

Estudo de Tendências

Perspectivas para a Panificação e Confeitaria

Projeto de Fortalecimento e Oportunidades para Micro e Pequenas Empresas do Setor de Panificação, Biscoitos e Confeitaria

Convênio SEBRAE / ABIP



Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Diretor Presidente: Paulo Tarciso Okamoto

Diretor Técnico: Luiz Carlos Barbosa

Unidade de Atendimento Coletivo Indústria
Miriam Machado Zitz

Unidade de Atendimento Coletivo – Indústria. Alimentos, Bebidas (Vinhos e Sucos) e Cosméticos
Maria Regina Diniz de Oliveira
www.sebrae.com.br

Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria

Presidente: Alexandre Pereira

www.abip.org.br

Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (Itpc)

Márcio Rodrigues

www.propan.com.br

Ficha Técnica

Pesquisa: José Mário de Oliveira

Redação: José Mário de Oliveira
Renato Alves

Projeto Gráfico: Gabriela Oliveira

Edição: Gabriela Oliveira
Renato Alves

Supervisão: Maria Regina Diniz de Oliveira
Márcio Rodrigues

Agradecimentos: Empresários das panificadoras citadas, Vilma Alimentos, Casa Sol, Pris Embalagens, MM informática.

Fotos: divulgação

Julho 2009.

Sumário

Prefácio

Apresentação

1. CONSUMIDOR DO FUTURO, COMPORTAMENTO E TENDÊNCIAS - 1

- 1.1. Introdução - 1
- 1.2. As Tendências - 1
- 1.3. Consumidores e seus perfis - 1
- 1.4. Os desejos do consumidor - 4
- 1.5. Tendências – Uma nova visão - 6
- 1.6. Tendências no Varejo - 8

2. O MERCADO - COMPREENDENDO O SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA - 10

- 2.1. Contextualização do Setor - 10
- 2.2. Perfil do Setor de panificação - 13

3. O NEGÓCIO DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA – CONCEITOS E TENDÊNCIAS - 15

- 3.1. Lojas - 16
- 3.2. Produção Própria - 20
- 3.3. Matéria-prima - 22
- 3.4. Vitrines - 25
- 3.5. Embalagens - 25
- 3.6. Gestão do Negócio - 30
- 3.7. Gestão do Conhecimento - 34
- 3.8. Equipamentos - 37
- 3.9. Automação - 39
- 3.10. Central de Produção - 41
- 3.11. Central de Negócios - 41
- 3.12. Responsabilidade Social e Ética - 42
- 3.13. Inovação no varejo - 42
- 3.14. Food service – perspectivas e oportunidades - 43

4. ESTUDOS DE CASO - 46

- Internacionais

- Caso 1: Aryzta - 46
- Caso 2: BreadTalk - 48
- Caso 3: Coup de Pates - 49

- Nacionais

- Caso 4: Padaria Monte Líbano (ES) - 50
- Caso 5: Padaria Círculo Operário (RS) - 51
- Caso 6: Pão do Parque (SP) - 52
- Caso 7: Santa Efigênia Pão & Cia (SP) - 53
- Caso 8: Padaria Pão da Serra (MG) - 54
- Caso 9: Padaria Vianney (MG) - 55
- Caso 10: Panificadora Cíntia (AM) - 56
- Caso 11: Panificadora Cidade Jardim (PE) - 57
- Caso 12: Queijo e Cia (PR) - 57
- Caso 13: Via dos Pães (DF) - 58
- Caso 14: Pão de Forno (CE) - 59
- Caso 15: Pão e Tal (MS) - 60
- Caso 16: Panificadora Roma (RO) - 60



Prefácio

É muito interessante observarmos as mudanças que perpassam o setor de panificação e confeitaria brasileiro. Por muitos anos, as empresas do segmento se pautaram por um modelo de administração “empírico”, baseado mais em tentativas pontuais do que em planejamento.

Isso tem mudado e um reflexo disso é este estudo de tendências para o setor. O convênio firmado entre o Sebrae Nacional e a Abip permitiu que fossem pesquisados novos rumos para a Panificação e Confeitaria. Assim, informações sobre o comportamento do consumidor, o mercado e o negócio panificação e confeitaria são listadas aqui sob forma de se vislumbrar caminhos para que o setor continue seu momento de ascensão.

Mudamos todos, o consumidor tem se tornado mais exigente, pensa em comodidade, produtos de qualidade e que o assistam em diferentes momentos do seu cotidiano. Muda o mercado com a inserção de novos concorrentes, cada vez mais capacitados e já entram neste nicho sabendo o que quer e do potencial existente no setor de panificação e confeitaria. Muitas padarias e confeitarias também mudaram (e continuam mudando). Perceberam essa necessidade de inovar, propor novos serviços, linhas de produtos, buscar capacitação.

Em vários locais, hoje, as padarias se tornaram centros de convivência e gastronomia, numa tendência de aglutinação de serviços. Este estudo indica isso, as transformações que vivenciamos e ainda visualizamos para as empresas de panificação e confeitaria.

Esperamos que este estudo possa ajudar a todos os envolvidos com o setor, de forma a pautar iniciativas que continuem levando o setor a um crescimento ainda maior!

Boa leitura!

Apresentação

Este estudo foi realizado a partir do convênio firmado entre o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE Nacional) e Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP) – “Projeto de fortalecimento e oportunidades para micro e pequenas empresas do setor de Panificação, Biscoitos e Confeitaria”. O SEBRAE se destaca no atendimento e promoção do desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras e, em relação à panificação e confeitaria, 18 Sebrae's UF já realizam projetos junto às empresas do setor.

A ABIP envolve a coordenação e defesa da classe dos industriais da panificação e confeitaria constituídos em todo o território nacional, e o intuito de colaboração com os Poderes Públicos e as demais Associações, no sentido de solidariedade social.

A atuação conjunta das duas organizações possibilitou a realização do convênio acima citado que permitiu a realização deste estudo. Atua ainda como parceiro nesta ação o Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (Itipc), na compilação de dados e avaliações do material aqui apresentado.

O estudo se divide em quatro capítulos, relacionando o comportamento do consumidor, o mercado de panificação e confeitaria, o negócio de Panificação e Confeitaria com as tendências para os próximos anos e estudos de caso que ajudam a ilustrar iniciativas inovadoras que alavancam o setor para novos rumos.

Espera-se que este material possa ajudar aos empresários do setor, entidades e organizações que com ele se relacionam, a identificar potenciais ainda não trabalhados ou mesmo aperfeiçoar ações por ora incipientes, mas que podem se tornar fonte de evolução e consolidação da Panificação e Confeitaria como um segmento relevante dentro da economia brasileira, em suas diversas nuances e possibilidades de atuação.

1.CONSUMIDOR DO FUTURO, COMPORTAMENTO E TENDÊNCIAS

1.1. Introdução

Segundo Roger Blackwell, especialista em comportamento do consumidor, “as chamadas “forças sociais” – quer dizer, as tendências demográficas, geográficas e econômicas –, juntamente com os atributos individuais, são os fatores que influem no comportamento humano. Por isso, o estudo do comportamento do consumidor analisa, de um lado, forças sociais e, de outro, fatores individuais, como estilo de vida, personalidade, temas de interesse, atividades e opiniões de cada um” (Livro: Comportamento do Consumidor, 9ª edição, 2002).

Portanto, para traçar o comportamento do consumidor é necessário considerar todo o contexto em que ele está inserido. A análise e compreensão de dados coletados por meio de pesquisas sobre a conduta dos indivíduos de uma população é constante para os pesquisadores.



Seus resultados e análises fornecerão diretrizes para balizamento do mercado de consumo. Estas diretrizes são chamadas de tendências.

Entretanto, antes de abordarmos as tendência é bom fazer uma análise sobre a diferença entre onda, moda e tendência.

Uma onda é algo ou alguma coisa que surge repentinamente e envolve de modo contagiante um grupo de pessoas. Na mesma velocidade que vem, desaparece. Sua origem geralmente é inconsciente e está no desejo interior dos indivíduos de aceitação pelos outros.

Moda seria a continuação da onda, com mais persistência e seguida de forma consciente. Também é abordada como um fenômeno sociocultural que expressa os valores da

sociedade – usos, hábitos e costumes – em um determinado momento.

As tendências são inclinações e movimentos que apontam em uma direção predominante.

1.2. As tendências

Quando se inicia um estudo de tendências procura-se decodificar as ações cotidianas mais frequentes e mostrar um futuro não muito distante. Analisar tendências significa abrir os olhos para determinados segmentos de mercado, pois elas projetam o caminho a ser seguido pelo “inconsciente da coletividade”. Estas análises mostram o que o mercado é, e o que anseia.



O futuro do consumidor não surge do nada, mas da confluência de fatores psicológicos, sociológicos, demográficos e econômicos, onde diferentes especialistas juntam as peças do quebra-cabeças que está por vir. Antecipar. Transformar as mudanças que estão por vir em hábitos cotidianos é uma identificação de tendências.

A tendência transformada em hábito significa a solidificação dos diferentes desejos individuais presentes no inconsciente coletivo, contendo energia, variedade e estabilidade suficiente para continuar avançando no mercado até tornar-se parte dele.

1.3. Consumidores e seus perfis

O perfil dos consumidores brasileiros está sendo

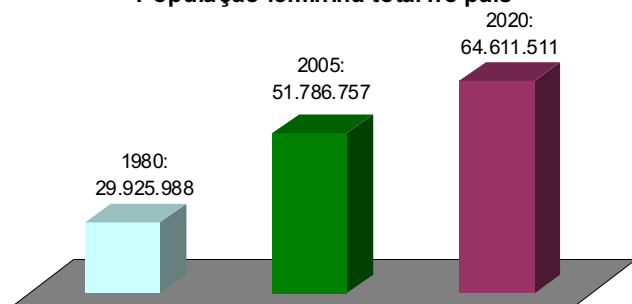
alterado de forma surpreendente pelas transformações econômicas e demográficas ocorridas nos últimos anos. Estas alterações é que ditarão as regras do mercado.

A revista Exame, na edição 916, de 16 de abril de 2008, relacionou o perfil dos novos consumidores brasileiros, mostrando as mudanças pelas quais passa a população e como isso impacta nos modelos de consumo. A seguir relacionamos estas tendências de comportamento e consumo, com base ainda em números do Ibge.

Tendência 1: Mulheres ganham mais espaço no mercado

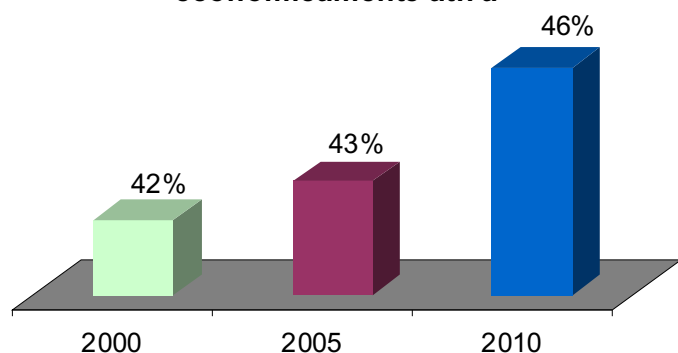
No Brasil, no ano de 2020 existirão 64,611 milhões de mulheres, segundo dados do Ibge. Cada vez mais elas assumem os controles dos lares e hoje já representam 31% dos domicílios do país. Em 1.991 eram 18%. Entender o que elas querem deve ser prioridade dentro das empresas.

População feminina total no país



A presença no mercado de trabalho irá atingir 46% em 2010 conforme gráfico abaixo.

Participação das mulheres na população economicamente ativa



Há dez anos, apenas 5% do imóveis de 2 e 3 dormitórios estavam em nome delas, atualmente já são 38%.

Oportunidades e tendências:

- ♦ Produtos diet, light, orgânicos, pães naturais e confeitaria fina.



- ♦ Produtos fáceis de levar na bolsa e com embalagens atraentes.

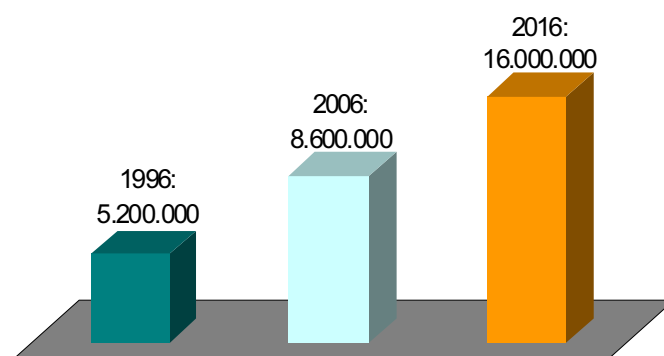


Tendência 2: Aumento de casais jovens sem filhos

Os novos arranjos social e familiar são de casais jovens que protelam a chegada de filhos, pessoas de meia idade que já criaram os filhos e parceiros homossexuais.

Há ainda os casais que não pretendem ou não podem ter filhos. Chamados "DINKs" (Double Income, No Kids = Dupla Renda, Sem Filhos) nos Estados Unidos, esse perfil tem crescido também no Brasil.

Número de domicílios



O comércio eletrônico movimentou em 2007 a quantia de R\$ 6,4 bilhões e tem uma projeção de R\$ 15,7 bilhões para 2011, elevando em 145%.

O crédito para pessoa física movimentou em 2007 a quantia de R\$ 250 bilhões e projeta-se R\$ 400 bilhões para 2011, um crescimento de 60%.

Na área de refeições prontas, o movimento foi de R\$ 580 milhões de dólares em 2007, com projeção de R\$ 942 milhões de dólares para 2011, aumento de 62%.

Oportunidades e tendências:

- ♦ Produtos que propiciem cuidados 'a dois' em embalagem dupla
- ♦ Duas porções individuais.



Tendência 3: Crescimento do número de pessoas morando sozinhas

As pessoas que moram sozinhas são ávidas por conforto, tecnologia e praticidade. Isto cria uma série de oportunidades de consumo. Em 1996, essa fatia representava 3,2 milhões e para 2016 a projeção é de 12 milhões de pessoas. O consumo daqueles que moram sozinhos cresce 6% ao ano, em média. Eles são responsáveis por 40% do aumento de vendas de produtos práticos e em porções individuais.

As conexões de banda larga em 2007 foram de 8 milhões e para 2012 estima-se 30 milhões de conexões, um crescimento de 145%. Já as vendas de aparelhos portáteis de música somaram um total de US\$ 99 milhões em 2007. Para 2012 espera-se a soma de 203 milhões de dólares, ou seja, aumento de 105%.

As vendas de suplementos alimentares foram equivalentes a US\$ 319 milhões em 2007, prevendo-se 2012 um crescimento de 98%, chegando a US\$ 632 milhões.

Oportunidades e tendências:

- ♦ Produtos de apelos e embalagens tecnológicas.
- ♦ Delivery



Tendência 4: mais consumidores de meia idade

São considerados consumidores de meia idade, aqueles que estão na faixa etária dos 50 anos. Representam 23% do total da população e estão procurando hábitos mais saudáveis, por exemplo, ter mais tempo para se dedicar ao lazer. No Brasil, atualmente as pessoas nessa faixa etária vivem como viviam anteriormente as pessoas de 40 anos. O envelhecimento está sendo retardado pela modernidade.

Na década de 80 esses consumidores representavam 6,8 milhões da população. Para 2020 a projeção é de 18 milhões de consumidores com esse perfil. Eles são mais empreendedores: 33% trabalham por conta própria, suas empresas faturam mais e têm vida acima da média nacional; possuem maior poder aquisitivo e representam 43% da classe

de renda mais alta, acima de 10 salários mínimos. Representam 23% do total da população.

Entre os empresários brasileiros, aqueles na faixa etária de 45 a 54 anos em 2001 representavam 7%; no ano de 2008 atingiram 17,5%, um crescimento de 10,5%. Em relação às viagens aéreas, no ano de 2007 foram contabilizados 50 milhões de voos para esses consumidores e em 2012 a projeção é de 100 milhões de viagens - aumento de 100%.

O consumo de vinhos prevê evolução de 32%, sendo que em 2007 foram gastos US\$ 1,9 bilhões com o consumo da bebida e em 2017 espera-se chegar a US\$ 2,5 bilhões.

Oportunidades e tendências:

- Produtos mais sofisticados, de alta qualidade, ingredientes naturais aliados a alta tecnologia.
- Produtos anti-idade, com apelo saudável.
- Delivery.



Tendência 5: Vida mais longa e melhor

O envelhecimento da população brasileira é uma realidade. Hoje são 19 milhões acima de 60 anos e estima-se que em 2020 esse número aumente para 30 milhões e no ano 2050 sejam aproximadamente 64 milhões de pessoas na terceira idade. Destes, 160 mil terão mais de 100 anos.



O rendimento desse tipo de consumidor, em 2007, foi de R\$ 16 bilhões. Para 2012 estima-se uma renda de R\$ 25 bilhões de reais, um crescimento de 56%.

Oportunidades e tendências:

- Produtos orgânicos, com ingredientes naturais, linhas diet e light.
- Delivery.



1.4. Os Desejos do Consumidor

Atualmente encontramos dificuldades em atender plenamente aos desejos dos consumidores, pois estes mudam a cada instante. Hoje queremos produtos de uma cor, amanhã de outra, variam as formas e gostos, sempre se contradizendo.

Segundo a publicitária Beth Furtado ("Desejos Contemporâneos", 2008), há uma série de desejos que podem servir como guia para ações, podendo tomar algumas atitudes na empresa relacionadas ao atendimento. São eles:

Desejo por originalidade



Consumidores cansados da rotina e da mesmice. Gostam mais dos produtos de curta

duração, aproveitam melhor a época de sazonalidade e edições limitadas.

A tendência é pela sensação e não pela posse.

Desejo de estar onde a vida acontece



As pessoas entre 40 e 50 anos estão predispostas a se sentir excluídas de tudo o que a vida oferece de melhor. Para compensar isso, querem consumir um produto que as façam se sentir mais jovens.

A tendência é o consumo para o rejuvenescimento.

Desejo de estar em movimento



Com as alterações de percepção do tempo, a vida tem uma velocidade diferente. Assim as pessoas percebem e valorizam o tempo de formas distintas, ocasionando um desejo de estar em constante movimento.

A tendência é o consumo de coisas práticas e rápidas (fastfood).

Desejo de fazer a diferença



O desejo de inclusão não está presente apenas nas classes desfavorecidas. Sentem-se excluídos aqueles que não estão no mercado. Pessoas pertencentes às classes C e D, aquelas da terceira idade, desempregados, entre outros, estão entre os consumidores que se sentem invisíveis. Soma-se a isso, a falta de projetos de inclusão destes segmentos.

A tendência é a realização de ações de inclusão e sensação de pertencimento.

Desejo de singularidade

O desejo de se sentir especial faz com que as pessoas passem a focar questões consideradas específicas. Pessoas chegam à terceira idade tatuadas, na busca pela sensação de unicidade e diferenciação, desejo de ser o que quiser.

A tendência é o desenvolvimento de produtos para a classe C, mulheres de 30 a 40 anos, entre outros.

