



Faculdade de Tecnologia de Americana "Ministro Ralph Biasi"
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Gislaine da Silva Sério
Larissa Beatriz de Souza
Lilian Matiko Nishimori Fugioka

PLANO DE NEGÓCIOS
Deliciou's Donuts

Americana, SP
2020

Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Gislaine da Silva Sério
Larissa Beatriz de Souza
Lilian Matiko Nishimori Fugioka

PLANO DE NEGÓCIOS
Deliciou’s Donuts

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia de Americana em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de Americana do Centro Estadual de Educação Tecnológica de Paula Souza, sob a orientação da Prof.(a) Me. Cristine do Carmo Schimidt Bueno de Moraes.

Área de concentração: **INOVAÇÃO E
EMPREENDEDORISMO**

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS
Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

S492p SÉRIO, Gislaine da Silva

Plano de negócios: Deliciou's Donuts.. / Gislaine da Silva Sério,
Larissa Beatriz de Souza, Lilian Matiko Nishimori Fugioka –
Americana,2020.

97f. .

Plano de negócios (Curso Superior de Tecnologia em Gestão
Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual
de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Profa. Ms. Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes

1 Empreendedorismo I. SOUZA, Larissa Beatriz de II. FUGIOKA,
Lilian Matikp Nishimori III. MORAES, Cristine do Carmo Schmidt Bueno de
IV. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade
de Tecnologia de Americana

CDU: 658.3-05

Gislaine da Silva Sérgio
Larissa Beatriz de Souza
Lilian Matiko Nishimori Fugioka

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Área de concentração: **INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO**

Americana, 9 de dezembro de 2020.

Banca Examinadora:

Prof.^(a) Cristine do Carmo Schmidt Bueno de Moraes (Presidente)
Mestre
FATEC Americana

Prof. Luiz Carlos Caetano (Membro)
Especialista
FATEC Americana

Prof. Reydner Furtado Garbero (Membro)
Mestre
FATEC Americana

RESUMO

O presente plano de negócio aborda a análise da viabilidade da abertura de um comércio no ramo de alimentos voltado ao segmento de panificação e confeitaria na produção de donuts no município de Americana/SP. Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se conceitos de diferentes fontes e diversos autores, a fim de contribuir para a elaboração do projeto. Além da teoria aplicada foi realizada pesquisa de mercado através de levantamentos de dados primários obtidos através de questionários *online*, como objetivo de compreender a aceitação do produto na região e as preferências locais. Com base nas informações elaborou-se um planejamento estratégico e financeiro para mensurar as necessidades e possíveis resultados da empresa. Diante da efetividade constatada na proposta, o empreendimento apresentou cenário favorável com oportunidades de crescimento, retorno com alta lucratividade e grande interesse dos consumidores pelo produto oferecido.

Palavras-chave: plano de negócio; donuts; pesquisa de mercado; empreendimento.

ABSTRACT

The present business plan addresses the analysis of the feasibility of opening a trade in the food sector aimed at the bakery and confectionery segment in the production of donuts in the city of Americana / SP. For the development of the work, concepts from different sources and different authors were used in order to contribute to the elaboration of the project. In addition to the applied theory, market research was carried out through surveys of primary data obtained through online questionnaires, in order to understand the acceptance of the product in the region and local preferences. Based on the information, a strategic and financial plan was prepared to measure the needs and possible results of the company. In view of the effectiveness found in the proposal, the project presented a favorable scenario with growth opportunities, high profitability returns and great consumer interest in the product offered.

Keywords: *business plan; donuts; market research; enterprise.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Grupos estratégicos	50
Figura 2: Modelo embalagens	56
Figura 3: Cardápio	57
Figura 4: Logotipo Deliciou's Donuts	59
Figura 5: Layout Deliciou's Donuts	63
Figura 6: Modelo de entrada do estabelecimento	64
Figura 7: Expositor refrigerado	65
Figura 8: Expositor refrigerado vertical	65
Figura 9: Bancada com vista para rua	66
Figura 10: Mesas laterais	66
Figura 11: Mapeamento de processos	70
Figura 12: Organograma	71
Figura 13: Máquina de donuts	72
Figura 14: Demonstrativo cálculo de recolhimento (DAS)	80

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Principais legislações pertinentes a produção	27
Quadro 2: Normas específicas ABNT para confeitaria	28
Quadro 3: Principais fornecedores	52
Quadro 4: Matriz SWOT Deliciou's Donuts	55
Quadro 5: Ponderação qualitativa de localização	62
Quadro 6: Capacidade produtiva	68
Quadro 7: Tempo médio por cobertura	69
Quadro 8: Máquinas e equipamentos	73
Quadro 9: Móveis e utensílios	73
Quadro 10: Gastos pré-operacionais	76
Quadro 11: Cálculo treinamento	76
Quadro 12: Estimativa de faturamento mensal	77
Quadro 13: Custo de matéria prima	78
Quadro 14: Custo de bebidas	79
Quadro 15: Custo de mão de obra	79
Quadro 16: Custo fixos	80
Quadro 17: Custos variáveis	81
Quadro 18: Depreciação	81
Quadro 19: Custo unitário	82
Quadro 20: Demonstração do resultado do exercício	83
Quadro 21: Demonstrativo de fluxo de caixa	83
Quadro 22: Índice de lucratividade	84
Quadro 23: Rentabilidade	85
Quadro 24: Payback	85

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Frequência de alimentação fora de casa	37
Gráfico 2: Principais refeições fora de casa	37
Gráfico 3: Já experimentou donuts	38
Gráfico 4: Motivo pelo qual nunca experimentou	38
Gráfico 5: Experiência com o produto	39
Gráfico 6: Pretensão de valores	39
Gráfico 7: Preferências de consumo	40
Gráfico 8: Melhor horário de consumo	40
Gráfico 9: Bebidas para acompanhamento	41
Gráfico 10: Coberturas prediletas	41
Gráfico 11: Opções de massas	42
Gráfico 12: Donuts como presente	42
Gráfico 13: Datas para presentear com donuts	43
Gráfico 14: Influências na compra	43
Gráfico 15: Compra de alimentos pela internet	44
Gráfico 16: Influências em compras online	44
Gráfico 17: Comportamento pós pandemia	45
Gráfico 18: Visibilidade nas redes sociais	45
Gráfico 19: Motivos que mais afastam os clientes	46
Gráfico 20: Faixa de idade dos entrevistados	46
Gráfico 21: Salário dos entrevistados	47
Gráfico 22: Cidades dos entrevistados	47
Gráfico 23: Gêneros	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABIC:** Associação Brasileira da Indústria de Café
- ABIP:** Associação Brasileira da Indústria de Padarias e Panificadoras
- ABITRIGO:** Associação Brasileira da Indústria do Trigo
- ABNT:** Associação Brasileira de Normas Técnicas
- ABRASEL:** Associação Brasileira de Bares e Restaurantes.
- AGEMCAMP:** Agência Metropolitana de Campinas
- ANVISA:** Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- AVCB:** Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros
- BNDES:** Banco Nacional do Desenvolvimento
- CCAS:** Conselho Científico Agro Sustentável
- CDC:** Código de Defesa do Consumidor
- CNPJ:** Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
- CONAB:** Companhia Nacional de Abastecimento
- CPF:** Cadastro de Pessoa Física
- DAS:** Documento de Arrecadação do Simples
- DRE:** Demonstrativo de Resultados de Exercício
- EMBRAPA:** Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
- ERP:** *Enterprise Resource* (Planejamento de Recursos Empresariais)
- FAO:** Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação
- ICMS:** Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços
- INMETRO:** Instituto Nacional de Metrologia Qualidade e Tecnologia
- ISS:** Imposto sobre Circulação de Serviços de Qualquer Natureza
- ITAL:** Instituto de Tecnologia de Alimentos
- ITPC:** Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria
- NBR:** Norma Brasileira
- PIQ:** Padrão de Identidade e Qualidade
- POF:** Pesquisa de Orçamentos Familiares
- PNRH:** Plano Nacional de Recursos Hídricos
- RMC:** Região Metropolitana de Campinas
- RT:** Regulamento Técnico
- SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequena Empresas
- SPDA:** Sistemas de Proteção Contra Descargas Atmosféricas

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças)

USDA: Departamento de Agricultura dos Estados Unidos

OMS: Organização Mundial da Saúde

SUMÁRIO

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	14
1.1	Resumo dos Principais Pontos do Plano de Negócios.....	14
1.2	Dados dos Empreendedores.....	15
1.3	Dados do Empreendimento.....	15
1.4	Core Business da Empresa.....	16
1.5	Setores de Atividade	16
1.6	Forma Jurídica	17
1.6.1	Constituição da Empresa	17
1.7	Enquadramento Tributário.....	17
1.8	Capital Social	18
1.9	Fonte de Recursos	18
2.	ANÁLISE DE MERCADO	19
2.1	Análise Macroambiental	19
2.1.1	Fatores Demográficos	19
2.1.2	Fatores Econômicos.....	20
2.1.3	Fatores Naturais.....	23
2.1.4	Fatores Tecnológicos	25
2.1.5	Fatores Políticos-Legais	27
2.1.6	Fatores Culturais	31
2.2	Estudo dos Clientes.....	32
2.2.1	Público-Alvo	32
2.2.2	Comportamento dos Clientes	32
2.2.3	Segmentação de Mercado	35
2.2.4	Pesquisa de Mercado.....	35
2.3	Estudo dos Concorrentes	48
2.4	Estudo dos Fornecedores	51

3.	AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA.....	54
3.1	Análise da matriz F.O.F.A (SWOT)	54
4.	PLANO DE <i>MARKETING</i>	56
4.1	<i>Branding</i> (Marca).....	56
4.2	Embalagens	56
4.3	Descrição dos Principais Produto e Serviços	56
4.3.1	Análise de Portfólio de Produtos	57
4.4	Posicionamento de Preço.....	58
4.5	Estratégias de <i>Marketing</i>	58
4.5.1	Logotipo.....	58
4.5.2	Estratégia de Divulgação.....	59
4.5.3	Estratégia de Preço	59
4.5.4	Campanhas	60
4.6	Estrutura de Comercialização	60
4.7	Localização do Negócio	61
5.	PLANO OPERACIONAL.....	63
5.1	Layout do Arranjo Físico.....	63
5.2	Capacidade Produtiva	67
5.3	Processos Operacionais.....	69
5.4	Necessidade de Pessoal.....	70
6.	PLANO FINANCEIRO	72
6.1	Estimativa de Investimento.....	72
6.1.1	Máquinas e Equipamentos	72
6.1.2	Móveis e Utensílios	73
6.1.3	Veículos.....	74
6.1.4	Total dos Investimentos Fixos	74
6.2	Capital de Giro	75

6.3	Investimentos Pré-operacionais	75
6.4	Investimento Total	76
6.5	Estimativa do Faturamento Mensal	77
6.6	Estimativa de Custo de Matéria Prima	77
6.7	Estimativa dos Custos com Mão de Obra	79
6.8	Estimativas de Custos de Comercialização.....	79
6.9	Custos Fixo Operacionais	80
6.9.1	Custos Fixos.....	80
6.9.2	Custos Variáveis	80
6.10	Estimativa do Custo com Depreciação	81
6.11	Estimativa do Custo Unitário do Produto.....	82
6.12	Demonstrativo de Resultados	82
6.13	Indicadores de Viabilidade	83
6.13.1	Ponto de Equilíbrio	84
6.13.2	Índice de Lucratividade.....	84
6.13.3	Rentabilidade	84
6.13.4	Prazo de Retorno do Investimento (<i>Payback</i>)	85
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	86
	REFERÊNCIAS.....	87

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Deliciou's Donuts inicia no segmento alimentício no ano de 2020, produzindo Donuts, um doce em forma de rosquinha, com base da massa de bolo frita, mais popularizado nos Estados Unidos. Conta com apenas uma confeitaria na cidade de Americana – SP, disponibilizando diversos sabores e decorações de seus produtos, ambos inspirados nos modelos japoneses, no qual uma das sócias vivenciou de perto ao viver no país, e resolveu através dos mesmos gerar satisfação em seus clientes com decorações divertidas e alegres, assim como sabores para todos os gostos, tendo como público-alvo as classes B e C em sua maioria jovens.

Por se tratar de um conceito diferenciado, a estrutura possui o local de fabricação e o local para os clientes. Cada detalhe foi pensado para garantir o conforto, a sofisticação e o contentamento dos clientes, um ambiente com sofás, almofadas, mesas, cadeiras e decoração para que lindas fotos sejam tiradas.

A empresa foi planejada por cerca de um ano e necessitou de um investimento R\$90.000,00, no qual foi projetado a recuperação desse valor em aproximadamente 2 anos. Como negócio, espera-se que a empresa atinja uma parte considerável do mercado fabricante de doces, uma vez que possui baixíssimos números concorrentes diretos.

1.1 Resumo dos Principais Pontos do Plano de Negócios

A empresa irá atuar no segmento de alimentação fora do lar, produzindo donuts na cidade de Americana/SP, tendo como público-alvo a classe jovem B e C. Contará com três sócias proprietárias que serão responsáveis pela aplicação de recursos financeiros e administração do negócio.

O ponto de venda será em uma loja física, moldada para oferecer um ambiente aconchegante e descontraído, capaz de cativar seus clientes e despertar o interesse dos moradores da região.

O produto principal será o donuts, com recheios e coberturas que já consolidadas no paladar brasileiro, como Nutella, doce de leite, Ninho, etc. Ademais, serão servidas bebidas que garantem um acompanhamento agradável para o consumo, como café, sucos, chás, refrigerantes e água.

As redes sociais servirão como principal meio de comunicação e por elas serão feitas as divulgações, promoções, assim como enquetes para compreender ainda mais o perfil dos consumidores.

Os clientes poderão optar pelo consumo no local, mas também será oferecido a opção de entrega para pedidos feitos via telefone, *WhatsApp*, *Instagram*, *Facebook* e *Ifood*, ou a opção de retirada no local para pedidos feitos previamente por esses mesmos canais de atendimento.

1.2 Dados dos Empreendedores

A empresa será uma sociedade limitada constituída por três sócias, formada através do investimento individual de R\$30.000,00 por cada parte envolvida, sendo:

Gabriela da Silva, brasileira, formada em Gestão Empresarial pela FATEC Americana, pós-graduada em *Marketing*, solteira, nascida em Americana, residente na Rua Doze de Novembro, nº 30, Centro, Americana - SP e telefone (19) 99990-0909. Sua maior atribuição e responsabilidade será o desenvolvimento do plano de *marketing*, assim como a divulgação da empresa e desenvolvimento de promoção dos produtos.

Lais Souza, formada em Gestão Empresarial pela FATEC, Americana, em Psicologia Organizacional, brasileira, solteira, nascida em Santa Bárbara d' Oeste, residente na Avenida Santa Bárbara, nº 12, Mollon, Santa Bárbara d'Oeste – SP e telefone (19) 99112-0314, será responsável por toda parte envolvendo recursos humanos,

Lídia Aparecida, formada em Gestão Empresarial pela FATEC, Americana, pós-graduada em Direito Empresarial, casada, nascida em Americana, residente na Avenida Iacanga, nº 300, Ipiranga, Americana - SP e telefone (19) 99980-1060. Terá a responsabilidade de lidar com todos os fatores jurídicos envolvidos no negócio.

Todas as sócias citadas acima possuem além de sua formação academia, cursos na área de atuação da empresa, como confeitaria, panificação e decoração.

1.3 Dados do Empreendimento

A Deliciou's Donuts possui o nome empresarial Deliciou's Donuts Confeitaria LTDA, inscrita no CNPJ 44.173.626/0001-7, enquadrada no Classificação Nacional de

Atividades Econômicas (CNAE) 1091-1/02 PRODUTOS DE CONFEITARIA COM PREDOMINÂNCIA DE PRODUÇÃO PRÓPRIA e com natureza jurídica 206-2 Sociedade Empresarial Limitada.

1.4 Core Business da Empresa

Visão: Proporcionar aos clientes uma experiência marcante e produtos de qualidade e diferencial.

Missão: Ser referência no segmento da produção de donuts, proporcionando sempre produtos de qualidade junto ao ambiente acolhedor e com foco em superar as expectativas dos clientes.

Valores:

- Ética nas tomadas de decisão e ações realizadas diariamente
- Comprometimento com a organização e sociedade
- Respeito ao próximo e ao ambiente empresarial
- Proporcionar ambiente e produtos de qualidade aos internos e externos
- Valorização dos colaboradores
- Organização do ambiente e atividades realizadas

Para que os resultados e sucesso sejam alcançados, é necessário que a empresa seja organizada, trabalhe com ética, ofereça um produto de qualidade e principalmente tenha em sua base o respeito e valorização do capital humano, começando por seus profissionais e indo até seus clientes, sendo assim, o laço de comprometimento envolve todos que trabalham para que os produtos sejam disponibilizados com qualidade.

1.5 Setores de Atividade

O empreendimento atuará como comércio, mais especificamente em confeitaria.

A ABIP (Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria) compartilhou os indicadores de desempenho das panificadoras e confeitarias em 2019, considerando a coleta de informações realizadas pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC) aplicadas a cerca de 300 empresa de 13 estados

brasileiros. A partir dos dados foi possível obter que o setor faturou equivalente a R\$ 95,08 bilhões em 2019, sendo de maior contribuição para esse resultado os comércios que realizam fabricação própria. Dessa forma, é possível observar que o setor no qual foi escolhido atuar é de grande perspectiva de crescimento e assertividade.

1.6 Forma Jurídica

1.6.1 Constituição da Empresa

A Deliciou's Donuts será uma microempresa de SOCIEDADE LIMITADA, e este tipo jurídico carrega a sigla LTDA em sua razão social, que significa LIMITADA. A empresa será constituída por três sócias e por regime tributário específico para pequenos negócios, o Simples Nacional, com redução de carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo de recolhimento.

Para a abertura, registro e legalização de Sociedade Limitada é necessário realizar a inscrição nos seguintes órgãos:

- Receita Federal para emissão de Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ);
- Secretaria da Fazenda para inscrição de ICMS;
- Prefeitura para concessão de alvará de funcionamento;
- Aprovação do Corpo de Bombeiros, mediante a expedição do Auto de Vistoria do Corpo de Bombeiros (AVCB), certificando por meio de vistorias que a empresa se encontra de acordo com as obrigações de segurança contra incêndios, sendo necessária a revalidação periódica, de acordo com a legislação.

1.7 Enquadramento Tributário

A Deliciou's Donuts será uma microempresa, constituído pelo regime tributário Simples Nacional conforme está previsto na Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, que contempla empresas com receita bruta anual de R\$ 360.000,00.

O microempreendedor deverá pagar mensalmente, por meio do Documento de Arrecadação do Simples Nacional (DAS), que trata se de um pagamento unificado, nas quais as contribuições são destinadas para:

- Previdência Social
 - Imposto sobre Circulação de Mercadoria e Serviços – Estadual (ICMS)
 - Imposto sobre Circulação de Serviços de Qualquer Natureza (ISS)
- Sendo o prazo de recolhimento até o dia 20 de cada mês.

1.8 Capital Social

A empresa será constituída por três sócias, sendo um investimento total no valor de R\$ 90.000,00. O investimento efetuado por cada uma das sócias será em dinheiro e partes iguais. A responsabilidade do sócio é proporcional ao capital que foi investido, mas todos respondem pelo total. Um ponto positivo é o fato da integração dos societários que atuarão em tempo integral na empresa e assim ter maiores chances de obter um bom desempenho e alcançar sucesso.

1.9 Fonte de Recursos

A ausência de capital inicial para começar um empreendimento é uma das barreiras mais comuns no mundo dos negócios. Diante disso, a fonte de recurso que será utilizado para as operações e funcionamento da empresa Deliciou's Donuts será com o capital inicial de economias guardadas das proprietárias.

2. ANÁLISE DE MERCADO

2.1 Análise Macroambiental

Para que uma empresa atinja sucesso, é de extrema importância que seus gestores tenham conhecimento do ambiente interno e externo na qual está inserida, pois tudo que está ao seu redor é mutável e, portanto, a organização irá reagir as influências que recebe.

De acordo com Ribeiro (2008, p. 54), “a investigação e análise do macroambiente organizacional é uma avaliação crítica de um conjunto de características, elementos e fatores que compõem o universo de atuação da organização”.

A partir do levantamento macroambiental, a empresa poderá definir estratégias para minimizar as ameaças que o ambiente possa lhe oferecer, ou adotar medidas para adaptar-se a ele. Nessa pesquisa, será possível também encontrar as oportunidades que podem ser exploradas.

Deste modo, o levantamento do macroambiente desenvolvido nos tópicos seguintes, tem como objetivo analisar o ecossistema que a empresa Deliciou's Donuts atuará e baseados neles, montar planos que fortaleçam a organização.

2.1.1 Fatores Demográficos

O mercado de alimentação fora do lar, vem crescendo constantemente no Brasil, abrindo portas para empresas que oferecem uma vasta diversidade de produtos, e o mesmo cenário se repete na Região Metropolitana de Campinas (RMC).

Em análise detalhada da RMC, foram identificados no setor de alimentação fora do lar, 12 mil estabelecimentos, sendo que 6 mil deles estão localizados na cidade de Campinas (NETO, 2020), o que demonstra uma vasta concentração de opções ao consumidor.

