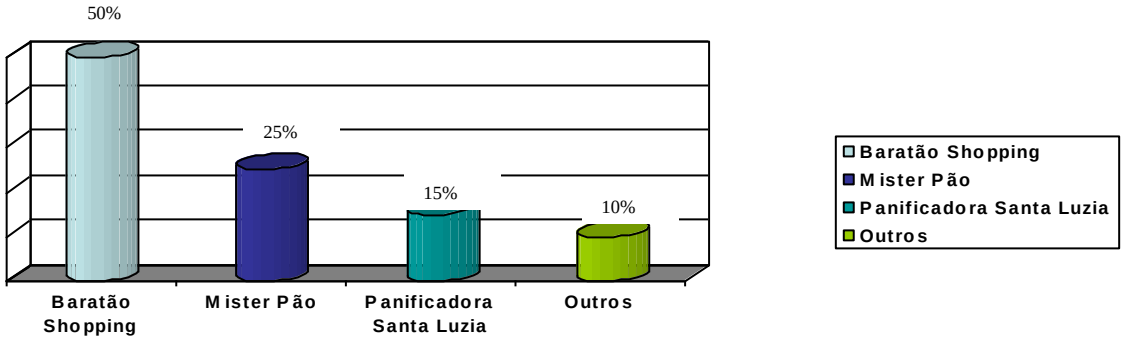
A Ki-Delícia tem no total, oito concorrentes, que são:

- Panificadora e Lanchonete União
- Panificadora mister Pão
- Baratão Shopping
- Panificadora Santa Luzia
- Flores e Sabores confeitaria
- Supermercado e Panificadora Marcos
- Panificadora Super Pão
- Panificadora Art pão

Destacam-se como principais concorrentes da Ki-Delícia, as panificadoras: Baratão Shopping, Mister Pão e Santa Luzia.

Gráfico 01

Participação dos concorrentes no varejo na cidade de Iporá-GO[5].



Equipe Ki-Delícia

4.5.1 Análise SWOT dos principais concorrentes no Varejo

Através de análises feitas junto aos concorrentes, foram visualizadas as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas, observando para isso, fatores como: atendimento, preço de venda, custos, forma de pagamentos, divulgação, localização e entrega.

- **Baratão Shopping**

Está Localizado na: Avenida Rio claro, nº498.

Quadro 01 - Análise SWOT da Panificadora do Baratão Shopping.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Expansão de mercado	Entrada de novos concorrentes
Parcerias estratégicas	Tributos fiscais
Facilidade e disponibilidade p/ aquisição de recursos bancários	Aumento de preço da principal matéria-prima
FORÇAS	FRAQUEZAS
Por ser um Supermercado da rede Smart tem ampla e excelente estrutura	Atendimento demorado
Estacionamento próprio	Restrições a pagamentos a prazo
Variedades de produtos Panificados	Baixa qualidade e sabor
Tradição no mercado	

- **Panificadora Mister Pão**

[5] A pesquisa foi realizada pela Ki-Delícia através de abordagens de pessoas nas ruas por meio de perguntas e respostas orais aos consumidores totalizando um número de cem entrevistas

Localizada na Rua Esmerindo Pereira com Avenida Lambari nº 1042. É uma panificadora de médio porte.

Quadro 02 - Análise SWOT da Panificadora Mister Pão.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Expansão de mercado	Tributos fiscais
Parcerias estratégicas	Aumento de matéria -prima
	Entrada de novos concorrentes
FORÇAS	FRAQUEZAS
Localização/estacionamento	
Preço	Atendimento
Variedade de produtos	Baixa qualidade e sabor

- **Panificadora Santa Luzia**

Localizada na Avenida XV de novembro com Rua Lázaro Vieira. É uma panificadora de pequeno porte.

Quadro 03 - Análise SWOT da Panificadora Santa Luzia.

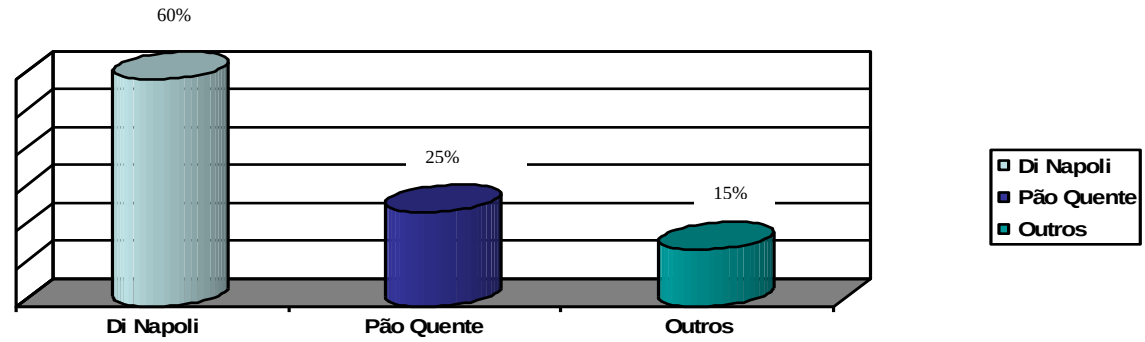
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Expansão de mercado	Ascensão dos maiores concorrentes
Parcerias estratégicas	Novos concorrentes
	Tributos fiscais
	Dificuldade para aprovação de financiamento.
FORÇAS	FRAQUEZAS
Localização	Atendimento
Preço	Variedade de produtos

No atacado

Os principais concorrentes:

- Di napoli - Aparecida de Goiânia-GO
- Pão quente - Jussara-GO
- Super Pão - Goiânia-GO
- Andrade e Andrade biscoitos caseiros - Aparecida de Goiânia

Participação dos concorrentes no atacado na cidade de Iporá e região[6].



Equipe Ki-Delícia

4.5.2. Análise SWOT dos principais concorrentes no Atacado

- **Di Napoli**

É o nosso principal concorrente, localizado na Rua 13, s/n QD. 10 Mod. 5 A – 2 Pólo Empresarial de Aparecida de Goiânia- Go.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Diversificação de produtos	Logística inadequada
Expansão de mercado	Espaço para novos concorrentes
Parcerias estratégicas	Tributos fiscais
	Aumento de preço de matéria - prima
FORÇAS	FRAQUEZAS
Tradição no Mercado	Preço
Qualidade	Distribuição
	Deficiência na reposição

Quadro 01 - Análise SWOT do Atacadista Di Napoli.

- **Pão Quente**

Localizado na Rua Bom Jardim esquina c/ Dourado QD. 17, LT. 1-A Cohab Jussara-GO. É um atacadista de pequeno porte.

Quadro 02 - Análise SWOT do Atacadista Pão Quente.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Expansão de mercado	Dificuldade p/ aprovação de financiamento
Parcerias estratégicas	Tributos fiscais
	Aumento de preço de matéria –

6.De acordo com visitas feitas pela equipe Ki-Delícia aos principais estabelecimentos comerciais na cidade de Iporá e região, através de perguntas e respostas orais aos proprietários.

	prima
FORÇAS	FRAQUEZAS
Preço	Distribuição
Atendimento	Infra – estrutura

Andrade e Andrade Biscoito Caseiro ltda.