Desejo pelo inesperado



O inesperado faz parte do desejo pelas coisas fora do comum, do fim da rotina, da quebra de padrões. Na gastronomia, por exemplo, o sucesso está em pratos desconstruídos.



A tendência é o consumo por produtos novos, novas embalagens.

Desejo de ser arrebatado



As pessoas estão procurando coisas inusitadas e diferentes, lugares que causem uma sensação especial. Exemplos que atendem bem a isso são os restaurantes nas alturas, ou em submarino.

Tendência de consumidores com espírito aventureiro, que gostam de desafios.

1.5 - Tendências – Uma nova visão

Surge uma nova concepção de perfil de consumidores. Analisadas sob uma nova ótica, as tendências de comportamento são compostas por três perfis, de acordo com o caderno "Inspirações para o design de moda verão 2009, editado pelo Sebrae, Senai/Cetiq.

1.5.1. Realista: pragmático e prospectivo

1.5.2. Mítico: sensorial e instrumental

1.5.3. Criativo: engenhoso e imaginativo

1.5.1. Realista

É o consumidor que quer ter conhecimento de tudo o que se passa no mundo. Tem os pés no chão e não quer saber de hipóteses. Utiliza com habilidade a ciência e a tecnologia como cúmplices em suas decisões. Procura pela funcionalidade e pela praticidade dos produtos do dia-a-dia. A energia economizada é aplicada em outros planos.

1.a. Realista Pragmático



Comportamento individualista, prefere compras pela internet, atendimento virtual em mercados e grandes eventos, sem que necessite se comunicar com ninguém. Busca satisfação pessoal.

Palavras que definem este perfil: egocentrismo, instantâneo, individualismo, praticidade, liberdade absoluta.

Mercado: proposta de self-service são bem-vindas onde não precise interagir com atendentes.

Cores: urbanas e cinzentas mescladas com cores ácidas e intensas como amarela, abóbora, vermelho, verde e roxo.

1.b. Realista Prospectivo



Coerente com a situação mundial, entende que tudo o que faz e/ou planeja envolve não somente a ele mesmo, mas também aos que estão ao seu redor. Utiliza-se da ciência com frequência. Quer o bem-estar da coletividade. É consciente de que nada se resolve em um único dia. É ecológico.

Palavras que definem este perfil: tecnologias evolutivas, responsabilidade, coletividade, ecológico, liberdade, planejamento.

Mercado: marcas que propõem um estilo de vida saudável, ativo e voltado para a natureza. Tecnologia associada ao uso sustentável de matérias-primas, proporcionando conforto e beleza.

Cores: ligadas à natureza – bege, laranja, marrom (em composições 'sociais'), o branco e o preto, com detalhes de azul, verde e vermelho e amarelo.

1.5.2. Mítico

Todo comportamento humano se origina no uso de símbolos. Concebe que a chave do mundo e o meio de participação nele é o símbolo.

2.a. Mítico Sensorial



Introspectivo e racional, este consumidor tem plena consciência do produto que deseja utilizar no seu dia-a-dia. É exigente, requer produtos simples, porém com alta qualidade obtida através da cuidadosa escolha das matérias-primas, com particular atenção a todos os detalhes de confecção e da extrema delicadeza de toque para que seu conforto e bem-estar estejam em primeiro plano.

Palavras que definem este perfil: introspectivo, sutil, subliminar, enigmático, bom humor. Estímulo dos sentidos. Conforto refinado. Charme.

Produtos que enviem mensagens através do uso incomum da matéria-prima, com conceito e funcionalidade, sem cair na mesmice, são bastante apreciados por este perfil.

Cores: tons ora fortes e intensos – preto, grafite, marrom, vermelho, ocre, verde, amarelo; ora por tons claros e pastéis – bege, capuccino, rosa, verde e azul suaves; efeito furtacor e transparências aquáticas definem também leveza.

2.b. Mítico Instrumental



É um perfil repleto de paradoxos e exageros, em que o senso estético passa pela subjetividade individual, desafiando padrões pré-estabelecidos. Inquieto, questionador, versátil e multifacetado. De atitude ousada, por vezes encarado como excêntrico, na maioria das vezes é sinalizado como uma “ovelha negra”.

Palavras que definem este perfil: excêntrico, simbólico, extrovertido, sonoro, eclético, questionador, cosmopolita.

Cores: preto, vermelho, pink, laranja, roxo, fúcsia, marrom, verde abacate, azul royal, amarelo, verde mar escuro. Intensos contrastes e estranhas combinações reforçam a imagem extravagante deste perfil. Ainda elementos metalizados e brilhos.

1.5.3. Criativo

3.a. Criativo Engenhoso



Consegue estabelecer um equilíbrio entre a inovação e o refinamento, com real atenção para novas formas e proporções. As formas orgânicas, alveolares, epidérmicas e celulares têm importância vital, estabelecendo uma harmonia entre a tecnologia e o ambiente.

Palavras que definem este perfil: orgânico, transparente, virtualidade x realidade, holografia, ser único, instrospecção, contemporâneo, art nouveau.

Produto: que pareça ter sido desenvolvido exclusivamente para ele, um público exigente e seletivo. As embalagens são limpas, de linhas simplificadas e o conteúdo precisa ser de qualidade.

Cores: neutras e claras com acentos de cor viva e sombreada. Branco, bege, salmão claríssimo, rosê, preto, vermelho, marinho, verde militar, verde oliva pastel, cinza claro.

3.b. Criativo Imaginativo



Pode ser reconhecido como imaginativo por sua capacidade de abstração e atuar no campo do imaginário, explorando sua criatividade, às vezes de modo surreal. Seu potencial para misturar cores, formas e acessórios é ilimitado. Seu mundo é o da arte e do inconsciente, do sonho e da alucinação.

Palavras que definem este perfil: ilusão, imaginação, sonho, design sensorial, surreal, dramaticidade, profusão de cores.

Mercado: fantasia. A imaginação exacerbada permite que a criação ultrapasse o plano real.

Cores: claras ilusórias, vibrantes e contrastantes. Vermelho, roxo, laranja, preto, café, bege perolado, cinza, mostarda claro, azul arroxeadado.

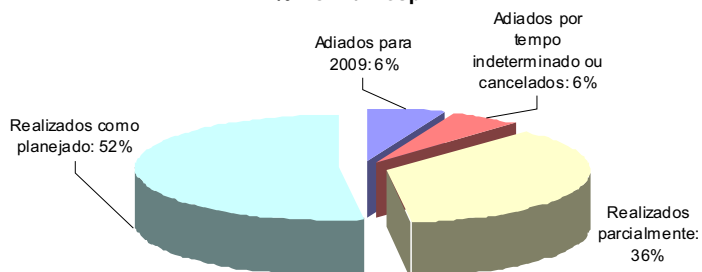
1.6. Tendência no Varejo

1.6.1. Indústria x varejo: perspectivas sob diferentes aspectos

O Setor Industrial

A crise internacional tem afetado todos os setores da economia brasileira ocasionando uma redução dos investimentos a partir de meados de 2008. Conforme sondagem da CNI/FIESP com 220 empresas no último trimestre de 2008, apenas 53% realizaram seus investimentos conforme o planejado para o ano passado. Projetos realizados parcialmente representaram 35,5% e 11% postergaram seus investimentos.

Situação dos investimentos previstos para 2008, em % - CNI / Fiesp

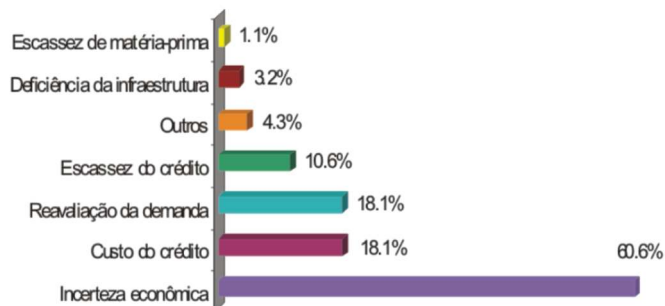


Fonte: CNI/Fiesp

Dentre as razões citadas para adiamento de investimentos, a incerteza econômica foi campeã obtendo 60,6% das respostas. O custo do crédito e a reavaliação da demanda obtiveram, igualmente, 18,1%.

No final de 2007, dentre as atividades

planejadas, a expansão da produção era apontada em primeiro lugar por 60% das empresas pesquisadas. Em sondagem no final de 2008, o investimento nesta área caiu para quarto lugar e foi citado apenas por 30% das empresas.



Por outro lado, alguns empresários veem a palavra crise como oportunidade. Na empresa Pepsico, com 9.000 funcionários não se menciona esta palavra. Lá a palavra de ordem é estar sempre alerta e não se acomodar quando as coisas parecem fáceis.

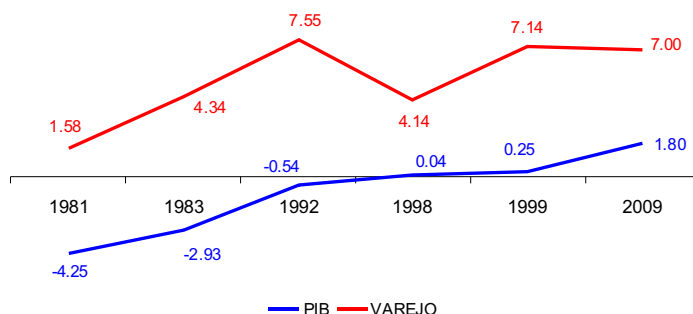
Eles veem as ameaças como motivo para acompanhamento da situação atual. Como exemplo, no dia 31 de dezembro de 2007 um incêndio destruiu 36% da capacidade produtiva da Pepsico, e, mesmo assim, conseguiram bater as metas de 2008.

O Setor de Varejo

O setor de varejo parece imune à crise. Observando o gráfico a seguir, em uma análise comparativa entre o PIB nacional e o crescimento do varejo, desde o ano de 1981, podemos notar que mesmo com PIB negativo o setor varejista não deixou de apresentar números positivos.

Alguns economistas acreditam que o setor apresenta uma característica de blindagem contra alterações. Não ganha muito em momentos de euforia e nem perde muito em tempos de vacas magras.

Varejo x PIB - em percentual



As projeções para o setor é de um crescimento de 7% se o PIB atingir a casa de 1,8% no final de 2009. Inicialmente, o PIB para 2009 era de 4,5%. O setor acredita neste número para um PIB em torno de 2,0%.

No mês de fevereiro o ISE (Índice de Sentimento dos Especialistas em Economia), uma escala de zero a 200, cresceu mais de um ponto percentual ficando acima de 73%, pode parecer pouco, mas já é um bom indício de recuperação econômica.

O varejo tradicional: padarias

O varejo tradicional representado pelas empresas de panificação e confeitaria tende a crescer junto com os supermercados. O pão francês, principal item do faturamento das padarias, é considerado uma comoditie e suas vendas como outros produtos da cesta básica de nossa alimentação não sofrem com as

alterações econômicas.

Em 2008 a Abip apurou um crescimento das vendas do setor de panificação de 11,04%. Os órgãos de classe, junto com as entidades ligadas ao setor, como Sebrae Nacional e estaduais, sindicatos e associações também têm contribuído para levar novas tecnologias e conhecimento aos panificadores.

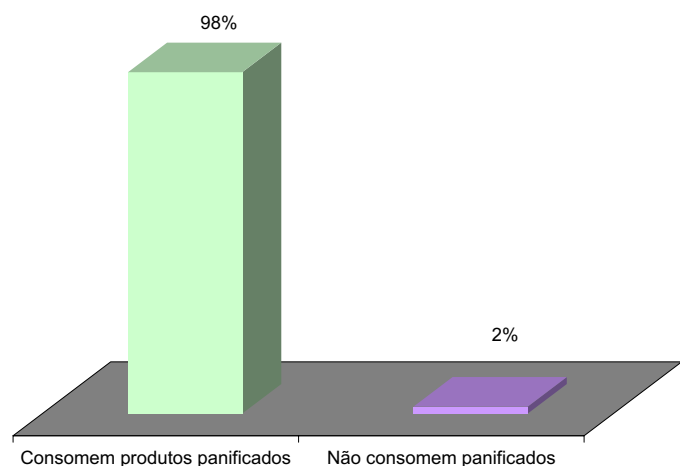
Um dos fatores que demonstram o otimismo dos empresários é com relação aos investimentos realizados, como ampliação das áreas de atendimento, áreas de produção, novos equipamentos e sistemas de informações.

Como exemplo, citamos um grupo com 20 padarias atendidas da cidade de Natal/RN, onde 40% estavam investindo em estrutura física e 60% informatizaram seu sistema de administração para melhorar os controles internos.



2. O MERCADO - COMPREENDENDO O SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

Segundo matéria da revista Veja (edição 1959, semana de 7 de junho de 2006), 76% dos brasileiros consomem pão no café da manhã e 98% da população são consumidores de produtos panificados.



Ou seja, as padarias são as responsáveis diretas pela chegada e consumo de pães e outros produtos pelos brasileiros.

Já as padarias de grande porte não representam volume expressivo na cadeia de produção (ver cadeia de produção na pag.12), justamente por não conseguirem a mesma aproximação junto ao consumidor final.

A Panificação está entre os seis maiores segmentos industriais do país e busca novos desafios e tecnologias que permitam sua afirmação definitiva como setor de relevância no cenário econômico.

Constitui-se, em sua maioria, por micro e pequenas empresas, apresentando faturamento anual estimado em R\$ 44,98 bilhões, conforme levantamento realizado pela Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (Abip) em 2008.

Constatou-se que a participação do setor na indústria de produtos alimentares é de 36,2% e na indústria de transformação, esse percentual é de 7%. Ou seja, a panificação está intrinsecamente relacionada com outros setores

da economia, participando incisivamente como potencial gerador de emprego e distribuidor de renda.

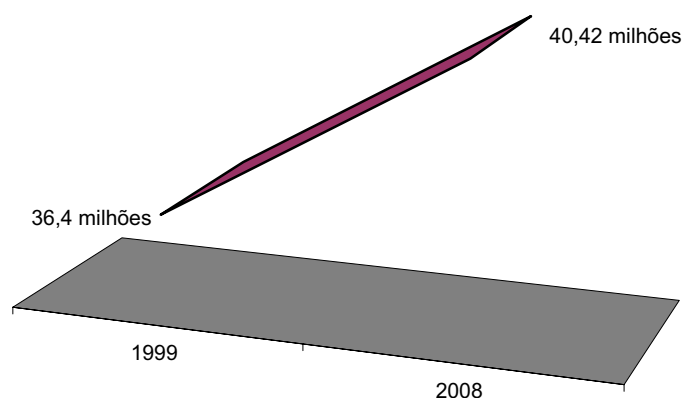
Ainda assim, continua passando por transformações, numa dinâmica de concorrência crescente. Essa movimentação tem estimulado a diversificação de produtos e serviços para atender à demanda em expansão, bem como se firmar frente aos novos competidores, compostos em sua maioria por empresas de maior porte que estão incorporando os panificados em seu mix.

2.1 – Contextualização do Setor

Como já mencionado, o setor de Panificação brasileiro passa por um momento de expansão e transformações. No entanto, algumas características se conservam. Estruturalmente, 96,3% se configuram como empresas de micro e pequeno porte (Abip, 2008).

Em 1999, estas empresas atendiam em média 36,4 milhões de clientes, e em 2008 este número atingiu 40,42 milhões de clientes por dia, representando 25% da população brasileira.

Média de clientes atendidos nas empresas de panificação



Em 2008, os negócios no setor apresentaram um volume de compras de aproximadamente R\$ 20 bilhões, gerando um faturamento de cerca de R\$ 43,9 bilhões, conforme tabela a seguir. Desse total, 45% diz respeito aos produtos

fabricados nas próprias empresas de panificação.

Participação do setor de Panificação em outras cadeias

Departamentos	Volume de compras/ano	Volume venda prevista/ano	Participação venda / depto
Mercearia	2,72 bilhões	3,95 bilhões	9%
Bebidas	3,14 bilhões	4,39 bilhões	10%
Frios	1,55 bilhões	2,63 bilhões	6%
Congelados	0,65 bilhões	1,31 bilhões	3%
Laticínios	1,50 bilhões	3,07 bilhões	7%
Cigarros	2,81 bilhões	3,07 bilhões	7%
Bomboniere	0,88 bilhões	1,31 bilhões	3%
Sorvete	0,68 bilhões	0,87 bilhões	2%
Produção Própria	5,66 bilhões	21,11 bilhões	48%
Leite	1,75 bilhões	2,19 bilhões	5%
Total	20,64 bilhões	43,9 bilhões	100%

Fonte: Abip / Propan

Comparativamente, o setor só perde para os supermercados e hipermercados, sendo que muitos deles incorporaram os panificados em seu leque de produtos.

Faturamento setor alimentos / Brasil

Segmento	Faturamento / ano	%
Supermercados e Hipermercados*	136,3 bilhões / ano	62,5%
Mercearia, Armazém, Empório, Conveniência, etc*	24,4 bilhões / ano	11,2%
Loja Depto, bazares (com venda de prod. alim.)*	12,3 bilhões / ano	5,6%
Canal de Venda Panificação**	43,9 bilhões / ano	20,7%
Receita Total Mercado Alimentos	216,9 bilhões / ano	100%

* Fonte: IBGE / ** Fonte: Propan (estimativa 2008)

Do faturamento/ano das padarias artesanais, 21,11 bilhões (valor estimado) correspondem aos produtos panificados de Produção Própria. Esses produtos equivalem a 12,66% do faturamento do setor de alimentos (Abia).

O momento atual de crescimento do setor é justificado pela expansão verificada nos últimos anos. Verifica-se um crescente interesse na utilização de instrumentos, tecnologias e elevação na capacitação dos envolvidos na cadeia produtiva da panificação.

As panificadoras cresceram 11,04% (Abip 2009), enquanto algumas redes de supermercados, como os grupos Pão de Açúcar e Carrefour, obtiveram média de 8,5% e 8,1% no crescimento do faturamento, respectivamente.

Para facilitar o entendimento das conectividades do segmento de panificação,

confeitaria e biscoitos, apresenta-se a Cadeia Produtiva da Panificação, onde se observa que as padarias artesanais são responsáveis por 79% da fabricação de produtos panificados, 14% vêm das padarias industriais e 7% das padarias em supermercados.

A Panificação tem forte impacto em todos os elos de sua cadeia produtiva. No setor de Agronegócios e Insumos (A), 43% de toda a matéria-prima absorvida pela Panificação é representado pelo trigo.

Se a representatividade do trigo dentro do setor é grande, a presença da Panificação dentro da cadeia do Trigo é maior ainda, já que 55% de todo o trigo consumido no país é absorvido pela fabricação de produtos panificados.

Chamamos o segundo elo da cadeia de Logística I (B), que abrange o armazenamento e transporte do trigo e demais matérias-primas. O impacto da Panificação neste setor é grande, uma vez que é ele o responsável pelo primeiro transporte dos insumos.