De acordo com a AGEMCAMP (2019, p.n.i¹), “a RMC ocupa o 2º lugar do Estado no *ranking* do potencial de consumo. Responsáveis por 15,04% do consumo nacional e por 53,4% do consumo do Estado”, esses dados tornam a região mais

¹ Página não encontrada

atrativa para novos investidores, fazendo com que gere mais empregos e tenha como efeito cascata mais pessoas se alimentando fora de casa.

Segundo notícia publicada pela ABRASEL (2020, p.n.i), “Bares e restaurantes da Região Metropolitana de Campinas (RMC) registraram aumento de 5% no faturamento em 2019”. Esse percentual, indica uma movimentação no setor de R\$ 3,08 bilhões no ano 2019, comparado a R\$ 2,93 bilhões de 2018.

No entanto, com a crise econômica que se estabeleceu a partir da pandemia do novo coronavírus, houve uma reviravolta prejudicial ao setor de alimentação fora do lar. Devido as medidas de isolamento social que foram impostas, os estabelecimentos tiveram a demanda reduzida drasticamente.

[...] na RMC, junto com as atividades industriais, o setor terciário – especialmente no que se refere a pequenos comércios e serviços de alojamento e alimentação, serviços pessoais (academias, salões de beleza, manutenção), serviços relacionados à arte, cultura e recreação, serviços domésticos – sofrerá muito com a queda de demanda. (ROSANDISKI, 2020, p.n.i)

Isso fez com que, pequenas empresas fechassem as portas ou reduzirem de forma significativa os custos envolvidos em sua operação, incluindo a demissão de funcionários.

Perante a toda situação, compreende-se que para que se manter ativa em um espaço devastado por uma crise mundial, será necessário ter planejamento financeiro que assegure sua existência em tempos de baixo movimento, além de fixar a marca na mente do consumidor e ganhar sua fidelidade.

2.1.2 Fatores Econômicos

O mercado de alimentação fora do lar vem sendo um dos setores em constante expansão, que a cada dia se reinventa para atender as novas necessidades do consumidor.

No Brasil, os registros apontam um crescimento significativo nos últimos anos. De acordo com o artigo publicado pela ABRASEL, baseado na pesquisa POF 2017-2018, aponta-se um grande desprendimento da renda familiar destinada a alimentação fora do lar.

Os brasileiros estão comendo mais fora de casa. As famílias gastaram, em média, R\$ 658,23 mensais com alimentação, sendo 67,2% (R\$ 442,27) com alimentos consumidos no domicílio e os demais 32,8% (R\$ 215,96) com alimentação na rua. (ABRASEL, 2019, p.n.i.)

Esse cenário está diretamente ligado as relações de trabalho dos brasileiros. Em 2019, o país teve uma taxa média de desemprego de 11,9%, um percentual inferior a 2018 que registrou 12,3% (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

Em consequência da maior participação da população no mercado de trabalho e aumento do poder aquisitivo das famílias, faz com que as pessoas fiquem menos em casa e optem por comer na rua.

O alerta vem do gestor de projetos do Instituto ITPC, Lino Bianchini. Ele observa que a melhoria da renda estimula o consumo de refeições fora de casa. Esse tipo de gasto, conforme o especialista, corresponde, em média, a 38% do total das despesas mensais dos brasileiros, patamar próximo a dos países ricos. (SEBRAE, 2019, p.n.i)

Conforme afirmado pelo SEBRAE (2019), o aumento da renda influencia diretamente na alimentação fora do lar e, portanto, o desenvolvimento econômico do país impulsiona ao crescimento desses negócios.

Porém, perante o cenário de pandemia que o mundo enfrenta no ano de 2020, todos os setores foram impactados de forma negativa, causando uma cadeia de retração econômica mundial.

No Brasil, a pandemia refletiu nas operações nacionais e internacionais, conforme publicado pela revista Folha de São Paulo.

A queda nas vendas para o exterior no mês passado foi de 7% e, em relação ao mesmo mês de 2019, de 5%. Já as importações despencaram 20,6% em relação a março deste ano e ficaram 15% abaixo de abril de 2019. (PINTO, 2020, p.n.i)

O desaquecimento do mercado interno e externo, foram decorrentes das paralizações de atividades no mundo, devido as medidas adotadas pelos órgãos governamentais para o controle da disseminação do Covid-19.

No Brasil, os governos (federal, estadual e municipal) decretaram o fechamento de uma vasta quantidade de estabelecimentos por tempo indeterminado, a fim de evitar aglomerações e conseqüentemente um colapso no sistema de saúde. Isso fez com que, várias empresas tivessem seu faturamento reduzido a zero.

Como sequela do enfraquecimento da economia durante esse período, a taxa de desemprego teve uma de suas piores projeções.

No Brasil, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), anteriores à pandemia, apontavam que havia cerca de 12 milhões de desempregados. Havia ainda, aproximadamente, 38 milhões de brasileiros em trabalhos informais. Para associações e especialistas ouvidos pela BBC News Brasil, a estimativa é de que os dados de desemprego tenham crescimento expressivo durante e após a pandemia. Os números, segundo alguns especialistas, devem passar de 20 milhões de desempregados. (ABRASEL, 2020, p.n.i)

Em resultado do panorama nacional, o setor de alimentação fora do lar, não foi poupado dos efeitos colaterais e segundo especialistas foi um dos mais afetados pela crise derivada do Covid-19 (SEBRAE, 2020).

A comparação por setores, no entanto, mostra que alguns segmentos são bem mais afetados que outros. A área de arte, cultura, esporte e recreação teve o maior impacto, com queda de 77% na movimentação dos empregados. Em segundo lugar, está o segmento de alojamento e de alimentação, com recuo de 41%, reflexo da queda nas hospedagens em hotéis e do fechamento de restaurantes e bares. (MÁXIMO, 2020, p.n.i)

Diante das circunstâncias, para não encerrarem as atividades, as empresas do setor de alimentação fora do lar tiveram que reinventar-se com o esquema de *delivery*. E em resposta ao contexto atual, o consumidor se tornou mais seletivo ao comprar alimentos preparados fora de casa.

A confiança no restaurante é o principal fator de escolha do restaurante no *delivery*, superando inclusive as promoções. A higiene e a limpeza são os fatores mais importantes na escolha do restaurante para comprar comida neste momento. Também aparecem com destaque ter o preço justo e a comida ser saborosa. (ABRASEL, 2020, p.n.i)

Contudo, baseando-se em tais informações, sabe-se que será um grande desafio para a Deliciou's Donuts adentrarem um mercado tão inseguro e hostil, que estará no princípio de uma regeneração e adaptação, mas a empresa terá como objetivo revolucionar a forma de atender e encantar seus clientes. Seu plano de ação para tornar o negócio rentável, tem como fundamento a absorção dos meios tecnológicos disponíveis e uma estrutura montada com exigências rigorosas de higiene, além de uma equipe enxuta com um planejamento produtivo eficiente para atender sua demanda.

Ademais, a empresa precisará ficar atenta as alterações do dólar, pois impactam diretamente no setor primário, cujo fornece grande parte de sua matéria-prima principal (trigo) e por isso influenciam no preço do produto final e assim no volume de vendas.

2.1.3 Fatores Naturais

De acordo com o ramo de atuação da empresa elaborada nesse plano de negócio, são diversos os fatores naturais que influenciam na atividade da organização.

O produto chave que será oferecido pela empresa, tem como matéria prima principal a farinha de trigo, ovos, açúcar e água, portanto o agronegócio e os fatores naturais influenciaram diretamente na estratégia que deverá ser adotada pela organização. A empresa por sua vez, deverá atentar-se as mudanças desse mercado, a fim de minimizar os impactos negativos que ele pode ocasionar.

De acordo com os dados publicados pelo CONAB (2020, p.n.i), “O Brasil encontra-se na 16ª posição do *ranking* dos maiores produtores mundiais e segundo o USDA deve produzir 5,2 milhões de toneladas de trigo.” No entanto, para atender a demanda interna, ainda é necessário realizar a importação de outros países.

Conforme o levantamento divulgado, o Brasil importou em 2019 aproximadamente 6,5 toneladas de trigo e seu principal fornecedor foi a Argentina, que correspondeu com cerca de 5,3 toneladas desse total (ABITRIGO, 2020).

O Brasil como um dos maiores produtores de farinha, proporciona uma maior vantagem de negociação entre a empresa e fornecedor, uma vez que o produção é nacional e possui menor margem de custo, entretanto, qualquer variação brusca de clima não favorável ao plantio do trigo, assim como pragas ou demais situações adversas que possam ocorrer em território nacional ou internacional, influenciem na produção, gerando então um aumento no preço, que se a empresa não possuir um plano de ação adequado refletirá no preço do produto final.

Tratando a criação de aves para a produção de ovos, torna-se necessário avaliar a alimentação que é aplicada nela, sendo que um alimento mais caro, pode também levar ao aumento do preço do produto. Considerando então os principais ingredientes das rações utilizadas nas granjas, que são o milho e o farelo de soja, a produção desses componentes irá impactar no valor dos ovos.

A alimentação representa cerca de 70 % do custo da produção das aves, principalmente porque as matérias-primas são largamente usadas tanto para criação de aves altamente tecnificadas quanto para o consumo humano. (EMBRAPA, 2007, p.n.i)

De acordo com dados divulgados pela EMBRAPA (2019), o maior produtor de ovos no Brasil em 2018 foi estado de São Paulo, representando 29,67% da produção total do país. Em matéria publicada destaca-se que “o volume exportado de ovos pelo Brasil corresponde a uma pequena parcela da quantidade produzida (0,4%)” (FERRAZ, 2020, p. 42).

Essas condições, proporcionam que a empresa adquirira essa matéria prima com um ótimo custo, já que ela estará localizada no maior estado produtor, tornando mais fáceis as parcerias com fornecedores próximos que ofereçam baixo valor de transporte.

O maior componente tanto para o produto quanto para o funcionamento do estabelecimento é a água, e segundo o Plano Nacional de Recursos Hídricos (PNRH) apresenta três cenários possíveis para o Brasil em 2020, Água Para Todos, Água Para Alguns e Água Para Poucos. As possibilidades são incertas, porém é necessário trabalhar com todas, e no caso de cogitar a falta de água, esse seria o maior impacto para o negócio, pois pode-se criar receitas com outros ingrediente, mas sem água não, assim como não seria possível executar a maioria das tarefas internas, e para que as ações ocorram assertivamente, a empresa adotará medidas que gere menor influência em relação a água, como a implantação de lava louças para lavar peças com menor necessidade (sem gordura, condimentos, etc.) e também o uso de uma caixa d'água de 15 mil litros que garante uma reserva de água para momentos de contingência.

Conforme todos os dados e análises citadas acima, o agronegócio possui grande influência no produto oferecido pela empresa, e sem se quer imaginar em 2020, registra-se uma das maiores disseminações de vírus no mundo.

A pandemia de COVID-19 tem provocado impactos significativos em todo o setor produtivo e de acordo com a Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO, 2020), a situação vivida provoca interrupções na cadeia produtiva, e ocasionando seis preocupações principais: impacto nos preços e mercados; lentidão na cadeia produtiva; saúde dos produtores rurais e suas famílias; baixo índice de trabalho; falta de equipamento de produção individual; outros desafios

para aqueles que residem em ambientes rurais. Mesmo com toda apreensão existente no setor, José Otávio Menten, presidente do Conselho Científico Agro Sustentável (CCAS), afirma que, apesar da pandemia de COVID-19, as perspectivas para o agro brasileiro em 2020 ainda são positivas, uma vez que estimasse o crescimento Valor Bruto de Produção (VBP) no ano de 2020 em 7,6%.

Embora não se espere um que fenômeno mundial aconteça e impacte tão fortemente o setor, com o planejamento correto é possível obter com estoque para suprir as necessidades de demanda por um período, assim como planejar-se para possíveis aumentos de valores, porém, uma das maiores ameaças nesse caso é a possível falta de matéria prima no mercado, devido a alta procura por armazenamento por parte de empresários e famílias.

2.1.4 Fatores Tecnológicos

A tecnologia está presente cada vez mais em diversos ramos do mercado e acompanhar esse avanço é fundamental para a expansão e inovação no mundo dos negócios, aumentando a eficiência e para obtenção de maiores lucros.

O mercado tem sido cada vez mais competitivo para o ramo de confeitaria em geral, diante disso, tem sido cada vez maior a necessidade de apresentar ofertas, variedades de produtos e serviços com qualidade, buscando sempre inovação tecnológica para sentir menos os impactos das concorrências e novos competidores (SARAIVA, 2019).

As inovações na indústria alimentícia é fator fundamental, Airton Vialta, vice-diretor do Instituto de Tecnologia de Alimentos (ITAL) em sua declaração só reforça que a inovação está nos pontos mais simples do negócio.

Os novos aromas, corantes, amidos modificados, enzimas e moléculas, criados pela indústria de ingredientes e aditivos, assim como os microrganismos pro bióticos, antioxidantes, imunopeptídeos, isoflavonas e outros componentes que caracterizam os alimentos como funcionais representam a maioria das inovações em alimentos (VIALTA, 2006, p.n.i.)

Levando em consideração, a fala acima, a tecnologia e a inovação andam paralelamente, investir em máquinas para produzir novos produtos é vantagem e mais assertivo.

No âmbito da produção de massas e coberturas como os donuts, os modernos equipamentos para a preparação desse produto vêm ganhando força cada vez maior na produção em grande escala, são as máquinas que realizam todo o processo de maneira automatizada, desde a preparação da massa, em seguida molda os formatos de donuts e depois cai direto no compartimento de óleo, onde é realizada a fritura no ponto correto, sendo necessário apenas um operador para o controle da máquina. Esse equipamento requer um investimento e o valor varia muito, e o preço inicial aproximado é de R\$ 6.000,00, no entanto oferece retorno satisfatório em curto prazo, permitindo a redução de mão obra e produção em grande escala.

Outro fator que tem auxiliado pequenos empreendedores a faturarem altos valores com a venda de donuts é a confeitaria online. Conforme informado por Datt (2019) na Revista Digital Pequenas Empresas e Grandes Negócios publicado pela Editora GLOBO, a estratégia direcionada ao *marketing* digital na divulgação dos produtos e clientes ligados ao *Instagram*, tem proporcionado um faturamento de cerca de quinhentos mil reais no primeiro ano. Os pedidos são realizados sob encomenda no conforto de suas casas, e as receitas são preparadas e adaptadas conforme o paladar do cliente. E ainda a comodidade de entrega tem atraído os consumidores que cada vez mais tem utilizado o serviço de *delivery*.

A tecnologia proporciona um gerenciamento de dados muito mais fácil do que nos tempos passados, hoje possibilita o controle de estoque, controle de compras, entradas e saídas. Atualmente utiliza-se os sistemas ERPs (*Enterprise Resource Planning* - Planejamento de Recursos Empresariais) e arquiva-se informações na nuvem. Esse tipo de armazenamento possibilita, maior segurança, é possível compartilhar dados com maior facilidade, possui maior espaço para inclusão de arquivos, maior acessibilidade, pois pode ser acessada em qualquer aparelho e a maior dentro delas, qualquer alteração realizada no documento é salva automaticamente, assim caso haja perda é fácil recuperar. Com todos esses fatores a tecnologia auxiliar, na redução de tempo, custo e retrabalho.

Portanto, a empresa Deliciou's Donuts irá contratar o sistema *Start NET* da empresa brasileira Ao3 Tech, onde poderá gerenciar seu estoque, movimentações financeiras e também suas vendas e emissão de cupons fiscais. Esse sistema é alocado em um servidor remoto da empresa provedora e seu acesso é feito via online, permitindo a consulta de informações por qualquer aparelho (*smartphones*, *tablets* ou computadores). O armazenamento de *backups* será feito dentro do servidor,

proporcionando uma segurança a mais para a Deliciou's já que não terá que se preocupar com perda de informações caso tenha algum problema interno de suas máquinas.

2.1.5 Fatores Políticos-Legais

Ambiente Político-Legal refere-se a um conjunto de leis, normas, políticas públicas e regulamentações que têm capacidade de interferir nas operações das empresas e regula a publicidade, protege os consumidores e dispõem de outros deveres e obrigações.

De acordo com o SEBRAE (2019), as principais exigências legais aplicáveis ao segmento de venda de donuts são as descritas no quadro abaixo.

Quadro 1: Principais legislações pertinentes a produção

LEGISLAÇÃO PERTINENTE A PRODUÇÃO	REGULAMENTAÇÃO
Decreto-lei nº. 98621 de outubro de 1969	Normas sobre alimentos e tipos de resíduos na coleta seletiva.
Lei nº. 6.437, de 20.08.77 e o Decreto nº 77.052, de 19.01.76 Lei nº 6437, de 20 de agosto de 1977	Legislação sanitária federal
Portaria DINAL/MS nº 09, de 23 de fevereiro de 1990	Produtos passíveis de dispensa da obrigatoriedade de registro na DINAL.
Portaria nº 1428, de 26 de novembro de 1993	Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos
Portaria SVS/MS nº 326, de 30 de julho de 1997	Condições Higiênico-Sanitárias
Lei nº. 12.560 - de 8 de janeiro de 1998	Dispõem sobre a utilização de água filtrada na feitura da massa de pão
Portaria nº 42 - CVS/MS de 14/01/98 (Legislação Federal)	Rotulagem de Produtos Embalados
Portaria nº 370, de 26 de abril de 1999:	Dispõem sobre corante para coberturas e xaropes para produtos de panificação e biscoitos
Resolução RDC nº. 39, de 21 de março de 2001	Valores de Referência para Porções de Alimentos e Bebidas
Resolução RDC nº. 91, de 11 de maio de 2001	Critérios Gerais e Classificação de Materiais para Embalagens e Equipamentos

Lei nº 10.273, de 05 de setembro de 2001	Dispõem sobre a proibição do emprego de bromato de potássio em farinhas
Resolução RDC nº 275, de 21 de outubro de 2002	Procedimentos Operacionais Padronizados aplicados aos Estabelecimentos Produtores de Alimentos
Resolução RDC nº 360, de 23 de dezembro de 2003	Regulamenta sobre Rotulagem Nutricional de Alimentos Embalados
Resolução RDC nº 216 da ANVISA, de 15 de setembro de 2004	Boas Práticas para Serviços de Alimentação.
Lei nº 12.389 de 11 de outubro de 2005	Dispõe sobre a doação e reutilização de gêneros alimentícios e de sobras de alimentos
Lei 14.223/26/09/2006	Dispõem sobre a colocação de cardápios
Portaria nº 12 10/06	Estabelece procedimentos operacionais padronizados para produção de alimentos.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Além da adequação a legislação pertinente a produção de alimentos, é imprescindível observar as normas específicas na comercialização de donuts, que exigem boas práticas na manipulação, preparação, armazenamento, exposição de venda entre outros. No quadro abaixo segue algumas das normas de procedimentos a ser seguida pela empresa.

Quadro 2: Normas específicas ABNT para confeitaria

NORMAS ESPECÍFICAS ABNT PARA CONFEITARIA	NORMAS TÉCNICAS
ABNT NBR 14171:1998	Requisitos para a operação com segurança do forno industrial a gás
ABNT NBR 13865:2010	Exigências de segurança e higiene com as máquinas para panificação
ABNT NBR 15735:2009	Máquinas de processamento de alimento
ABNT NBR 15635:2008	Boas práticas e dos controles operacionais essenciais aos serviços de alimentação

ABNT NBR ISO 22000:2006 Versão Corrigida: 2006	Sistemas de gestão da segurança de alimentos
ABNT NBR 15842:2010	Qualidade de serviço para pequeno comércio
ABNT NBR 12693:2010	Sistemas de proteção por extintores de incêndio
ABNT NBR 5410:2004 Versão Corrigida: 2008	Instalações elétricas de baixa tensão
ABNT NBR 5413:1992 Versão Corrigida: 1992	Iluminância de interiores
ABNT NBR 5419:2005	Proteção de estruturas contra descargas atmosféricas
ABNT NBR 5626:1998	Instalação predial de água fria
ABNT NBR 9050:2004 Versão Corrigida	Acessibilidade a edificações, mobiliário
ABNT NBR IEC 60839-1-1: 2010	Sistemas de alarme

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC), é estabelecido que toda loja deve expor preços e informações dos produtos de forma clara, conforme o inciso III do Artigo 6 do CDC, que em caso de descumprimento acarreta multas e outras penalidades que podem prejudicar a imagem da empresa.

São várias as normas técnicas e procedimentos aos estabelecimentos que exercem atividade pertinente à área de alimentos, que devem seguir à risca essas determinações da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), sendo um dos grandes desafios dos proprietários de produção de alimentos como no caso da empresa de donuts, pois a falta de cumprimento dessas regras pode ocasionar penalidades que vai desde a advertência até o fechamento do estabelecimento com o cancelamento do Alvará da Licença de Funcionamento. Sendo que todo estabelecimento deve ter o alvará de funcionamento do município bem como a licença sanitária emitida pelo órgão competente.

Ressalta se ainda a importância das normas para controle higiênico-sanitário e risco de contaminação, como as condições ambientais das instalações internas e externo, ou seja, o *layout* do estabelecimento que deve ser aprovados pela ANVISA, equipamentos e utensílios utilizados na produção dos produtos devem ser

higienizados periodicamente e quanto a recursos humanos os colaboradores e confeiteiros devem respeitar as boas práticas durante a manipulação de alimentos, como a boa higienização de uniformes, uso de avental, touca e luvas e desse modo garantir o controle da qualidade.