Localizado na Avenida V-08, QD: 22, LT: 34, Papilom Park, Aparecida de Goiânia – Go.

Quadro 03 - Análise SWOT do Atacadista Andrade e Andrade Biscoito LTDA.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Expansão de mercado	Entrada de novos concorrentes
Parcerias estratégicas	Tributos fiscais
	Aumento de preço de matéria prima
FORÇAS	FRAQUEZAS
Tradição no mercado	Preço
Qualidade	Variedade de Produtos

4.6 Vantagem Competitiva

A Ki-Delícia apresenta algumas vantagens competitivas fundamentais para o crescimento e desenvolvimento da indústria como:

- Equipe de gestão - todos os sócios contribuem com o capital e competência na administração, sendo graduandos no curso de Administração de Empresa e com experiência comercial em diferentes áreas de atuação.
- Localização-a empresa está localizada no centro de Iporá – GO na avenida Pará nº635, o imóvel é alugado, mas apresentando amplo espaço e ótimo estado de conservação, de fácil acesso, próximo à área de lazer e intensa circulação de pessoas, tendo estacionamento próprio e entrada reservada para funcionários e fornecedores.
- Parcerias - com os fornecedores, garantindo qualidade e precisão nas entregas de matéria-prima e produtos em geral. Advogado e contador com orientações que auxiliem na tomada de decisões. Órgãos como SEBRAE (Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) e SINDIPÃO (Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria no Estado de Goiás), acessorando-nos no planejamento, desenvolvimento e execução de estratégias.
- Atendimento, higiene e qualidade desde a fabricação até a entrega.

- Marketing - a divulgação da Ki-Delicia é feita por meio de canais de comunicação locais como: Rádio, Jornal, publicidade volante, panfletagem com ilustração de produtos e preços, Internet pelo site www.kidelicia.produto.zip.net e pelo telefone (064) 3674-2006.

5 MARKETING E VENDAS

Conforme afirma Cobra (apud KOTLER, 1994, p. 36) "marketing é uma atividade humana dirigida a satisfazer as necessidades e desejos através do processo de trocas".

Promovendo produtos e serviços diferenciados, com excelente qualidade e preço, alcançando assim, satisfação dos clientes.

5.1 Produto

"As pessoas satisfazem as suas necessidades e a seus desejos com produtos. Um produto é qualquer oferta que possa satisfazer a uma necessidade ou a um desejo"(KOTLER, 2000,p.33).

Acreditando nisso, a Ki-Delícia prioriza a higiene e qualidade da produção, manuseio e entrega de seus produtos, bem como, sua responsabilidade social[7], garantindo assim, a satisfação dos clientes.

Com o cuidado de desenvolver uma marca de fácil lembrança e que fosse associada à qualidade e confiabilidade, possibilitando maior credibilidade e consolidando a imagem da empresa.

"Uma marca é uma oferta conhecida [...] encerra muitas associações na mente das pessoas [...]. Essas associações formam a imagem de marca. Todas as empresas lutam para estabelecer uma marca sólida – ou seja, uma imagem de marca forte e favorável." (KOTLER,2000, p. 33)

Para isso, as embalagens foram desenvolvidas, especificando o lote, preço, data de fabricação e vencimento, composição, telefone e site para sugestões e reclamações.

Veja no quadro abaixo a relação dos produtos:

Produtos no varejo

[7] Responsabilidade Social: os produtos vencidos são doados para tratar de animais, servindo de ração. E os produtos amanhecidos, são doados para o Lar São Vicente de Paulo, Lar do Idoso O Bom Samaritano, Creche Chapeuzinho Vermelho, Creche Leãozinho, Creche Cosme e Damião e para famílias carentes da cidade.

Produtos
Pães em Geral
Bolos
Tortas
Salgados
Quitandas
Doces
Outros

Fonte: Ki-Delícia

O produto que obtém maior saída diariamente é o pão francês. Por isso, este é assado várias vezes ao dia.

Cada remessa varia entre 350 a 700 unidades de acordo com o movimento.

E para garantir a qualidade e produtividade, a equipe trabalha em dois turnos.

Produtos do Atacado

PRODUTOS
Pão de forma sabores leite, cenoura e uvas passas.
Pão integral
Pão para hambúrguer
Pão hot –dog
Bisnaguinha
Biscoito peta

Fonte: Equipe Ki-Delícia

5.2 Preço

Os preços de nossos produtos são bem acessíveis ao público de Iporá e região, sendo estipulados, de forma que agregue maior valor aos clientes e traga retorno financeiro a indústria.

"O comprador escolhe entre diferentes ofertas com base naquilo que parece proporcionar o maior valor.Definimos o valor como a razão entre o que o cliente recebe e o que ele dá. O cliente recebe benefícios e assume custos.Os benefícios incluem benefícios funcionais e emocionais. Os custos incluem custos monetários,de tempo, de energia e psicológicos."(KOTLER, 2000, p 33)

Foram estipulados com base em informações de pesquisa de mercado, que determinam a demanda, os custos estimados e o preço da concorrência, permitindo então, que pudéssemos planejar melhor as compras, conseguindo menores custos e repassando essa economia aos consumidores.

Outro fator importante é a melhora nos processos de fabricação, pois, a medida que os funcionários adquiriam mais experiência, passaram a operar melhor o maquinário, trabalhando de forma mais rápida, eficiente e reduzindo o desperdício de material .

Com isso, estamos obtendo maior participação no mercado.

5.3 Praça

O público alvo é a população de Iporá e as cidades de Israelândia, Fazenda Nova, Novo Brasil, Jussara, Jaupaci, Amorinópolis, Diorama, Palestina de Goiás, Arenopólis e Piranhas.

5.4 Promoção

Para promover a KI -DELÍCIA serão utilizados vários canais de publicidade como: Internet no site: kidelicia.Produtos.zip.net, as rádios Nova onda FM 87.9 e Rio Claro AM 76.0; panfletagem; anúncio em lista telefônica e no jornal Oeste-Goiano; Máster Som (publicidade Volante) e WM publicidade além de pequenos patrocínios em eventos da cidade como: exposições de orquídeas, festa de maio, moto cross, exposição agropecuária entre outros; e através da distribuição de brindes e descontos aos clientes.

Para a Ki-Delícia, a melhor propaganda, é aquela feita pelos nossos próprios clientes, que satisfeitos, divulgam o potencial da indústria, possibilitando uma forma de marketing barata e eficaz.