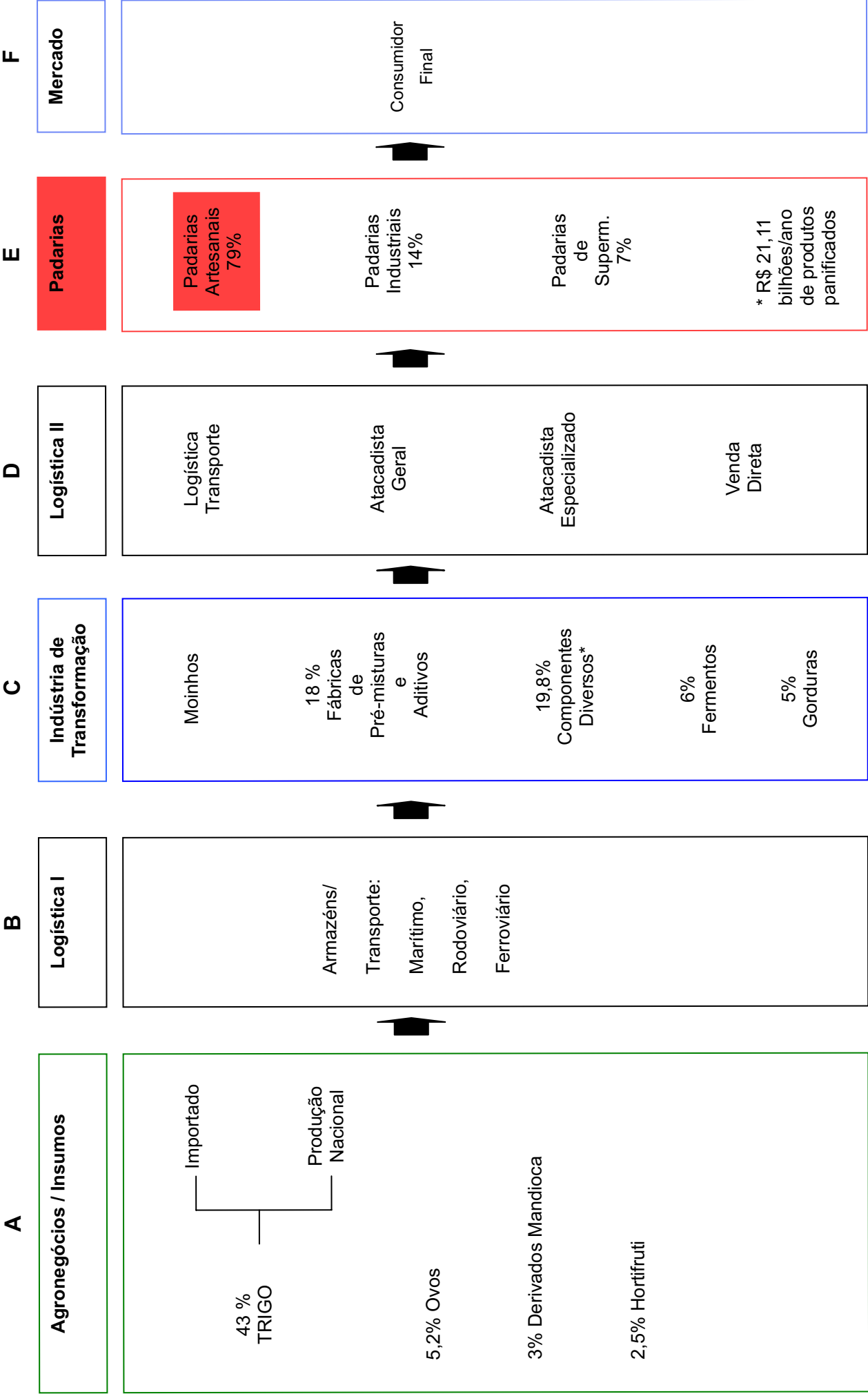
A seguir estas matérias-primas chegam à Indústria de Transformação (C). Neste momento são fabricados vários produtos utilizados pela Panificação, ficando clara a alta quantidade de setores que dependem indireta ou diretamente da produção de panificados.

Dos produtos fabricados no Brasil, 79% são produzidos pelas padarias artesanais – representantes de 96,3% do total de empresas do setor. Para que essas empresas possam adquirir as matérias-primas de que precisam para produzir, existe uma segunda esfera de transporte e logística, representada pelas empresas de transporte dos insumos industrializados e pelos atacadistas especializados e empresas de venda direta às panificadoras e demais fabricantes de panificados (Logística II – “D”).

Alguns atacadistas, por exemplo, se especializaram no atendimento ao setor, criando grande interdependência.

Por fim, chegamos às empresas de panificados (E) com maioria de produção realizada pelas padarias artesanais. Sobressaem-se pela proximidade com o consumidor final, estando inseridas na comunidade.

CADEIA PRODUTIVA DA PANIFICAÇÃO



* Representa 90% dos itens com menos de 1% na participação total.

Fonte: ITPC/PROPAN – Janeiro/2007

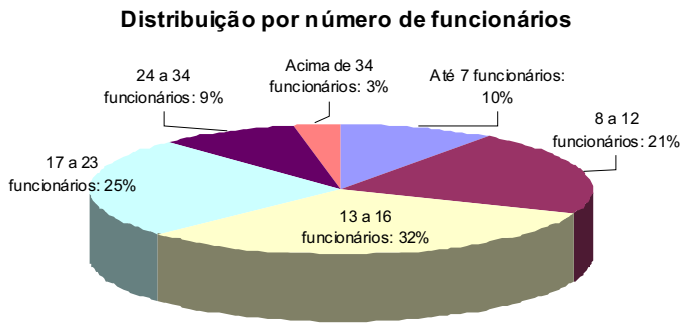
2.2. Perfil Setor de Panificação

O setor de panificação atualmente abriga cerca de 63,2 mil empresas em todo o país, sendo que aproximadamente 60 mil são micro e pequenas, com a atuação de cerca de 127 mil empresários. Dos mais de 700 mil empregos diretos gerados, 245 mil (35%) são destinados à produção. A maior parte das empresas fica na região Sudeste. Do faturamento total, 45% vêm da produção própria, segundo levantamentos da Abip e Itpc, em 2008.

Porte das empresas de panificação:

Número de funcionários	%
Até 7 funcionários	9,9%
De 8 a 12 funcionários	20,7%
De 13 a 16 funcionários	32,4%
De 17 a 23 funcionários	24,3%
De 24 a 34 funcionários	9%
Acima de 34 funcionários	3%

Fonte: Abip / Itpc



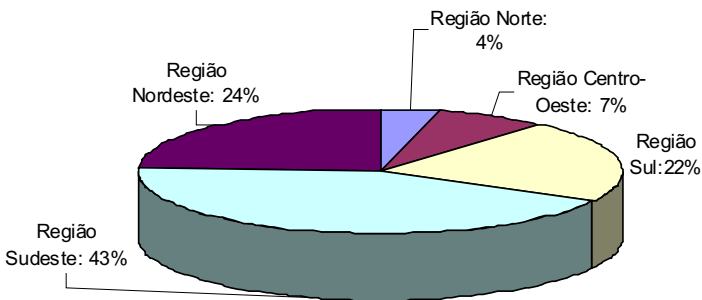
Fonte: Abip / Itpc

Distribuição Geográfica dos estabelecimentos:

- 43% na Região Sudeste;
- 24% na Região Nordeste;
- 22% na Região Sul;
- 7% na Região Centro-Oeste;
- 4% na Região Norte.

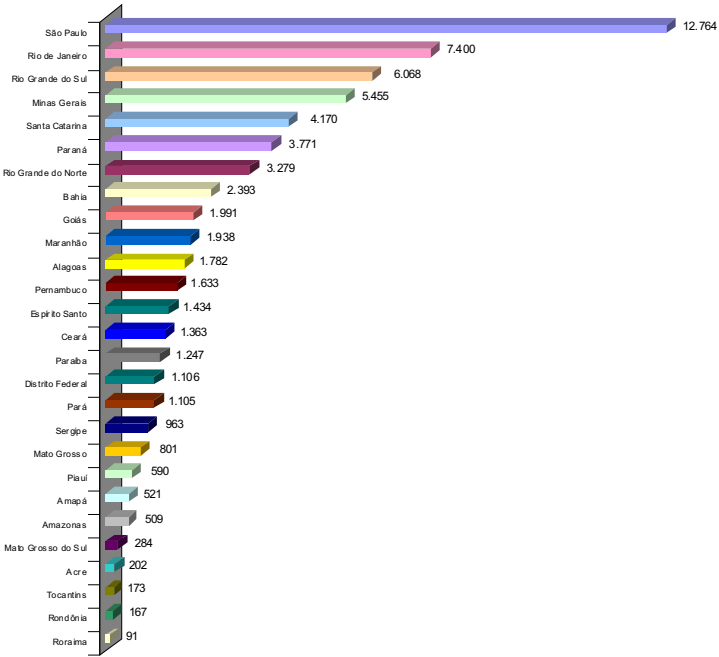
Fonte: Abip / Itpc

Distribuição geográfica de padarias no Brasil



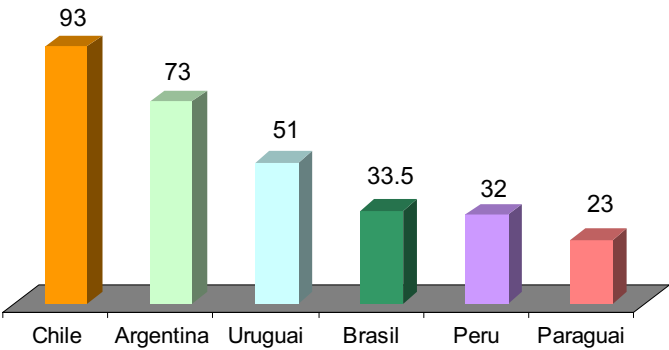
Fonte: Abip / Itpc

Distribuição das padarias por estado:



Fonte: Abip / Itpc

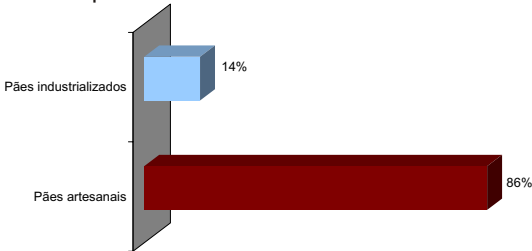
Consumo per capita de Pães / Ano:



Fonte: Abip/Abitrigo

Pães consumidos no Brasil em quilos:

- 86% correspondem aos pães artesanais (sendo 52% pão francês);
- 14% são pães industrializados.



Fonte: Abip / Abitrigo

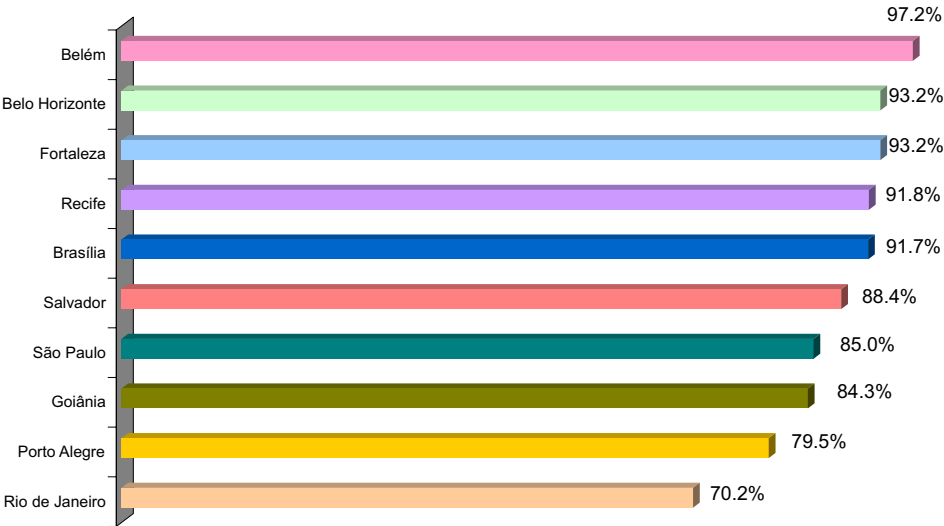
Faturamento das padarias:

- 48% vêm da produção própria. Desse percentual, 25% correspondem ao pão francês e 75% aos demais produtos.

Principais mercados no Brasil – Preferência pela compra do pão em padaria:

- Belém: 97,2%
- Belo Horizonte: 93,2%
- Fortaleza: 93,2%
- Recife: 91,8%
- Brasília: 91,7%
- Salvador: 88,4%
- São Paulo: 85%
- Goiânia: 84,3%
- Porto Alegre: 79,5%
- Rio de Janeiro: 70,2%

Fonte: Abip / Abitrigo



Principais produtos panificados consumidos:

Principais panificados*			
Tipo de Pão	Menções (em %)	Tipo de Pão	Menções (em %)
Pão Doce Comum	100,0	Pão Careca	18,8
Hambúrguer	77,8	Baguete Recheada	15,8
Pão de Queijo	71,1	Pão de Coco	14,6
Pão de Leite	60,1	Pão com Frios	14,0
Hot-dog	43,8	Pão Caseiro	11,1
Bisnaga	39,8	Integral	8,1
Outros	38,5	Pão da Banha	7,7
Croissant	32,4	Bengala	7,4
Pão de Forma	31,9	Pão de Torresmo	6,7
Pão Sovado	30,7	Italiano	6,4
Baguete Comum	26,9	Ciabatta	5,0
Pão de Milho	22,7	Pão de Centeio	3,4
Rosca	19,3	Pão Sedinha	2,4

Fonte: Abip, 1999

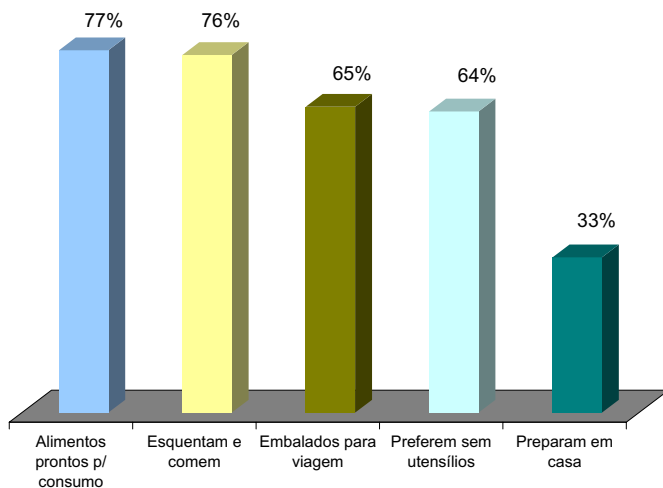
* Exceto pão francês

3. O NEGÓCIO PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA - CONCEITOS E TENDÊNCIAS

O consumo de pães tem aumentado entre os brasileiros. Com a inclusão de produtos elaborados com outras matérias-primas (mandioca e milho, por exemplo), esse número sobe para 33,61 kg de pães/ano.

Esse comportamento mostra que se preparar para atender a essa demanda crescente por panificados é uma necessidade das panificadoras. Pesquisas nos EUA indicam que:

- 77% dos consumidores preferem comprar alimentos prontos para consumo;
- 76% esquentam e comem;
- 65% preferem embalados para viagem;
- 64% preferem aqueles que não requerem utensílios;
- 33% preparam seus alimentos em casa. Destes, 50% gastam 30 minutos no preparo, mas gostariam de fazer isso em apenas 15 minutos.



Fonte: Ital

E o que são as panificadoras senão modelos de loja que justamente comercializam esse tipo de produto, com a comodidade (para o consumidor) de estar próximo à sua casa? Aliás, essa questão da proximidade lidera os motivos pelos quais o consumidor prefere uma padaria à outra, como mostra a tabela abaixo.

Fatores determinantes na escolha do local de compra

Classe A/B	Classe C	Classe D/E
Proximidade de casa ou trabalho	Proximidade de casa ou trabalho	Proximidade de casa ou trabalho
Opções/variedades	Promoções	Promoções
Promoções	Preços mais baixos	Preços mais baixos
Produtos de boa qualidade	Opções/variedades	Opções/variedades
Preços mais baixos	Produtos de boa qualidade	Produtos de boa qualidade
Limpeza	Limpeza	Bom atendimento
Espaço para estacionar	Bom atendimento	Limpeza
Bom atendimento	Espaço para estacionar	Cartão do Estabelecimento
Cartão do Estabelecimento	Cartão do Estabelecimento	Espaço para estacionar

Fonte: Abras

Já se tentou centralizar a fabricação do pão por muitas vezes, mas nem isso conseguiu fazer com que o produto final tivesse as mesmas características daquele fabricado nas padarias.

No mercado brasileiro, temos hoje a relação de uma indústria de panificação para cada 3.550 habitantes, ou seja, é importante essa proximidade entre panificadoras e seus clientes, até pela exigência de consumo rápido do produto.

Nos EUA, por exemplo, onde o hábito de consumir pão francês não é tão difundido, há uma indústria para cada 130 mil habitantes. Por aqui, se houvesse uma centralização da produção, teríamos cerca de 150 grandes empresas abastecendo o mercado, o que diminuiria substancialmente a oferta de empregos no setor.

Se a questão da proximidade dos clientes é uma das principais características das empresas de panificação, fatores como qualidade, promoções e preços também estão entre os responsáveis pela decisão de compra pelos consumidores. Daí a extrema necessidade de estarem bem qualificadas para mediar essa relação com o cliente. Aproveitar tal tendência é, pois, mostrar-se consciente de estratégias de vendas, ao passo que se preparar para bem absorvê-los é fundamental.

Até porque, são também tendências do setor fatores como modernização das indústrias, adoção de processos mais eficientes de fabricação, novas tecnologias, automatização e maior controle sobre a logística de produção, inclusão de produtos com maior valor agregado, informatização e investimento cada vez maior em treinamentos.

3.1. Lojas

Com mais de 63 mil padarias o setor vive um momento de novos desafios e tecnologias buscando sua afirmação definitiva como setor de relevância dentro do cenário econômico. Constituído na quase totalidade por micro e pequenas empresas, está intrinsecamente relacionado com outros segmentos da economia, tendo participação incisiva como potencial gerador de emprego e distribuidor de renda.

A entrada de novos concorrentes é crescente e para fazer frente aos novos competidores os empresários do setor estão investindo em filiais com novos formatos e melhorando o design das lojas existentes.

Assiste-se à consolidação dos modelos de loja divididos em Escala Industrial e Processo Artesanal. Sendo Escala Industrial mais voltada para o atacado, com foco na fabricação de pães embalados e congelados. Panificação Artesanal engloba as padarias voltadas para a venda direta ao consumidor. Subdividem-se em:

- ♦ Loja Máster: amplo mix de produtos, oferece toda a conveniência ao consumidor para que este não necessite se deslocar a outro local;



- ♦ Loja Gourmet: apresenta alimentos prontos para todas as refeições do cliente;



- ♦ Loja Express: foco em lanches e refeições rápidas, atendimento ágil;



- ♦ Loja Especializada, Confeitaria ou Boutique de Pães: fabricação própria, com qualidade e reconhecimento de "grife" de produtos.