Com o surgimento da pandemia do COVID-19, aumentou a necessidade dos empresários da área de alimentação redobram os cuidados com a higiene, fez com que a partir do mês de março deste ano, os estabelecimentos alimentícios passaram a seguir as recomendações da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2020) para a boa prática contra o novo vírus, como a disposição de álcool em gel para os clientes, a demarcação para o distanciamento social evitando a aglomeração de pessoas, entre outras ações afim de evitar a propagação do novo vírus, sem deixar de seguir as orientações das autoridades sanitárias locais.

Além disso, o setor de alimentação fora do lar vem enfrentando uma luta diária para poder manter o estabelecimento em funcionamento, tendo em vista que devido a pandemia, o governo brasileiro vem adotando uma série de medidas de enfrentamento decorrente do coronavírus, como o Lei nº 13.979 de 6 de fevereiro de 2020 da Presidência da República (2020), que dispõem sobre as medidas de enfrentamento do Coronavírus, que institui o isolamento social e a quarentena entre outras medidas, e o Decreto Nº 10.282 de 22 de março de 2020 do Planalto Presidência da República (2020), que define o funcionamento de serviços públicos e essências, e dessa forma restringindo o funcionamento de comércios. Considerando essa lei, o governador do estado de São Paulo incluiu a quarentena no estado e Decreto Nº 64.881 de 22 de março de 2020, que em seu artigo 2º, inciso II, fica suspenso o consumo local em bares, restaurante, padarias e supermercados, sem prejuízo dos serviços de entrega (*delivery*).

De acordo com o site *Food Service News* (2020), com todo esse cenário, é inevitável que a queda e o faturamento ocorrerão, mas especialistas já traçam um levantamento sobre o tema, começando por questões macroeconômicas.

Portanto, nesse momento a higiene passa a ser uma grande aliada em estabelecimentos alimentícios para evitar a transmissão e proliferação do vírus, e buscar criatividade pode auxiliar nesse momento de surto da doença, como investir em alimentos bem cozidos e fritos, já que o vírus não sobrevive em altas temperaturas, dando mais confiança aos frequentadores e também garantido a qualidade e saúde dos consumidores.

2.1.6 Fatores Culturais

A cultura de uma população diz respeito aos seus hábitos e costumes, portanto ela influencia diretamente em suas escolhas diárias e assim se aplica nas preferências ao se alimentar fora do lar.

De acordo com artigo publicado por Bezerra et al. (2017), com base na Pesquisa de Orçamento Familiar (POF) 2008-2009 que entrevistou 152.895 pessoas, foi possível realizar o levantamento de alguns pontos importantes das escolhas dos brasileiros.

Os locais com maiores frequências de consumo de alimentos fora do lar foram lanchonete (16,9%) e restaurante (16,4%), enquanto frutaria (1,2%) apresentou a menor frequência. Doces, salgadinhos e refrigerante foram os alimentos mais adquiridos na maioria dos locais. (BEZERRA et al., 2017, p. 1)

Correlacionando a pesquisa citada com a empresa elaborada, percebe-se que ela está enquadrada nos locais de maior frequência de consumo (lanchonetes) e oferece um dos principais produtos adquiridos (doces).

Ademais, o produto que será comercializado é um dos principais acompanhantes do café, bebida altamente requisitada em território nacional. De acordo com a ABIC (2020), o Brasil está em segundo lugar no *ranking* mundial de consumo de café. Isso permite que a organização atraia uma vasta quantidade de amantes do café, já que será uma das bebidas disponíveis no cardápio e desse modo faça com que eles experimentem e tomem gosto pela combinação (donuts e café).

Segundo Martins (2019, p.n.i), “Em meio a esse alto consumo de café, outro produto se destaca, que é o donuts, receita muito popular nos Estados Unidos, mas que já ganhou o paladar dos brasileiros”. Mesmo que as rosquinhas no Brasil, ainda não tenham tanta demanda comparada com o consumo americano, elas gradativamente estão ganhando espaço no mercado de alimentação fora do lar.

De acordo com Martins (2019), são vendidos por mês mais de 180.000 donuts e anualmente 2.100.000, o que significa que cada vez mais o donuts tem feito sucesso entre os brasileiros pelo sabor e por ser uma ótima opção para se compartilhar com amigos e família. Os recheios que têm feito sucesso entre os brasileiros variam entre as opções de baunilha, chocolate, doce de leite, leite Ninho e Nutella, são sabores

diferentes criados especialmente para o paladar dos brasileiros, diferente dos americanos que preferem o tradicional.

Atualmente os consumidores buscam mais do que simplesmente se alimentar, eles valorizam a experiência do momento. Segundo artigo de Souza (2019, p.n.i), “Experiência não tem a ver com garçom de gravata borboleta e formalidades. Experiência envolve uma combinação fundamental de: produto, serviço e ambiente”.

Conforme o documento publicado pelo Sebrae (2019, p.n.i), afirma-se: “O consumidor não só destina mais dinheiro para alimentação, como também exige mais qualidade”.

A organização por sua vez, tem objetivo de proporcionar aos clientes a satisfação integral, com um ambiente agradável, atendimento atencioso e rápido, recursos tecnológicos e produtos de qualidade com um cardápio repleto de sabores que agradam seu público-alvo.

2.2 Estudo dos Clientes

2.2.1 Público-Alvo

Sabe-se que para definir as estratégias de uma empresa e garantir seu sucesso, é necessário identificar qual público-alvo que ela pretende atingir e quais são suas preferências. De acordo com Kotler e Kotler (2013, p.31), "O Fator-chave do *marketing* bem-sucedido é imaginar o tipo de cliente que se pretende alcançar, conquistar e reter".

O público-alvo que a empresa Deliciou's Donuts almeja são pessoas da classe B e C em sua maioria jovens que estão dispostos a experimentar um produto pouco tradicional na culinária brasileira, além disso viver uma experiência americana em um local aconchegante.

2.2.2 Comportamento dos Clientes

Compreender quais são os comportamentos de consumo dos clientes e quais são suas motivações é um elemento fundamental para que uma empresa elabore seu produto e defina sua estratégia de inserção no mercado.

Segundo Borges (2017, p.n.i), “Uma importante tendência de consumo quando o assunto é alimentação é a busca do consumidor por uma experiência percebida como de melhor qualidade”. A qualidade por sua vez, não está relacionada apenas com o produto, mas também com a experiência vivida no ambiente.

De acordo com o Sebrae (2019), as empresas que trabalham com confeitaria *gourmet*, mostraram pelo seu crescimento constante que novos sabores estão sendo adotados pelo consumidor brasileiro e que esses clientes são mais exigentes e buscam uma qualidade perceptível, mesmo que tenham que pagar a mais por isso.

O grande diferencial dos negócios classificados como gourmet é o uso de ingredientes nobres e de alta qualidade. Portanto, o público consumidor desse tipo de doce também é muito exigente e até está disposto a pagar mais caro por um produto, desde que realmente atenda às expectativas. Assim, é importante usar produtos selecionados e investir na apresentação, independentemente do modelo de negócio que o empreendedor deseja seguir. (SEBRAE, 2019, p.n.i)

A fim de atender as expectativas dos clientes com um produto delicioso, a empresa usará ingredientes de alto padrão, tornando-os mais bonitos e atrativos para que sejam cobiçados antes de serem degustados.

Outro fator que interfere na escolha do consumidor é o ambiente disponibilizado. As pessoas procuram locais agradáveis para se reunir com os amigos, familiares ou até mesmo tratar sobre trabalho e por isso estar conectado na internet nesses momentos torna-se necessário, principalmente se quando se trata de um grupo de jovens.

Quase 70% dos brasileiros que tomam café fora de casa consideram que as cafeterias, lanchonetes e doceiras são bons lugares para reuniões de trabalho ou estudo, aumentando para 74% entre os jovens de 16 a 24 anos. Prover infraestrutura para que estas reuniões sejam estabelecidas é fundamental para que as cafeterias consigam gerar interesse para que este público frequente o local. Neste contexto, ter acesso à internet gratuita é requisito indispensável para atender à necessidade deste consumidor. De acordo com a pesquisa da Mintel, ter acesso à internet é considerado essencial para quase a metade dos consumidores de café fora de casa. (ZANETTE, 2014, p.n.i.)

A fim de conquistar seus clientes a Deliciou's Donuts terá um local moldado para intensificar a experiência, com um ambiente temático, móveis planejados, atendimento cordial e ágil, além de internet gratuita para que os clientes aproveitem sua permanência e divulguem a empresa em suas redes sociais.

Entretanto, em um período em que o mundo enfrenta uma pandemia e a população evita locais de muita movimentação, encontros e reuniões não serão frequentes.

De acordo com a ABIA (2020) "O consumidor já não é, de fato, o mesmo depois da pandemia da Covid-19". Por conta do cenário atual, as pessoas tiveram seus hábitos alterados bruscamente e isso mudou o perfil de consumo da população, principalmente quando se trata de alimentação fora do lar. A fim de evitar o contágio pelo novo coronavírus e seguir as orientações a Organização Mundial de Saúde (OMS) e dos decretos federais, estaduais e municipais, os indivíduos buscam maneiras paliativas de comprar sem se colocar sua saúde em risco.

Por esses motivos, os clientes esperam de todos os estabelecimentos um atendimento rápido e eficaz, de modo que não seja necessário ficar por muito tempo dentro dele. Sendo assim, a empresa disponibilizará a opção de fazer seu pedido previamente via *WhatsApp*, de modo que quando vá buscar o produto, seu pedido já esteja separado, além de oferecer o serviço de *delivery* e pedidos via aplicativos como *IFood*.

Segundo a ABRASEL (2020), essas mudanças de comportamento serão preservadas, mesmo ao fim da pandemia, já que um novo costume estará vinculado ao dia a dia das famílias, como no caso dos serviços de entrega.

O *delivery* ganhou uma grande importância na receita dos restaurantes e também nos hábitos dos consumidores. Uma pesquisa lançada em maio pela Galunion Consultoria para *foodservice* mostra que 21% dos respondentes pretendem manter o hábito de pedir comida após o fim do isolamento social. (ABRASEL, 2020, p.n.i).

Analisando também o público jovem, existem também uma "preocupação com os valores transmitidos pelas marcas e, sobretudo, o quanto os consumidores entendem que esses valores conversam com os seus" (BORGES, 2017, p.n.i). Por isso, torna-se de extrema importância que os valores da empresa sejam transmitidos e notáveis aos clientes.

Saúde, segurança e solidariedade. Esses são os três S's que norteiam o novo comportamento do consumidor. Mostre a seu cliente que o seu estabelecimento cumpre as recomendações da Organização Mundial de Saúde (OMS): mostre nas redes sociais de seu bar ou restaurante, os cuidados de higiene dos colaboradores da cozinha e entrega, por exemplo, distribua equipamentos de proteção individual para a sua equipe, os oriente diariamente sobre cuidados higiênicos e sanitários e se certifique que esses

ensinamentos estão sendo colocados em prática para uma melhor experiência aos consumidores. (ABRASEL, 2020, p.n.i).

A fim de transparecer sua preocupação com o bem-estar de seus clientes e colaboradores, a empresa irá expor em suas redes sociais todas as medidas adotadas para garantir a segurança de todos, além de mostrar seus valores e divulgar seus produtos e projetos pro a comunidade.

2.2.3 Segmentação de Mercado

“A segmentação é uma subdivisão do mercado de uma empresa em partes homogêneas, com o fim de formular estratégias e táticas de *marketing*” (COBRA, URDAN, 2007, p.49).

Segundo Cobra e Urdan (2007), a segmentação de mercado é necessária para identificar quem está dentro e quem está fora do nicho de atuação da organização. Dentro dela existe e exige-se vários fatores, como geográfico, demográfico, socioeconômico, psicológico, comportamental, ramo de atividade, entre outros.

O segmento de escolha precisa ter potencial ser economicamente acessível e estável, pois são essas variantes que garante o sucesso ou não.

A partir da matéria publicada por Dino (2019), o segmento da confeitaria tem crescido nos últimos anos, e possui a previsão de chegar a 2.5 bilhões até o final de 2025. Esse aumento tem forte influência causada pelas mudanças comportamentais do consumidor.

O setor de confeitarias *gourmet* tem se tornado a aposta de novos empreendedores devido a possuir bons resultados e investimentos acessíveis, devido ao baixo custo de determinadas matérias primas

Com base na análise de mercado e aplicação da pesquisa citada no próximo tópico, constatou-se que a empresa terá como segmento de mercado de clientes de classe B e C, dispostos a pagar de cinco à sete reais por donuts; entre 20 e 30 anos; residentes na cidade de atuação e ao redor da mesma; que consomem o produto oferecido no período da tarde acompanhando de café e basicamente do sabor padrão chocolate.

2.2.4 Pesquisa de Mercado

Segundo Cobra e Urdan (2007), a pesquisa de mercado é instrumento fundamental para revelar oportunidades e ameaças. Para que a pesquisa seja elaborada, deve-se escolher se será quantitativa ou qualitativa, basicamente o que as diferencia é que uma os dados são numéricos e a outra permite compreender melhor as informações abordadas. Levando em consideração, qual objetivo deseja-se atingir e/ou qual situação problema resolver, a forma que os dados serão coletados. Posteriormente é necessário realizar a tabulação, análises e interpretação dos dados obtidos, assim como relatar as conclusões alcançadas e ações a serem realizadas.

A pesquisa de campo será realizada com uma amostra de 120 pessoas, independentemente do sexo, sendo elas consumidoras ou não de donuts, com o intuito de compreender o sentimento daqueles que já aproveitam o produto, assim como os que não conhecem ou não possuem vontade de adquiri-lo e dentre todas as formas possíveis de aplicação, escolheu-se a do questionário (Google Formulários) aplicado via internet.

O formulário aplicado, possui respostas “fechadas”, ou seja, de alternativas, mas também em algumas questões o entrevistado pôde demonstrar sua resposta mais específica ao escolher opção “outros” e indicar uma resposta mais íntima.

A pesquisa escolhida nesse projeto será a quantitativa, com respostas fechadas, e realizada de forma primária, ou seja, os dados serão obtidos diretamente do possível cliente não havendo interferência ou estudos de terceiros.

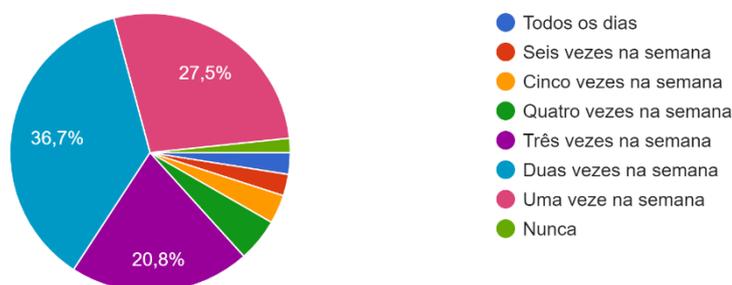
2.2.4.1 Resultados da Pesquisa

Após a aplicação da pesquisa, os dados foram tabulados e obtidos os seguintes resultados:

Gráfico 1: Frequência de alimentação fora de casa

1. Descartando a época de pandemia, com que frequência se alimenta fora de casa? Assinale apenas uma opção.

120 respostas



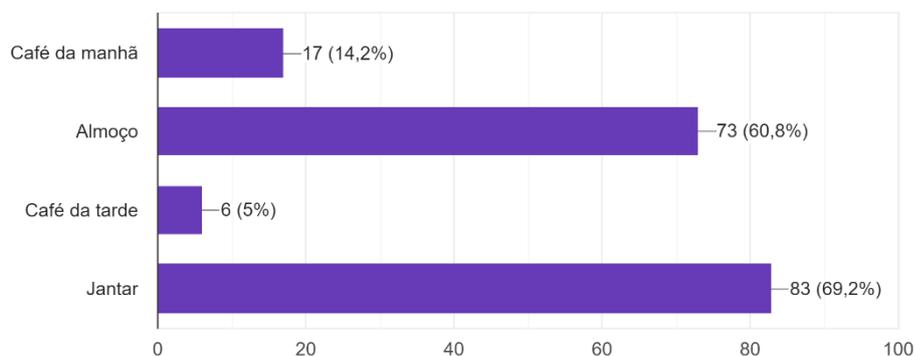
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

A maior parte das pessoas pesquisadas informaram que consomem uma a três vezes fora de casa, totalizando 85%, fator esse fundamental para o sucesso do empreendimento.

Gráfico 2: Principais refeições fora de casa

2. Quais são as refeições que mais faz fora de casa? Assinale quantas alternativas desejar.

120 respostas



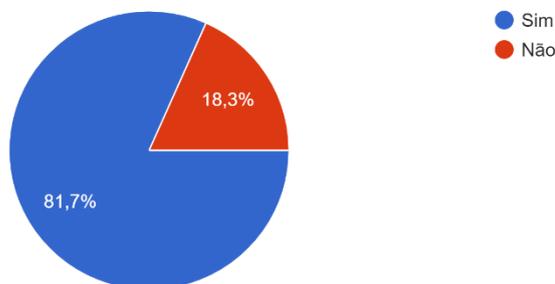
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

A grande maioria dos entrevistados responderam que consomem almoço e jantares fora de casa, dado que possibilitará a empresa estabelecer o horário de funcionamento mais assertivo voltado para o horário da tarde até o noturno.

Gráfico 3: Já experimentou donuts

3. Você já comeu donuts?

120 respostas



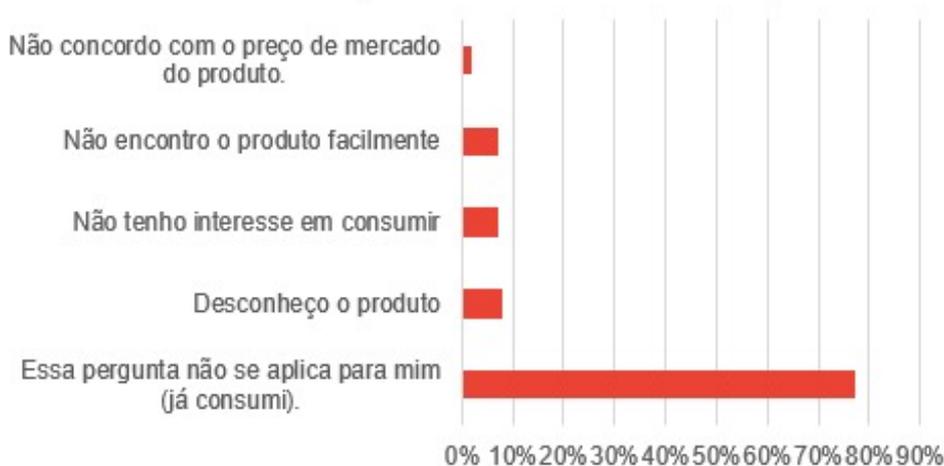
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

Ao elaborar a pesquisa, levantou-se a hipótese quem muitos responderiam não ter comido donuts, por se tratar de um produto com mais fama americana, no entanto, o resultado foi o contrário, proporcionando assim, maior segurança para inserção da nova empresa no mercado.

Gráfico 4: Motivo pelo qual nunca experimentou

4. Se nunca comeu, qual foi o motivo? Assinale quantas alternativas desejar.

120 respostas

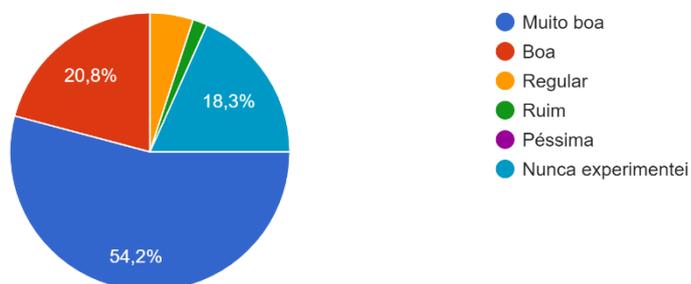


Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

A maioria das pessoas já consumiram donuts, isso demonstra um fator importante e representa um fator significativo de que as pessoas saboream cada vez mais esse produto.

Gráfico 5: Experiência com o produto

5. Como foi sua experiência ao experimentar o produto? Assinale apenas uma opção.
120 respostas

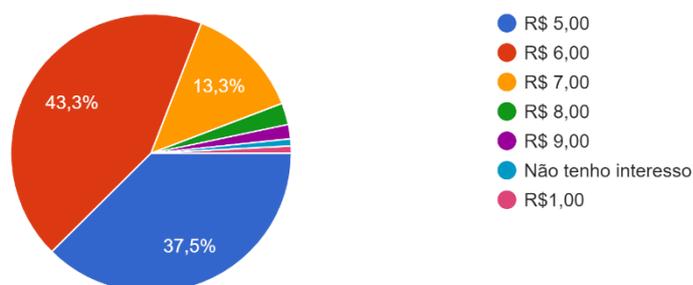


Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

Com foco em proporcionar uma alta experiência, os resultados obtidos através dessa resposta, reforça que a empresa precisa possuir diferencial para atingir esse objetivo, uma vez que a maioria 52% das pessoas que responderam tiveram muito boa ao experimentar o produto.

Gráfico 6: Pretensão de valores

6. Quanto você estaria disposto a gastar na compra de um donuts?
120 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

Ao planejar o valor de venda levando em consideração todos os custos, a empresa havia estabelecido uma faixa de valores para a venda de seus donuts. A faixa que se enquadra a maior parcela 94,1% das respostas, está entre os valores R\$5,00 e R\$7,00. Os produtos acima desse valor serão diferenciados.