5.5 Parcerias Estratégicas

"A orientação de vendas parte do princípio de que os consumidores e as empresas, por vontade própria, normalmente não compram os produtos da organização em quantidade suficiente. A organização deve, portanto; empreender um esforço agressivo de vendas e promoção." (KLOTER, 2000, p.40)

Realizamos parcerias com fornecedores como: Atacadão Rio Vermelho, Plaspel, TOK e BOKOS, Moinho Centro-Oeste, Baical, Max pan, Moinho de Trigo Aliança, Super Frango, Casa de Carnes Central, Verdurão Chaparral, Feira Coberta, e Comercial de Bebidas Pereira.

Órgãos como SEBRAE (serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas) e o SINDIPÃO (Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria no Estado de Goiás) prestando orientação desde a abertura da empresa até em cursos e treinamento sobre gestão da qualidade, fluxo de caixa, marketing, finanças entre outros. Capacitando não só os sócios, mas também seus colaboradores, quanto às novas tecnologias, equipamentos e processos de trabalho.

> De acordo com CABRAL (apud RORATO 2002, p.12-13) "notamos nos últimos cinco anos, um interesse maior não só para o aperfeiçoamento dos negócios, mas também para seus colaboradores."

Contando também, com a assessoria contábil do Escritório Exato, responsável por toda a escrituração e controle das receitas, despesas e toda movimentação bancária. E assessoria jurídica do Dr. Mahmud Armand Sara, OAB-GO.

5.6 Estratégia de Vendas

A comercialização é realizada através de vendas diretas dos balconistas na panificadora e pelos vendedores externos, sempre com a supervisão do Departamento de Marketing e Vendas, por meio de seu supervisor, que realiza visitas a estabelecimentos como: supermercados, pit dogs, escolas, cidades vizinhas entre outros, apresentando os produtos e oferecendo algumas degustações.

Além das vendas por meio de nosso telefone, site, e através da divulgação pelas rádios Nova Onda FM 87.9 e Rio Claro AM 76.0, Máster Som (publicidade volante), WM Publicidade e eventos da cidade.

Agora, a forma mais eficaz de realizar vendas é através dos próprios clientes e fornecedores, que satisfeitos divulgam o potencial da empresa e impulsionam a reação imediata de consumo e compra de nossos produtos.

E para oferecer sempre variedade e qualidade, a Ki-Delícia investe em treinamos e atualização dos funcionários, além de investir em novos panificados e aprimoramento dos já existentes.

Segundo RAQUE (2003 p.58) "[...] pesquisas constantes para oferecer novidades a clientela ,em datas como semana santa e natal , ela elabora cardápios especiais e, nos últimos anos , passou a oferecer pratos mais saudáveis para os clientes que fazem regime."

5.6.1 Logística

Segundo Slack (et al, 1999, p.316) "A logística originou-se durante a segunda guerra mundial, quando estava relacionada à movimentação e coordenação de tropas, armamentos e munições para os locais necessários. Quando adotada como um conceito pelo mundo dos negócios, ela referiu-se à movimentação e coordenação de produtos finais".

Por isso, a Ki-Delícia além de proporcionar produtos de qualidade a preços acessíveis, também, tem os devidos cuidados para que, os produtos estejam no lugar certo e na hora certa.

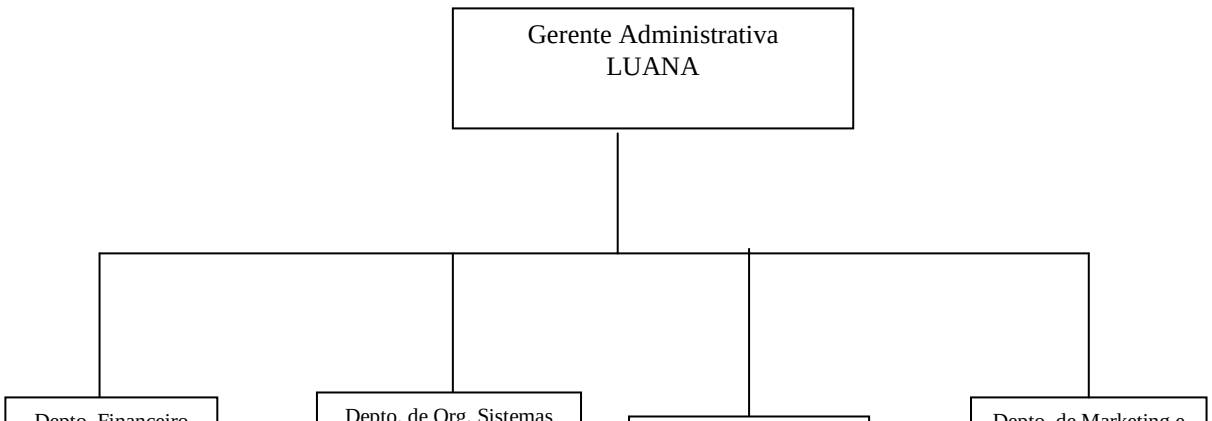
Pensando nisso, a indústria treina os funcionários quanto à forma correta de exposição dos produtos. E estima os custos e cuidados ao promover a venda e chegada dos produtos às mãos dos compradores, para isso, disponibilizamos uma moto CG Honda ano 2004, para entregas locais e uma Kombi ano 2003 para entregas semanais a atacado, garantindo sempre, pontualidade e qualidade.

6 ESTRUTRA E OPERAÇÃO

6.1 Organograma Funcional

"Organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma instituição, especificando os seus órgãos, seus hierárquicos e as principais relações formais entre eles" (LACOMBE; HEILBORN, 2006, p.103).

A estrutura funcional foi desenvolvida na expectativa de crescimento da empresa e correspondente da demanda, suprindo assim as necessidades administrativas e operacionais.



6.2 Processos de Negócio

A aquisição de matéria-prima é feita mediante criterioso controle de qualidade, visando analisar a qualidade e quantidade da proteína existente na farinha. Com essa operação, pode-se estabelecer o percentual de líquido que a farinha absorve e, assim, uniformizar a consistência das massas.

Sendo que uma vez por semana a supervisora de Organização Sistemas e Métodos e Produção, realiza o controle do estoque e transfere o pedido de compra à gerente administrativa que, analisa e providência a compra, sempre de acordo com o estoque mínimo, de 30% a mais do que o gasto e com a demanda.

A entrega de matérias- primas secas como farinha entre outros, é feita semanalmente. As frutas, verduras e legumes são entregues três vezes por semana. A forma de pagamento é por boleto bancário no caso de compras a prazo e à vista, em compras na feira local, sempre mediante o recibo para facilitar o controle da contabilidade.

O armazenamento das matérias-primas secas é feito em local ventilado com presença de luz. Os sacos são depositados em estrados a uma altura de 25 cm de forma entrecruzada, a fim de permitir facilidade de limpeza e evitar contaminações e em prateleiras.

As matérias – primas não são armazenadas por muito tempo, já que o giro é muito rápido. A movimentação é feita com a entrada de novos produtos, onde o estoque novo, é posicionado na prateleira atrás, e o que estiver mais próximo do vencimento vai para frente. Os produtos perecíveis são armazenados no freezer e na geladeira.