A proximidade aliada a fatores como qualidade, promoções, preços e bom atendimento são responsáveis pela decisão de compra dos consumidores. Daí a extrema necessidade de estarem bem localizadas para mediar essa relação com o público.

Oportunidades de negócios na padaria

O fechamento de uma padaria não se dá por acaso e nem por causa do azar. As decisões

equivocadas é que causam o insucesso e conseqüentemente o fechamento da empresa.

O empreendedor deve desenvolver uma visão estratégica do negócio. Assim ao decidir por investir em uma padaria é preciso elaborar estudos sobre os consumidores, produtos e tendências do setor. Isto vai permitir o entendimento dos processos e o direcionamento dos investimentos e revisão das estratégias sempre que necessário.

Para aproveitar as oportunidades do negócio e ter sucesso observe as descrições sobre localização e perfil, layout da loja, excelência no atendimento, degustação e controles.

A localização da padaria e o estudo do seu entorno é que devem definir o tipo de produto e serviço que será ofertado para atender às necessidades e desejos dos clientes.



Rua Santa Ifigênia – Uma das cinco ruas mais movimentadas da cidade de São Paulo/SP

O layout deve privilegiar o fluxo do cliente permitindo que ele circule por toda a loja, visualizando os produtos estrategicamente colocados em departamentos bem distribuídos.



Produtos bem distribuídos facilitam as compras para o cliente.

A excelência no atendimento é sinalizada com mais vendas e lucros gerados. O excelente atendimento conquista, cativa e fideliza os clientes. Para isso os colaboradores devem estar

treinados para prestar bons serviços, com vendas sugestivas sorriso no rosto e esclarecendo dúvidas dos clientes.



Atendimento personalizado é cativante.

A degustação é a forma de o cliente conhecer os produtos da padaria. É diferente de perdas de vendas e/ou desperdícios e pode ser vista como a melhor e mais barata arma do panificador para se conquistar clientes. Ela promove o retorno dos clientes à padaria ocasionando aumento do tíquete médio.



Degustação de pães especiais e vinhos - Novos mercados.

O panificador deve ter total conhecimento do seu negócio e ele só consegue isso por meio da implantação de controles.

O acompanhamento dos indicadores de desempenho como perdas, vendas, lucros, custo de mercadoria vendida, etc, é que permitirá atingir o sucesso desejado.

Novos Modelos

A nova sensação mundial do setor de panificação e confeitaria tem sido a BreadTalk, empresa de Cingapura, com o conceito "veja através da cozinha" onde os chefes podem exibir sua arte na confecção dos produtos.





BreadTalk – novo formato e conceito de loja

Na cidade de Vitória/ES a padaria Monte Líbano inovou em duas novas lojas com instalações modernas.



Já a padaria Costa Mendes de Fortaleza/CE conquistou novos clientes ao oferecer um espaço de sushi bar...



A Padaria Vianney de Belo Horizonte/MG apresenta um moderno visual e incorporação de novos espaços e serviços.

Padaria Vianney - Fachada principal e produtos frescos assados na frente do cliente



Padaria Conceito

Percebe-se nas empresas de panificação e confeitaria a tendência de se oferecer no espaço da padaria mais que os pães. Novos serviços vêm ocupando mais e mais espaço, coexistindo com o mix tradicional, propiciando que nichos de mercado diferentes possam ser explorados.

Nesse sentido, a "Padaria Conceito" espelha a tendência de as empresas de panificação e confeitaria proporcionarem aos clientes conforto, praticidade e facilidade.

Nela, convivem ambientes de interação e convivência para que os consumidores possam desfrutar de produtos e serviços completos, de diferentes formas: pizzaria, buffet de café da manhã e almoço, happy hour, sopas e caldos, cafés diferenciados, comidas típicas, conveniências completas (com mais de 3.500 itens) e os tradicionais panificados e confeitaria. Tudo com preços competitivos.

Na página seguinte apresentamos um modelo de layout desta loja. A padaria que há muito tempo deixou de vender apenas pão, teve que se adequar ao mercado e aumentar seu leque de produtos e serviços.

Nessa nova estrutura, uma empresa deste porte tem capacidade de oferecer produtos que poupam o tempo do consumidor moderno, que pode optar entre levar comodidade para casa ou realizar ali suas refeições.

O grande diferencial está no ambiente de convivência aconchegante e agradável, que possibilita a famílias inteiras e amigos compartilhem momentos de alta gastronomia, fazendo da boa alimentação uma ação prazerosa.



3.2. Produção Própria

Percebe-se em algumas empresas o investimento em produtos fabricados nas próprias panificadoras e confeitarias. Esta iniciativa pode fazer com que as elas possam diversificar mais o seu mix de produtos, investindo em novas linhas ou mesmo ampliando uma receita-base com variações de ingredientes, acabamentos, formatos, etc.

A busca por produtos com maior valor agregado pode trazer benefícios em termos de faturamento e preço médio por quilo de produto, além do aumento no lucro bruto por funcionário da indústria. Como exemplo, veja uma análise sobre uma empresa que produz 14.627 quilos de produtos próprios no mês, com média de compra por cliente de 6 quilos/mês.

Verificamos assim os seguintes números, considerando que, em média, os clientes visitam as padarias e confeitarias 14 vezes por mês:

Nº quilos produzidos no mês: 14.627 / 6 quilos
= 2.437 clientes x 14 visitas mês = 34.130
Tiquetes / 30 dias = 1.137 compras dia

Analisemos esta empresa sob dois preceitos:

- ♦ Caso 1: foco em produtos de baixo valor agregado e mix reduzido (vendendo preço).
- ♦ Caso 2: foco em produtos de alto valor agregado e maior mix (vendendo qualidade).

Os números a seguir mostram a diferença entre uma e outra abordagem da loja:

Caso 1:

Grupos	Participação %	Produção Kg	Produtos	Quant. Itens	Faixa de Preço R\$	Preço Médio Venda R\$	Faturamento R\$	Faturamento %
1	51%	7.459	Pão Francês	1	6,5	6,5	48.483,50	37%
2	39%	5.704	Produtos Tradicionais	83	6,51 a 11,00	9,2	52.476,80	40%
3	6%	877	Produtos Intermediários	55	11,01 a 18,00	16,9	14.821,30	11%
4	4%	587	Alto Valor Agregado	26	18,01 a 48,00	26,45	15.526,15	12%
Total	100%	14.627		165			131.307,75	100%
Total de itens:			165	Margem de Contribuição				
Total de Funcionários:			15	Faturamento Produção Própria		131.307,75	100%	
Produção por Funcionário:			975	CMV		44.644,64	34%	
Preço Médio por Quilo:			R\$ 8,98	Lucro Bruto		86.663,12	66%	

Caso 2:

Estudo do Valor Agregado								
Grupos	Participação %	Produção Kg	Produtos	Quant. Itens	Faixa de Preço R\$	Preço Médio Venda R\$	Faturamento R\$	Faturamento %
1	39%	5.763	Pão Francês	1	7,49	7,49	43.164,87	23%
2	37%	5.361	Produtos Tradicionais	78	7,50 a 12,65	10,58	56.719,38	30%
3	10%	1.448	Produtos Intermediários	68	12,66 a 20,70	19,43	28.134,64	15%
4	14%	2.055	Alto Valor Agregado	57	20,71 a 55,20	30,42	62.513,10	33%
Total	100%	14.627		204			190.531,99	100%
Total de itens:			204	Margem de Contribuição				
Total de Funcionários:			17	Faturamento Produção Própria			100%	
Produção por Funcionário:			860	CMV			28%	
Preço Médio por Quilo:			R\$ 13,03	Lucro Bruto			72%	

No quadro a seguir comparamos as duas formas de trabalho, e verificamos o impacto positivo na empresa a partir da introdução de produtos com maior valor agregado.

Itens	Caso 1	Caso 2	Diferença (%)
Cardápio	165	204	23,6%
Nº Funcionários	15	17	13,3%
Quilos por Funcionário	975	860	-11,8%
Preço Médio por Quilo	R\$ 8,98	R\$ 13,03	45%
Faturamento Total/Produção	R\$ 131.307,75	R\$ 190.531,99	45%
Lucro Bruto Geral	R\$ 86.663,12	R\$ 137.183,03	45%
Lucro Bruto por funcionário da produção	R\$ 5.777,54	R\$ 8.069,59	58,3%

Observemos que, no primeiro caso, a empresa tinha 165 itens no mix, faturando cerca de 130 mil reais com seus próprios produtos. Com a introdução de produtos com maior valor agregado, houve um aumento no número de receitas trabalhadas (23,6%) e no preço médio por quilo (45%), levando a um crescimento de 45% no faturamento com a produção e de 58,3% no lucro bruto por funcionário.

Embora a quantidade de quilos fabricada por funcionários tenha diminuído 11,8%, os números de receita aumentaram bastante, o que evidencia os bons resultados que se pode obter com o investimento em linhas de produtos diferenciados, o que também tem o poder de reforçar a identidade da empresa, principalmente se também se trazer para alguns desses produtos uma embalagem adequada, ou algo que os remeta à própria empresa.



Contudo, é preciso ainda ressaltar a boa presença do Pão do Dia, o tradicional pão francês, que mesmo sendo o produto mais comum das empresas de panificação não pode ser desprezado. Pelo contrário, ele ainda tem grande poder de penetração e é chamariz para que os clientes venham e voltem à empresa. Nem sempre o valor agregado dos

produtos de confeitaria, por exemplo, nem sempre consegue compensar a baixa produtividade em quilos que o profissional realiza diariamente. Já o Pão do Dia apresenta grande facilidade em seu processo de fabricação, isso permite alta produtividade e rentabilidade.

O Pão do Dia apresenta grande peso na formação do lucro de uma empresa de panificação, representando (em média) entre



20% e 30% da margem de contribuição total ou do lucro bruto da padaria. Está sempre em primeiro lugar nas vendas, mesmo entre as padarias

que oferecem um mix com 3.000 ou 4.000 itens no ponto de venda. Para perceber qual o tamanho da contribuição do pão na padaria, veja um exemplo bem prático.

A performance de vendas do Pão do Dia permite subsidiar a ampliação do mix de produtos e serviços, além de oferecer o serviço personalizado, que são diferenciais competitivos das empresas. Estima-se que para cada 50 atendimentos há um atendente; em contrapartida, as grandes empresas de varejo trabalham com a proporção média de um atendente para cada 200 atendimentos/dia. A produção do pão do dia permite custear um atendimento personalizado.



Salientamos ainda a intensificação da fabricação de produtos que priorizem a saúde dos clientes, integrando-se ingredientes funcionais e orgânicos. Há ainda, a valorização do conceito artesanal para produtos de panificação, com destaque para receitas que

exijam processos diferenciados de fabricação, como fermentação prolongada.

3.3. Matéria-prima

O modo de fazer pão vem sendo alterado nas últimas décadas. Alguns dos responsáveis por esta alteração são as empresas fornecedoras de matérias-primas.



O setor de panificação movimenta algo em torno de R\$ 5,66 bilhões em compras de matérias-primas, conforme dados da Abip/Itpc. As indústrias em sua busca para aumentar a fatia de participação neste bolo, lançam constantemente novas matérias-primas. Elas tentam criar soluções exclusivas e personalizadas, aumentando o nível de produtividade para as padarias e qualidade para o consumidor final.

As padarias são compostas basicamente de dois setores: panificação e confeitaria, existindo ainda diversas matérias-primas de uso comum.

Farinha de trigo

No mercado brasileiro encontramos mais de 60 marcas de farinha de trigo. Esta diversificação é devida ao fato de termos farinhas específicas para diferentes tipos de produtos. Algumas são próprias para a panificação, outras para massas e biscoitos, etc.

Fermento

Os tipos de fermentos mais comercializados são: fermento fresco e o fermento seco instantâneo. O fermento fresco é obtido através da fermentação do melaço da cana (Brasil), purificado e comprimido, tem cerca de 70% de umidade.

O fermento seco instantâneo é produzido através da desidratação das leveduras até o nível de 4% de umidade. Um dos métodos mais recomendáveis para uso é adicioná-lo à farinha de trigo e os outros ingredientes, antes da adição da água.

A tendência nas padarias é o aumento do uso do fermento seco instantâneo. Um dos benefícios diretos é a sua conservação. Ele pode ser estocado por períodos maiores, em contraponto com o fermento fresco, que dura 15 dias.

Ovos

O mercado de matérias-primas ganhou um forte aliado: o ovo pasteurizado. Ele pode ser encontrado em diversos formatos: ovos inteiros, ou gemas e claras separados, vendidos em embalagens pet ou longa vida.



Além da facilidade para usos diversos, as principais vantagens no seu uso são:

- Maior segurança alimentar porque a pasteurização elimina bactérias, como a Salmonela;
- Permite a padronização de receitas – sempre a mesma dosagem e mesmo rendimento;
- Redução no desperdício e perdas por quebras, ovos trincados e deteriorados;
- Menor tempo de preparo das receitas eliminando o tempo com a quebra de ovos para separar as gemas e as claras;
- Auxilia na padronização da quantidade e qualidade dos ovos na receita;
- Prazo de validade definido na embalagem.

Devido às vantagens citadas acima, o consumo de ovo pasteurizado vem obtendo forte aceitação pelas padarias.

Em breve deixará de ser apenas uma tendência.

Açúcar

Os açúcares são essenciais à panificação. Existem três tipos: os já existentes nas farinhas de trigo, os produzidos pela quebra das moléculas de amido e os adicionados, oriundos da cana de açúcar.

Suas funções são:

1. Alimentar as leveduras;
2. Dar cor à casca;
3. Responsável pelo aroma;
4. Reter a umidade;
5. Enriquecedor do pão francês.

A falta ou excesso de açúcar pode causar problemas no pão francês: pão murcho, pão com crosta avermelhada, pão com crosta pálida e pães pequenos e mal desenvolvidos. Existem consumidores que não podem ingerir açúcares de nenhuma espécie. É uma preocupação constante para as padarias que querem atender a esta classe de consumidores, e têm desenvolvidos produtos para esse tipo específico de clientes. A tendência de consumo de produtos saudáveis está aumentando a oferta de produtos diet, light e funcionais.

Sal

A função do sal na panificação é buscar os seguintes efeitos:

- Melhorar o sabor do pão – a adição de sal na massa é decorrente do escasso sabor dos produtos obtidos com misturadeiras rápidas e de alta velocidade;
- Fortalecer o glúten – 1. faz com que a massa obtida com a água salgada tenha maior quantidade de rede de glúten formada – 2. a rede de glúten fica mais rígida e resistente à fermentação.
- Retardar a ação do fermento – é um agente oxidante – branqueia o miolo do pão.

As padarias estão lançando novos produtos sem adição de sal buscando atender àqueles consumidores que têm rejeição a este ingrediente.

Gorduras

As margarinas e gorduras desempenham importante papel na panificação e confeitaria.

Realçam o sabor dos produtos. Já são encontrados óleos à base de sementes de soja, algodão e palma. São livres de colesterol e estáveis quando expostos a temperaturas elevadas.

A tendência do mercado aponta para o aumento no consumo de alimentos saudáveis. Isto está fazendo com que as padarias que exploram o foodservice passem a utilizar gorduras mais saudáveis. As gorduras também estão sofrendo a mesma discriminação que vem ocorrendo com o sal. Alguns consumidores preferem produtos sem sal e gorduras.

Pré-mistura

O conceito da pré-mistura continua muito forte, como forma de agilizar e padronizar os processos de fabricação, reduzindo o tempo de preparo dos produtos, elevando a produtividade na indústria.

Estudos do Itpc num comparativo entre a fabricação de receitas com pré-misturas e receitas abertas (tradicional) mostram que a produtividade por funcionário chegou a ser, em média, 34% maior que na fabricação com receitas abertas.



Pré-mistura



Receita aberta

Outra vantagem identificada é que os produtos à base de pré-mistura apresentaram qualidade organoléptica superior àqueles feitos a base de receita aberta, ou seja, obtiveram melhor textura, maciez, cor, volume e aparência.

Foram fabricadas nove receitas com receita aberta e pré-mistura. O quadro a seguir mostra o

tempo ganho com a produção das receitas através das pré-misturas.

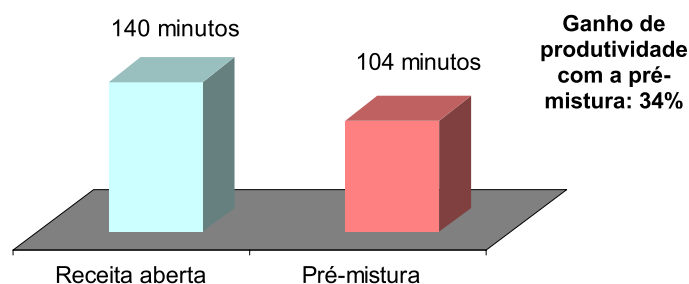
ESTUDO DE AUMENTO DE PRODUTIVIDADE		
	PRÉ-MISTURA	RECEITA ABERTA
RECEITAS	9	9
TEMPO DE PRODUÇÃO	936 minutos	1.257 minutos
DIFERENÇA	321 minutos = 34%	
GANHO MÉDIO POR RECEITA	35 minutos	

O uso de pré-misturas permite ainda que se obtenha ganhos na padronização de receitas, reduzindo ainda a variabilidade dos processos produtivos, sem que se perca a flexibilidade de criação de novos produtos. Possibilita ainda que o profissional manipule menor quantidade de ingrediente, reduzindo desperdícios.

Já se percebe o uso de pré-misturas para diversos produtos na panificação e confeitaria, possibilitando que as empresas obtenham ganhos de produtividade em vários grupos de produtos.

Comparativo de Produtividade (em minutos)

Receita aberta x Pré-mistura



Emulsificantes

Os emulsificantes quando adicionados às massas permitem a estabilização de uma dispersão de duas ou mais substâncias que não se misturam naturalmente, como água e óleo.

Interagindo com as proteínas eles melhoram a força e resistência da massa no trabalho mecânico e na fermentação. E também na interação com os amidos eles prolongam a maciez do miolo do pão. Auxiliam na qualidade do produto.

Enzimas

A farinha de trigo contém as enzimas amilase e protease, que são proteínas que executam atividades funcionais. Enquanto as amilases

quebram as moléculas do amido em porções menores, as proteases fazem o mesmo com as proteínas.

Para a fabricação do pão francês, as amilases são muito importantes, porque atuam como fornecedores de açúcares fermentáveis como a glicose e a maltose para a levedura.

Alguns fornecedores, principalmente os mais antigos, conseguiram desenvolver, produzir e aplicar o uso de enzimas na panificação, que possibilitaram a interação entre os vários ingredientes para a produção do pão francês.

Condicionador

Produto que agrega qualidade à massa para a produção de pão francês. Auxilia na fermentação prolongada. Atua junto a farinhas – que devem ser de boa qualidade – e exigem alto padrão de higiene na produção e local de fermentação (fresco e sem corrente de ar). É utilizado em diferentes tempos de fermentação, de 5 a 12 horas.