Gráfico 7: Preferências de consumo

7. Qual sua preferência para adquirir o produto? Assinale quantas alternativas desejar.

120 respostas



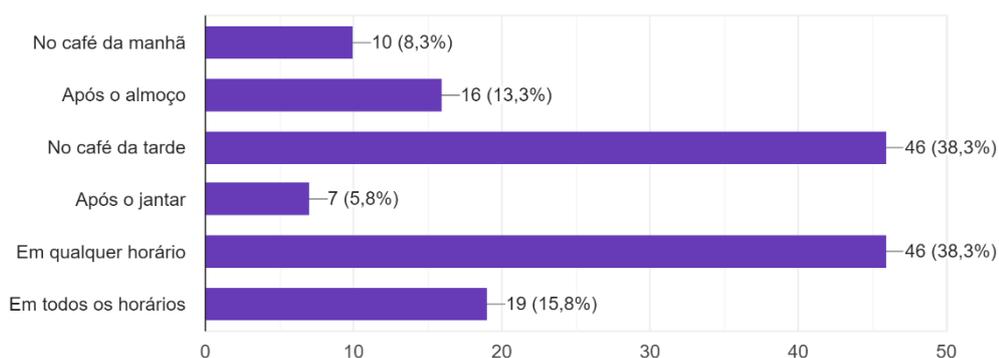
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

Os dados obtidos a partir dessa pergunta, reforça que a empresa necessita trabalhar com diversas formas de chegar ao seu cliente, pois a maior parcela opta por consumir o produto no conforto do lar, e existem aquelas que gostam de realizar a experiência de consumir no local e desfrutar de tudo que ele proporciona.

Gráfico 8: Melhor horário de consumo

8. Na sua opinião, qual melhor horário para consumir um donuts? Assinale quantas alternativas desejar.

120 respostas



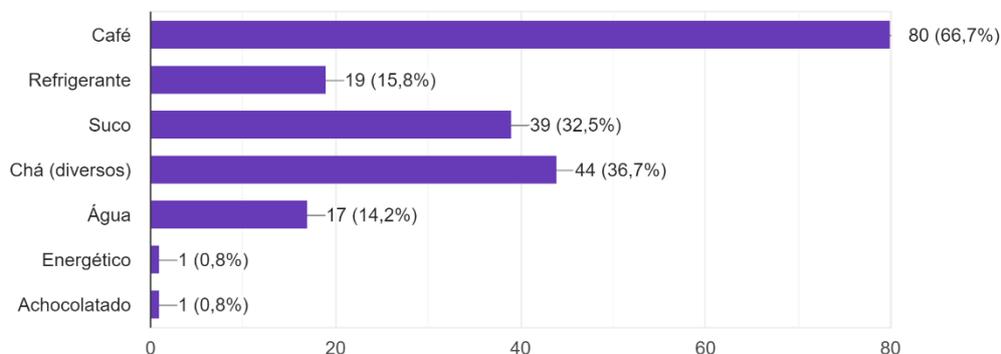
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

A primeira pesquisa aborda o horário que as pessoas mais consomem fora de casa a resposta obtida foi, já quando se trata de consumir o donuts, para aqueles que responderam, o melhor horário é no café da tarde, no entanto, podendo ser consumido em qualquer horário também.

Gráfico 9: Bebidas para acompanhamento

9. Qual bebida você escolheria para acompanhar com um donuts? Assinale quantas alternativas desejar.

120 respostas



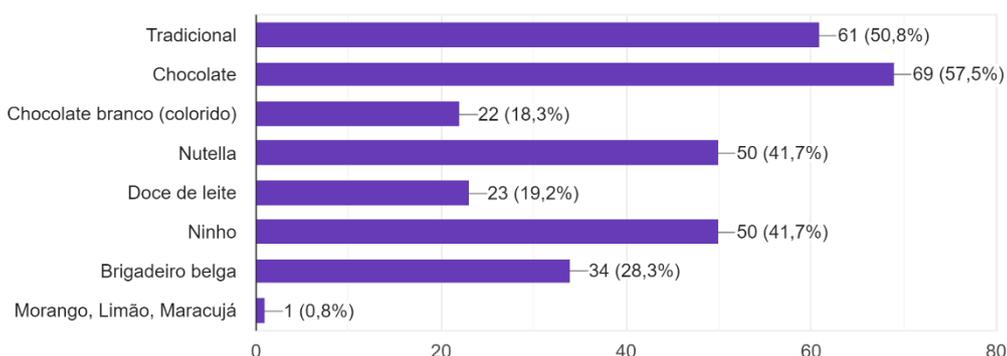
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

A maior parte das respostas dessa pergunta expressa bem o fator cultural, pois dentre todas as possibilidades, 66,8% responderam que o melhor acompanhamento como bebida é o querido da maioria dos brasileiros, o café, ao elaborar uma melhor apresentação ou sabor a esse líquido, agregará valor ao todo.

Gráfico 10: Coberturas prediletas

10. Qual sabor de cobertura você escolheria para um donuts? Assinale quantas alternativas desejar.

120 respostas



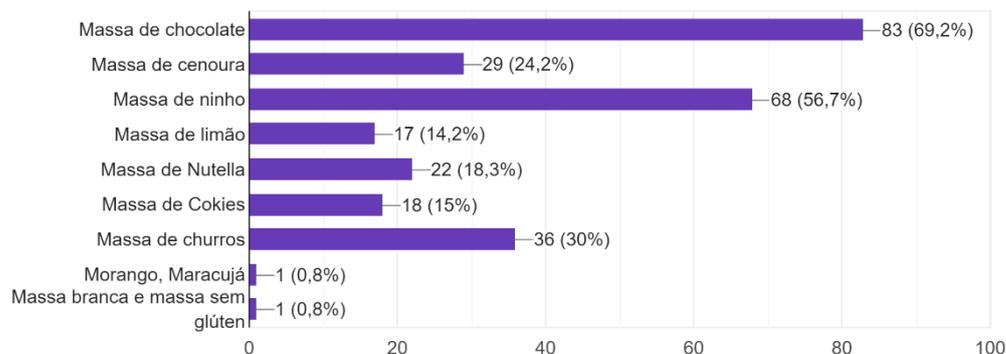
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

Os sabores com mais adesão são o chocolate, tradicional, Ninho e Nutella, conforme abordado no fator cultural, sendo o chocolate um dos doces mais queridos e consumidos pelos brasileiros.

Gráfico 11: Opções de massas

11. Qual outra opção de massa você escolheria para um donuts? Assinale quantas alternativas desejar.

120 respostas



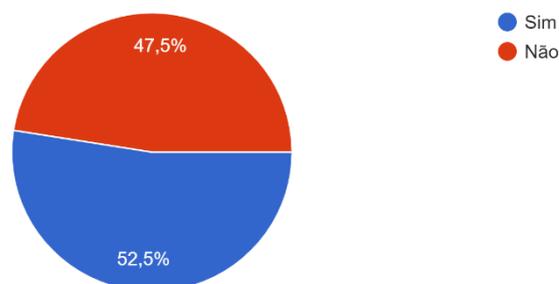
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

Mais uma vez o chocolate sobressaindo entre as opções, reforçando que com certeza será o sabor carro chefe da casa, seja como cobertura, recheios ou massas.

Gráfico 12: Donuts como presente

12. Você daria Donuts de presente em alguma data?

120 respostas



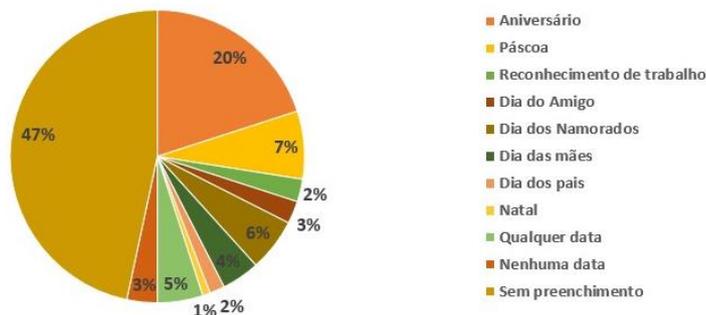
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

A empresa planeja inserir no mercado o diferencial de proporcionar opções de caixas de presente, com quatro, seis ou oito donuts da escolha do cliente, e para agregar ainda mais essa experiência, proporcionará a entrega para aqueles que desejam ainda mais surpreender a pessoa especial em uma data comemorativa.

Gráfico 13: Datas para presentear com donuts

13. Se sim, em qual data você presentearia?

120 respostas



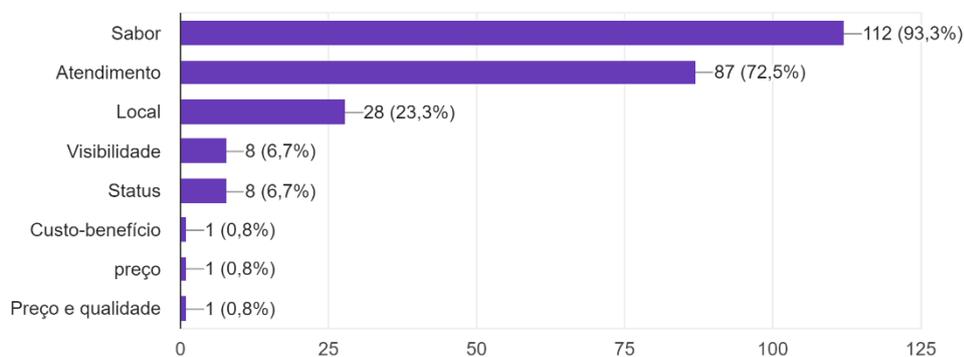
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

De acordo com a pesquisa 20% dos entrevistados presentearia com donuts em datas como aniversários, portanto, existe a necessidade de investimentos em embalagem criativas, sofisticadas e com temas comemorativas para presentear.

Gráfico 14: Influências na compra

14. O que mais influência sua compra? Assinale quantas alternativas desejar.

120 respostas



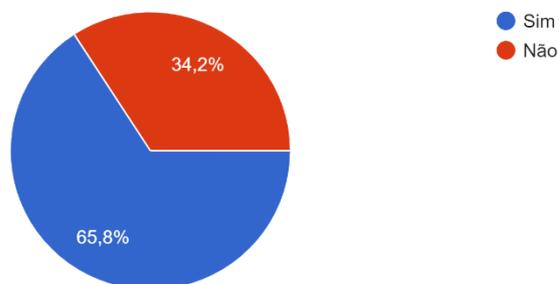
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

O critério sabor e o atendimento representa a maior porcentagem em questão de influência na hora da compra. Portanto, a produção de donuts deve ser realizado com produtos de qualidade para atender ao paladar exigente dos clientes e também garantir um atendimento de excelência aos clientes.

Gráfico 15: Compra de alimentos pela internet

15. Você realiza compra de alimentos prontos via internet?

120 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

A maioria dos entrevistados realizam compra pela internet, sendo uma boa oportunidade para expandir as vendas online via aplicativo de *marketplace*.

Gráfico 16: Influências em compras online

16. Se sim, o que mais te influencia a realizar o ato da compra?

120 respostas

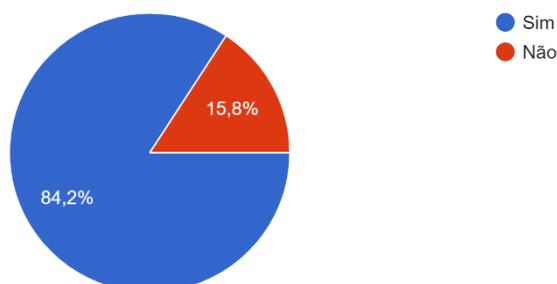


Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

Os fatores qualidade e praticidade são os que mais influenciam as compras via internet. Sendo assim, a qualidade é um requisito que a empresa deve se atentar para atender as expectativas dos clientes.

Gráfico 17: Comportamento pós pandemia

17. Você sente que pós pandemia seu comportamento com compras online modificou?
120 respostas

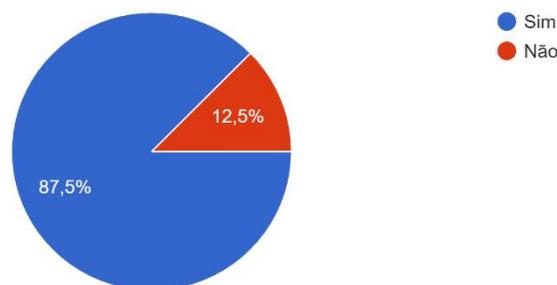


Fonte Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

Percebe-se que devido a pandemia o comportamento dos clientes modificou, e desse modo a empresa deve se adequar as novas exigências do consumidor.

Gráfico 18: Visibilidade nas redes sociais

18. Para você, uma empresa valorizada necessita ter alta visibilidade nas redes sociais?
120 respostas

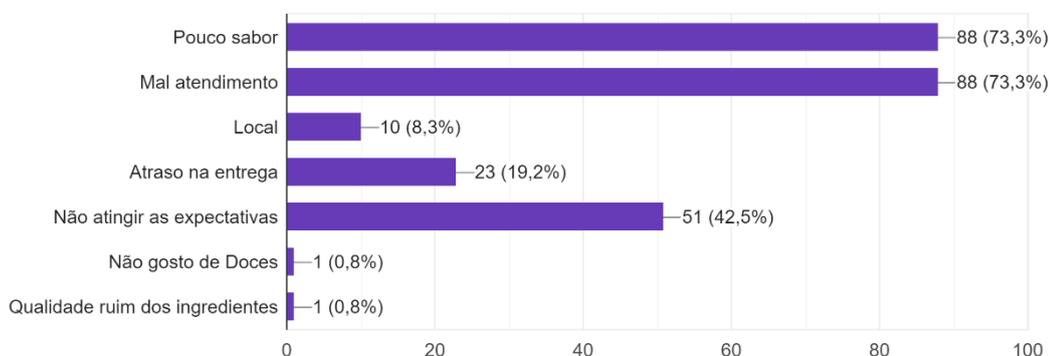


Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

Para os clientes uma empresa com alta visibilidade nas redes sociais representa uma empresa valorizada no mercado.

Gráfico 19: Motivos que mais afastam os clientes

19. O que faria você não comprar mais um doce? Assinale quantas alternativas desejar.
120 respostas

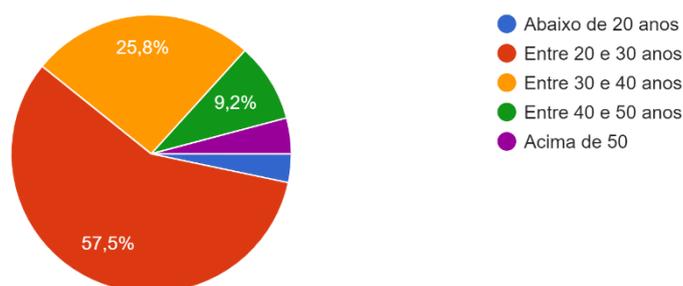


Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

De acordo com a pesquisa, notou-se que os principais fatores que afastam os clientes e denigre a imagem de uma empresa são principalmente pouco sabor e mal atendimento. Portanto, é necessário um rigoroso controle de qualidade dos produtos e treinamento para oferecer um atendimento de qualidade para os clientes.

Gráfico 20: Faixa de idade dos entrevistados

20. Idade:
120 respostas



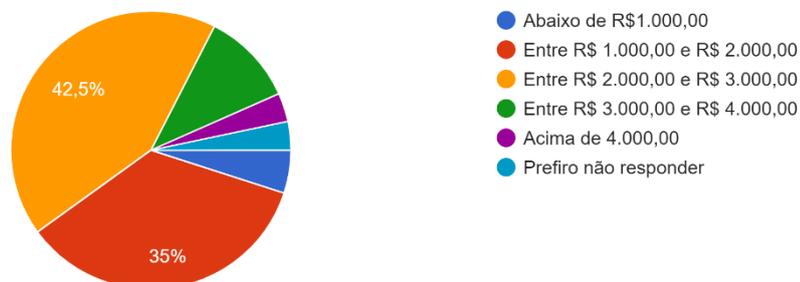
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

A maioria dos entrevistados estão na faixa dos 20 e 30 anos, e correspondem ao público que a empresa pretende atingir, sendo assim os resultados obtidos revelam as preferências de consumo.

Gráfico 21: Salário dos entrevistados

21. Faixa Salarial:

120 respostas



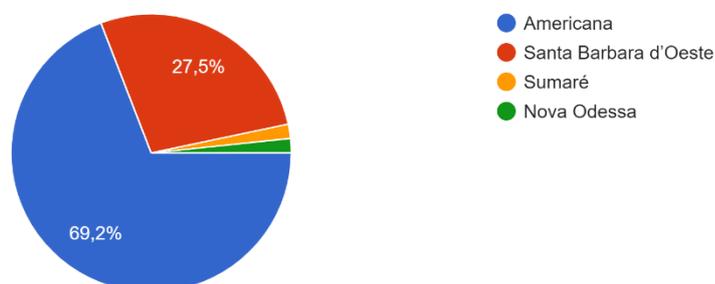
Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

A pesquisa demonstrou que a faixa salarial da maioria dos entrevistados está entre R\$2.000,00 e R\$3.000,00, que é compatível com o público-alvo que a empresa pretende atingir, enquadrando na classe B e C.

Gráfico 22: Cidades dos entrevistados

22. Em qual cidade você reside?

120 respostas

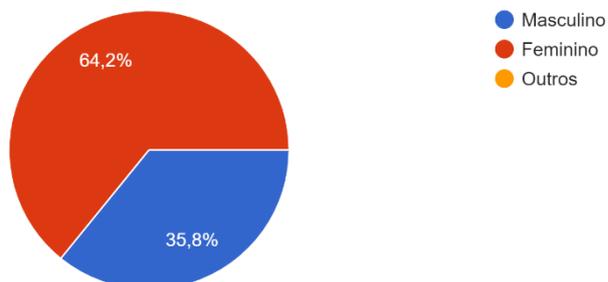


Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

A pesquisa demonstrou que a maioria dos entrevistados residem na cidade de Americana, sendo o público-alvo que a empresa pretende atingir.

Gráfico 23: Gêneros

23 - Qual genero se identifica? Selecione apenas uma opção.
120 respostas



Fonte: Elaborado pelas autoras com base na pesquisa aplicada, 2020.

A maioria dos entrevistados são do sexo feminino, no entanto, esse fator não afeta o nicho de mercado.

Contudo, pela pesquisa realizada, o resultado demonstrou que os brasileiros possuem o hábito de fazer refeições fora de casa, e já consumiram donuts, o que revela que mesmo sendo um alimento consumido no exterior, muitas pessoas já tiveram a experiência com esse produto. Isso demonstra um indicativo para abertura de espaço para esse produto no mercado alimentício, com grande aceitação do público, permitindo cada vez mais investimentos, crescimento e desenvolvimento do negócio. Ademais, a pesquisa apontou uma cartela de preferências quanto aos sabores, recheios, coberturas e bebidas, permitindo que a empresa planeje um cardápio que atenda as expectativas do público-alvo. Esse cenário reforça que a marca possui possibilidades de inserção e sucesso no mercado.

2.3 Estudo dos Concorrentes

O estudo do concorrente analisa o comportamento competitivo de um “grupo de empresas numa indústria que seguem idêntica ou semelhante estratégia ao longo das dimensões estratégicas” (PORTER, 1980, p. 129). A análise é fundamental para identificar os comportamentos dos concorrentes, e dessa forma implementar estratégias e mecanismos de modo a maximizar o negócio e obter características que o distinguem de seus concorrentes.

A partir do estudo foi possível verificar as estratégias competitivas, características e a forma como atuam os concorrentes da Deliciou’s Donuts, conforme segue nos grupos abaixo classificados:

GRUPO A: é o grupo de concorrentes mais reconhecidas e consolidadas no mercado pois possui maior amplitude de portfólio e atributos do produto “Premium” (visto que, oferece produtos com maior valor agregado resultando em um preço mais alto), como as empresas Dukin’ Donuts e Starbuks, que são empresa com sede nos Estados Unidos, e possuem lojas em vários países. Já o Café Donuts é uma empresa brasileira, possui mais de 60 lojas espalhadas nas principais cidades em todo o país. Todas elas possuem um ambiente amplo, *design* moderno e confortável, *wi-fi*, uma linha com grandes variedades de donuts e menu amplo com bebidas cafeinadas e sanduíches.