Na produção são tomados alguns cuidados como:

- Banho diário e troca de roupa por uniforme branco, que de tecido de fácil limpeza;

-Uso de desodorante sem odor e restrição ao uso de perfumes, pois alimentos absorvem odores com facilidade;

-Os dentes devem estar sempre escovados, evitando formação de placa bacteriana;

-As mãos devem ser lavadas e desinfetadas, com escovas para unhas, sabão líquido e desinfetante, além da utilização de luvas.

-Evitar tosse, soar nariz, conversar, usar goma de mascar, além da utilização de máscara bucal;

- Os calçados devem estar sempre limpos, a higiene com os pés deve ser rigorosa;

-Os cabelos devem estar limpos e cortados, bem como o uso de touca;

-Cuidados na utilização de acessórios como brincos, anéis entre outros, por acumular sujeira, podendo disseminar microorganismos, pois agarram nas máquinas e equipamentos.

A empresa realiza exames periodicamente com seus funcionários, para atestar a saúde dos manipuladores.

Além de cuidados com a higiene pessoal, é dedicada atenção especial à higiene da área de produção, visando total remoção de resíduos do chão, parede e equipamentos.

Também é feito o controle de pestes, através da utilização de telas nas portas e janelas, nos ralos de esgoto e utilização de veneno.

Com relação aos riscos de acidentes na indústria, é considerado baixo por se tratar de equipamentos novos e com proteção para as partes mais expostas na produção e devido à realização de treinamentos com os funcionários, orientando-os quanto a forma correta de operação.

Fluxograma Vertical			**Ki-Delícia**				
Rotina	Atual	X	SÍMBOLOS	Operação	○	TOTAIS	9
	Proposta			Transporte	⇨		9
Nome: Raquel Ramos Costa				Controle	□		8
Unidade: Departamento OSM e Produção				Espera	D		2
Cargo: Supervisora do Departamento do OSM e Produção				Arquivo	△		3

Nº	**Símbolos**	**Cargo/Nome**	**Descrição dos Passos**
01	□	Sup. Depto. do OSM e Produção/Raquel R. Costa	Verificar estoque de materiais.
02	○		Preencher formulários de pedido em duas vias, especificando item e quantidade de material.
03	⇨		Encaminhar a gerencia administrativa.
04	□	Gerente administrativa Luana Arantes Batista	Verificar pedido de compra e assinar as duas vias.
05	⇨		Enviar uma via ao fornecedor, solicitando os itens.
06	⇨		Enviar a outra via ao departamento do Osm e produção.
07	△	Sup.Dep. do OSM e Produção/Raquel R. Costa	Arquivar via de pedido de Material.
08	D		Aguardar recebimento de material
09	□		Receber material e conferir com a nota de solicitação.
10	⇨		Encaminhar nota fiscal e boleto bancário, ao departamento financeiro.
11	△	Sup. Depto. Financeiro Vani A. de Mendonça	Arquivar notas e organizar boletos.
12	○		Efetuar pagamento do dia.
13	○	Sup. Depto. do OSM e Produção/Raquel R. Costa	Orientar o armazenamento de matéria-prima e outros materiais.
14	○		Iniciar o trabalho de produção com a equipe.
15	□		Controlar o tempo e a qualidade da produção.
16	□		Examinar o desempenho da equipe e de cada funcionário.
17	⇨		Encaminhar produtos para exposição na padaria.
18	○	Sup. Depto. de Marketing e Vendas/Anicarlo f. da Silva	Orientar a equipe de vendas, quanto à exposição e atendimento.
19	⇨	Sup. Depto. de OSM e Produção/Raquel R. Costa	Encaminhar os produtos embalados ao depósito.
20	D	Sup. Depto. de Marketing e Vendas/Anicarlo F. da Silva	Aguardar despacho para clientes.
21	⇨		Transportar os produtos embalados para as respectivas cidades.
22	○		Visita clientes atuais e potências.
23	△		Registra pedido de produtos e sugestões e reclamações.
24	⇨		Encaminhar pedidos ao departamento do Osm e produção e sugestões e reclamações ao departamento mercadológico.
25	⬡	Sup.Depto.Mercadológico Lidiane A. M. Moura.	Realizar pesquisa com clientes e consumidores.
26	⇨		Encaminhar resultado da gerente administrativa.
27	○	Gerente Administrativa. Luana Arantes Batista	Marcar reunião com todos os supervisores.
28	□	Todos os Departamentos	Analisar resultados.
29	□	Sup. Depto. Financeiro. Vani A. Mendonça	Verificar custo benefício.
30	○	Gerente Administrativa Luana Arantes Batista	Providenciar execução das ações nos respectivos departamentos.
31	□	Sup. Depto. Mercadológico. Lidiane A. M. Moura.	Conferir aceitação do publico.

6.3 Política de Recursos Humanos

A Ki-Delícia acredita que promovendo uma boa comunicação dentro da empresa, irá conseguir maior produtividade e melhor ambiente de trabalho, pois quando as pessoas trabalham em equipe, podem trocar idéias, experiências, intercambiar soluções, transformando o trabalho em uma atividade social, não apenas técnica ou operacional.

É responsabilidade da gerente administrativa estabelecer processos para formação e qualificação de seus colaboradores, através de planejamento, visando recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários da equipe.

De acordo com LACOMBE (apud HEILBORN 2006, p.238) "Selecionar, formar e integrar um grupo de pessoas para trabalharem numa empresa como verdadeira equipe, com objetivos definidos; cada membro conhecendo seu papel, cooperando com os demais e "vestindo a camisa" para produzir resultados, é a responsabilidade mais importante dos administradores."

Os salários foram estabelecidos de acordo com o sindicato da categoria em Goiás e através de estudos realizados em estabelecimentos similares ao nosso. Como política salarial, pretendemos de acordo com o crescimento e desenvolvimento da empresa, estabelecer para nossos funcionários participação no lucro da empresa estimulando interesse em melhorar o desempenho, o que resultara em maior produtividade e qualidade.

O quadro de funcionários está devidamente registrado de acordo com a legislação trabalhista, possuem experiência e cursos na área, portanto estão aptos a exercerem os cargos.

Sendo assim distribuídos:

NOME	CARGO
Antônio Francisco Silva	Padeiro
Osvaldo Neves Júnior	Padeiro
Carlos da Silva Pereira	Padeiro
Maria Barbosa Sardinha	Aux. de padeiro
Leonora Borges silva	Aux. de padeiro
Fábio Ramos Ferreira	Aux. de padeiro
Luzia Peres Faria	Salgadeira
Margarida Gonçalves	Salgadeira
Ana Pereira Borges	Confeiteira
Elaine Maria Batista	Balconista
Beatriz Morais dos Santos	Balconista
Luciana Dias dos Santos	Balconista
Fernanda Rosa de Oliveira	Atendente de caixa
Samuel Fagundes Macedo	Entregador local
Paulo Rodrigues da Silva	Vendedor externo

Daniel Correia de Souza	Vendedor externo
Jorcelita Maria da Silva	Aux. de limpeza
Geórgia de Fátima Cardoso	Aux. de limpeza

6.4 Fornecedores

Os fornecedores foram selecionados de acordo com a localização, preço, prazo de pagamento, confiabilidade, disponibilidade de matéria prima, atendimento e entrega.