É uma tendência o uso destas matérias-primas. Produtos acabados de excelente qualidade são uma exigência dos consumidores.

Chocolate



O chocolate teve um crescimento marcante dentro das padarias européias. Devido ao frio do inverno, o consumo é alto e por ser um produto de alto valor agregado, dá excelente retorno. Outro fato importante é a produção artesanal do chocolate nas padarias.

Nas lojas européias existem setores apenas para os chocolates. Competições para valorizar os produtos e os profissionais são frequentes.

Na confeitaria fina o chocolate é o principal produto, sendo apontado como uma forte tendência para a panificação e confeitaria brasileira.

A produção de um bom chocolate é uma arte e satisfazer os requisitos mais exigentes dos consumidores requer muito trabalho. Os chocolates possuem diferentes características, sabores fortes, refinados, amargos, meio-amargos e com textura macia. Alguns têm origem requintada. Existem também chocolates orgânicos e sem açúcar.

No Brasil, esta área oferece um amplo mercado de trabalho para os chocolatiers, profissionais especializados na confecção de produtos que têm o chocolate como matéria-prima.

3.4. Vitrines

Mudança conceitual

Com as mudanças de hábitos dos consumidores diversos detalhes em muitas áreas da vida têm sido simplificadas ou eliminadas. Isso também vem ocorrendo nas padarias. Já existem casos de padarias que acrescentaram uma vitrine com refrigeração à padaria. Nela se pode expor tortas e doces finos de forma que desperte o interesse em todos os pedestres e motoristas que transitam em frente ao ponto de venda.

A vitrine tem o objetivo de levar o cliente para dentro da loja. Ela apresenta um 'flash' do que a empresa oferece, seja em produtos, preços, etc.



Com menos tempo no dia-a-dia, o senso de urgência foi aumentado, por isso as vitrines devem expor produtos que tenham valor agregado e demonstrem qualidade. Uma vez que a vitrine atraia o cliente, o autosserviço completará a venda.

As empresas que mantêm vitrine devem exibir poucos produtos para que os clientes vejam a parte interna da loja. A BreadTalk, empresa situada em Cingapura, tem o conceito de 'veja através da cozinha' onde os chefes podem exibir toda a habilidade na produção e cozimento dos produtos. A padaria é uma vitrine. Neste tipo de empresa todos os funcionários, da cozinha e área de vendas estão expostos.



A ciência do consumo nos ensina que a primeira coisa que uma pessoa nota ao passar por uma loja são as pessoas que estão lá dentro. Pessoas nos interessam mais que produtos. Com a retirada da vitrine, cresce a importância das atitudes do atendimento.

3.5. Embalagens

A embalagem

Atualmente, vemos a presença forte da embalagem na comercialização de produtos. Ela contribui para a diminuição das perdas de produtos primários como o trigo e outros grãos. No mundo atual, sem embalagem não se vive, com os produtos sendo embalados para consumo.

As embalagens apresentam ampla variedade de formas, modelos, materiais e fazem parte de nossa vida diária de diversas maneiras, algumas reconhecidas facilmente, outras de influência bem sutil, todas, porém, proporcionando benefícios que justificam sua existência.

O produto e a embalagem estão tão inter-relacionados que não podem ser considerados um sem o outro. O produto não pode ser planejado separado da embalagem, que por sua vez, deve ser definida com base na engenharia, marketing, comunicação, legislação, economia e inovação. Todos os produtos lutam por atenção na prateleira ou balcão do ponto de venda.



Breve Histórico

Há mais de 10.000 anos surgiram as primeiras embalagens. Eram coletadas na natureza, como cascas de coco ou conchas do mar. Com a evolução do homem surgiu a segunda geração de embalagens – tigelas de madeira, cestas de fibras naturais, bolsas de peles de animais e potes de barro, sendo agregadas formas e técnicas de envolver os produtos.

Os artesãos sírios, por volta do primeiro século depois de Cristo, deram novos formatos e espessuras ao vidro. Materiais como cobre, ferro e estanho surgiram na mesma época, mas só na modernidade é que começaram a ter um papel importante para a produção de embalagem.

Um dos principais motivos dessa evolução foi permitir que os produtos alimentares mantivessem sua estabilidade no transporte entre as indústrias e os consumidores. As embalagens de papel e papelão atenderam a esses requisitos. Elas podiam conter quantidades previamente pesadas de vários tipos de produtos, eram fáceis de estocar, transportar e empilhar, além de higiênicas.

O plástico surgiu no pós-guerra. As resinas plásticas, como polietileno e poliéster, ampliaram o uso dos invólucros transparentes (iniciado na década de 20 com o celofane), permitindo a oferta de embalagens numa infinidade de formatos e tamanhos.

No Brasil, até 1945, poucos produtos eram comercializados pré-acondicionados. Na indústria de alimentos, os principais eram o café torrado e moído, açúcar refinado, extrato de tomate, leite em garrafa, óleo de semente de algodão e vinagre.

Quase todos os produtos de primeira

necessidade eram vendidos a granel, pesados no balcão e embrulhados em papel tipo manilha ou embalados em sacos de papel.

A partir dos anos 60, cresce a produção de embalagens plásticas. Dos anos 70 até os dias atuais, a indústria brasileira vem acompanhando as tendências mundiais produzindo embalagens com características especiais como o uso em fornos de microondas, tampas removíveis manualmente, proteção contra luz e calor e evidência de violação.



Consumo das padarias e confeitarias

As padarias contribuem de forma significativa para o crescimento do setor de embalagem no Brasil. O setor panifício movimentou em 2008 perto de R\$ 1,12 bilhões na compra de embalagens.

As de uso principal para embalar os produtos panificados são as de plástico, papel, cartolina e papelão. Isto representa um consumo em torno de 3% do total de embalagens produzidas no país, contribuindo para a manutenção de 200 mil empregos.



Tendências nas padarias e confeitarias

A correta interpretação dos comportamentos, as atitudes dos sistemas de valores e modos de vida permitem compreender o consumidor de hoje. Entretanto, apenas as categorias socioeconômicas ou os segmentos de mercado não são suficientes para conhecer o cliente.

Com a mudança nas vitrines cresce o apelo para novas embalagens. Um produto bem

embalado passa para o cliente toda a segurança necessária contra qualquer possibilidade de infecção.

A impressão causada por uma bela embalagem é duradoura. Produtos de padaria bem embalados podem ser utilizados como presentes para qualquer ocasião. Aquelas padarias que não veem as embalagens apenas como custo, mas também como investimento, vêm obtendo retorno positivo.

A inovação nas embalagens para acompanhar os produtos deve ser preocupação constante das empresas que buscam um diferencial. Podemos colocar nelas anúncios diversos, por exemplo: anúncio de vagas, divulgação de produtos de produção própria, eventos da comunidade, etc.

As campanhas de produtos por períodos de tempo limitado devem ter embalagem própria como atrativo e comunicação com os clientes.

Na Europain 2008 (feira internacional de panificação, realizada em Paris, França), o que marca as embalagens é a apresentação. Com formatos, cores, tamanhos e tipos variados, tinham aspecto chamativo.

A delicatessen Fauchon, uma loja de rua, utiliza uma embalagem bem interessante para sanduíche, com fecho para lacrar o produto (foto 1). Isso demonstrando uma forte preocupação com a apresentação do produto.

A mais valia é agregada quando a embalagem combina com um produto que traz estampada a logomarca da empresa. Valorizar o produto para ser dado como presente é uma das finalidades da embalagem (foto 2).

Mesmo naqueles mais simples deve-se preocupar com a aparência.



Foto 1: Embalagem com fecho para sanduíche



Foto 2: Embalagens para presente

A utilização de pratos e utensílios fabricados com plástico é uma tendência, em detrimento dos utensílios de isopor em uso no Brasil, porque são inapropriados devido à questão ambiental.

Na Europa são utilizadas embalagens próprias para transporte de produtos, dispostas ainda em caixas térmicas para o transporte adequado (fotos 3 e 4). Estas caixas são ideais para levar produtos das centrais de produção aos pontos de venda, mantendo o acondicionamento, temperatura e higiene. E também são de fácil manuseio, devido às rodas.



Foto 3: Caixa para transporte de produtos



Foto 4: Caixa para transporte de produtos

Há anos a preocupação em reforçar a marca da padaria vem sendo evidenciada. O objetivo da embalagem e dos acessórios é agregar valor, tanto na marca, quanto no produto em si, e isso é claramente percebido na apresentação. Essa tendência para as embalagens já pode ser identificada em algumas padarias brasileiras. Como no exemplo a seguir, da Padaria Monte Líbano, localizada no estado do Espírito Santo.



No Brasil já podemos encontrar embalagens desenvolvidas e prontas para atender o setor de panificação e confeitaria. A boa embalagem agrega valor ao produto.



A seguir segue entrevista com as empresas de embalagens especializadas no setor de panificação e confeitaria: Casa Sol, de Minas Gerais e Pris Embalagens, de São Paulo.

1. Por que as embalagens são ferramentas tão importantes para alavancar vendas na padaria?

Casa Sol: Porque ajudam na criação de promoções, divulgação de produtos e serviços e na valorização da marca da padaria. Todas as embalagens têm o objetivo de aumentar as vendas através do conteúdo, que são: receitas usando pão, informações sobre pão, dicas para fazer uma comemoração usando pão e etc.

Pris Embalagens: a embalagem sempre foi alvo de muita atenção por parte das indústrias e do comércio em geral. As embalagens, além de protegerem os produtos e facilitarem seu transporte, dão ao consumidor informações importantes para a formação de um primeiro conceito a respeito do produto e de quem o faz. Uma embalagem bem elaborada transmite ao consumidor o nível de qualidade que a casa tem e esta informação será com certeza propagada na hora e no lugar certo; a casa do cliente, onde principalmente as pessoas que nunca estiveram no estabelecimento podem

estar avaliando-o positivamente e inclusive motivando-a a visitá-lo, sendo este o aspecto fundamental para se aferir um resultado extremamente positivo nas vendas.

2. Aspecto visual, proteção dos alimentos, manutenção da higiene e segurança do consumidor são atributos fundamentais inseridos no perfil das embalagens ideais para os produtos vendidos nas padarias. Fale a respeito destes atributos e sobre a evolução dos processos de impressão e produção que vem contribuindo para aperfeiçoamento das embalagens utilizadas nesses estabelecimentos.

Casa Sol: A melhoria dos processos de impressão em flexografia contribuiu muito para melhorar o visual das embalagens agregando imagens de produtos e situações de consumo que contribui para o aumento de vendas. A constante busca de fornecedores de papel que agregam certificações e melhorias técnicas também contribuíram pela melhoria do setor. Hoje, os papéis têm certificação para contato com alimentos e selo FSC, de manejo florestal, resultando em maior segurança para o consumidor e para o meio ambiente.

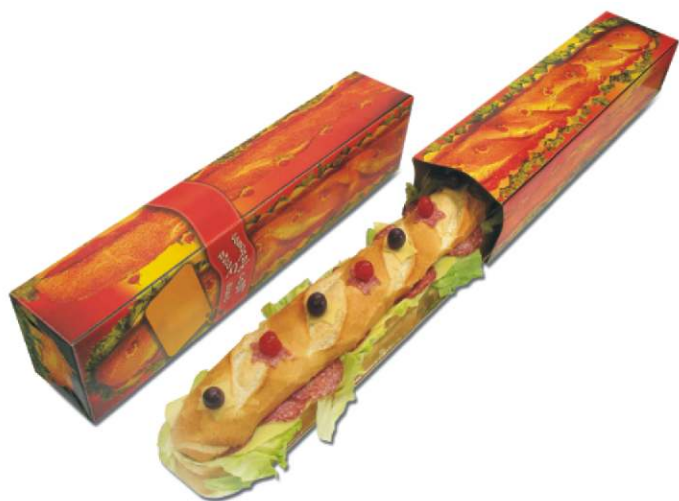
Pris Embalagens: Com certeza uma embalagem que só tenha beleza, ou o custo apresenta-se altamente atraente, pode ser verdadeira armadilha. Hoje este mercado apresenta-se extremamente rigoroso e para tanto, o produtor de embalagens precisa estar apto a atender estas solicitações e o comprador devidamente esclarecido para que possa ter sempre em seu estabelecimento embalagens adequadas. Um aspecto indispensável é que em hipótese alguma uma embalagem alimentícia deve ser produzida com papel reciclado, pois o alimento pode sofrer alterações em seu sabor, no seu aroma e inclusive estar sujeito a contaminações por bactérias e fungos.

O visual deve ser impecável na forma criativa e elegante de transmitir o bom nome da empresa que esmera pela qualidade de seus produtos; explorando cores e formas que chamem a atenção de futuros clientes. A composição harmoniosa de todos estes elementos constrói o perfil ideal de embalagens para os produtos vendidos na padaria.

Quanto à evolução dos processos de impressão

e produção, podemos dizer que houve um salto gigantesco. Por vários anos, a única opção que existia se limitava a uma caixa branca, na maioria das vezes com papel inadequado e uma impressão de pouca definição em silk-screen. Hoje há embalagens com projetos gráficos de excelente qualidade. Se voltarmos ainda mais no tempo, verificaremos quatro etapas pela qual passaram as embalagens impressas nas padarias. A primeira, onde havia a bobina de papel com a logomarca impressa, em combinação com as tiras de papelão. A segunda fase, onde a inovação era a caixa branca impressa em silk-screen.

Na terceira fase as padarias contam com projetos gráficos em suas embalagens que definem sua identidade visual. Atualmente vivenciamos a quarta fase, onde a embalagem não pode ter somente um visual, mas sim o contexto harmonioso e grande destaque para a exigência de matérias-primas certificadas. Vale lembrar que a cada fase houve uma majoração em seu custo, porém o mercado absorveu tranquilamente cada um deles, pois a cada avanço os benefícios foram significativos.



3. Outra questão muito em voga ultimamente é a da praticidade para o consumidor, por exemplo, embalagens que podem ser levadas diretamente do micro-ondas ou da geladeira para a mesa. Qual a importância desse atributo?

Casa Sol: O consumidor busca cada vez mais conveniência e praticidade, devido à correria do dia a dia e à falta de tempo. Busca-se trabalhar este atributo com embalagens cada vez mais atrativas, que vão direto para a mesa do consumidor e, também trabalhando o panificador no ponto de venda para utilizar a

embalagem já com o produto e o preço, tipo Pegue e Leve. Ex: sacos para salgados e baguetes.

Pris embalagens: A busca da praticidade não está apenas em embalagens que podem ser levadas diretamente do freezer para o microondas ou o forno, mas também naquelas que se apresentam na forma de porções individuais, que são cada vez mais convenientes e apresentam potencial de crescimento muito grande, por serem práticas, seguras e econômicas, pois evitam desperdícios dos produtos. Como também está presente quando se oferece praticidade no simples transporte de um bolo, sem que este precise ser pego com as duas mãos, como quem segura uma criança no colo.

Hoje, o conceito de embalagem se ampliou, ganhou status de produto, sendo capaz de comunicar a mesma linguagem de conveniência onde quer que vá. Podemos perceber claramente que a importância da embalagem cresce como fator de venda do produto, agregando-lhe valor, ou através de diferenciais que o distingam dos concorrentes.

4. Existe algum dado (em termos percentuais) de quanto às embalagens conseguem aumentar a vendabilidade dos itens de marca própria nesses estabelecimentos?

Casa Sol: Temos o retorno do cliente que nos envia depoimentos evidenciando o aumento de suas vendas através das embalagens

Pris Embalagens: Não existe nenhum estudo publicado, específico a respeito de marcas próprias e padarias. Nos últimos 4 anos fizemos nossas próprias pesquisas de campo, com resultados extraordinários, relatamos dois deles: o da Embalagem de Panettone, que faz sua venda na Padaria aumentar em 300% e o da Embalagem de Brigadeiro que faz sua venda aumentar em até 500%.

1- Embalagem de Panettone - Em 2005 foi feita pesquisa ouvindo 500 clientes habituais das padarias, e questionados sobre a compra de panettone. Responderam que no final de ano compravam em média 4 panettones, mas apenas 1 da padaria, normalmente o que eles mesmos iriam consumir, e que compravam mais 3 no supermercado, o que determinava

isto é que o da padaria estava embalado apenas em um saquinho plástico, e muito embora eles achassem o panettone da padaria melhor, compravam o do supermercado para dar de presente pois a embalagem dos mesmos valorizava o produto. Passamos a desenvolver um trabalho na produção de embalagens de panettone para as padarias e o resultado foi incrível.

2- O brigadeiro é outro case, vários clientes, a partir do momento que passaram a deixar embalagens com até 10 unidades de docinhos como o brigadeiro próximo ao caixa viram suas vendas deste item aumentar em mais de 500%.



5. O que existe em termos de novidades e tendências nesse mercado específico?

Casa Sol: A tendência é criar embalagens cada vez mais atrativas que auxiliem no negócio da panificação, embalagens que ajudem a vender.

Pris Embalagens: Em termos de novidade posso citar 4:

1- Embalagens forneáveis (em uso) – como a de bolo inglês, que pode ser produzida já com o nome da padaria, recebem a massa crua, sem precisar untar, vão diretamente ao forno e deste direto para a área de vendas, sem precisar desenformar e reembalar.

2- Caixas de bolo extrafinas (em uso) – feitas com papeis desenvolvidos para suportar o peso de um bolo tendo apenas um terço da espessura dos papeis tradicionais, ocupando 75% a menos de espaço para armazenamento.

3- Embalagens feitas com aroma (em teste), imagine uma embalagem de uma torta de morango, liberando um forte aroma de morango no ambiente...

4- A embalagem de bolo com alça além de dispensar o uso de sacolas plásticas não a necessidade de passar aquelas clássicas tiras envolta do bolo outra novidade são as travas que em uma mesma embalagem pode-se embalar até 3 tamanhos de bolo (em uso).

Em termos de tendência posso citar 2:

1- O uso cada vez maior de embalagens de papel e seus derivados, haja visto a proibição das sacolas plásticas.

2- O crescimento das áreas de autosserviço e delivery nas padarias e sua conseqüente utilização de embalagens.

3.6. Gestão do Negócio

O Novo ambiente de trabalho

Iniciamos o século XXI. A sociedade muda com rapidez causando alterações no ambiente de trabalho, reação e adaptação às novas demandas e oportunidades, são desafios a serem vencidos. As organizações estão se modificando rapidamente e a economia global sendo dirigida pela inovação e pela tecnologia. Vivemos num mundo de oportunidades sem paralelo e incertezas sem precedentes.



Organizações inteligentes criam seu próprio futuro!

As empresas têm de aprender a envolver todas as pessoas na organização. O que sabem, aprendem e aquilo que fazem com o que sabem e aprendem, constituem os fundamentos essenciais do desempenho organizacional.

No novo ambiente de trabalho, o principal ponto de destaque é a capacidade dos empresários combinarem os diversos talentos que existem dentro de suas empresas.