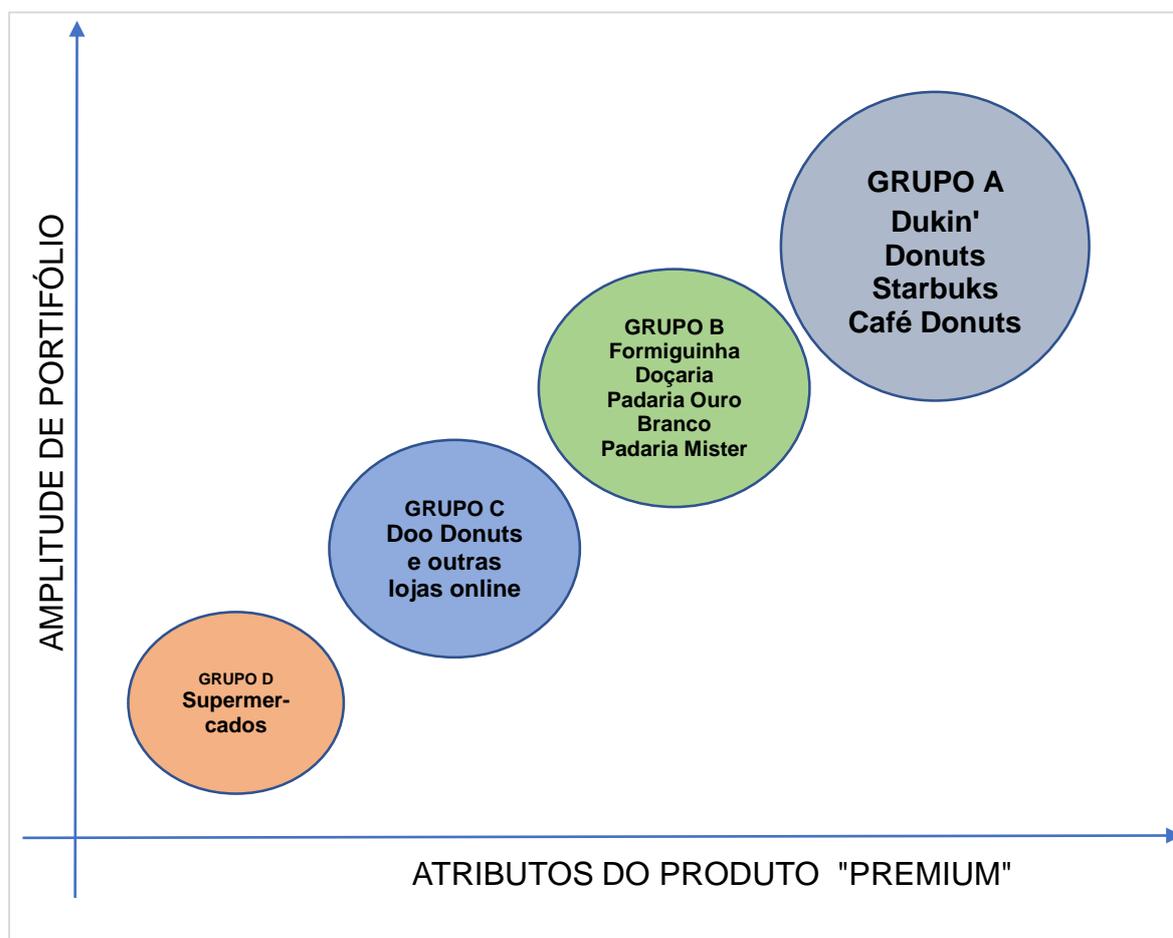
GRUPO B: é o grupo de concorrentes que possuem uma média amplitude de portfólio e médio atributo de produto “Premium”, como as padarias que possui uma grande variedade de produtos e diversos valores, oferecem os tradicionais produtos de panificadora e ainda possuem mix de produtos de sobremesas, donuts, sanduíches, bebidas quentes e frias.

GRUPO C: é o grupo de entrantes no mercado que possuem menor amplitude de portfólio e menores atributos do produto “Premium”, como a concorrente Doo Donuts, Donuti de Americana, Donuts Vergulhas entre outras lojas que produzem donuts artesanais e as vendas são online, são empresas menos consolidada ainda, com público restrito para entregas *delivery*.

GRUPO D: é o grupo de concorrentes como os supermercados, que possuem um setor de padaria e que cada vez mais tem adotado a produção de produtos diversificados para atender as necessidades dos clientes com todos os produtos que uma padaria disponibiliza, dessa forma tem se tornado cada vez mais comum encontrar donuts em supermercados.

Na figura abaixo, foram listados os principais concorrentes que se correlacionam no setor de donuts.

Figura 1: Grupos estratégicos



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Portanto, avaliar o concorrente tem tornado cada vez mais crucial diante da crescente concorrência. Sendo que o consumidor pode encontrar os donuts em vários lugares como no bairro onde mora, nas lojas online, nos supermercados e padarias entre outros. Diante disso, para se ter sucesso, é preciso conhecer o mercado e os concorrentes diretos e indiretos e criar estratégias de *marketing*.

Os principais e mais importantes concorrentes e produtores de donuts são as famosas lojas de Dukin' Donuts, Starbuks e Mister Donuts, que oferecem uma variedade de donuts e diversos recheios, várias opções de lanches, bebidas e espaço para refeição no local. O cliente paga um valor mais elevado pelos produtos e pela marca que é reconhecida pelo mundo todo. Está localizado nas principais grandes cidades como Campinas e São Paulo, e em locais estratégicos com grande fluxo de pessoas como *shoppings*, aeroportos e terminais rodoviários.

Ao avaliar os concorrentes diretos da Deliciou's Donuts, foi verificado que as padarias possuem clientes potenciais em Americana, como a Formiguinha Doceria,

localizado em um bairro nobre e próximo do centro e possui grande fluxo de pessoas e veículos, localizado na Rua Fortunato Faraone, no bairro Girassol em Americana. É frequentado por clientes mais exigentes, e que estão dispostos a pagar o preço dos produtos sofisticados e pelo espaço aconchegante para uma boa conversa com os amigos e familiares. O diferencial é o espaço amplo que é convidativo para tomar um bom café e saborear as sobremesas. Ainda contam com várias promoções com divulgação nas redes sociais, oferecendo produtos e cestas de donuts para presentear em datas comemorativas.

Outra padaria de relevância, é a Padaria Ouro Branco, está localizado próximo de colégios no bairro Frezzarim, e oferece grande variedades de produtos e opções de lanches, bebidas e donuts recheados. Possui um pequeno espaço para a refeição no local, porém aconchegante. Já a padaria Mister Pão fica no bairro Terramérica, afastado do centro da cidade, sendo uma opção que atende à demanda do bairro, sendo a produção de donuts a mais recente novidade no portfólio da padaria.

As lojas com venda online de donuts artesanais é o que tem a maior representatividade de comércio nas cidades de Americana e Santa Barbara D'Oeste, com valores mais acessíveis e público mais diversificado. A opção de vendas pela internet e a divulgação pelas redes sociais, tem sido uma das opções mais atrativa para vários empreendedores, diante da comodidade da produção sob encomenda e entrega *delivery*, sendo uma opção cada vez mais procurada pelos clientes.

Outro ponto a destacar são os supermercados, que além da grande variedade de produtos, ainda tem disponibilizado donuts em suas prateleiras, atendendo aquele cliente que vai ao mercado fazer compras e acaba levando para a casa as rosquinhas. No entanto, ainda aparecem de forma tímida nos grandes supermercados das cidades.

Portanto, diante de vários concorrentes no mercado, a Deliciou's Donuts irá se posicionar estrategicamente, atuando no setor com base em dois pilares estratégicos visando o baixo custo produtivo, redução e controle de modo que possa oferecer o melhor preço e benefício e diferenciação afim de oferecer singularidade ao produto e desse modo proporcionar lealdade à marca.

2.4 Estudo dos Fornecedores

De acordo com Neto (2014), a escolha dos fornecedores é fundamental para o planejamento e estratégia de aquisição e acordos para as empresas. O relacionamento entre elas é considerado um elo que está diretamente relacionado com a qualidade de seus produtos, e os seus serviços estão relacionados com a qualidade dos fornecedores.

Sendo que a integração da empresa com o fornecedor aos processos dos negócios, visa a melhoria da qualidade, produtividade e maior competitividade no mercado. No quadro a seguir, segue os principais fornecedores de produtos para produção de donuts:

Quadro 3: Principais fornecedores

PRODUTOS	FORNECEDORES	PODER DE BARGANHA	INICIATIVA PARA MINIMIZAR O PODER DE BARGANHA	LOCALIZAÇÃO
Farinha	Distribuidora Irmãos Delova	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Campinas/SP
Açúcar	Usina Santa Isabel	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Araras/SP
Leite	Fazenda Colorado	Baixo	Parceria com Distribuidora de Leite Nova Odessa	Araras/SP
Embalagens	Multi caixa Net	Médio	Parceria com PDV Print embalagens	São Paulo
Ovos	Atacadão	Baixo	Parceria com outros atacadão como Tenda e Higa	Santa Barbara D'Oeste/SP
Manteiga	Atacadão	Baixo	Parceria com outros atacadão como Tenda e Higa	Santa Barbara D'Oeste/SP
Fermento Biológico	Atacadão	Baixo	Parceria com outros atacadão como Tenda e Higa	Santa Barbara D'Oeste/SP
Essência de Baunilha	Atacadão	Baixo	Parceria com outros atacadão como Tenda e Higa	Santa Barbara D'Oeste/SP
Óleo	Atacadão	Baixo	Parceria com outros atacadão como Tenda e Higa	Santa Barbara D'Oeste/SP
Sal	Atacadão	Baixo	Parceria com outros atacadão como Tenda e Higa	Santa Barbara D'Oeste/SP
Chocolate	Atacado Higa	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Santa Barbara D'Oeste/SP
Chocolate Meio Amargo	Atacado Higa	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Santa Barbara D'Oeste/SP
Chocolate Branco	Atacado Higa	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Santa Barbara D'Oeste/SP
Creme de Avelã	Atacado Higa	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Santa Barbara D'Oeste/SP
Doce de Leite	Atacado Higa	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Santa Barbara D'Oeste/SP
Granulado	Atacado Higa	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Santa Barbara D'Oeste/SP
Granulado Colorido	Atacado Higa	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Santa Barbara D'Oeste/SP

Confete	Atacado Higa	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Santa Barbara D'Oeste/SP
Chantilly	Atacado Higa	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Santa Barbara D'Oeste/SP
Leite Ninho	Atacado Higa	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Santa Barbara D'Oeste/SP
Canela	Atacado Higa	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Santa Barbara D'Oeste/SP
Coco Ralado	Atacado Higa	Baixo	Parceria com Atacadão da região	Santa Barbara D'Oeste/SP
Morango	Varejão	Baixo	Parceria com Hortifruti	Americana/SP
Limão	Varejão	Baixo	Parceria com Hortifruti	Americana/SP
Café	Cassiano	Baixo	Parceria com fornecedor de grãos de café no Jd. Ipiranga em Americana	Americana/SP
Água	Coca Cola Femsas	Médio	Parceria com Atacadão da região	Cosmópolis/SP
Refrigerantes	Coca Cola Femsas	Médio	Parceria com Atacadão da região	Cosmópolis/SP
Sucos	Del Valle	Médio	Parceria com Atacadão da região	Cosmópolis/SP

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

O poder de barganha tem por objetivo determinar o quanto a sua empresa depende dos fornecedores da matéria prima, sendo que o menor número de opções de fornecedores torna maior o poder de barganha dos fornecedores sobre a empresa contratante, que passa a ter o controle de aumentar os preços e prazos de entrega.

A maioria dos fornecedores dos produtos para a produção de donuts possuem baixo poder de barganha, tendo em vista que existem vários fornecedores do setor semelhantes na região.

3. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

3.1 Análise da matriz F.O.F.A (SWOT)

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), a função da SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats - Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) é levantar as forças e fraquezas da organização (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo) e por eles definir uma estratégia a seguir.

Sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 188)

A partir do levantamento macroambiental e microambiental realizados nos tópicos seguintes e usando o conceito definido pelos autores do trecho acima, foi possível identificar os pontos positivos e negativos da organização e assim elaborar a matriz SWOT da empresa.

Quadro 4: Matriz SWOT Deliciou's Donuts

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Fatores Internos	FORÇAS	FRAQUEZAS
	Ambiente organizado, limpo e temático; Atendimento ágil e atencioso; Produtos de qualidade; Adaptações do cardápio para diversos os gostos brasileiros; Flexibilidade na entrega do produto (delivery, retirada, local); Facilidade na aquisição (via aplicativo); Novos sabores de massas e coberturas.	Produto pouco conhecido; Capital social limitado; Alto investimento em estrutura; Pouca mão de obra qualificada; Empresa entrante no mercado; Marca desconhecida.
Fatores Externos	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Localização em região atrativa e com alto índice de consumo; Auto registro de consumo com alimentação fora do lar; Acessibilidade as matérias primas sem dificuldade; População brasileira é a segunda maior consumidora de café, que é um dos principais acompanhantes do produto que será oferecido; Brasileiros preferem comer em lanchonetes e consomem muito doce; Crescimento do segmento de mercado; Mudanças comportamentais; Gourmetização do Segmento; Produto pode ser oferecido como presente.	Região com alta concentração de concorrência indireta; País se recuperando de uma crise provocada pelo Covid-19; Impacto do dólar na aquisição de matéria prima; Novos concorrentes devido a facilidade no segmento; Novas legislações e adaptações a novas demandas regulatórias.

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

De acordo com os dados descritos na matriz, é possível notar a grande quantidade de oportunidades que podem ser exploradas pela empresa e associadas com as forças, podem ser utilizadas a fim de reverter os danos que podem ser causados pelas fraquezas e ameaças.

4. PLANO DE *MARKETING*

4.1 *Branding* (Marca)

A marca necessita transmitir aos seus clientes a sua identidade, sendo assim, as fundadoras desejam transmitir através de sua imagem características que remetem as suas crenças. O nome mesmo que em inglês *Deliciou's Donuts* transparece a realidade do produto oferecido, donuts deliciosos, que é o foco da empresa, proporcionar aos seus clientes produtos de qualidades e ótima experiência.

4.2 Embalagens

A fim de popularizar a marca, proporcionar segurança e confiança aos clientes e contribuir com o meio ambiente, serão utilizadas caixas de papelão com o logotipo expresso.

Figura 2: Modelo embalagens



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

4.3 Descrição dos Principais Produto e Serviços

A empresa terá como seu principal produto, os donuts, na qual a massa padrão leva como base, ovos, margarina, leite, açúcar, farinha de trigo e fermento, e por cima uma linda cobertura de farinha de confeitado, o sabor tradicional é uma ótima

combinação para tomar com café e leite que também serão produtos oferecidos aos clientes.

4.3.1 Análise de Portfólio de Produtos

Com a base do produto principal e após pesquisa de mercado aplicada, tomou-se a decisão de oferecer os produtos conforme cardápio abaixo:

Figura 3: Cardápio



DELICIOUS DONUTS

TRADICIONAL/R\$ 5,00 Massa tradicional e cobertura de açúcar de confeitiro

DONUTS PADRÃO

TRADICIONALCOM NUTELLA/R\$ 6,00 Massa tradicional e cobertura de nutella

CHOCOLATE/R\$ 6,00 Massa e cobertura de chocolate

NINHO/R\$ 6,00 Massa e cobertura de ninho

DONUTS PERSONALIZADOS ESCOLHA A MASSA E A COBERTURA
PREÇO ÚNICO: R\$7,00

MASSAS	COBERTURAS
Tradicional	TRADICIONAL (açúcar de confeitiro)
Chocolate	Chocolate
Ninho	Nutella
Churros	Ninho
Cenoura - somente aos sábados.	Chocolate Belga
	Doce de Leite
	Chocolate Branco

COMBOS	BEBIDAS
TRADICIONAL/R\$ 22,00 5 unidades de Donuts tradicional	Café Pequeno/ R\$3,00
PADRÃO/R\$ 28,00 5 unidades de Donuts Padrão	Café Grande/ R\$5,00
PERSONALIZADOS/R\$ 32,00 5 unidades de Donuts Personalizado	Suco natural/ R\$ 5,00
CAIXA COMEMORATIVA/ A PARTIR DE R\$ 25,00 Caixa personalizada com donuts para presentear	Suco. Poupa/R\$ 4,00
	Chá. Quente ou Gelado/ R\$ 7,00
	Refrigerante. Lata/ R\$ 5,00
	Água/R\$4,00

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

4.4 Posicionamento de Preço

Segundo Porter (2004) existem três abordagens estratégicas genéricas com potencial para que a empresa seja bem-sucedida e supere seus concorrentes:

- Liderança no custo total: consiste em alcançar a liderança no custo através de um conjunto de políticas funcionais, com foco em redução e controle, proporcionando ao mercado um valor mais baixo em relação ao concorrente sem perder qualidade.
- Diferenciação: Disponibilização no mercado um produto ou serviço diferente, seja através de uma nova criação ou uma nova dimensão.
- Enfoque: Essa categoria visa focar em um único segmento, tornando-se assim capaz de atender seu público-alvo de forma mais efetiva.

Por se tratar de um produto específico, a estratégia adotada será a de Enfoque, focando no único segmento dos donuts e ao mesmo tempo também poderá ser trabalhado com a estratégia de diferenciação, uma vez que é oferecido ao cliente a possibilidade de montar o donuts como ele deseja.

4.5 Estratégias de *Marketing*

4.5.1 Logotipo

Para representar a imagem e sentimento da marca, a empresa escolheu seguir o caminho do simples, delicado, sofisticado e de fácil identificação, sendo seu logotipo o próprio produto oferecido e com as cores predominante, marrom e lilás. Sendo o lilás, para simbolizar o respeito, dignidade, devoção e transformação e o marrom que transparece segurança e solidez.

Figura 4: Logotipo Deliciou's Donuts



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

4.5.2 Estratégia de Divulgação

O site G1 (2020), publicou a pesquisa realizada pela empresa de análise de mídia Comscoreo que constatou que consumo de mídias ligadas a internet se modificou devido a pandemia, o aumento ligado a mídias digitais de caráter familiar e jovem foi de 43,1% semana a semana. De 637 milhões de acessos, passou para quase 912 milhões de visualizações. Esse fator influencia positivamente a empresa, que devido à grande expansão digital irá realizar a maior parte de suas divulgações via internet conforme descrito abaixo.

- Estratégia para alcançar novos clientes em potencial e divulgação da marca, será utilizado as mídias sociais para abranger a captação de novos clientes, fazendo parcerias com influenciadores digitais da região, enviando o produto para a casa das mesmas para que haja uma divulgação, simples, objetiva e acolhedora.
- Foco em manter a página do *Instagram* sempre atualizada e realizar posts patrocinados, para que assim seja possível atingir pessoas do nicho que ainda não conhecem a marca.

4.5.3 Estratégia de Preço

Conforme pesquisa aplicada, preço é fator de peso na compra do cliente, sendo assim, criou-se a estratégia de incentivar o maior consumo e se proporcionar produtos com valor menor aos clientes.

E como descrito no item preço, os combos com 5 donuts contarão com desconto.

4.5.4 Campanhas

Com o intuito de maior absorção e fidelização de clientes, como estratégias de campanhas serão realizadas campanhas como:

- Valorização do cliente já fidelizado com desconto de 10% nas compras realizadas em seu dia de aniversário, assim como cadastro fidelizado, onde sempre que o cliente consumir o produto da loja e informar o Cadastro de Pessoa Física (CPF) e acumulará pontos que depois poderá ser trocado por produtos.
- Assim como demonstrado na pesquisa, comemorar uma data especial é um momento importante para diversos clientes, sendo assim, será proporcionado donuts com coberturas e embalagens personalizadas de acordo com cada data, seja aniversário, Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia dos Namorados, Natal, entre outras.
- Será feita a campanha do donuts de cenoura com cobertura de chocolate aos sábados.
- Sempre que se pensar em lançar um novo sabor, os clientes serão o parâmetro, cada um que estiver na loja ou consumir naquele dia ganhará uma amostra grátis para dar opinião e assim entender se agrada o paladar ou não.

4.6 Estrutura de Comercialização

Segundo SEBRAE (2013, p. 52) “a estrutura de comercialização diz respeito aos canais de distribuição, isto é, como seus produtos e/ou serviços chegarão até os seus clientes”.

Portanto, partindo do caminho que o cliente percorre até a compra do produto, a estrutura de comercialização envolve os canais de comunicação, vendas e distribuição.

As vendas, serão feitas na loja física da empresa, porém os pedidos poderão ser feitos via telefone, *Instagram* e *WhatsApp*, além de estar credenciada no aplicativo *iFood*. Os meios de pagamento aceitos serão: dinheiro, débito e crédito à vista.

A distribuição dos produtos ocorrerá de duas maneiras, sendo elas a retirada e consumo presencial e a entrega (*delivery*), que será feita por uma frota própria de *motoboys*.

4.7 Localização do Negócio

A definição da localização de uma empresa é extremamente importante, pois a partir dela é possível se posicionar em locais que favoreçam suas operações e garantam melhores vantagens competitivas.

Essa escolha por sua vez, deve levar em consideração pontos estratégicos e variam de acordo com a necessidade de cada organização.

A rigor, existe uma lista muito grande de fatores que podem, de uma forma ou de outra, influenciar nas decisões sobre localização. Nem todos são igualmente importantes em quaisquer circunstâncias porque, como já dissemos, a localização é um problema específico para cada companhia. (MOREIRA, 2012, p.160)

Para determinação de instalação da Deliciou's Donuts foi usado a metodologia de ponderação qualitativa, que permite a avaliação de diversas opções de locais e considera variáveis importantes para o negócio, em que esses fatores são listados e atribuídos notas por meio de uma escala arbitrária (LEITE; LOUREIRO; RODRIGUES, 2018).

Portanto, inicialmente foram selecionados três possíveis locais de instalação, sendo eles:

Opção A: Rua Tamoio, 480 - Vila Santa Catarina, Americana - SP.

Opção B: Rua das Paineiras, 275 - Jardim São Paulo, Americana - SP.

Opção C: Av. Nossa Sra. de Fátima, 659 - Vila Israel, Americana – SP.

Em seguida, foram selecionados os pontos de destaque que deveriam ser considerados – valor do aluguel, movimentação de pessoas, proximidade de centros comerciais, classe social do bairro e acessibilidade.