Tendo os seguintes fornecedores: Atacadão Rio Vermelho, Moinho Centro-Oeste, Max pão, Baical, Comercial de Bebidas Pereiras, Casa de Carnes Central, Super Frango, Verdurão Chaparral, feiras locais, supermercados: Conquista, Borjão hipermercado, Beto supermercado.

Adquirimos matérias-primas como: farinha de trigo, amida de mandioca e milho, fermento químico e biológico, fubá, melhoradores de massa, açúcar, sal, ovos, leite, queijo, gordura, presunto, frango, carne, legumes, verdura, frutas frescas e polpa congelada, temperos, além de maionese, mostarda, catchup, achocolatado, barras de chocolates, embalagens entre outros.

Uma vez por semana a supervisora de Organização Sistemas e Métodos e Produção faz o controle de estoque e passa o pedido para a gerente geral que analisa e providencia a compra, sempre de acordo com o nosso estoque mínimo de 30% a mais do que o gasto e com a demanda.

A entrega de matérias-primas secas como farinha entre outros é feita semanalmente. As frutas, verduras e legumes são entregues três vezes por semana. A forma de pagamento é por boleto bancário e a vista, sempre com nota fiscal e na feira através de recibo.

Essas parcerias nos possibilitam trabalhar com matéria-prima nova e de excelente qualidade, ter estoque mínimo e reduzir gastos desnecessários, permitindo repassar ao consumidor produtos com qualidade e melhor preço.

6.5 Infra-Estrutura e Localização

6.5.1 Infra-Estrutura

A área total da indústria é de 400 metros quadrados. Sendo que, realizamos as devidas adaptações, visando o melhor aproveitamento do espaço do imóvel e maior facilidade de locomoção de funcionários e transportes.

A fachada da panificadora e o ambiente do atendimento foram projetados, pintados e decorados para possibilitar aos consumidores um ambiente aconchegante e moderno, com som ambiente de freqüência modulada FM sempre com volume adequado, promovendo equilíbrio psicológico, tornando-se um excelente motivador da produtividade.

A área de produção foi especialmente adaptada recobrindo a parede e chão com azulejo branco atendendo as exigências da ANVISA (Agência Nacional da Vigilância Sanitária) e de forma que o espaço existente a iluminação e ventilação.

A iluminação é feita através de lâmpadas fluorescentes por serem mais econômicas e trazerem menos riscos à saúde, estando instaladas em locais estratégicos, evitando sobrecarga. As paredes têm a cor clara, pois, ajuda a refletir a luz natural.

A ventilação é realizada por meio de exaustor, evitando assim que vapores contaminem os alimentos, as portas e janelas são projetadas para que o ambiente de atendimento seja fresco e arejado, o que ajuda na conservação dos alimentos e no bem estar dos funcionários.

Adaptamos o escritório de forma que, os seus responsáveis pela gestão da indústria, possam dividir a mesma sala, tendo as mesas, computadores, armários e outros recursos distribuídos de forma a atender a todos e agilizar os processo e decisões.

O almoxarifado foi projetado para que os materiais de limpeza estejam em armários localizados próximos do tanque facilitando a limpeza;

Os depósitos foram projetados, sendo um para armazenar matéria –prima e outro parra estocar produtos acabados que serão vendidos no atacado.

Construímos dois banheiros, sendo um, na área de atendimento servindo ao publico e outro banheiro com vestiário, reservado aos nossos funcionários.

O estacionamento para os nossos clientes, e na frente da panificadora, facilitando o acesso e trazendo maior segurança e conforto aos clientes, possui também, entrada e saída reservada para pessoas com necessidades especiais. Na parte esquerda da indústria, fizemos uma entrada reservada para nossos veículos e dos fornecedores, facilitando a carga e descarga.

O maquinário da Ki-Delícia, foi adquirido após pesquisa para verificação do custo/benefício. E foram comprados das seguintes empresas: Galmaqui, TJ Refrigeração, Refrigeração Norte e Sul e os utensílios da Casa Goianita.

A distribuição física pode ser entendida através do layout que divide os espaços da indústria em sete ambientes.

1.Estacionamento.

2.Área de atendimento (balcões e clientes)

3.Área da produção

4.Almoxarifado

5.Área de depósito (armazenagem de produtos embalados para serem vendidos)

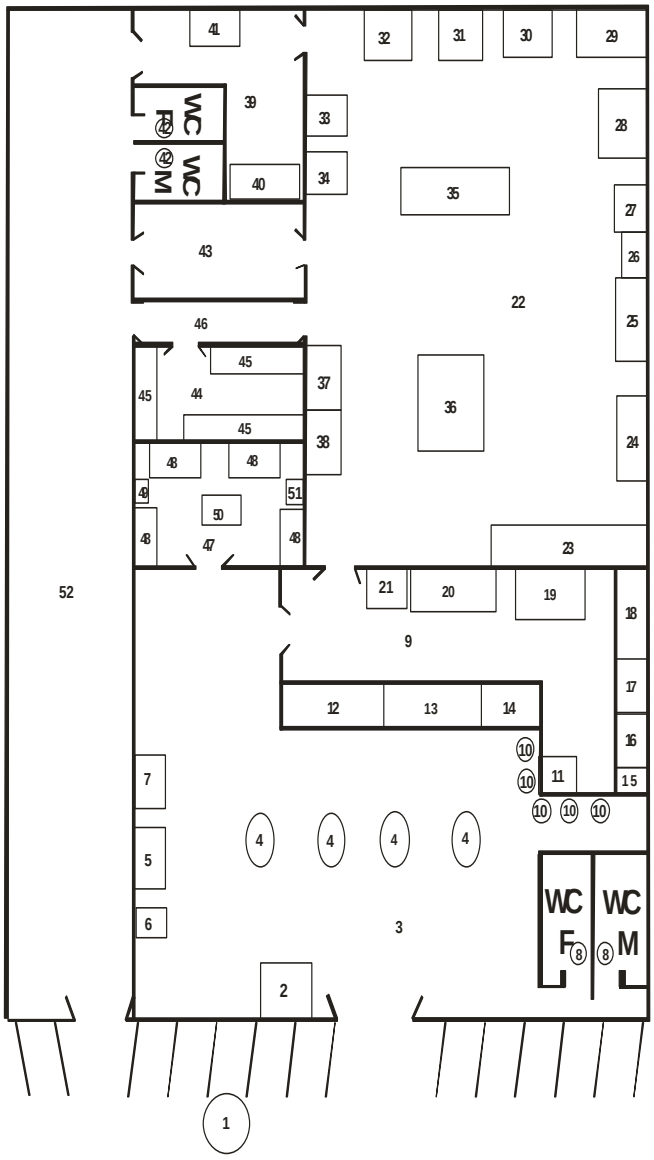
6.Área de escritório ou administração.