As tendências da natureza mutante das organizações incluem:

- Novas oportunidades aparecem com novas tecnologias;
- Estruturas hierárquicas conservadoras do passado se tornaram lentas e onerosas para as empresas se tornarem competitivas;
- A velocidade é o foco. Produtos bons e comercializados na hora certa serão o diferencial;
- Comunicação em tempo real com parceiros, fornecedores e consumidores;
- Crença na equipe, estimulando o trabalho participativo, o conhecimento, a experiência e o comprometimento;
- Agrupar talentos para desenvolvimento do trabalho;
- Maior informalidade para as novas forças de trabalho que não toleram hierarquias conservadoras;
- Evitar conflitos entre questões pessoais e o trabalho;
- Ética na prática dos negócios.

A importância dos gerentes e as funções da Administração

O trabalho do gerente é vital para as organizações. Ele é responsável pela administração e realização dos trabalhos dentro das empresas. A natureza de seu trabalho está sempre em evolução, à medida que as organizações mudam ao longo do tempo. Sua responsabilidade final é a exigência de apresentar resultados de desempenho para um determinado superior hierárquico.



Os gerentes devem desenvolver competências pessoais como, liderança, raciocínio analítico, comunicação oral e escrita, resistência ao estresse.

A natureza mutante das funções dentro de uma empresa é a seguinte:

1. Consumidores e clientes são os principais beneficiários dos esforços da organização;
 2. Trabalhadores operacionais fazem o trabalho, afetando diretamente a satisfação dos consumidores/clientes;
 3. Chefes de equipe e gerentes ajudam os trabalhadores operacionais a realizar suas tarefas e solucionar problemas;
 4. Altos executivos mantêm claras a missão e as estratégias da organização.
- As quatro funções básicas da administração são:

- Planejar – fixar os objetivos de desempenho e decidir como alcançá-los;
- Organizar – combinar tarefas, pessoas e outros recursos para completar o trabalho;
- Liderar – inspirar as pessoas a trabalharem eficientemente, de maneira a alcançar um alto nível de desempenho;
- Controlar – medir o desempenho e agir visando assegurar os resultados desejados.

PLANEJAR → ORGANIZAR → LIDERAR → CONTROLAR

Os desafios do setor de Panificação e Confeitaria

Os desafios a serem vencidos pelo setor de panificação e confeitaria são muitos. A velocidade das mudanças está fazendo com que os empresários busquem novas tecnologias em equipamentos, produtos e gestão administrativa. Consumidores colocam as empresas em um teste muito rígido, exigindo preço e qualidade.

Como atender a este novo tipo de consumidor? Responder a esta questão é primordial para a padaria e confeitaria que é voltada para o consumidor. Em primeiro lugar o empresário deve conhecer bem as atividades do seu negócio. Ter preços competitivos e produtos de qualidade exige mais gasto com pessoal e matéria-prima de qualidade.

O mix variado de produtos próprios e para revenda para atender de forma eficiente os consumidores exige controles ajustados e informações em tempo hábil para a direção da empresa.

Tecnologia da Informação

O futuro dos negócios dependerá basicamente da capacidade de gerir as informações dentro das empresas. Esta informação deve ser transformada efetivamente em conhecimento e transmitida aos interessados. E para que isto aconteça serão necessários investimentos em automação comercial.

Citamos abaixo alguns exemplos de indicadores:

- Faturamento de produtos de fabricação própria e produtos de revenda;
- Faturamento de produtos de fabricação própria e produtos de revenda;
- Rentabilidade de cada grupo de produtos;
- Curva ABC dos produtos vendidos;
- Preços de venda dos produtos.
- Capital de giro disponível;
- Despesa Operacional;
- Custo da Mercadoria Vendida;
- Ponto de equilíbrio;
- Produtividade por funcionário;
- Nível de endividamento permitido da empresa.

O investimento em inovação tecnológica e capacitação dos funcionários permitirá às padarias e confeitarias acompanhar a movimentação da economia baseada na informação.



Gestão Administrativa e Financeira

Saber se é lucrativo ou não é uma informação vital para o negócio. Assim, é necessário saber onde e quando estão ocorrendo desperdícios, perdas, erros em receitas, perda de vendas e

analisar a produção. Para tanto a empresa pode fazer um controle com a apuração do CMV – Custo da Mercadoria Vendida.

RESULTADO OPERACIONAL

VENDAS		R\$	-	FAT. PREVISTO		R\$	-	DIFERENÇA		R\$
GRUPOS	ESTOQUE INICIAL	CUSTO AQUISIÇÃO		ESTOQUE FINAL	CMV	MARK-UP		VENDA PREVISTA	VENDA REAL	

Deverá verificar ainda aspectos como:

- Custo de aquisição (CMV): valor de compra do produto junto ao fornecedor;
- Mark-up: percentual aplicado sobre o valor do produto adquirido, que é pré-determinado para cada produto levando em consideração sua rotatividade, as perdas e o preço de venda;
- Venda Prevista: valor determinado pela soma do custo da mercadoria vendida mais o mark-up;
- Participação na venda por departamento: participação de cada produto ou departamento, em percentual, no total das vendas;
- Margem de Contribuição: valor com que cada produto participa, em percentual, para a formação do lucro bruto;

É fundamental que o empreendedor faça mensalmente seu resultado operacional. Através dele que se define o montante de lucro da empresa.

Gestão de Pessoas

É imprescindível escolher bem os funcionários e treiná-los. Um bom atendente deve gostar de trabalhar com público; já na produção são necessárias pessoas habilidosas, que tenham facilidade de lidar com rotinas e repetições.

Determinar missão e o objetivo da empresa para os funcionários, e também definir num bom organograma as funções complementares de cada colaborador, com vinculação hierárquica condizente com seus perfis é importante para a correta distribuição de tarefas e supervisão, incluindo aí a criação de um regulamento interno, uma cartilha dos dez mandamentos e regras de convivência são maneiras de informar os objetivos da empresa, os direitos e deveres de cada funcionário e então poder monitorá-los e coordená-los.

A tendência na área de gestão de pessoas é a evolução com relação à contratação, treinamento, e manutenção de funcionários

motivados. A redução do turnover é uma meta a ser alcançada para redução de custos com pessoal.



O desafio é fazer com que a equipe de funcionários se sinta dona do negócio trazendo para a empresa maior lucratividade. Os empresários deverão envolver todos que trabalham na empresa em todas as etapas de planejamento, como elaboração da missão, da visão e no estabelecimento das metas. Incentivos financeiros e em capacitação passam a fazer parte das iniciativas no trato com as equipes de colaboradores.

Atendimento ao Cliente

O atendimento deve ter uma atenção especial para garantir o sucesso com os clientes. Um sorriso, bom cumprimento, além da boa aparência e higiene, são questões mínimas, cruciais. A cordialidade, a atenção e a preocupação com o cliente criam um ambiente harmonioso que pode fazê-lo retornar sempre.



O colaborador deve estar sempre atualizado sobre os produtos que a empresa oferece e sua utilização adequada, para poder informar corretamente ao cliente e tirar suas dúvidas. Essa ação aumenta a confiança que o consumidor tem sobre os produtos e o estabelecimento. Na criação da gestão é importante que todos pensem nas tarefas e nas melhores formas de executá-las.

Gestão da Produção

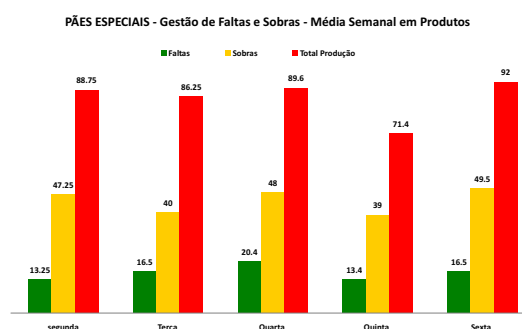


Em média apenas 30% de produtos são de fabricação diária, os outros 70% são produzidos por escala definida no planejamento da produção. O planejamento é necessário para evitar perdas e o cansaço do cliente com mix oferecido, por possibilitar uma variedade maior.

É preciso definir o cardápio e o planejamento da produção, conhecendo a matéria-prima e o processo utilizado para a produção do mix. Importante ainda que o padeiro e o empreendedor conheçam bem estas etapas da produção, melhorando a eficácia do setor.

O processo de produção é extremamente importante para o sabor e o padrão de qualidade dos produtos. É interessante definir as receitas e fórmulas do produto. Estabelecer um fluxograma na produção auxilia na economia de matéria-prima e na padronização de processos. Para que o fluxograma seja realizado com mais facilidade, o layout do setor de produção deve ser compatível com a ordem das tarefas.

Podemos definir os produtos de fabricação própria em 5 categorias: Tradicional (pão francês), Econômico (preços mais baixos), Sofisticados (recheios e detalhes diferenciados), Prático (que facilitam compra) e Saúde e regime (produtos voltados para a saúde: pães integrais, panificados com fibras). Eles determinam tipos diferentes de consumidores, e normalmente abrangem todas as suas necessidades e gostos.



Uma boa padaria e confeitaria deve ter entre 80 e 150 itens de produtos panificados diferentes expostos para o cliente por dia. Caso haja também conveniência, a necessidade é de cerca de mil itens expostos para revenda, além da produção própria.

Gestão de Marketing

A definição de um Plano Estratégico de Marketing é diretamente relacionada ao estudo da área de influência. Deve-se dimensionar o potencial da empresa, calculando a partir da média de 6 kg/mês ou 8 kg/mês, sendo possível verificar quantos quilos de produtos os clientes deverão consumir mensalmente.

Veja um exemplo prático: as padarias atendem em média 750 clientes por dia e cada cliente visita a padaria cerca de 14 vezes por mês. Assim, é possível conhecer a compra possível dos clientes. Veja o exemplo do cálculo:

Nº atendimentos mês: 750 atendimentos/dia x 30 dias = 22.500 atendimentos/mês

Nº clientes da padaria = 22.500 atendimentos/mês: 14 = 1607 clientes x 6 kg = 9.642 kg/ mês de compra potencial.



Definido o potencial é hora de pensar em como chegar ao cliente. Uma das opções empregadas é a promoção de vendas, nela pode-se definir um calendário promocional para o ano todo, potencializando as datas comemorativas (Natal, Dia das Mães, Pais, Crianças, etc).

A degustação é uma arma poderosa para o aumento das vendas, ela permite que os clientes experimentem e gostem dos produtos que desconhecem. É uma boa medida para o lançamento de produtos, além de ser uma opção barata para as empresas.

Gestão da Manutenção



“Tempo é dinheiro!” E o dinheiro do panificador é ganho com a prestação de serviços na área de alimentação. E para que isto

ocorra esforços devem ser focados na produção de produtos de qualidade e bom gerenciamento dos clientes internos e externos. E mesmo ouvindo por diversas vezes que “tempo é dinheiro”, ele é desperdiçado, por exemplo, em consertos de equipamentos em horários importantes para o nosso faturamento.

A falta de manutenção pode promover problemas com os órgãos regulamentadores do setor de alimentação. Uma balança desregulada pode gerar prejuízo para a empresa ou aos clientes, na diferença de peso. O que também afeta o resultado operacional.

Algumas empresas não dão a devida importância para a manutenção. Em empresas analisadas pela equipe de consultores do Propan, os produtos refrigerados e congelados representam até 35% do estoque de uma padaria. Este dado mostra a importância do cuidado com os equipamentos de refrigeração. Uma das vantagens da conservação dos bens de uma empresa e que deve ser vista como um investimento justificável é o seu aumento de valor no mercado por ocasião de avaliação para venda do negócio.

Tendência apontada por algumas empresas fornecedoras de equipamentos é o recebimento do equipamento usado em troca por um novo com a padaria pagando a diferença. Esta é uma boa justificativa para investimentos em manutenção.

3.7. Gestão do Conhecimento (KM = Knowledge Management)

Entendendo o que é Gestão do Conhecimento

Os fenômenos sociais e econômicos causaram uma mudança no cenário empresarial, tornando-o complexo. A economia foi

altamente influenciada pela tecnologia da informação e pelas comunicações.

A gestão do conhecimento (KM, do inglês Knowledge Management), transformou-se em valioso recurso estratégico para as empresas. O significa organizar e sistematizar, em todos os pontos de contato, a capacidade da empresa de captar, gerar, criar, analisar, traduzir, transformar, modelar, armazenar, disseminar, implantar e gerenciar a informação tanto interna como externa.

Esta informação deve ser transformada efetivamente em conhecimento e transmitida aos interessados. Mas apenas “saber muito” não coloca a empresa na direção da competitividade. Segundo artigo publicado pela revista HSM em 2004, uma pesquisa com 200 executivos apontava que 83,7% têm a própria empresa como principal fonte de conhecimento para as organizações.

As principais fontes de conhecimento para as organizações

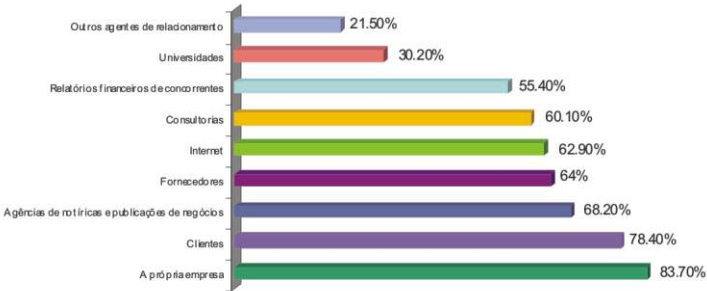


Gráfico 1 – Fonte: HSM Management

A maioria dos executivos entende KM como a estruturação das atividades organizacionais encadeadas interna e externamente, com base em parâmetros gerados pelo monitoramento.

Visão de KM no Brasil

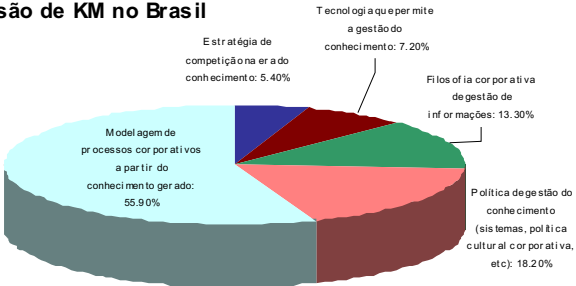


Gráfico 2 – Fonte: HSM Management

Apenas 28,1% dos entrevistados disseram que tem um processo formal de KM e 29,6% utilizam informalmente. Isto demonstra o quanto à área ainda pode crescer dentro das empresas.

Estágio do KM nas organizações

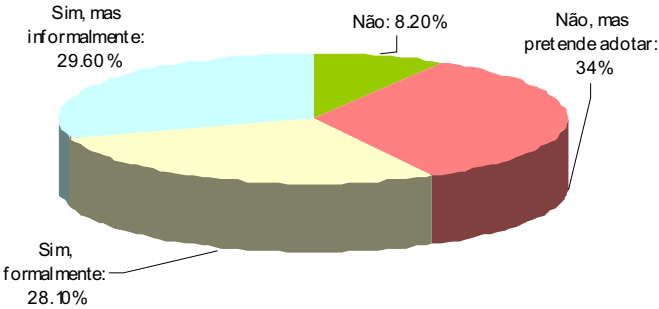
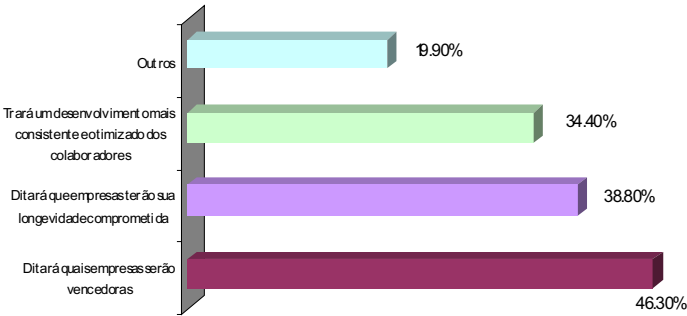


Gráfico 3 – Fonte: HSM Management

A maior parte dos entrevistados, 46,3% vê a gestão do conhecimento como fator decisivo para a competitividade de suas empresas.

Que impactos a correta gestão do conhecimento trará sobre as empresas de seu setor nos próximos anos?



Gestão de Conhecimento (KM) nas Padarias

No passado, vantagens como localização, acesso à mão-de-obra barata, recursos naturais e ao capital financeiro eram vistas como fatores de sucesso.

O modelo brasileiro privilegiava o “aprender a operar”. Atualmente o recurso “conhecimento” vem aumentando aceleradamente sua importância para o desempenho empresarial e é muito difícil imaginar uma empresa brasileira sobrevivendo aos desafios impostos pela competição do mercado.

Nas padarias, produzir mais e melhor vem sendo suplantado pelo desafio de criar novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais. A velocidade das transformações e a complexidade crescente dos desafios não permitem mais concentrar os esforços em poucos indivíduos ou áreas das organizações. Na padaria Pão da Serra, situada em Nova Lima/MG, a gestão operacional é dividida entre diversos profissionais, permitindo aos proprietários apenas definir, direcionar e acompanhar o planejamento estratégico da empresa.

No livro "A quinta disciplina", Peter Senge (1999) aborda o tema da necessidade das pessoas envolvidas nos processos de aprender a desaprender. O termo "Learning Organizations" – que significa organização que aprende – já está em uso em diversas empresas. De acordo com o Itpc, o grupo de empresas inovadoras no ramo de padarias representa apenas 3% e 20% procuram melhorar a operação por meio do apoio de consultorias e entidades como o Sebrae e Abip.

Cabe à alta administração da empresa definir quais e para quem os campos de conhecimento devem ser direcionados. Elaborar metas desafiadoras é um bom exemplo. Também devem responder questões como as seguintes:

- Como mapear o conhecimento (competências individuais) existente nas empresas?
- Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos funcionários?
- Como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para se aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações?
- Como atrair e selecionar pessoas com as requeridas competências, habilidades e atitudes? Que sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado?
- Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a requerida especialização individual?

Existem muitas dificuldades para a adoção de práticas e modelos associados à Gestão do Conhecimento. É preciso avaliar as experiências de outras empresas que se propuseram a testar um novo modelo organizacional.



Gestão de Resultados nas padarias

Há dois anos, na padaria Pão da Serra, foi criado o cargo de "gestor de resultados" com os seguintes objetivos gerais:

- auxiliar no entendimento da gestão de resultados

- preparação da gestão dos processos críticos
- manutenção do CMV (custo mercadoria vendida) sob controle (CMV da produção em 28% e CMV de produtos de terceiros em 70%).

O objetivo da nova função era o de gerar informações confiáveis para a diretoria, atuando de uma forma preventiva e alertando a gerência para tomadas de decisão.



Foram definidas algumas áreas críticas de geração de informações dentro da padaria como entradas de notas de fiscais, vendas, cadastros de receitas dos produtos.