Com essas questões definidas, os Fatores foram pontuados de 1 a 4 (P), sendo considerados de modo crescente, onde o menor número representa menor importância e o maior tem mais relevância.

Na sequência, cada um dos fatores teve sua nota (peso) multiplicada pelo peso geral da categoria ($P.Px$).

E por fim, o total de cada uma das opções foram somados ($\sum P.Pa$; $\sum P.Pb$ e $\sum P.Pc$).

Dessa forma, dá-se como localização mais vantajosa, aquela que obtém a maior nota totalizadora (somatório).

Os resultados obtidos na aplicação realizada foi o apresentado no quadro abaixo.

Quadro 5: Ponderação qualitativa de localização

FATOR	Peso P	Opção A		Opção B		Opção C	
		Peso P_a	Total $P.P_a$	Peso P_b	Total $P.P_b$	Peso P_c	Total $P.P_c$
Aluguel	4	4	16	3	12	2	8
Movimentação	3	3	9	4	12	2	6
Centros comerciais	2	2	4	3	6	2	4
Classe Social	1	2	2	3	3	4	4
Acessibilidade	2	3	6	4	8	3	6
		$\sum P.P_a$	37	$\sum P.P_b$	41	$\sum P.P_c$	28

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Com base nos resultados obtidos, identificou-se a opção B é a mais indicada pois comporta as necessidades principais da empresa. Portanto, a Deliciou's Donuts ficará localizada na rua das Paineiras, 275 - Jardim São Paulo, Americana - SP.

E seus dados de contato serão:

Telefone: (19) 3333-4444

WhatsApp: (19) 99000-0000

Site: www.deliciousdonuts.com.br

E-mail: deliciousdonuts.americana@gmail.com

Instagram: @deliciousdonuts

Facebook: @deliciousdonuts

5. PLANO OPERACIONAL

5.1 Layout do Arranjo Físico

O layout ou arranjo físico de uma empresa, correspondem a organização e disposição dos componentes físicos que serão dispostos dentro de um determinado local. Essa organização, define as estações de trabalho, área de atendimento ao cliente, banheiros, espaços de uso interno, entre outros.

O arranjo físico (ou layout, em literatura inglesa) de uma operação é a maneira segundo a qual se encontram dispostos fisicamente os recursos que ocupam espaço dentro da instalação de uma operação. Esses recursos podem ser uma escrivaninha, um centro de trabalho, um escritório, uma pessoa, uma máquina, um departamento ou outros (CORRÊA e CORRÊA, 2017, p. 316)

O arranjo deve ser feito de tal modo que otimize os processos produtivos e garantam bem estar e segurança para execução das atividades.

Para a empresa Deliciou's Donuts foi desenvolvido o seguinte arranjo:

Figura 5: Layout Deliciou's Donuts



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

A área total do local será de aproximadamente 60 m² e contará com 4 ambientes, sendo eles o salão principal, cozinha, escritório e banheiro.

O salão, possui a entrada de vidro incolor, juntamente com uma porta de correr, o que proporciona uma sensação e amplitude e garante maior visibilidade para os pedestres e automóveis que passarem em frente ao local. Modelo demonstrado na imagem a seguir.

Figura 6: Modelo de entrada do estabelecimento



Fonte: Pinterest, 2020.

Ao entrar no estabelecimento, os clientes verão como ponto de destaque o expositor refrigerado, onde os donuts ficarão armazenados e atrás dele, verão as bebidas disponíveis no refrigerador vertical.

Figura 7: Expositor refrigerado



Fonte: Impacto, 2017.

Figura 8: Expositor refrigerado vertical



Fonte: Ponto Frio, 2020.

Nesse mesmo local, serão feitos os pedidos e pagamentos, uma vez que o caixa ficará acoplado ao balcão expositor.

As mesas utilizadas para compor ambiente não são do mesmo estilo, e foram selecionadas com a intenção de obter um ambiente descontraído e aconchegante. As mesas retangulares colocadas junto aos vidros de entrada, serão mais altas para que sejam usadas juntamente com banquetas, que permitirão aos consumidores terem a vista da movimentação da cidade, conforme demonstrado na imagem a seguir.

Figura 9: Bancada com vista para rua



Fonte: Pinterest, 2020.

As mesas nas laterais, possuirão acento acolchoado e mais duas cadeiras simples, acomodando até quatro pessoas, conforme o modelo.

Figura 10: Mesas laterais



Fonte: Fazer em Casa, 2018.

As demais mesas serão comuns e acomodarão até 4 pessoas. Toda a disposição foi feita de maneira que houvesse uma distância considerável, para garantir a segurança dos clientes perante o momento de pandemia.

No fundo do estabelecimento, à direita, estará localizado o banheiro de uso coletivo.

Na retaguarda e não acessíveis aos clientes, ficarão a cozinha e escritório. Para o acesso a esses locais, os colaboradores deverão entrar no espaço interior do balcão e usar a porta de correr.

A cozinha, será equipada com armários planejados (para o armazenamento de condimentos), pia, geladeira, fogão industrial com 5 bocas e forno embutido, coifa, bancada/mesa (para preparo das receitas) e máquina para preparo e fritura dos donuts.

Por fim, o escritório que será destinado ao uso das sócias, contará com duas estações de trabalhos, incluindo mesas, cadeiras e computadores.

5.2 Capacidade Produtiva

Slack, Chambers e Johnston (2018), descrevem como capacidade produtiva a quantidade máxima de produtos e serviços oferecido pela empresa.

A capacidade produtiva pode ser definida como a quantidade máxima de produtos e serviços que uma empresa é capaz de produzir com uma determinada quantidade de recursos e em um determinado período, e apresentam maneiras de gerenciar, planejando e controlando a capacidade de produção e as variações da demanda a curto, médio e longo prazo.” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2018, p. 66)

Analisar a capacidade produtiva é essencial na gestão para identificar a capacidade produtiva instalada, que é a capacidade máxima que uma unidade produtora pode produzir ininterruptamente, e a capacidade efetiva que é a capacidade real levando em consideração fatores como a mão de obra e a manutenção, e dessa forma avaliar a capacidade realizada que é o cálculo do quanto foi produzido em um determinado período. A partir daí estimar o desempenho da empresa, o mapeamento e o controle sobre a produção, e conseqüentemente tomar as decisões para limitar ou aumentar a produção de acordo com a necessidade da empresa.

Para a análise da capacidade produtiva de donuts, foram considerados a atividade do empreendimento de terça a domingo, no período das 9:00 às 19:00, podendo haver variações nos horários conforme as demandas.

Também foi levado em consideração o quadro de pessoal qualificado para as atividades, o arranjo físico que possuirá uma cozinha industrial, equipada com um fogão, forno, geladeira, batedeira planetária com capacidade de 12 litros para produção de massas, mesas para apoio e dispensas com armários para armazenar os estoques e vários utensílios necessários durante o processo do preparo da receita.

Foram calculados para o tempo de trabalho, uma jornada diária de 10 horas, com intervalos e horário de almoço.

Para a previsão da demanda no período inicial do negócio estima-se que as vendas sejam de aproximadamente de 200 donuts/dia, de diversos recheios.

A capacidade produtiva da Deliciou's Donuts foi estabelecida da seguinte maneira:

Capacidade Produtiva instalada:

37,5 Donuts/ horas

375 Donuts/ 10 horas

Capacidade Efetiva:

10 horas – 2 horas de almoço e intervalo

8 horas de efetivo trabalho = $37,5 * 8 = 300$ Donuts

$\frac{300}{375} = 0,80 \rightarrow 80\%$ eficiência

375

Capacidade Produtiva de donuts ocorrerá em processos de lotes, conforme o quadro abaixo:

Quadro 6: Capacidade produtiva

Produto	Lote Mínimo (uni)	Tempo por unidade (min/um)	Tempo médio de produção (min.)	Capacidade máxima de Produção diária
Donuts	75	2,5	100	300

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Quadro 7: Tempo médio por cobertura

Coberturas	Quantidade em Litros	Tempo médio de produção
Chocolate	2	20
Frutas vermelhas	2	20
Leite ninho	2	20
Creme	2	20

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

5.3 Processos Operacionais

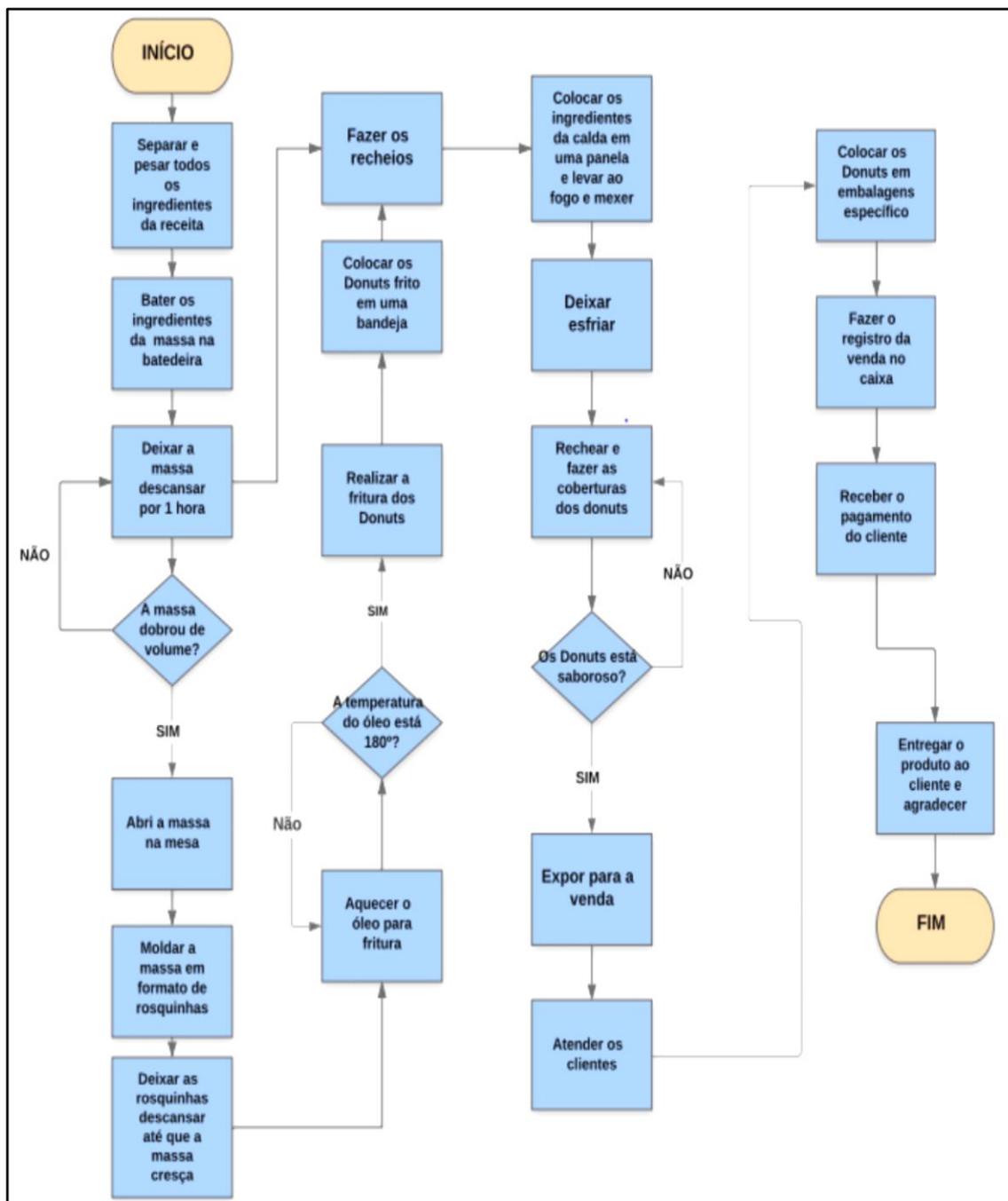
De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2018), processos operacionais consiste em todas as atividades de rotina desempenhada pela organização com o objetivo de transformar os insumos em produtos ou serviços.

A organização dos processos operacionais é fundamental, pois permite ao gestor acompanhar as atividades, desempenho dos processos e o resultado quantitativo e qualitativo.

Dentre várias vantagens que a definição de processos proporciona, podemos citar como o uso adequado dos recursos disponíveis, aumento da produtividade, identificar a necessidade de novos investimentos, proporciona maior controle da produção eliminando retrabalhos e tarefas desnecessárias.

No quadro abaixo segue o mapeamento dos processos operacionais da Deliciou's Donuts, em que os principais processos produtivos é basicamente a preparação da massa, do recheio, a fritura, modelagem dos donuts, a inclusão do recheio e a cobertura, a embalagem e a entrega ao cliente.

Figura 11: Mapeamento de processos



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

5.4 Necessidade de Pessoal

O fator humano é um instrumento fundamental nas atividades da empresa, de alta relevância e representa o diferencial para o sucesso. Dentre as características do profissional, exige-se habilidades e qualificação para atingir os objetivos organizacionais.

A estrutura funcional dos colaboradores da Deliciou's Donuts contará com as três sócias, sendo que uma delas será responsável pela administração, a segunda sócia atuará nas vendas e a terceira será responsável pela produção. Sendo que demandará a contratação de dois colaboradores sendo um auxiliar para a produção e um auxiliar para as vendas.

Abaixo segue as atribuições e qualificação necessária para cada função na empresa:

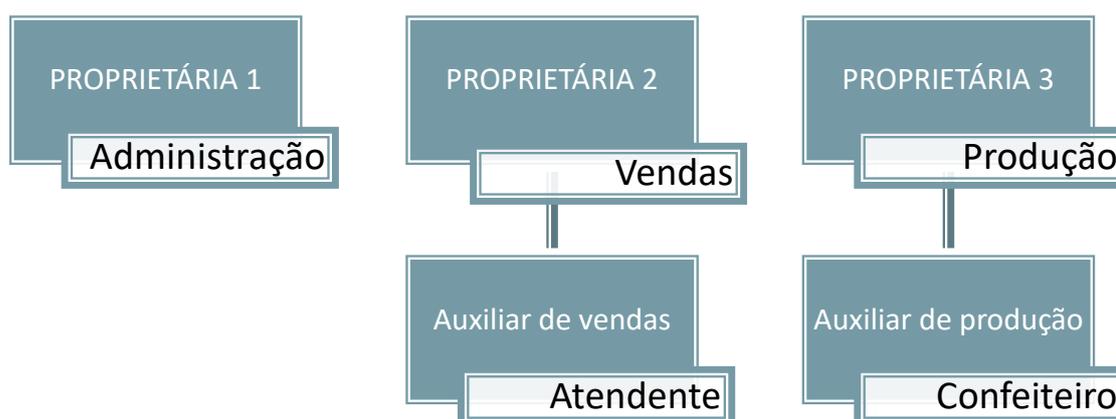
Administrativo: Responsável pela organização funcional, planejamento, marketing e direção da empresa, deverá possuir graduação em gestão empresarial.

Vendas: Para a função de caixa deverá possuir conhecimentos básico em informática e sistema de informação, bem como matemática financeira, devendo realizar o controle das entradas e saída do caixa. Já o auxiliar de vendas realizará o atendimento no balcão e controle das encomendas.

Confeitaria: Responsável pela produção de donuts, deverá possuir curso em confeitaria, para realizar a produção de massas com excelência e dentro das expectativas dos clientes.

A seguir segue o organograma e a descrição das atribuições de cada colaborador da empresa.

Figura 12: Organograma



Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Dessa forma, a empresa contará com mais dois funcionários além das três sócias, sendo eles o atendente e auxiliar de produção confeiteiro.

6. PLANO FINANCEIRO

6.1 Estimativa de Investimento

De acordo com o Dicio (2020, p.n.i) a palavra investimento remete a “aplicação de capitais com finalidade lucrativa”.

Para o Concurso Sebrae/SC (2014, p.n.i) o conceito Investimento Fixo “corresponde aos bens que devem ser adquiridos para seu negócio funcionar (ex. móveis, utensílios, veículos, máquinas).”

Portanto, entende-se que os investimentos fixos de uma empresa, condizem com a compra de bens tangíveis para que seja possível o desenvolvimento do negócio.

6.1.1 Máquinas e Equipamentos

A fim de otimizar o processo produtivo e economizar com mão de obra, a empresa irá adquirir uma máquina especializada para a produção e fritura de donuts. Para o uso da máquina, o confeitiro terá apenas que fazer a massa e colocá-la dentro da máquina e ela será responsável em transformar o preparo em formato de rosquinhas e em seguida fritar uniformemente no ponto certo. Após rosquinha estar frita, o confeitiro terá apenas que recheá-la.

A máquina será importada via site de compras online, pois mesmo com frete alto será financeiramente mais vantajoso do que comprar o produto nacionalmente, uma vez que não é tão comum em território brasileiro.

Figura 13: Máquina de donuts



Fonte: AliExpress, 2020.

Além disso, outros equipamentos de cozinha serão adquiridos, entre eles uma máquina de café expresso, geladeira, fogão, coifa, etc.

As estimativas de valores finais de cada item estão descritas no quadro abaixo.

Quadro 8: Máquinas e equipamentos

Item	Descrição	Valor
1	Máquina de donuts	6.000,00
2	Máquina de café expresso	1.000,00
3	Fogão 5 bocas	900,00
4	Coifa	390,00
5	Geladeira 579 litros	3.000,00
6	Batedeira planetária 12 litros	2.500,00
7	Liquidificador	250,00
8	Micro-ondas 32 litros	350,00
9	Expositor refrigerado vertical	1.800,00
10	Expositor refrigerado balcão	5.000,00
11	Lava louças	900,00
12	Computador	2.000,00
Total		24.090,00

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Conforme indicado na tabela, o valor total de investimentos de máquinas e equipamentos, será de vinte e quatro mil e noventa reais.

6.1.2 Móveis e Utensílios

Para atender as demais necessidades da empresa, serão adquiridos também móveis e utensílios, conforme destacado no quadro abaixo que consta a descrição dos produtos, quantidade, valor unitário e valor total.

Quadro 9: Móveis e utensílios

Item	Descrição	Qtde	V. Unitário	V. Total
1	Móveis planejados	1	8.000,00	8.000,00
2	Kit 3 banquetas com encosto	2	200,00	400,00
3	Sofá booth	2	500,00	1.000,00
4	Kit 2 cadeiras madeira	3	120,00	360,00
5	Jogo de panelas	2	200,00	400,00
6	Tigelas inox para mistura de ingredientes	6	15,00	90,00
7	Assadeira grande	4	25,00	100,00

8	Kit 12 xicaras com pires 100 ml	5	85,00	425,00
9	Kit 12 xicaras com pires 300 ml	5	150,00	750,00
10	Kit 50 pratos sobremesa raso	2	280,00	560,00
11	Kit 50 pratos grande raso	1	300,00	300,00
12	Recipientes de plástico com tampa	20	5,00	100,00
13	Jogo de copos 320ml (6 unidades)	20	25,00	500,00
14	Jogo de talheres inox	1	100,00	100,00
15	Jogo de facas	1	60,00	60,00
16	Kit bicos de confeitaria	2	60,00	120,00
17	Expositor donuts acrílico	8	60,00	480,00
18	Kit 6 Pincéis confeitaria	1	12,00	12,00
19	Kit 6 Espátulas confeitaria	1	17,00	17,00
20	Guardanapos	15	0,80	12,00
21	Vassoura	2	10,00	20,00
22	Rodo	2	10,00	20,00
23	Pano de chão	10	3,00	30,00
24	Balde	2	5,00	10,00
Total				13.866,00

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Conforme demonstrado pelo quadro, os demais utensílios totalizam um valor total de treze mil oitocentos e sessenta e seis reais.

6.1.3 Veículos

Por ser uma pequena empresa com recursos financeiros limitados, não serão adquiridos veículos. Desse modo as sócias usarão seus automóveis particulares para realizar as atividades fora do estabelecimento, como a compra de matéria prima nos atacados da região.

6.1.4 Total dos Investimentos Fixos

O total de investimentos fixos, corresponde a somatória das máquinas e equipamentos (R\$24.090,00), móveis e utensílios (R\$13.866,00) e veículos (R\$0,00). Totalizando um valor de trinta e sete mil novecentos e cinquenta e seis reais (R\$ 37.956,00).

6.2 Capital de Giro

De acordo com o SEBRAE (2017, p.n.i), “O capital de giro é o dinheiro necessário para bancar a continuidade do funcionamento da sua empresa”. Ele pode ser considerado como uma reserva da empresa, para garantir que a empresa arque com suas obrigações em dia, como o pagamento de fornecedores, compra de matéria prima, pagamento de funcionários, entre outros.

Portanto, torna-se correto afirmar que o capital de giro é um fator extremamente importante para manter a saúde financeira da empresa e principalmente mantê-la viva durante os primeiros anos de existência ou durante períodos de baixo movimento.

Desse modo, a Deliciou's Donuts irá reservar cinquenta por cento do seu investimento total como capital de giro, que corresponde a um valor de quarenta e cinco mil reais (R\$45.000,00).

6.3 Investimentos Pré-operacionais

Segundo o Concurso Sebrae/SC (2014), os investimentos pré-operacionais são os gastos envolvidos com situações intangíveis antes da abertura da empresa.