7.Entrada e saída de veículos da empresa e funcionários.

6.5.2 Layout

Levando em consideração, a disposição das vitrines, apresentação dos produtos, espaço para movimentação de pessoas, iluminação, ventilação, caixa e sistema de telefone. Apresentamos o seguinte layout.

1. Estacionamento.
2. Caixa registradora, emissora de cupom fiscal e Gôndola de balas, chicletes e chocolates.
3. Área geral de atendimento.
4. Jogos de mesas com quatro cadeiras
5. Freezer horizontal de sorvete.
6. Freezer vertical de refrigerante.
7. Gôndola para panificados, embalados, salgados e outros.
8. Banheiro.
9. Balcão de atendimento.
10. Banquinhos.
11. Estufa.
12. Balcão seco para exposição de pães, quitandas secas.
13. Balança digital.
14. Balcão refrigerado.
15. Cafeteira.
16. Pia de inox p/ sucos e vitaminas.
17. Liquidificador.
18. Extrator industrial.
19. Moedor de café
20. Armário para embalagens.
21. Microondas.
22. Área de produção.
23. Pia de inox.
24. Armário de utensílios.
25. Fogão industrial.
26. Exaustor.
27. Fritadeira.
28. Forno turbo e forno confeiteiro.
29. Câmara de crescimento.
30. Batedeira.
31. Cilindro.
32. Amassadeira.
33. Modeladora.
34. Divisora de colunas.
35. Mesa tampa inox/ Balança mecanizada.
36. Mesa tampo em mármore.
37. Geladeira
38. Freezer.
39. Área de serviço.
40. Armário de material de limpeza.
41. Tanque.
42. Banheiro dos funcionários e vestiário.
43. Deposito de matéria - prima.
44. Deposito de panificados embalados.
45. Prateleiras para os produtos no atacado.
46. Entrada e saída de funcionários.
47. Escritório.
48. Mesas.
49. Aparelho de ar-condicionado.
50. Mesa com computador, impressora e telefone.
51. Armário para arquivo.
52. Entrada e saída de veículos da empresa e fornecedores



6.5.3 localização

A Ki-Delícia está sediada em imóvel alugado, na avenida Pará, Nº 635, QD:14, LT:02, Setor: Centro na cidade de Iporá-GO. Sendo a administração, fabricação e comercialização neste local.

Por ser tratar de um local central, apresenta vantagens como: concentração de comércio, fácil acesso, próximo à área de lazer, intensa circulação de pessoas e apresenta facilidade e segurança por ter estacionamento próprio.

6.6 Tecnologia

Todo maquinário é novo e moderno, garantindo maior economia, produtividade e qualidade aos produtos. Usamos também, um software com alta tecnologia para auxiliar no gerenciamento, controle de estoque e finanças entre outros. O provedor da Internet é a BR Turbo, pois facilita o acesso mais rápido e um menor custo.

E a segurança da indústria é de responsabilidade da empresa Elcon-Telecom/Segurança Elétrica o que permite maior confiabilidade e segurança.

7 ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Os objetivos de crescimento da Ki-Delicia foram estabelecidos de acordo com a análise de oportunidades e risco do negócio no mercado de Iporá. Através dessa análise estabelecemos um cronograma de ações que visa, aumentar os números de consumidores, ampliar o consumo dos atuais e desenvolver novos produtos e melhorar a divulgação da empresa e seus produtos.

E como estratégia futura, planejamos instalar um terminal de auto atendimento, facilitando e agilizando o pagamento de contas, atraindo mais clientes e conseqüentemente aumentando as vendas.

> Segundo TADINI (2003, p.58) "O pagamento de contas fora dos bancos, sistemas que começou com as casas lotéricas, evoluiu e chegou a supermercados, farmácias, padarias, e lojas em geral."

7.1 Análise SWOT da Indústria Ki-Delícia

Através de análise do ambiente interno e externo do negócio, obteve-se, a seguinte tabela de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas:

Quadro 01 - Análise SWOT Panificadora Ki-Delícia.

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Aproveitar a atual carência por produtos com mais qualidade, sabor e melhor atendimento.	Entradas de novos concorrentes
Parcerias estratégicas	Questões cambiais
	Mercado consumidor
	Aumento no preço de nossa matéria-prima principal Farinha de Trigo
FORÇAS	FRAQUEZAS
Qualificação da equipe de gestão, produção e atendimento.	Mercado restrito
Recursos financeiros para investir no desenvolvimento da empresa	Empresa nova no mercado, marca a ser consolidada.
Localização	
Política de preços	

E acreditando no seu potencial, traçamos como objetivo uma participação de mercado de 5% no seu primeiro ano, com perspectiva de atingir 7% no quinto ano de funcionamento.

Para isso, adotamos uma política de preços acessíveis, padrão de qualidade e investimento em propaganda e ações que consolidem a marca Ki-Delícia no mercado de Iporá e região.

8 PREVISÕES DOS RESULTADOS FINANCEIROS E INVESTIMENTOS

Estipulou-se o investimento inicial, todas as despesas necessárias para montar e desenvolver a empresa, o estoque e previsão de caixa para cobrir os custos do primeiro mês de funcionamento.

O departamento financeiro é responsável por toda a movimentação financeira na indústria, realizando:

Controle de caixa - através de planilhas registrando todas as entradas e saídas, o que nos possibilita projeções de saldo positivo ou negativo em caixa, para efeito de aplicações ou obtenção de crédito.

Controle dos ativos circulantes – Acompanhando o nível do estoque e das contas a receber.

Pagamentos de fornecedores, tributos, despesas administrativas, produção, comerciais e com funcionários e encargos sociais.

Arquivar documentação – os documentos já lançados são guardados em um arquivo, separado dos tributos, para envio a contabilidade, que é terceirizada no final do mês.

A empresa sempre analisando junto ao seu contador, as demonstrações de resultado dos exercícios para juntos traçarem melhores estratégias para a empresa.