Determinou-se ainda como importantes os seguintes assuntos:

- Criação de grupos com itens estratégicos;
- Monitoria dos preços praticados pelo mercado dos produtos que o cliente tem como referência;
- Valorização dos produtos da marca da padaria;
- Inventário dos produtos para revenda de 30 em 30 dias por meio de empresa terceirizada;
- Monitoria da variedade permitindo aumento de mark-up nos produtos de valor agregado;
- Acompanhamento dos indicadores CMV previsto x CMV realizado, comparando-os;
- Monitoria dos processos e verificar se estão sob controle;
- Manutenção do índice de degustação e sobra em 5% do CMV previsto e o de perdas em 12%;
- Manutenção da diferença entre o CMV previsto x CMV realizado em no máximo 2%;
- Controle da diferença entre CMV previsto (25,74%) e realizado (28%) da produção em no máximo 2,26%.

A equipe gerencial ficou responsável pelo controle de sobras, degustação, desvios e erros nos processos de matéria-prima e o gestor de

resultados em controlar os preços.

Um Plano de Metas foi elaborado. Foram definidas as responsabilidades e um plano de incentivos. Benefícios como moradia, plano de saúde e odontológico e refeição subsidiada, treinamentos dentro e fora da empresa.

A padaria vem colhendo os frutos de sua política agressiva para retenção e manutenção das pessoas na empresa. Os resultados apurados demonstraram uma evolução nas vendas de 20% ao mês desde janeiro de 2007.

Sistemas de informação

A tendência para o setor de panificação e confeitaria é que todas as padarias passem a ter um sistema de informação.

No exemplo acima, seria difícil para os executivos da Pão da Serra planejar, controlar e apurar resultados confiáveis se não fosse o sistema de informação utilizado. Ele permite controlar os movimentos financeiros, administrativos e produtivos da padaria.

As receitas podem ser cadastradas e atualizadas sempre que os preços de matérias-primas sofrem alterações. A lucratividade dos produtos vendidos pode ser analisada diariamente, permitindo tomada de decisão em tempo hábil. O número de cliente e o valor do tíquete que determinam o faturamento da padaria podem ser verificados hora a hora. O acompanhamento de indicadores de desempenho é mais eficaz se for realizado a tempo para evitar os prejuízos e/ou maximizar os ganhos.

Existem diversos programas disponíveis no mercado e o empresário deve decidir por aquele que melhor se adequa ao seu negócio. Mas, deve se lembrar que tão importante quanto obter informações confiáveis, deve ser a sua capacidade de analisar as mesmas.

3.8. Equipamentos

A tendência para o setor de panificação e confeitaria com relação a equipamentos está sendo guiada por alguns fatores como a necessidade de atender à legislação sanitária e mudança nos hábitos de consumo da

população que se alimenta fora de casa, procurando rapidez e qualidade no atendimento, além de outros como a redução de custos com mão-de-obra e energia elétrica, maximização do lucro por metro quadrado e a oferta de produtos sempre frescos e com qualidade.



Isto exige que as padarias e confeitarias repensem seu modo de operação e investimentos em estrutura e novos equipamentos. Sabedoras disso, as empresas fornecedoras já estão produzindo equipamentos com baixo consumo de energia e tamanhos reduzidos.

Hoje um dos diferenciais é assar os produtos na frente do cliente nos momentos de compra. Isso faz com que o cliente espere pelo produto que está sendo assado e permaneça mais tempo dentro da loja.

Segundo Jan Carlzon, no seu livro "A Hora da Verdade" (1994) este momento de contato com o cliente é chamado de "momento verdade" e se for aproveitado com a oferta de outros produtos, provavelmente as vendas aumentarão. A pergunta é: como aproveitar os momentos verdade na empresa? Talvez a resposta seja: com o auxílio de novos equipamentos, econômicos e de tamanho reduzidos. A seguir apresentamos alguns equipamentos que podem levar as empresas a aumentar sua produtividade.



Fornos

1. Fornos de cocção lenta e manutenção.

Com o crescimento do foodservice alguns produtos passaram a ser ofertados em maiores quantidades aumentando o CMV – Custo da Mercadoria Vendida. A carne é um exemplo

destes produtos e dependendo da padaria/confeitaria talvez o principal.

Hoje existem modernos fornos de cocção lenta que adicionam lucratividade ao negócio aumentando o rendimento das carnes em torno de 15% dependendo do corte da carne.



A redução do consumo de energia pode chegar a 50% do consumo de um forno convencional. Também a empresa ganhará nessa economia com a não instalação de coifas e ventilação no ambiente e na manutenção da comida fresca por horas.

2. Fornos combinados



Para as cozinhas das padarias e confeitarias ele pode representar a solução ideal porque a associação entre preparar, resfriar, conservar e regenerar vai possibilitar que se atinja alto nível de eficiência, segurança alimentar e rapidez no atendimento.

Resfriamento rápido

A legislação sanitária cobra mais eficiência das empresas com relação à segurança alimentar. A única solução para evitar a alteração de qualidade dos alimentos e garantir a conservação após o cozimento é o resfriamento rápido. Isso acontece porque a área de risco de contaminação é ultrapassada rapidamente, preservando a segurança alimentar.



Congelamento rápido

A estrutura do alimento pode ser danificada se o mesmo formar macro-cristais na hora do congelamento, então a rapidez no congelamento se torna essencial. Nesse

processo podem ser congelados produtos delicados com ótimos resultados, mantendo a sua qualidade original.

Regeneração

O reaquecimento em uma atmosfera saturada de vapor faz com que o alimento resfriado ou congelado retorne às suas condições de consumo. No processo de regeneração, os alimentos não sofrem perda de peso e preservam a qualidade por mais tempo. Tanto em produtos resfriados como congelados, há a garantia de segurança na conservação e não proliferação bacteriana.

3. Fornos modulares de lastro

Existem modernos fornos que garantem alta produtividade e grande qualidade na cocção, apresentando como principal característica o aquecimento rápido. Eles são indicados para a produção de pães, salgados, pizzas e produtos de confeitaria em geral.

4. Forno Turbo

O forno turbo possui características como conservação de calor por mais tempo porque o pré-aquecimento e a retomada de temperatura são muito rápidos. São versáteis podendo ser aquecidos a gás, energia elétrica, lenha ou através de sistemas bioenergéticos que conciliam gás e eletricidade, ou lenha e eletricidade. Podem ser utilizados para assar ampla variedade de alimentos, e são indicados para a produção de pães e produtos de confeitaria em geral.

5. Miniforno de convecção

A principal característica do miniforno é a dimensão que o torna ideal para a panificação em pequena escala, lojas de conveniência, lanchonetes ou mesmo como apoio em cozinhas comerciais.

Sua higienização é fácil e por isto atende às normas de segurança alimentar. Com o miniforno o cozimento dos alimentos é uniforme, os tempos de preparação reduzidos, o aquecimento rápido e os controles de tempo e temperatura precisos.

6. Resfriadores e congeladores rápidos



Os produtos congelados de forma correta garantem a saúde de seus clientes e da sua empresa. Ao evitar a

formação de macrocristais no ato de congelamento do produto, os resfriadores e congeladores rápidos asseguram um descongelamento sem perda de líquidos e mantém a qualidade após serem regenerados.

Eles são indicados para o resfriamento rápido de alimentos quentes, diminuindo os riscos de contaminação e deterioração, e preservando as características dos originais dos alimentos preparados.

7. Câmaras de fermentação

Com o apoio da câmara de fermentação a produção pode ser organizada, evitando desperdício de matéria-prima e eliminando o trabalho noturno o que reduz a mão-de-obra e outros custos. Também aumenta a produtividade por funcionário.

8. Ultracongeladores industriais

Com os ultracongeladores o alimento será congelado de uma forma que preservará todas as suas propriedades nutricionais. A empresa ganha agilidade na produção e aumento da capacidade de atendimento de sua empresa. Devido à qualidade no congelamento o produto ao ser descongelado não perderá líquidos e manterá sua integridade.

Outro destaque que merece relevância é o esforço realizado por fabricantes e entidades ligadas ao setor de equipamentos, como Abiepan, Abimaq, Abnt, no sentido de estudar e normatizar a fabricação de equipamentos de uso do setor de panificação e confeitaria. Nos próximos anos, a tendência é a de que haja legislação específica nesse sentido.

Sebrae e Inmetro também trabalham em conjunto com estas entidades, e ainda em entendimentos que devem resultar num programa de eficiência energética para fornos, contribuindo para a melhoria do padrão de equipamentos fabricados e utilizados no país.

3.9. Automação comercial – novos

horizontes para a panificação e confeitaria

Segundo o Dicionário Aurélio, automação é: “Sistema automático pelo qual os mecanismos controlam seu próprio funcionamento, quase sem a interferência do homem”. Em muitas empresas, vê-se a utilização de máquinas, mas uma questão que deve ser respondida é:

A empresa tem um BANDO DE DADOS ou um BANCO DE DADOS?

Se a resposta for a opção 1, certamente a empresa não está aproveitando corretamente o bem mais valioso da automação e informatização. Já se a segunda opção for a escolhida, parabéns, está com o mais importante bem em suas mãos. Um banco de dados pode gerar indicadores importantes para se criar ou mudar a estratégia da empresa. Por exemplo:

- ♦ Identificar o faturamento com produtos de fabricação própria e produtos de revenda;
- ♦ A rentabilidade de cada grupo de produtos;
- ♦ Mostrar quais produtos nunca podem faltar na loja e aqueles meros coadjuvantes;
- ♦ Os produtos que interferem negativamente na rentabilidade da empresa;
- ♦ O preço mínimo de cada produto;
- ♦ Quanto de capital de giro está empatado em produtos pouco rentáveis;
- ♦ Quais os produtos que devem imediatamente serem tirados do mix;
- ♦ Quanto tempo o comprador demanda para discutir e negociar a aquisição de produtos que não são representativos no faturamento;
- ♦ Os maiores itens que compõe o custo fixo da empresa;
- ♦ Qual é o custo fixo;
- ♦ Qual o ponto de equilíbrio;
- ♦ A razão entre funcionários X faturamento;
- ♦ Razão entre m² de loja X faturamento;
- ♦ O nível de endividamento permitido na empresa;

Pin/Pad - TEF



A tendência é que esses e outros indicadores

importantes façam parte do planejamento estratégico. Se bem monitorados podem levar a decisões corretas, precisas e rápidas, que por consequência trarão mais rentabilidade menores custos. A idéia é focar naquilo que realmente é possível interferir.

Administrar uma empresa tão complexa como uma padaria e confeitaria sem automação comercial nos tempos atuais, com eficiência e eficácia, tornou-se é praticamente inviável. Foi-se o tempo em que o proprietário ficava todo o tempo no caixa apenas administrando o dinheiro das vendas diárias. O mix de produtos e a concorrência eram menores no passado. Houve uma mudança radical no panorama econômico brasileiro.

O aumento da concorrência trouxe novas tecnologias de gestão administrativas. O mercado se tornou amplamente competitivo. A velocidade das decisões para se conquistar um espaço no entorno das empresas é fator crucial como vantagem competitiva. O futuro dos negócios no setor de panificação e confeitaria dependerá basicamente da capacidade de gerir as informações dentro das empresas. E para que isto aconteça será necessário um investimento em automação comercial.



Carrinho Inteligente

Modernas ferramentas e tecnologias como o código de barras, Intercâmbio Eletrônico de dados (EDI), o moderno Código Eletrônico do Produto - RFID (EPC) garantem a eficácia na interação entre as indústrias de um lado e os varejistas do outro. A união destes fatores aumentaria a segurança, agilidade, precisão das informações e redução de custos.

Com a quantidade de informações existentes os consumidores percebem de forma clara os avanços da tecnologia e das empresas que estão investindo em automação. A crescente presença de automação nas padarias e confeitarias mostra para os consumidores que a empresa está preparada para atendê-lo.

Do total de mais de 63 mil padarias e confeitarias existentes no país, boa parte ainda

não é automatizada. Não basta apenas emitir cupom fiscal. A automação envolve controle eficaz dos estoques, reposição em tempo real das mercadorias, redução de custos, aumento de produtividade e acesso amplo a informações estratégicas para o negócio.



Etiqueta Eletrônica

Os preços estão cada vez menores ficando mais acessível a compra de equipamentos e softwares. Como os consumidores estão mais exigentes e ávidos por um bom atendimento, a automação agiliza os processos internos nas padarias e confeitarias, visando sua satisfação. A automação incrementa o gerenciamento operacional da loja, melhoria dos controles de atividades de vendas, encomendas e atendimento no balcão.

Para o consumidor final, a qualidade é percebida nos momentos de elevada procura por um ou mais produtos, quando ele é atendido rapidamente. Ninguém gosta de enfrentar filas, nem de mau atendimento, ou a frustração de não encontrar o que ele procura.

A automação, pela agilidade que oferece na ponta do consumo, por facilitar a logística e a reposição contínua de mercadorias, propicia adequado gerenciamento de estoques e contribui de modo decisivo para a eficácia dos processos de produção, distribuição e venda. Segundo a empresa MM Informática, o básico para a informatização de uma padaria em seu início de operação, são os seguintes equipamentos:



Quiosque multimídia de vinho.

1. CHECK-OUT
 - a. Microcomputador
 - b. Balança
 - c. Gaveta de dinheiro
 - d. Impressora fiscal – ECF – Emissor de Cupom Fiscal
 - e. Leitor de código de barras
 - f. Pin Pad/TEF – terminal para Transferência Eletrônica de Fundos

g. No Break

2. ESCRITÓRIO

- a. Microcomputador
- b. Impressora
- c. Switch
- d. Leitor Biométrico (equipamento que captura a imagem da impressão digital do dedo).

3. DELIVERY

- a. Microcomputador
- b. Impressora

4. LOJA

- a. Balança Wi-Fi



3.10. Central de produção

Com o negócio panificação se mostrando rentável, nota-se um movimento de alguns empresários no sentido de ampliar ao máximo o conceito de produção própria. Principalmente naquelas que dispõem de mais de uma loja para comercializá-los. Assim, o conceito de Central de Produção é uma tendência que vem ganhando força.



Uma Central de Produção pode ser definida como sendo um local responsável apenas pela fabricação de produtos, que são encaminhados aos pontos de venda em diferentes estágios. Com isso, ganha-se em agilidade nas lojas, já que boa parte dos produtos deverá apenas ser assado ou acabado antes de ser oferecido ao cliente.

Nesse modelo de fábrica, os produtos podem ser congelados em diferentes estágios. Há aqueles que vão à câmara ainda no estado de massa, mas já modelados, outros são congelados pré-cozidos e alguns são congelados já pré-assados.

Alguns pães podem ir à câmara, inclusive, depois de um estágio avançado de fermentação.

Um diferencial desse modelo de atuação seria a qualidade dos produtos, já que todo seu funcionamento é centrado na fabricação, no

ato de produzir, sem as pressões usuais notadas nas empresas de panificação e confeitaria.

Com um calendário eficiente, seria possível estruturar toda uma logística capaz de abastecer duas ou mais lojas, contando para isso com um sistema de transporte dos produtos, em veículos com sistema de refrigeração.

Nos pontos de venda, é preciso que também haja câmaras para estocar os produtos vindos da Central. O que facilita a finalização das receitas, mantendo ainda o cuidado com a qualidade final, já que mantém os produtos conservados até a hora da finalização e ida ao ponto de venda. As lojas ficariam bem abastecidas e com aspecto de que estão

cheias o tempo todo.



Outro diferencial possível com as Centrais de Produção vem do fato de ampliar mercado

para as empresas, já que os produtos podem ser revendidos em outros locais que não apenas as padarias e confeitarias. Elas podem se tornar entram, distribuidoras de produtos, atraindo novos investidores.

3.11. Central de negócios

O mercado de panificação e confeitaria passa por um momento de transformação e expansão. Isso pode repercutir em novas formas de atuação e inserção no mercado.

Já se nota a existência de iniciativas de grupos de empresas em se associar criando redes e centrais de negócio, obtendo, pelo conjunto, mais força de negociação com empresas que se relacionam com o setor, fornecedores, por exemplo.

A adoção deste tipo de sistema de atuação pressupõe o despertar de uma consciência empreendedora e administrativa, quebrando paradigmas e vendo na cooperação uma saída para o crescimento. A reunião em centrais de negócios pressupõe ações convergentes,



ampliação de negócios, gestão compartilhada, inclusive na discussão e solução de problemas.

Algumas das formas de atuação já percebidas em empresas do setor e que tendem a se tornar mais frequentes são festivais de produtos, campanhas de marketing em conjunto, exploração sazonal dos mixes de produtos, mediante definição conjunta, entre outras ações.

A tendência e principal benefício vêm do fato de os empresários despertarem para um novo modelo de gerenciamento, que incluem o relacionamento mais profissional com o mercado, dando a uma loja (por meio da rede) a mesma força de uma empresa de maior porte.

3.12. Responsabilidade social e ética

Comércio justo



A Abip participou da campanha "Criança Esperança" em 2007, doando um cheque de R\$ 1 milhão de reais. No mesmo ano, patrocinou atletas de renome nacional, como a ginasta Daniele Hipólito.

Por ocasião dos jogos Pan-Americanos que aconteceram na cidade do Rio de Janeiro, montou com a ajuda de fornecedores de matéria-prima, equipamentos e alguns panificadores que enviaram uma força-tarefa, uma panificadora dentro da Vila Olímpica.

Como diz Alessio (2004) "a evolução do conceito de responsabilidade social empresarial passa pela sua obrigatoriedade por razões de natureza ética, pelo compromisso com colaboradores, famílias e comunidade onde a empresa está inserida, pela visão de

filantropia estratégica e de cidadania corporativa".

Dentre as ações de responsabilidade social que devem ser integradas ao foco da empresa, surge o "Fair Trade" ou, traduzindo, "Comércio Justo". O objetivo é buscar a ética e transparência entre produtores e consumidores.

A disseminação e implantação de boas práticas de fabricação, bom relacionamento com o meio ambiente e entre os clientes internos e externos são as principais características que estão por trás dos produtos.

Cada vez mais clientes e consumidores decidem sobre o que as padarias devem vender. E os produtos deste novo nicho de mercado já estão representando um faturamento de seis bilhões de reais por ano, segundo a Secretaria Nacional de Economia Solidária. O crescimento foi cerca de 20% em 2007.

São dois os tipos de clientes: 1. aqueles que acreditam estar participando de uma causa justa e 2. os que percebem algumas características positivas nos produtos. Na região do Euro, os consumidores pagam até 15% a mais pelos produtos provenientes do Comércio Justo.

A idéia do "socialmente responsável" já está incorporada nas pessoas e algumas padarias já a praticam e a tendência é que haja um estreitamento ainda maior nas relações das empresas de panificação e confeitaria com a sua comunidade.

3.13. Inovação no varejo

Um conceito comum no meio panificador é o de "rodar a caixa", que significa um olhar constante sobre a operação da empresa. Esta é uma regra básica para quem busca gerir uma empresa com sucesso.