São os gastos para que a empresa possa abrir as portas. Se assemelham com os gastos fixos, mas não são caracterizados como tal por não serem bens. Aqui devem ser incluídos os custos com a legalização da empresa, treinamento de funcionários, divulgação, etc. (CONCURSO SEBRAE/SC, 2014, p.n.i)

Dentre tais limitações, os gastos pré-operacionais que a Deliciou's terá, estão descritos no quadro abaixo.

Quadro 10: Gastos pré-operacionais

Descrição	Fonte	Valor
Contratação contabilidade (mensal)	Meu Contador Online (2020).	240,00
Abertura da empresa (CNPJ, junta comercial e cadastro na prefeitura)	Silva (2020).	1.500,00
Licença Sanitária	Prefeitura Municipal de Americana (2020)	175,95
Treinamento funcionário (3 dias ou 24 horas)	Elaborado pelas autoras (2020)	346,20
Total:		2.262,15

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Entre as despesas, o valor mencionado como treinamento de funcionários foi feito com base no salário/dia dos colaboradores, já que ambos terão 3 dias de treinamento interno com as sócias, equivalente a 24 horas de treinamento.

Desse modo, considera-se as seguintes informações para cálculo: Salário mensal de R\$1.500,00 e 26 dias úteis de funcionamento da empresa.

Quadro 11: Cálculo treinamento

Salário R\$1.500 / 26 = R\$57,70
R\$57,70 x 3 dias = R\$173,10
R\$173,10 x 2 funcionários = R\$346,20

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Não foi aplicado treinamentos externos, pois a empresa buscará profissionais com experiência na área de atendimento e confeitaria.

Contudo, o valor total que será aplicado nos gastos pré-operacionais é de dois mil duzentos e sessenta e dois reais e quinze centavos (R\$2.262,15).

6.4 Investimento Total

O investimento total do empreendimento será de noventa mil reais (R\$90.000,00), correspondendo ao somatório de trinta mil reais aplicado por cada uma das sócias.

Esse montante será utilizado para aquisição dos materiais e serviços destacadas nos tópicos anteriores (investimentos fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais).

6.5 Estimativa do Faturamento Mensal

Segundo o SEBRAE (2020), o faturamento de uma empresa corresponde a receita obtida na venda dos produtos ou serviços. Portanto, a estimativa de faturamento mensal, está relacionada com a projeção de vendas elaborada por seus administradores.

Podemos dizer que faturamento, é a soma dos valores arrecadados por uma empresa pela realização de sua atividade comercial. Seja vendendo bens ou prestando serviços a terceiros.

A estimativa de faturamento é basicamente uma previsão de receita decorrente das vendas de um determinado produto ou a prestação de serviço de qualquer natureza em determinado período do ano. (SEBRAE, 2020, p.n.i)

Desse modo, avaliando a capacidade produtiva da empresa e a expectativa de retorno, foi definido como meta a venda de duzentos (200) donuts por dia, com um preço médio de seis reais (R\$6,00).

Quadro 12: Estimativa de faturamento mensal

Faturamento mensal de donuts	31.200,00
Faturamento bebidas mensal	5.000,00
Faturamento Mensal donuts+ bebidas	36.200,00

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Sendo assim, a estimativa de faturamento mensal para a Deliciou's será de trinta e sete mil e quinhentos reais (R\$37.500,00).

6.6 Estimativa de Custo de Matéria Prima

Segundo o Dicionário Financeiro (2020), matéria prima são produtos naturais ou transformado, que são utilizados como base para a produção do produto final escolhido pela empresa.

Abaixo segue a estimativa dos custos ligados a matéria prima para a produção de donuts com base nos valores oferecidos pelo Atacadão Supermercado conforme solicitado no tópico dos fornecedores.

Quadro 13: Custo de matéria prima

Custo de matéria prima					
Produto	Marca	Volume	Preço	Unidade	Total
Farinha de trigo	Nita	25Kg	76,74	2	153,48
Açúcar	Caravelas	1Kg	2,48	20	49,60
Açúcar de confeitiro	União	500g	2,69	10	26,90
Leite Integral	Quatá	1L	3,65	60	219,00
Ovos	-	30	13,00	10	130,00
Manteiga	San Marino	1Kg	19,80	5	99,00
Fermento	Dona Benta	125g	7,46	12	89,52
Essência de Baunilha	Arrifana	900ml	10,25	2	20,50
Óleo	Lisa	900ml	7,99	20	159,80
Sal refinado	Lebre	1Kg	1,39	10	13,90
Achocolatado	Nescau	2Kg	17,99	5	89,95
Chocolate ao leite	Garoto	2,1Kg	49,99	3	149,97
Chocolate Branco	Garoto	2,1Kg	57,99	3	173,97
Creme de Avelã	Nutella	3g	149,69	2	299,38
Doce de Leite	Frimesa	4,8kg	67,14	2	134,28
Granulado	Ki kakau	1,01Kg	9,15	3	27,45
Granulado Colorido	Ki kakau	1,01Kg	5,21	3	15,63
Confete	Disqueti	500g	8,99	4	35,96
Leite em pó	Ninho	400g	12,49	5	62,45
Canela	Temperabem	500g	9,40		-
Total					1.950,74

Fonte: Elaborado pelas autoras,2020.

Quadro 14: Custo de bebidas

Custo de Bebidas					
Produto	Marca	Volume	Preço	Unidades	Total
Café Cassiano	Brasileiro	5Kg	112,00	2	224,00
Água	Bem Leve	500ml	0,53	50	26,50
Coca Cola lata	Coca Cola	350ml	2,19	50	109,50
Guaraná Antartica		350ml	2,29	30	68,70
Fanta Laranja	Coca Cola	350ml	2,26	30	67,80
Poupas	Mais Fruta	100g	1,21	30	36,30
Total					532,80

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

6.7 Estimativa dos Custos com Mão de Obra

Segundo Duarte (2011) os custos de mão de obras são as despesas com o pessoal utilizado diretamente e indiretamente na produção, o autor ainda descreve custos de mão de obra direta, tratando-se dos colaboradores que atuam no setor produtivo da organização sem contar com a manutenção de equipamento e custo de mão de obra indireta refere-se aos gastos referente ao maquinário e infraestrutura.

Quadro 15: Custo de mão de obra

Custo de mão de obra			
	Custo de mão de obra por unidade	Quantidade a produzir	Custo
Mensal	0,50	5200	2.600,00

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

6.8 Estimativas de Custos de Comercialização

Segundo o site Meu Negócio Passo a Passo (2017), os custos de comercialização são gastos com impostos, e custos envolvendo vendedores e/ou representantes.

A empresa abordada neste presente trabalho, se enquadra na 3ª faixa do Anexo II – Indústria com base em 2020, e o cálculo abaixo demonstra o valor da DAS que deve ser paga todo mês.

Figura 14: Demonstrativo cálculo de recolhimento (DAS)Faturamento dos últimos 12 meses: 434.400,00

Atividade	Faturamento do Mês	Alíquota Efetiva	Valor do DAS
Anexo I (Comércio)	0,00	6,31%	0,00
Anexo II (Indústria)	36.200,00	6,81%	2.465,00
Anexo III (Serviço)	0,00	9,44%	0,00
Anexo IV (Serviço)	0,00	7,34%	0,00
Anexo V (Serviço)	0,00	17,22%	0,00
	36.200,00		2.465,00

Fonte: Ozai, 2020.

6.9 Custos Fixo Operacionais

6.9.1 Custos Fixos

Segundo SEBRAE (2020) custo fixo são gastos constantes, independentemente da quantidade produzida.

Abaixo seguem os custos fixos da empresa.

Quadro 16: Custo fixos

Custo Fixo	
Custo	Valor
Aluguel	1.500,00
Água	100,00
Energia	250,00
Mão de Obra direta	2.600,00
Salários	4.000,00
Pro labore	6.000,00
DAS	2.465,00
Total de Custo	16.915,00

Fonte: Elaborado pelas autoras,2020.

6.9.2 Custos Variáveis

Segundo SEBRAE (2020) custo variáveis são gastos que sofrem alterações a partir da quantidade produzida.

Quadro 17: Custos variáveis

Custos Variáveis	
Custo	Valor
Matéria Prima	1.950,74
Bebidas	532,80
Embalagens	600,00
Total de Custo	3.083,54

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

6.10 Estimativa do Custo com Depreciação

Para Duarte (2011), existem 3 possíveis explicações para o conceito depreciação.

(1) Desgaste físico gerado pelo tempo ou pelo uso, de equipamentos e de bens do ativo de uma organização. (2) Redução progressiva do valor de um componente do ativo fixo de uma organização, observando-se seu desgaste durante o tempo normal de uso. (3) Perda do valor, ocasionada pelo uso ou desatualização tecnológica, de máquinas, equipamentos, acessórios e outros bens materiais de uma organização. (DUARTE, 2011, p.n,i)

Para o cálculo foi utilizado toda a base apontada no tópico 6.1.1 Máquinas e Equipamentos.

Quadro 18: Depreciação

Descrição	Valor Aquisição	Valor de Revenda	Vida Útil (meses)	Depreciação
Máquina de donuts	6.000,00	4.200,00	60	30,00
Máquina de café expresso	1.000,00	700,00	60	5,00
Fogão 5 bocas	900	630,00	60	4,50
Coifa	390	273,00	60	1,95
Geladeira 579 litros	3.000,00	2.100,00	60	15,00
Batedeira planetária 12l	2.500,00	1.750,00	60	12,50
Liquidificador	250	-	24	10,42
Micro-ondas 32 litros	350	-	24	14,58
Expositor refrigerado vertical	1.800,00	1.260,00	60	9,00
Expositor refrigerado balcão	5.000,00	3.500,00	60	25,00
Lava louças	900	630,00	24	11,25
Computador	2.000,00	1.400,00	24	25,00
Total	24.090,00	16.443,00		164,20

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

6.11 Estimativa do Custo Unitário do Produto

A partir dos dados descritos nos tópicos citados acima foi possível calcular o custo unitário do produto, levando em consideração a produção dele.

Quadro 19: Custo unitário

Custo unitário do produto	
Descrição	Valor
Custo Fixo	16.915,00
Custo Variável	3.083,54
Depreciação	164,20
Total Custos	20.162,74
Produção Mensal	5200
Custo Unitário	3,88

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

A estimativa média do custo unitário final do produto oferecido pela empresa é de R\$3,88.

6.12 Demonstrativo de Resultados

” O demonstrativo de resultado lista as receitas e despesas da empresa ao longo de um determinado período, demonstrando se há lucro ou prejuízo.” (BERT; DEMARZO, 2010, p.65).

O principal objetivo do Demonstrativo de Resultados de Exercício (DRE) é detalhar o resultado líquido, as receitas, os custos e despesas e assim poder avaliar a saúde financeira da empresa.

A DRE da Deliciou's Donuts foi projetada para os três primeiros anos conforme a tabela abaixo.

Quadro 20: Demonstração do resultado do exercício

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	ANO 1	ANO 2	ANO 3
RECEITA DE VENDA BRUTA	510.000,00	551.000,00	610.000,00
Vendas de produtos	450.000,00	486.000,00	540.000,00
Vendas de agregados	60.000,00	65.000,00	70.000,00
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA	26.873,54	28.888,00	31.054,07
Impostos sobre venda	3.095,00	3.327,00	3.576,00
Gastos e despesas	2.983,54	3.206,00	3.446,45
Despesas Operacionais	20.795,00	22.355,00	24.031,00
RECEITA VENDAS LÍQUIDA	483.126,46	522.000,00	578.945,93

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

Já o demonstrativo de fluxo de caixa permite o controle de entrada e saída de caixa da empresa em um determinado período. Abaixo segue o fluxo de caixa da Donuts Deliciou's.

Quadro 21: Demonstrativo de fluxo de caixa

DEMONSTRATIVO DE FLUXO DE CAIXA	MENSAL
ATIVIDADES OPERACIONAIS	VALORES
Recebimento de clientes	R\$ 36.200,00
Pagamento a fornecedores	R\$ 3.083,54
Despesas administrativas e comerciais	R\$ 16.915,00
Caixa obtido pelas atividades operacionais	R\$ 20.162,74
ATIVIDADES DE INVESTIMENTO	R\$ 0,00
Compra de ativo	R\$ 0,00
Recebimento de dividendos	R\$ 0,00
Caixa obtido pelas atividades de investimento	R\$ 0,00
ATIVIDADES DE FINANCIAMENTO	R\$ 0,00
SALDO DE DISPONIBILIDADE	R\$ 16.037,26

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

6.13 Indicadores de Viabilidade

De acordo com SEBRAE (2019), a viabilidade financeira é calculada em cima de despesas e lucros. Ela permite calcular se o investimento em relação ao tempo e dinheiro investidos no projeto é viável para os investidores. Permite avaliar através dos dados sobre o provável retorno financeiro.

6.13.1 Ponto de Equilíbrio

Para o cálculo do ponto de equilíbrio considera-se os custos fixos, e a margem de contribuição.

O ponto de equilíbrio da empresa, para que ela não tenha prejuízo, a empresa deverá realizar as vendas mensal no valor mínimo de R\$ 7.978,00.

6.13.2 Índice de Lucratividade

A lucratividade de um negócio é apurada em valor percentual, através do cálculo que considera o lucro líquido anual dividido pela receita total ao ano.

A lucratividade anual da empresa será de 37,94% a.a., o que demonstra grande cenário positivo no mercado para a Deliciou's Donuts.

$$\text{Índice de lucratividade} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{Receita total}} * 100$$

Quadro 22: Índice de lucratividade

Lucro Líquido	164.837,54
Receita total	434.400,00
Lucratividade	37,94%

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

6.13.3 Rentabilidade

O retorno investido é obtido sob a forma percentual, sendo calculada através da divisão do lucro líquido pelo investimento total.

A rentabilidade da empresa Deliciou's Donuts será de 1,83%, conforme a demonstração no quadro abaixo.

Quadro 23: Rentabilidade

Lucro Líquido	164.837,52
Investimento	90.000,00
Rentabilidade	183%

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

6.13.4 Prazo de Retorno do Investimento (*Payback*)

“O prazo de retorno de investimento mede em quanto tempo os fluxos acumulados de caixa gerados pelo investimento se tornarão igual ao investimento inicial.” (OLDCORN; PARKER, 1995, p. 103)

Sendo assim, para o cálculo do prazo de retorno de investimento ou o *payback* da empresa Deliciou's Donuts, foi utilizado a fórmula da divisão do valor do investimento total pelo lucro líquido, e o tempo necessário que a empresa levará para recuperar o investimento total realizado será de aproximadamente seis meses, conforme demonstra o quadro abaixo.

Quadro 24: Payback

Investimento Total	90.000,00
Lucro Líquido (a.m)	16.037,26
Prazo de Retorno do Investimento	5,6 meses

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2020.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedorismo é muito presente na cultura brasileira, porém a falta de planejamento é um dos principais fatores que levam as pequenas empresas a fecharem as portas, por conta disso, torna-se de extrema importância a elaboração de um plano de negócio antes da abertura de uma empresa, a fim de identificar as necessidades e dificuldades que o empreendimento irá enfrentar.

A partir do plano de negócio elaborado nesse trabalho, foi possível analisar a viabilidade da criação de uma empresa do ramo alimentício, com foco na produção de donuts na cidade de Americana.

A análise macro e microambiental mostrou um cenário vastamente prejudicado pela crise econômica estabelecida devido a pandemia do Covid-19 em 2020. Em contrapartida revelou as diversas estratégias que as empresas usaram para se reinventar durante esse período crítico, permitindo que fossem extraídas as mais variadas metodologias para potencializar as organizações.

Com base nos levantamentos realizados, o produto principal (donuts) mostrou uma alta aceitação entre os consumidores potenciais, mesmo sendo um produto pouco presente no cardápio brasileiro.

A partir do estudo financeiro, identificou-se que os recursos estimados estão dentro do previsto e o retorno do investimento é obtido poucos meses, evidenciando a lucratividade da empresa e suas oportunidades de crescimento.

Portanto, o desenvolvimento do presente projeto classificou o negócio como rentável, mesmo em meio a um contexto econômico instável, demonstrando que as adversidades podem ser superadas, mantendo a saúde financeira da organização.

REFERÊNCIAS

ABDALA, Vitor; BRASIL, Cristina Índio do. **Taxa de desemprego cai no país e fecha 2019 em 11,9%**. 31 jan. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-01/taxa-de-desemprego-no-pais-fecha-2019-em-119>>. Acesso em: 9 maio 2020 às 17h19min.

ABIA. **ABIA e indústria de alimentos discutem mudanças no comportamento do consumidor pós-Covid-19**. 15 maio 2020. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/noticias/abia-e-industria-de-alimentos-discutem-mudancas-no-comportamento-do-consumidor-pos-covid-19>>. Acesso em: 16 ago. 2020 às 13h46min.

ABIC. **O café brasileiro na atualidade**. 2020. Disponível em: <<https://www.abic.com.br/o-cafe/historia/o-cafe-brasileiro-na-atualidade-2/>>. Acesso em: 9 maio 2020 às 14h34min.

ABIP. **Indicadores da Panificação e Confeitaria em 2019**. 2020. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2020/02/INDICADORES-DA-PANIFICA%C3%87%C3%83O-E-CONFEITARIA-EM-2019-2.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2020 às 22h24min.

ABITRIGO. **Brasil Importação de trigo 2019 por País**. 2020. Disponível em: <<http://www.abitrigo.com.br/wp-content/uploads/2019/09/1.TRIGO-IMPORT-2019.xlsx-Agrupar-1.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2020 às 22h20min.

ABRASEL. **Bares e restaurantes da região de Campinas registram alta de 5% no faturamento em 2019, diz Abrasel**. 10 fev. 2020. Disponível em: <<https://abrase.com.br/noticias/noticias/bares-e-restaurantes-da-regiao-de-campinas-registram-alta-de-5-no-faturamento-em-2019-diz-abrase/>>. Acesso em: 1 maio 2020 às 10h39min.

ABRASEL. **Brasileiro aumenta despesa com alimentação fora de casa**. 9 out. 2019. Disponível em: <<https://abrase.com.br/noticias/noticias/brasileiro-aumenta-despesa-com-alimentacao-fora-de-casa/>>. Acesso em: 23 mar. 2020 às 22h03min.

ABRASEL. **Como é o futuro pós-pandemia?**. 12 maio 2020. Disponível em: <<https://abrase.com.br/revista/mercado-e-tendencias/como-e-o-futuro-pos-pandemia/>>. Acesso em: 17 jun. 2020 às 20h42min.

ABRASEL. **Como ter sucesso nas operações de delivery e take away**. 5 jun. 2020. Disponível em: <https://redeabrase.abrase.com.br/upload/files/2020/06/bhaVnqftvZZffozJYd7c_05_8c48f2f2e90e795882f648997f1cf8d0_file.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2020 às 9h23min.

ABRASEL. **Demitidos por causa do coronavírus: os brasileiros que já ficaram desempregados com a pandemia**. 26 mar. 2020. Disponível em: <<https://abrase.com.br/noticias/noticias/demitidos-por-causa-do-coronavirus-os>>

brasileiros-que-ja-ficaram-desempregados-com-a-pandemia/>. Acesso em: 16 jun. 2020 às 12h37min.

ABRASEL. **Restaurantes novos e tradicionais fecham as portas em Curitiba**. 25 jun. 2019. Disponível em: <<https://abrase.com.br/noticias/noticias/crise-fecha-restaurantes-novos-e-tradicionais-em-curitiba/>>. Acesso em: 1 maio 2020 às 11h28min.

AGEMCAMP. **RMC ocupa 2º lugar no ranking de consumo no Estado**. 31 mar. 2019. Disponível em: <<http://www.agemcamp.sp.gov.br/rmc-ocupa-2o-lugar-no-ranking-de-consumo-no-estado/>>. Acesso em: 1 maio 2020 às 10h53min.

AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. **Comer fora de casa consome um terço das despesas das famílias com alimentação**. 4 out. 2019. Disponível em <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/25607-comer-fora-de-casa-consome-um-terco-das-despesas-das-familias-com-alimentacao>>. Acesso em: 9 de mar. de 2020 às 15h00min.

AHRENS, Barros de Rudy. **Gestão da Produção, Coletânea Nacional sobre Engenharia de Produção 3**. Editora Atena. 2017. Curitiba. 64p. (Capítulo V).

AMARO, Daniel. **34% dos brasileiros gastam com alimentação fora do lar**. 11 out. 2018. Disponível em: <<http://edicaodobrasil.com.br/2018/10/11/34-dos-brasileiros-gastam-com-alimentacao-fora-lar/>>. Acesso em: 9 mar. 2020 às 15h12min.

AMATO NETO, João. *et alii*. **Gestão estratégica de Fornecedores e contratos: Uma visão integrada**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 83-117. (3 Capítulo)

ALIEXPRESS. **Máquina automática completa comercial 110 v 220 v 3000 w dos donuts de aço inoxidável fabricante**. 2020. Disponível em: <https://pt.aliexpress.com/item/32843831034.html?src=google&albch=shopping&acnt=494-037-6276&isdl=y&slnk=&plac=&mtctp=&albbt=Gpoogle_7_shopping&aff_atform=google&aff_short_key=UneMJZVf&&albagn=888888&albcpr=7475419406&albag=78285569502&trgt=299423776478&crea=pt32843831034&netw=u&device=c&albpg=299423776478&albpdp=pt32843831034&gclid=Cj0KCQiAy579BRCPARIsAB6QoIYCtLMOpVKH_MbbLr4qDmYLIJL-5CCSCKjqznkvo6y_sZTlurRdajkaAtyyEALw_wcB&gclsrc=aw.ds>. Acesso em: 8 nov. 2020 às 12h06min.