8.1 Cronograma de ações

Com base nos objetivos de crescimento e desenvolvimento da indústria, elaborou-se, o seguinte cronograma de ações:

Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. Pesquisa para saber a viabilidade do negócio e escolha do imóvel para instalação da indústria; 2. Adaptação da infra-estrutura; 3. Recrutamento e seleção de pessoal; 4. Treinamento dos nossos colaboradores; 5. Pesquisa e seleção de fornecedores; 6. Formação de estoque e início de atividades internas; 7. Publicidade e inauguração da panificadora; 8. Campanha publicitária; 9. Desenvolvimento de estratégia de crescimento, participação no mercado; 10. Aumentar parcerias estratégicas; 11. Pesquisa de mercado e desenvolvimento de novos produtos e aperfeiçoamento dos já existentes. 12. Crescimento de 5% ao ano;	Revisão das metas estabelecidas, reformulação de novas políticas.	Revisão do custo de produtos já existentes.	Reunião dos sócios para revisão das metas e objetivos.	Revisão das metas e formulação de novos objetivos.
	Aperfeiçoamento dos processos de produção.	Manutenção das instalações.	Campanha publicitária	Controle dos processos de armazenamento.
	Campanha publicitária.	Campanha publicitária na ampliação de parcerias estratégicas.	Pesquisa do mercado e quantificação da demanda	Campanha publicitária.
	Avaliação do desempenho da equipe.	Pesquisa de mercado local e regional.	Desenvolvimento de novos produtos	Manutenção das instalações.
	Traçar estratégia para redução da inadimplência e perdas dos produtos.	Expansão de mercado.	Aperfeiçoar processos de produção.	Rever orçamento e custo dos produtos.
	Pesquisa com consumidores locais e regionais.	Implantação de balcão de auto-atendimento.	Controle do processo de armazenamento.	Desenvolvimento de novos produtos
	Crescimento de 5% no Ano.	Crescimento de 5,5% no ano.	Crescimento de 6% no ano.	Crescimento de 7% no ano.

8.2 Investimento Fixo

São os investimentos necessários para a implantação da empresa de panificados.

Planilha de Investimento Fixo	
1. Maquinas e Equipamentos	41.868,00
2. Veículos	26.600,00
3. Móveis e Utensílios	14.073,00
4. Instalações	20.359,00
Capital de Giro	47.100,00
Total	**150.000,00**

8.3 Planilha de gastos com pessoal

Planilha de gastos com Pessoal	
Período	
Vendas	
N° de Funcionários	7
Salários	24.659,4
INSS	2.295,00
Férias	4.433,32
13° Salário	3.162,6
FGTS	1.241,19
Sub. Total	**35.791,51**
Produção (operacional)	
N° de Funcionários	11.
Salários	78.033,12
INSS	6.872,73
FGTS	6.762,87

Férias	9.433,34
13° Salário	6.502,76
Sub. Total	**107.604,82**
Total geral	**143.396,33**

8.4 Planilha de custo do produto fabricado

Planilha de Custo do Produto Fabricado	
1° Período	
1. Custo da Matéria Prima	
Matéria Prima	336.000,00
2.Custo de Fabricação	
Salário e encargos	107.604,82
Manutenção	2.093,40
Depreciação	4.127,05
Energia elétrica	9.600,00
Gás	8.160,00
Aluguel	9.000,00
Limpeza	1.200,00
Água	3.000,00
Outros Custos	1.800,00
Embalagens	10.800,00
Telefone	3.000,00
Total	**496.385,27**

Planilha de Custo do Produto Fabricado	
2° Período	
1. Custo da Matéria Prima	
Matéria Prima	352.800,00
2.Custo de Fabricação	
Salário e encargos	107.604,82
Manutenção	2.093,40
Depreciação	4.127,05
Energia elétrica	10.080,00
Gás	8.568,00
Aluguel	9.000,00
Limpeza	1.200,00
Água	3.150,00
Outros Custos	1.800,00
Embalagens	11.340,00
Telefone	3.000,00
Total	**514.763,27**

Planilha de Custo do Produto Fabricado	
3° Período	
1. Custo da Matéria Prima	
Matéria Prima	372.204,00
2.Custo de Fabricação	
Salário e encargos	107.604,82
Manutenção	2.093,40
Depreciação	4.127,05

Planilha de Custo do Produto Fabricado	
4° Período	
1. Custo da Matéria Prima	
Matéria Prima	394.536,24
2.Custo de Fabricação	
Salário e encargos	107.604,82
Manutenção	2.093,40
Depreciação	4.127,05

Energia elétrica	10.634,40
Gás	8.608,80
Aluguel	9.000,00
Limpeza	1.200,00
Água	3.323,25
Outros Custos	1.800,00
Embalagens	11.340,00
Telefone	3.000,00
Total	**534.935,72**

Energia elétrica	11.272,46
Gás	9.125,33
Aluguel	9.000,00
Limpeza	1.200,00
Água	3.522,65
Outros Custos	1.800,00
Embalagens	12.681,52
Telefone	3.000,00
Total	**559.963,47**

Planilha de Custo do Produto Fabricado	
5° Período	
1. Custo da Matéria Prima	
Matéria Prima	422.153,78
2.Custo de Fabricação	
Salário e encargos	107.604,82
Manutenção	2.093,40
Depreciação	4.127,05
Energia elétrica	12.061,54
Gás	9.764,10
Aluguel	9.000,00
Limpeza	1.200,00
Água	3.769,23
Outros Custos	1.800,00
Embalagens	13.569,23
Telefone	3.000,00
Total	**590.143,14**

8.5 Demonstrativo de resultados projetados

Demonstrativo de Resultados Projetado					
Período	1	2	3	4	5
Receita Bruta	891.360,00	935.928,00	987.404,04	1.046.648,28	1.119.913,66
(-) Impostos					
Simples	69.526,08	73.002,38	80.967,13	85.825,16	96.312,52
ICMS	106.963,20	112.311,36	121.450,70	128.737,74	144.468,86
(=) Receita líquidas	714.870,72	750.614,26	784.986,21	832.085,38	879.132,28
(-) Custo do Produto Fabricado	496.385,27	514.763,27	534.935,72	559.963,69	590.143,14
Lucro Bruto	**218.485,45**	**235.850,99**	**250.050,49**	**272.121,69**	**288.989,14**
(-) Despesas Administrativos					
Pró-labore e encargos	103.577,16	103.577,16	103.577,16	103.577,16	103.577,16
Salários e encargos	35.791,51	35.791,51	35.791,51	35.791,51	35.791,51

Propaganda/Marketing	18.000	18.900	19.939,50	21.135,87	22.615,38
Energia elétrica	3.600	3.780	3.987,90	4.227,17	4.523,08
Água	240	252	265,86	281,81	301,54
Material de Expediente	1.800	1.890,00	1.993,95	2.113,59	2.261,54
Telefone	780	819	864,05	915,89	980,00
Provisões p/ Cronogramas das Ações	2.500,00	2.625,00	7.769,38	2.935,54	3.141,03
Serviços Contábeis	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00	4.800,00
Gastos com Transporte	16.200,00	17.010,00	17.945,55	19.022,28	20.353,84
Provedor	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00
Outros	2.400,00	2.520,00	2.658,60	2.818,12	3.015,38
Material de Limpeza	720,00	756,00	797,58	845,43	904,62
Segurança Eletrônica	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
Aluguel	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Totais despesas administrativas	197.848,67	200.160.67	207.831,03	205.904,37	209.705,07
Lucro Bruto	218.485,45	235.850,99	250.050,49	272.121,69	288.989,14
Lucro Líquido	**20.636,78**	**35.690,32**	**42.219.46**	**66.217,32**	**79.284,07**

8.6 Fluxo de caixa no período

Fluxo de Caixa no Período

Período 1	
Entrada de Caixa	
Receitas	891.360,00
Saída de Caixa	
Custo do Produto fabricado	496.385,27
Despesas administrativas	197.848,67
Pagamento de impostos	176.489,28
Total de Saídas	**870.723,22**
Saldo inicial de caixa	
(+) Entradas	891.360,00
(-) saídas	870.723,22
Saldo Final de Caixa	**20.636,78**

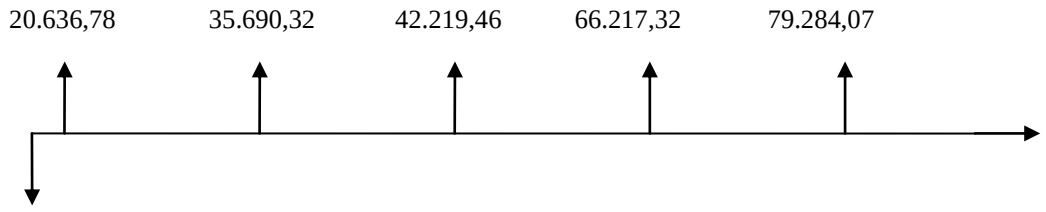
Período 2	
Entrada de Caixa	
Receitas	935.928,00
Saída de Caixa	
Custo do Produto fabricado	514.763,27
Despesas administrativas	200.160,67
Pagamento de impostos	185.313,75
Total de Saídas	**900.237,69**
Saldo inicial de caixa	
(+) Entradas	935.928,00
(-) saídas	900.237,69
Saldo Final de Caixa	**35.690,32**

Período 3	
Entrada de Caixa	
Receitas	987.404,04
Saída de Caixa	
Custo do Produto fabricado	534.935,72
Despesas administrativas	207.831,03
Pagamento de impostos	202.417,83
Total de Saídas	**945.184,58**
Saldo inicial de caixa	
(+) Entradas	987.404,04
(-) saídas	945.184,58
Saldo Final de Caixa	**42.219,46**

Período 4	
Entrada de Caixa	
Receitas	1.046.648,28
Saída de Caixa	
Custo do Produto fabricado	559.963,69
Despesas administrativas	205.904,37
Pagamento de impostos	214.562,90
Total de Saídas	**980.430,96**
Saldo inicial de caixa	
(+) Entradas	1.046.648,28
(-) saídas	980.430,96
Saldo Final de Caixa	**66.217,32**

Período 5	
Entrada de Caixa	
Receitas	1.119.913,66
Saída de Caixa	
Custo do Produto fabricado	590.143,14
Despesas administrativas	79.284,07
Pagamento de impostos	240.934,13
Total de Saídas	**910.361,34**
Saldo inicial de caixa	
(+) Entradas	1.119.913,66
(-)saídas	910.361,34
Saldo Final de Caixa	**79.284,07**

8.7 Valor presente líquido (VPL)



150.000,00

T.M.A 5% VPL= 55.09

T.M.A 10% VPL= 24.43

"É a técnica sofisticada da análise de orçamentos de capital, obtida subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente das entradas de caixa, descartadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa." (GITMAN, 1997, p.329).

8.8 Taxa Interna de Retorno (TIR)

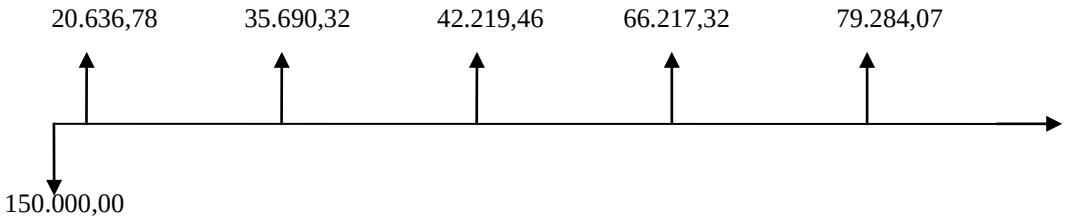
TIR = 15%

Dessa forma esse investimento é variável porque a TIR é maior que a T.M.A.

"É a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas de caixa ao investimento inicial referente a um projeto, resultando desse modo, em um VOL= $ 0." (GITMAN 1997, P. 330).

8.9 Payback

"O período de tempo exato necessário para a empresa recuperar o investimento inicial de um projeto, a partir das entradas de caixa." (GITMAN, 1997, P. 327)



Payback = 4º Período.

A Ki-Delícia recuperará o seu investimento no quarto período.

8.10 TMR

A	Fluxo líquido total no período	244.047,95
B	Numero de Períodos	5
C	Fluxo líquido médio	48.809,59
D	Investimento planejado	150.000,00
E	TMR	32% a.a.

8.11 Cenários Alternativos

Versão otimista

Métodos	Taxas de Descontos % a.a.	
	5%	10%
VPL	55.095.301,93	24.433.436.69
Pay Back	4º Período	4ºPeríodo
Taxa de retorno	32% a.a	

Versão Pessimista

Métodos	Taxas de Descontos % a.a.	
	25%	35%
VPL	-35.929.989,35	-60.353.214,74
Pay Back		
Taxa de retorno	32% a.a	

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARAUJO, Luis César G. de **Organização Sistemas e Métodos.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2001. 311p.

ARGON, João. Quase bancos. Pequenas Empresas Grandes Negócios, São Paulo: Globo, n. 170, mar. 2003. p. 58.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. Site oficial da ABIP. Disponível em: hrrp: www.abip.org.br/#.Acesso em: 10 out. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 700p.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997, 552. p.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. **Metodologia Ciêntifíca. 2. ed. Rio de Janeiro: Axel Books, 200. 324 p.**

GITMAN, Lawrence j. **Princípios de Administração Financeira.** 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997. 841 p.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidades.Disponível em; http:www.ibge.com.br/cidadesat/defaut.php. Acesso em: 5 out. 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

LACOMBE, Francisco; HEIL BORN, Gilberto. **Administração Princípios e Tendências.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 542 p.

MENDONÇA, Alzino Furtado de et al. **Metodologia Ciêntifíca.** Goiânia: Faculdades ALFA Alves Faria, 2003. 136p.

PATURY, Felipe. O Pãozinho Nosso de Cada Dia. **Veja,** São Paulo: Globo, n. 20,mai. 2006,p. 36.

ROQUE, Wagner. Cozinha Lucrativa. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo: Globo, n. 170, mar. 2003. p. 58.

RORATO, Daniela. Gestão Mais Apurada. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, São Paulo: Globo, n. 167, dez. 200. p. 12 – 13.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1999,. 526 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Plano de Negócios. Disponível em: http:www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planodenegocio.asp. Acesso em: 10 out. 2005.

SINDICATO DAS INDÚSTRIAS DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA NO ESTADO DE GOIÁS. Indicadores econômicos. Disponível em: http://www.sindipao.com.br/. Acesso em: 15 set. 2005.