ATACADÃO. **Catálogo**. 2020. Disponível em <<https://www.atacado.com.br/catalogo/>>. Acesso em: 8 nov. 2020 às 11h44min.

BERK, Jhonathan; DEMARZO, Peter. **Finanças Empresariais: Essecial**. Editora Bookman, 2009. p. 65-70. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=RXiAToVR7u8C&pg=PA65&dq=DEMONSTRATIVO+DE+RESULTADO&hl=ptBR&sa=X&ved=2ahUKEwjys4ro_PXsAhUBH7kGHYmNDiwQ6AEwAXoECAIQAg#v=onepage&q=DEMONSTRATIVO%20DE%20RESULTADO&f=false>. Acesso em: 9 nov. 2020 às 14h47min.

BEZERRA, Ilana Nogueira; et al. **Consumo de alimentos fora do lar no Brasil segundo locais de aquisição**. 2017. Revista Saúde Pública. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rsp/v51/pt_0034-8910-rsp-S1518-87872017051006750.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2020 às 20h03min.

BNDES. **Banco nacional do Desenvolvimento**. 2020. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 19 mar. 2020 às 17h20min.

BORGES, Marília. **Novos Valores do Consumidor Fazem Operadores de Foodservice Repensarem Estratégias**. 29 set. 2017. Disponível em: <<https://blog.euromonitor.com/novos-valores-do-consumidor-fazem-operadores-de-foodservice-repensarem-estrategias/>>. Acesso em: 30 jun. 2020 às 21h35min.

BRASIL. **Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020**. Presidência da República. In.: Planalto.gov.br. Brasília/DF, 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm>. Acesso em: 22 jun. 2020 às 11h00min.

BRASIL. **Decreto nº 10.282 de 20 de março de 2020**. Presidência da República. In.: Planalto.gov.br. Brasília/DF, 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm>. Acesso em: 22 jun. 2020 às 12h00min.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Presidência da República. In.: Planalto.gov.br. Brasília/DF. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 17 mar. 2020 às 15h50min.

CAFÉ DONUTS. **O café Donuts**. Disponível em: <<http://cafedonuts.com.br/index.php/nossos-produtos/donuts/>>. Acesso em: 28 jun. de 2020 às 22h35min.

CAPITAL SOCIAL. **Simple Nacional**. 8 abr. 2018. Disponível em: <<https://capitalsocial.cnt.br/simples-nacional>>. Acesso em: 17 mar. 2020 às 15h50min.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 12ª Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003. p.188. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=35aw-p0MOJ4C&printsec=frontcover&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico+chiavenato&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwihMrN8anpAhXRBtQKHTv1B-EQ6wEIKzAA#v=onepage&q=swot&f=false>>. Acesso em: 10 maio 2020 às 10h23min.

COBRA, Marcos; URDAN, André. **Marketing Básico** 5ª ed. 2007, São Paulo, Atlas, p.49. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010572/cfi/6/10!/4/4@0:0>>. Acesso em: 29 jun. 2020 às 10h05min.

CONAB. **Trigo - Análise Mensal - Janeiro-2020**. 2020. Disponível em: <<https://www.conab.gov.br/info-agro/analises-do-mercado-agropecuario-e>>

extrativista/analises-do-mercado/historico-mensal-de-trigo/item/13095-trigo-analise-mensal-janeiro-2020>. Acesso em: 28 abr. 2020 às 21h22min.

CONCLA. **Comissão Nacional de Classificação**. 2020. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?option=com_cnae&view=atividades&Itemid=6160&tipo=cnae&chave=1091-1%2F02+&versao_classe=7.0.0&versao_subclasse=10.1.0>. Acesso em: 23 mar. 2020 às 21h16min.

CONCURSO SEBRAE/SC. **Como calcular o Investimento Inicial da sua empresa**. 30 maio 2014. Disponível em: <<http://concurso.sebrae-sc.com.br/2014/05/30/como-calculer-o-investimento-inicial-da-sua-empresa-2/#:~:text=Investimento%20Fixo%20%E2%80%93%20Corresponde%20aos%20bens,utens%C3%ADlios%2C%20ve%C3%ADculos%2C%20m%C3%A1quinas>>. Acesso em: 8 nov. 2020 às 8h01min.

CONUBE. **Sociedade Limitada**. Disponível em: <<https://conube.com.br/blog/o-que-e-sociedade-limitada/>>. Acesso em: 16 mar 2020 às 16h25min.

CORES. **Significado das cores**. 2020. Disponível em: <<https://www.significadodascors.com.br/>>. Acesso em: 2 nov. às 11h54min.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e de Operações: O Essencial**. 3ª edição. Gen, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013788/>>. Acesso em: 13 out. 2020 às 23h22min.

DATT, Felipe. **Mulheres empreendedoras**. 27 ago. 2019 Disponível em:<<https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empreededoras/noticia/2019/08/elas-faturam-alto-vendendo-donuts-pelo-instagram.html>>. Acesso em: 6 maio 2020 às 13h45min.

DICIO. **Significado de Investimento**. 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/investimento/>>. Acesso em: 8 nov. 2020 às 7h53min.

DINO. **Crescimento da confeitaria se mostra como oportunidade para empresários** 28 out. 2019. Disponível em: <https://exame.com/negocios/dino_old/crescimento-da-confeitaria-se-mostra-como-oportunidade-para-empresarios/>. Acesso em: 5 out. 2020 às 11h13min.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de administração e negócios**. Editora KBR. 2011. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=s48Wk4Nj5EoC&pg=PT384&dq=custos+com+m%C3%A3o+de+obra&hl=ptPT&sa=X&ved=2ahUKEwinl8P1gvPsAhWjK7kGHeQqCeAQ6AEwBXoEAcQAg#v=onepage&q=custos%20com%20m%C3%A3o%20de%20obra&f=false>>. Acesso em: 8 nov. 2020 às 10h10min.

EMBRAPA. **Embrapa Suínos e Aves**. 16 maio 2019. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/cias/estatisticas/ovos>>. Acesso em: 28 abr. 2020 às 23h32min.

EMBRAPA. **Sistema Alternativo de Criação de Galinhas Caipiras**. Novembro 2007. Disponível em: <<https://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Ave/SistemaAlternativoCriacaoGalinhaCaipira/Alimentacao.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2020 às 18h52min.

FAZER EM CASA. **2 Fazer em Casa**. 16 ago. 2018. Disponível em: <<https://www.fazeremcasa.com.br/canto-alemao/2-58/>>. Acesso em: 20 out. 2020 às 23h53min.

FERRAZ, Juliana. **Preço dos Ovos Aumentam em 2019, Mas Oferta Elevada Limita Altas**. Avicultura Industrial, Itú/SP, edição 1294, ano 111, n.11, p. 42-48, jan-2020. Disponível em: <<https://www.aviculturaindustrial.com.br/edicao/20191216-111044-T669>>. Acesso em: 28 abr. 2020 às 20h25min.

FILHO, Jose Carlos Franco de Abreu; SOUZA, Cristovão Pereira; Gonçalves, Danilo Americo; CURY, Marcus Vinícius Quintella. **Finanças Corporativas**. Editora FGV, 11ª ed. 2015. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=UCGHCgAAQBAJ&pg=PT46&dq=indicadores+de+viabilidade+matematica+financeira&hl=ptBR&sa=X&ved=2ahUKEwjXvrq5mfbsAhWHJbkGHQzuBX0Q6AEwBHoECAIQAg#v=onepage&q=indicadores%20de%20viabilidade%20matematica%20financeira&f=false>>. Acesso em: 9 nov. 2020 às 17h00min.

FINANCEIRO, Dicionário. **O que é matéria-prima?** 2020. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/o-que-e-materia-prima/>>. Acesso em: 8 nov. 2020 às 10h57min.

FNQ. **Aprenda gerir e transformar e otimizar os processos operacionais da sua empresa**. 30 jul. 2019. Disponível em: <<https://blog.fnq.org.br/aprenda-como-gerir-e-otimizar-processos-operacionais/>>. Acesso em: 17 out 2020 às 15h15min.

FOOD SERVICE NEWS. **Covid-19 X Food Service**. 31 mar. 2020. Disponível em: <<https://www.foodservicenews.com.br/covid-19-x-food-service/>>. Acesso em: 22 jun. 2020 às 15h20min.

G1. **Mapeamento mostra aumento do consumo de mídia online no Brasil durante a quarentena**. 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/2020/04/16/mapeamento-mostra-aumenta-consumo-de-midia-online-no-brasil-durante-a-quarentena.ghtml>>. Acesso em: 11 nov. 2020 às 12h12min.

GOUVEIA, Flavia. **Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos**. Disponível em: <http://inovacao.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23942006000500020&lng=pt&nrm=is>. Acesso em: 22 de jun. às 12h45 min.

PLANO NACIONAL DE RECURSOS HÍDRICOS. **Águas para o futuro: cenários para 2020**. 2006. Disponível em: <<https://cnrh.mdr.gov.br/inserir-documentos-nos-artigos/pnrh/linha-do-tempo/2349-caderno-pnrh-vol2/file#:~:text=O%20volume%202%20do%20Plano,seus%20cen%C3%A1rios%20mundiais%20e%20nacionais.>>. Acesso em: 22 de jun. às 6h10 min.

IGF. **Novo negócio.** 2020. Disponível em: <http://www.igf.com.br/aprende/NovoNegocio/Neg_Resp.aspx?id=13>. Acesso em: 9 mar. 2020 às 16h30min.

IMPACTO. **Reforma de Padarias e Restaurantes.** 2017. Disponível em: <<https://www.impactoreformas.com.br/>>. Acesso em: 20 out 2020 às 21h22min.

ISTO É. **Rosquinhas estão de volta.** Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20140321/rosquinhas-estao-volta/9262.shtml>>. Acesso em: 9 mar. 2020 às 16h00min.

KOTLER, Milton; KOTLER, Philip. **Marketing de Crescimento: Estratégias para Conquistar Mercados.** Rio de Janeiro. Ed Elsevier. 2013. P. 31-40. Tradução Afonso Celso da Cunha. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595156111/>>. Acesso em: 27 jun. 2020 às 14h03min.

LEITE, Rogério Dias; LOUREIRO, Sérgio Adriano; RODRIGUES, Ester Divieso Roman. **Estudo de Localização para um Centro de Distribuição na Região de São Paulo para Operações com Produtos Hortifrutí.** 7 nov. 2018. Disponível em: <http://www.anpet.org.br/anais32/documentos/2018/Logistica/Logistica%20Urbana%20I/5_409_AC.pdf>. Acesso em: 17 out. 2020 às 18h36min.

MASSAMADRE. **Vigilância sanitária em Padarias.** 2020. Disponível em: <<https://massamadreblog.com.br/know-how/info-tecnicas/guia-vigilancia-sanitaria-Apadarias>>. Acesso em: 9 mar. 2020 às 16h40min.

MARTINS, Romulo. **Quais as vantagens de armazenar arquivos em nuvem?** 7 de dez. 2018. Disponível em: <<https://www.qinetwork.com.br/quais-as-vantagens-de-armazenar-arquivos-em-nuvem/>>. Acesso em: 22 de jun. 2020 às 13h10min.

MARTINS, Tabata. **Donuts: o novo par perfeito para a hora do café brasileiro.** 26 nov. 2019. Disponível em: <<https://www.foodservicenews.com.br/donuts-o-novo-par-perfeito-para-a-hora-do-cafe-brasileiro/>>. Acesso em: 7 maio 2020 às 22h15min.

MÁXIMO, Welton. **Lazer, hotéis e escritórios são os setores mais afetados por pandemia.** Agência Brasil. 10 maio 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-05/lazer-hoteis-e-escritorios-sao-os-setores-mais-afetados-por-pandemia>>. Acesso em: 20 jun. 2020 às 10h48min.

MENEZES, Gabrielli. **Loja na zona oeste faz sucesso com donuts.** 15 set. 2017. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/comida-bebida/mister-donuts-vila-leopoldina>>. Acesso em: 9 mar 2020 às 15h50min.

MENEZES, Gabrielli. **Onde comer Donuts em São Paulo.** 5 fev. 2020. Disponível em: <<https://vejasp.abril.com.br/blog/delicia-de-conta/donuts-onde-comer>>. Acesso em: 9 mar 2020 às 16h10min.

MEU CONTADOR ONLINE. **Mensalidades para empresas no Simples Nacional.** 2020. Disponível em: <<https://www.meucontadoronline.com.br/abrir-empresa>>. Acesso em: 8 nov. 2020 às 15h15min.

MISTER DONUTS. **Quem Somos.** 2020. Disponível em: <<http://www.misterdonuts.com.br/>>. Acesso em: 28 jun. de 2020 às 22h40min.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações.** 2ª Edição Revista e Ampliada. São Paulo, Cengage Learning, 2012. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522110193/>>. Acesso em: 12 out. 2020 às 19h03min.

MULTIVISI COMERCIO E IMPORTAÇÃO. **Maquina de donuts.** Disponível em: <https://www.multivisi.com.br/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=institucional&gclid=EAlalQobChMI15Szyp6q6QIVjYORCh3wggRcEAAYASAAEgIDIPD_BwE>. Acesso em: 11 maio 2020 às 18h30min.

NETO, Francisco Lima. **Economia reage e restaurante fatura.** 5 fev. 2020. Disponível em: <https://correio.rac.com.br/_conteudo/2020/02/campinas_e_rmc/897312-economia-reage-e-restaurante-fatura.html>. Acesso em: 1 maio 2020 às 11h13min.

OZAI. **Calculadora do Simples Nacional.** 2020. Disponível em <<https://www.ozai.com.br/calculadora-simples-nacional/>>. Acesso em: 8 nov 2020 às 14h48min.

MEU NEGÓCIO PASSO A PASSO. **5) Plano de Negócio.** 2020. Disponível em: <<http://meunegociopassoapasso.com.br/5-plano-de-negocio/>>. Acesso em: 8 nov. 2020 às 14h00min.

PEREIRA, Paulo Teixeira do Valle. **Como montar uma padaria e quais os cuidados principais.** 2017. Disponível em: <<https://blog.sebrae-sc.com.br/como-montar-uma-padaria-quais-os-cuidados-principais/>>. Acesso em: 9 mar. 2020 às 16h30min.

PINTEREST. **Box Vidro Temperado Blindex.** 2020. Disponível em: <<https://br.pinterest.com/pin/632052128936922642/>>. Acesso em: 20 out. 2020 às 22h30min.

PINTEREST. **Decoração De Lanchonete.** Maio 2020. Disponível em: <<https://br.pinterest.com/pin/823455113097994289/>>. Acesso em: 20 out. 2020 às 23h47min.

PINTO, Ana Estela de Sousa. **Coronavírus Derruba Comércio Internacional do Brasil em Abril.** 28 maio 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/05/coronavirus-derruba-comercio-internacional-do-brasil-em-abril.shtml>>. Acesso em: 30 jun. 2020 às 22h15min.

PONTO FRIO. **Refrigerador de Bebidas Cervejeira Gelopar GRBA-400PV PR.** 2020. Disponível em: <<https://www.pontofrio.com.br/refrigerador-de-bebidas->

cervejeira-gelopar-grba-400pv-pr/p/13590902>. Acesso em: 20 out. 2020 às 22h46min.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro, 1980, p.129.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª ed. 12ª reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 35-42 (Capítulo 2º).

PREFEITURA MUNICIPAL DE AMERICANA. **Relatório - Consulta de Taxas**. 6 jan. 2020. Disponível em: <<https://www.americana.sp.gov.br/download/fazenda/tabelaTaxas2020.pdf>>. Acesso em: 8 nov. 2020 às 20h51min.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Estratégia Empresarial e de Recursos Humanos**. Curitiba. Ed. Iesde, 2008. P. 52-53. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=_SgvOyG1D8cC&oi=fnd&pg=PA9&dq=analise+macroambiente&ots=Al-JAYH9Qw&sig=_YsVRRlZJyrKLrKBxCCSYq0SsFA#v=onepage&q=macro&f=false>. Acesso em: 20 jun. 2020 às 20h52min.

ROSANDISKI, Eliane Navarro. **Nota Técnica: COVID-19 e impactos sobre o Mercado de Trabalho na Região Metropolitana de Campinas / março de 2020**. 23 abr. 2020. Disponível em: <<https://observatorio.puc-campinas.edu.br/nota-tecnica-covid-19-e-impactos-sobre-o-mercado-de-trabalho-na-regiao-metropolitana-de-campinas-marco-de-2020/>>. Acesso em: 19 jun. 2020 às 14h28min.

SALOMÃO, Karin. **Dunkin' Donuts mudou receita para voltar ao Brasil**. 14 jul. 2015. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/dunkin-donuts-mudou-receita-para-voltar-ao-brasil/>>. Acesso em: 28 jun. de 2020 às 22h30min.

SÃO PAULO. **Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020**. Diário oficial de São Paulo, Poder Executivo, São Paulo, 23 jun. 2020. Seção 1 p.1. Disponível em: <<https://www.saopaulo.sp.gov.br/coronavirus/quarentena/>>. Acesso em: 22 jun. 2020 às 15h17min.

SARAIVA. Lailla Fonseca. **Trabalho de Conclusão de Curso, Elaboração de um Plano de Negócio de uma Confeitaria de Pequeno Porte**. João Montelevade/MG, 2019. Disponível em: <https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/1994/6/MONOGRRAFIA_Elabora%C3%A7%C3%A3oPlanoNeg%C3%B3cio.pdf>. Acesso em: 11 maio 2020 às 19h00min.

SEBRAE. **Alimentação fora do lar**. 13 set. 2019. Disponível em: <<http://conteudo.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MS/Anexos/Edi%C3%A7%C3%B5es%2008.2019/Tend%C3%Aancias%20para%20Alimenta%C3%A7%C3%A3o%20Fora%20do%20Lar.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2020 às 21h56min.

SEBRAE. **Capital de giro: aprenda o que é e como funciona o da sua empresa**. 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e>>

e-como-funciona-o-capital-de giro,
a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 8 nov. 2020 às 14h18min.

SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Brasília, 2013. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3425094/mod_resource/content/1/SEBRAE.PDF>. Acesso em: 18 out. 2020 às 18h31min.

SEBRAE. **Como estimar o faturamento mensal de uma empresa**. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/como-estimar-o-faturamento-mensal-de-uma-empresa,a3c40409d95cf510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 8 nov. 2020 às 16h46min.

SEBRAE. **Como montar uma padaria**. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-padaria,c3287a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 9 mar. 2020 às 16h30min.

SEBRAE. **Pesquisa Setor/Segmento Alimentação fora do lar**. 2016. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/BIS/Imagens/Alimentacao-o-fora-do-lar-Sebrae.pdf>>. Acesso em: 9 mar. 2020 às 15h24min.

SEBRAE. **Uma delícia de investimento: docerias, bolerias e confeitarias gourmet**. 2019. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/semanadomei2019/conteudos/uma-delicia-de-investimento-docerias-bolerias-e-confeitarias-gourmet,d2a0103bc7d1b610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 27 jul. 2020 às 18h43min.

SEBRAE. **Veja quais setores serão mais afetados pela crise**. 2020. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/veja-quais-setores-serao-mais-afetados-pela-crise,c7c3f1b0a59f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 jun. 2020 às 11h23min.

SEBRAE. **Viabilidade Financeira**. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/viabilidade-financeira,4e8ccd18a819d610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 9 nov. 2020 às 17h20min.

SEBRAE. **Saiba o que são custos fixos e custos variáveis**. 2020 Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/saiba-o-que-sao-custos-fixos-e-custos-variaveis,7cf697daf5c55610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 8 nov, 2020 às 14h29min

SILVA, Luan. **Como abrir uma ME em 2020**. 29 set. 2020. Disponível em: <<https://respostas.sebrae.com.br/como-abrir-uma-me-em-2020/>>. Acesso em: 8 nov. 2020 às 14h59min.

SLACK, Nigel; BRANDON JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 8ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 2018. 3-200p.

SOUZA, Cristina. **O novo jogo no setor de alimentação fora do lar: experiência ou delivery?**. ABRASEL. 13 dez. 2019. Disponível em: <<https://abrase.com.br/noticias/noticias/o-novo-jogo-no-setor-de-alimentacao-fora-do-lar-experiencia-ou-delivery/>>. Acesso em: 28 abr. 2020 às 17h43min.

TAVORA, Fernando L. **Impactos do Novo Coronavírus (Covid-19) no Agronegócio Brasileiro**, SENADO, abril de 2020. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/publicacoes/estudos-legislativos/tipos-de-estudos/textos-para-discussao/td274>>. Acesso em: 21 jun. 2020 às 21h15min.

TRABUCO, Jéssica. **Franquia Dunkin**. 13 set. 2017. Disponível em: <<https://www.montarumnegocio.com/franquia-dunkin-donuts>>. Acesso em: 9 mar. 2020 às 16h05min.

WIKIPÉDIA. **Rosquinha**. 7 out. 2019. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Rosquinha>>. Acesso em: 1 jul. 2020 às 12h10min.

ZANETTE, Emerson. **Como as Cafeterias Atraem o Consumidor Jovem**. 22 jan. 2014. Disponível em: <<https://brasil.mintel.com/blog/noticias-mercado-alimentos-bebidas/como-as-cafeterias-atraem-o-consumidor-jovem>>. Acesso em: 29 jun. 2020 às 20h36min.