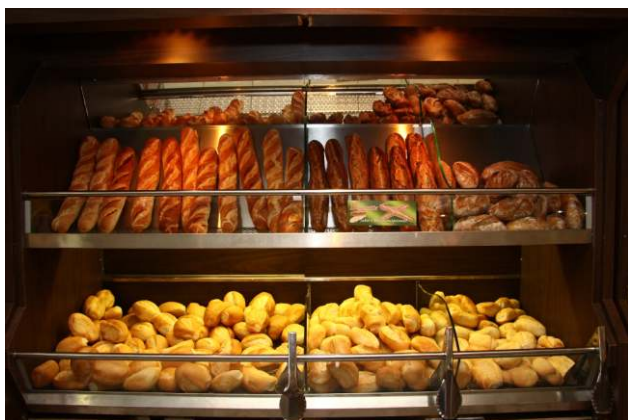
A competitividade aumenta a cada dia e temos de buscar diversificar os negócios do setor panifício. Nos grandes centros encontramos uma padaria para cada dois mil habitantes. Isso sem contar com os outros concorrentes do varejo tradicional e supermercados que vendem os mesmos produtos. Como vencer os paradigmas e alterar

o “modus operandi” para uma gestão competitiva.

Agora é preciso também “olhar fora da caixa” termo utilizado pela empresa GS&MD em seu livro “Foco no Varejo”, lançado em 2008. Esta deve ser uma constante na atualidade: soluções adequadas ao próprio negócio de forma que promovam uma reação e antecipação dos movimentos da economia, dos concorrentes e dos consumidores.

A união destas duas forças 1. olhando fora da caixa – inovação da operação –, e 2. rodando a caixa – olhar constante sobre a operação – tornarão as empresas mais competitivas.

Inovar é agregar algo novo ao que já existe!



Muitas empresas perderam tempo confiando que “em time que está ganhando não se mexe”. Enquanto isso, outras têm outro lema: “em time que está ganhando a mudança é uma constante” e chegaram ao novo século com vantagens competitivas. O escritor norte americano Paul Zane Pilzer, em seu livro “The Next Trillion” (2000), disse que nos próximos anos a sociedade irá consumir um trilhão de dólares com produtos ligados à saúde. Estes produtos são da indústria do bem-estar, prevenindo doenças para nos sentirmos saudáveis, preservarmos nossa juventude e melhorarmos nossa imagem. Algumas empresas já morderam sua fatia em um bolo de R\$ 250 bilhões de dólares gastos por consumidores norte-americanos – gasto apenas por 10% da população.

Os panificadores já desenvolveram produtos mais saudáveis. Alguns com mais fibras, outros da linha diet e light. São produtos de valores diferenciados e para um público ávido pela busca da juventude e vida mais saudável. Novos produtos trazem novos processos e

equipamentos. Preparar uma equipe para isso exige treinamento. Gestores precisam de capacitação. E assim se deixarmos o movimento em direção à inovação fluir obteremos novos conceitos. Daí a diferenciação.



A tecnologia caminha a passos mais largos que os demais setores da empresa. Sistemas mais modernos que permitem o gerenciamento das informações internas e externas surgem rapidamente. Com um celular o cliente faz cotações de preços e produtos.

A concorrência vem de qualquer lugar. Como exemplo, há os entregadores de pães que montados em bicicletas tomam uma parcela de clientes das padarias (os que querem comodidade). Ou seja, saber o que cliente quer e como ele quer, respondendo às suas vontades é um desafio.

A GS&MD (2009) dividiu em nove as áreas de inovação no varejo:

- ♦ Inovações em produtos;
- ♦ Inovações em marcas;
- ♦ Inovações em formatos;
- ♦ Inovações em soluções;
- ♦ Inovações em segmentação;
- ♦ Inovações em posicionamento;
- ♦ Inovações em relacionamento;
- ♦ Inovações em serviços;
- ♦ Inovações em negócios.

O foco em uma ou mais áreas de inovação é importante para atitudes vencedoras. Mas buscar tentar todas as áreas, ao mesmo tempo, seria um enorme desperdício de energia. A inovação deve ser elaborada de forma estratégica. Assim, o consumidor perceberá as mudanças nos produtos e no ambiente em que está inserido.

3.14. Foodservice – perspectivas e oportunidades

A alimentação realizada fora do lar e todo alimento adquirido para consumo onde for mais conveniente (seja em casa ou no

trabalho), forma o mercado de Foodservice. Estes alimentos podem estar congelados, semiprontos ou prontos, entregues via delivery ou levados pelo próprio consumidor.



O ramo comercial é um macro segmento do universo de atuação do foodservice. As 63 mil padarias existentes no país, com uma média de 40,42 milhões de frequentadores/dia, formam um dos grupos mais representativos e com possibilidades de negócios.

Tamanho do mercado

O setor tem cerca de 1,2 milhões de pontos de vendas no Brasil, servindo em média 100 milhões de refeições diárias, segundo a revista Foodservice. Estes números, conforme a revista Veja, do dia 24 junho de 1998, eram de 760 mil com 38 milhões de refeições diárias.

Os pontos de vendas são os mais variados possíveis, distribuídos por mais de seis mil municípios em todo o território nacional.

Com seis milhões de funcionários, é considerado o maior empregador do país. Neste total estão incluídos os empregos gerados pelas padarias. É o que mais promove a inclusão social, pois emprega minorias, como negros e pardos, e especialmente mão-de-obra menos qualificada. Este mercado tem mais de R\$ 60 bilhões em faturamento representando 2,4% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional.

Evolução do mercado

A alimentação fora do lar só tende a crescer. Segundo dados do Ibge, o percentual de brasileiros que trocou a refeição em casa por opções fora do lar, cresceu de 7% para 25% nas últimas três décadas (em São Paulo, chega a 32%). Este hábito já atingiu a 45 milhões de brasileiros.

Se compararmos o índice do Brasil de 25% com a realidade da Europa que é de 71% e dos Estados Unidos cujo índice é de 50% notamos uma ampla possibilidade de crescimento do setor. As vendas da indústria para o mercado de foodservice registraram um crescimento médio anual de 12,5% no período de 1995 até 2004, superior ao obtido com a venda para o varejo alimentício (supermercados) de 8,1% conforme dados da Abia (Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação). Em outros países, como os Estados Unidos, este número se aproxima de 50%.

Causas do crescimento



A alimentação fora do lar já é uma realidade brasileira. O mercado é recente e ainda está em formatação, mas atingiu um crescimento de 225% nos últimos dez anos. Os especialistas projetam para o futuro, 10% ao ano.

Um dos principais fatores que levaram a este crescimento é o avanço da participação da mulher no mercado de trabalho – em 1999 representava 42% e para 2010 a projeção é de 46%. As mulheres já são chefes de família em 31% dos domicílios brasileiros, em 1991 eram 18%. Elas dispõem de maior comodidade e menos tempo para comprar e cozinhar.

Também são apontadas como causa de crescimento do foodservice:

- Estrutura etária: No Brasil, a população está envelhecendo, projeta-se para 2020, 29,3 milhões de idosos.
- Valorização de aspectos culturais, regionais e exóticos: Com produtos e serviços direcionados às preferências regionais dos consumidores.
- Conveniência: A expansão de lares com menor número de moradores e o aumento na participação da mulher no mercado de trabalho tem levado ao consumo de produtos. O setor de Panificação e Confeitaria é um dos setores mais dinâmicos da economia. Isto pode

qualidade no trabalho.

- ♦ A disseminação do vale-refeição: O vale-refeição permite ao trabalhador o acesso a refeições em diferentes locais.

Outro motivo importante: há trinta anos, o tempo de preparo de uma refeição era de duas horas diárias e atualmente é de 15 minutos.

Oportunidades nas padarias

Vários canais estão atentos às mudanças de comportamento dos consumidores. E acompanhando a moda estão as padarias. Já se percebe padarias que vem diversificando e ampliando o leque de produtos oferecidos aos consumidores. Existem setores de copa, rotisseria, espaço para lanches e refeições rápidas. Colaboradores que recebem cursos de barista para oferecer um café com mais qualidade, além da ampliação de espaço e aumento na oferta de produtos, como alimentos prontos, semiprontos, congelados, tudo para maior conforto, comodidade e conveniência dos clientes.

O faturamento com o setor de copa representa um percentual importante do faturamento. Tomar café com pão com manteiga em padarias é um hábito fortemente presente no estado de São Paulo. Em Natal/RN, 80% das padarias servem sopas de diversos sabores acompanhando o tradicional cuscuz.



A confeitaria é outro setor que oferece inúmeras oportunidades. Em 2007, a Associação Mineira da Indústria de Panificação (Amipão) em parceria com o Senai/MG trouxe para Belo Horizonte um confeitoiro belga especializado em confeitaria fina. O objetivo é treinar os padeiros e confeitários encarregados desta área nas padarias.

A também belorizontina Padaria La Baguette aumentou o seu faturamento após investir em refeições prontas para almoço. O pão de queijo

congelado marca Forno D'Oro ficava no estoque da padaria de mesmo nome, sendo retirado à medida que era vendido. Hoje depois de um pequeno investimento, ele está disponível para o cliente na loja, que pode levá-lo congelado ou assado na hora. Algumas padarias atuam na área de eventos, buffet, hotéis, delivery e atendimento a empresas.

Cabe a cada empresa conhecer suas principais características e se adaptar ao segmento, sempre observando o nível de qualidade, a formação da equipe de cozinha e atendimento, a criatividade e amplitude do cardápio, os ingredientes-produtos, a conveniência, o nível de serviço oferecido ao consumidor final, etc.



Outras oportunidades são os produtos diet, light, orgânicos e funcionais para atender a uma tendência cada vez maior da procura de alimentos saudáveis.



O setor de Panificação e Confeitaria é um dos setores mais dinâmicos da economia. Isto pode ser notado em feiras internacionais e nacionais como Europain e Fipan, onde as empresas fornecedoras de máquinas, equipamentos, produtos e matérias-primas vem buscando aumentar o seu market-share.

No Brasil, os panificadores atualizam seus conhecimentos com o auxílio do Sebrae, Senai, Abip e também entidades regionais. Consultorias são contratadas para auxiliar na implantação de novas tecnologias. Percebe-se uma nova geração de empreendedores assumindo a posição que um dia foi de pais e avós.

A seguir apresentamos alguns estudos de casos, nacionais e internacionais, que representam as iniciativas de sucesso do setor.

Caso 1: Aryzta - exemplo de incorporação de empresas do setor de panificação e confeitaria.

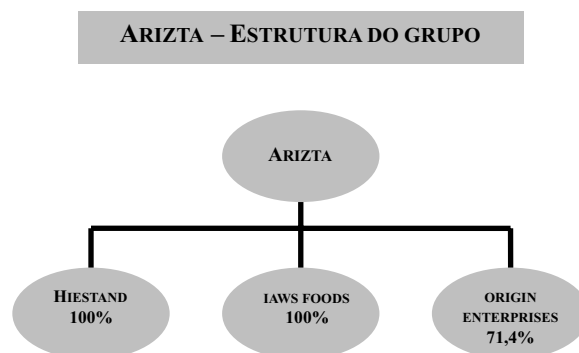
A Companhia

Recentemente assistiu-se à formação de um dos maiores conglomerados internacionais de empresas. O capital de giro após a formação deste grupo passou a ser de 30 milhões de Euros. O seu nome é Aryzta. Segundo a direção da empresa o “negócio e sucesso mundial é produto de nosso comprometimento em desenvolver marcas de alimentos de classe mundial. O conhecimento da panificação mundial é o centro do que nós somos e uma das conexões com todo o nosso portfólio”.

O nome Arista vem do latim e significa o ápice de uma espiga de trigo. Trocaram as letras “is” por “yz” e isso permitiu o patentear e transformar o nome em uma marca de propriedade global. A direção da empresa ainda diz o seguinte: “1. A marca Aryzta não pode ser entendida como uma identidade. 2. Excelência em alimentos está no coração de nosso negócio. 3. A definição de Aryzta como ápice de uma

simples espiga de trigo chama a atenção para o crescimento próprio – poderia dizer que a essência está no fato de ser da natureza”. A idéia central da empresa é criar a liderança global em produtos panificados com valor agregado. A negociação para a criação da Aryzta durou cinco anos.

A figura 1 a seguir apresenta as três empresas principais que deram origem a Aryzta. A fusão das três empresas – IAWS, Hiestand e Origin, reguladas com base na bolsa de valores da Suíça. A receita das três era de 2,3 bilhões de Euros e EBITDA de 213 milhões de Euros, 8.000 funcionários, 200.000 clientes com acesso a 750 milhões de consumidores em quatro continentes.



A figura 2 apresenta as sete marcas de sucesso mundial envolvidas no negócio.



O mercado

Os destaques da operação da Aryzta são:

1. Foco no segmento de panificados com valor agregado;
2. Foco no desenvolvimento de produtos inovadores;

3. Serviço de entrega nos canais de foodservice e varejo;
4. Parceria com vasta rede de clientes (distribuidores);
5. Propriedade intelectual na indústria;
6. Desenvolvimento constante de propriedade intelectual (patentes de processos);
7. Ampla rede de distribuição direta;
8. Criação de facilidades para a rede de distribuição;
9. Dez anos de crescimento contínuo e desenvolvimento estratégico;
10. Participação na cultura corporativa da empresa que realça:

- a. Pessoas e processos;
- b. Propriedade tecnológica;
- c. Foco no cliente;
- d. Foco no consumidor.

A figura 3 apresenta as três principais áreas do mercado da Aryzta.

Áreas de atendimento – acesso a 700 milhões de consumidores em 4 continentes			
Aryzta	I	II	III
	IAWS (Estados Unidos, Canadá)	IAWS Europa (Irlanda, Reino Unido, França)	Hiestand Market (Suíça, Áustria, Polónia, Malásia, Japão, Austrália)
Consumidores	336 milhões	126 milhões	310 milhões
Faturamento <i>per capita</i>	28,9 Euros	29,9 Euros	21 Euros
Faturamento Total	9,7 trilhões	3,8 trilhões	6,6 trilhões
Receita	453 milhões	683 milhões	446 milhões
Empregados	2.400	2.100	2.900
Fábricas	8	4	11
Distribuidores	53	23	35
Rotas	300	300	300
Cientes consumidores	70.000	50.000	20.500

Categoria de produtos

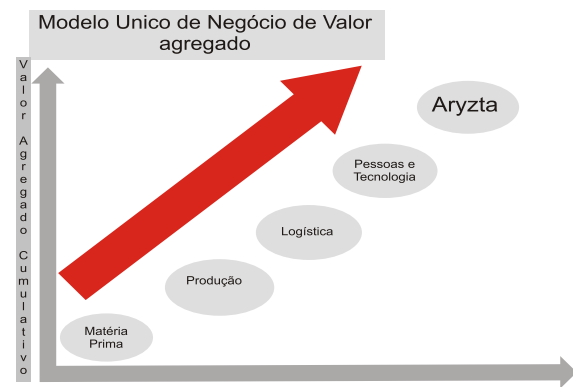
A Aryzta trabalha com os seguintes produtos: pães especiais, viennoiserie (bolos), pâtisserie, delicatessen, produtos panificados e bebidas.

Canais de atendimento

Serviço para mais de 200 mil clientes em diferentes canais de varejo e foodservice: varejo de conveniência, cafés, bares, restaurantes, catering, buffet, hotéis, eventos e supermercados.

Visão estratégica geral

A direção da empresa acredita em um modelo único de negócio de valor agregado conforme figura 4.



A figura 5 apresenta o mercado potencial global da Aryzta, de 30 bilhões de Euros.

Projeção de crescimento de panificados com valor agregado x panificados tradicionais			
Áreas	Países e / ou regiões	Participação em %	Potencial em Euros
I	Europa	30 Euros	10%
II	Estados Unidos	26 Euros	9%
III	Países asiáticos	4 Euros	6%
IV	Oriente Médio	8 Euros	2,3%

A figura 6 traz o potencial de crescimento dos produtos de valores agregados no mercado de atuação da Aryzta.

Mercado potencial global = 30 milhões de Euros			
Áreas	Países e / ou regiões	Participação em %	Potencial em Euros
I	ROTN	6%	1,8 bilhões
II	Países asiáticos	17%	5,1 bilhões
III	Europa	47%	14,1 bilhões
IV	Estados Unidos	30%	9 bilhões

Figura 7: tamanho e o potencial do mercado da Aryzta.

Aryzta - tamanho do mercado			
País ou região	Potencial em toneladas	País ou região	Potencial em toneladas
Estados Unidos	2.900	Países Nórdicos	230
Ásia	1.600	Reino Unido	200
França	1.400	Áustria	150
Alemanha	800	Bélgica	145
Rotw	650	Itália	143
Espanha	530	Suíça	100

Fatores relevantes

Os fatores relevantes para os clientes e consumidores são os seguintes:

1. Produtos sempre frescos ofertados de forma conveniente;

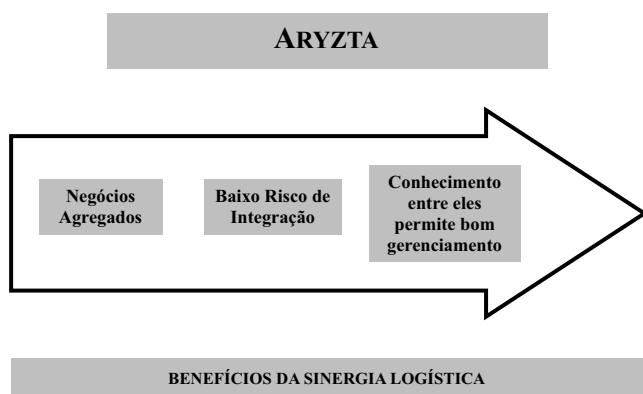
2. Produtos com padrão superior e com conceito de desenvolvimento;
3. Modelo de gestão eficiente buscando:
 - a. Minimizar desperdício;
 - b. Minimizar custo com mão-de-obra;
 - c. Maximizar o retorno nos pontos de venda.

Sinergia – propriedade intelectual e know-how

A empresa basicamente se divide em três grandes áreas:

1. Produção e operações que engloba tecnologia e inovação, capacidade produtiva e 111 instalações industriais;
2. Marketing e vendas com uma visão pessoal e foco no consumidor global e alavancagem das marcas;
3. A corporação que se vê como uma empresa pública (com ações negociadas nas bolsas de valores) tem forte orientação estratégica e é uma indústria consolidada.

A figura 8: benefícios da sinergia logística conforme a direção da Aryzta.



Caso 2: BreadTalk – inovação em design, o marketing dos sentidos



A BreadTalk é uma empresa de panificação de Cingapura, aberta em 2000 e que trouxe uma proposta inovadora para o comércio local,

com valorização do design e layout das lojas, numa proposta arquitetônica moderna projetada para que os clientes visualizem a rotina de operação da área de produção, com os produtos fabricados e assados na frente dos consumidores.

Como parte deste conceito único, o layout das lojas é projetado de maneira que os clientes tenham uma visão clara dos itens em exibição. A concepção de projeto "aberto" também permite que os cozinheiros e padeiros sejam vistos pelos clientes no trabalho. A BreadTalk acredita que a elaboração dos produtos, numa atmosfera amigável, dá mais conforto aos clientes para fazerem suas compras.

A primeira loja contava com cerca de 50 variedades de pães e bolos. Foram introduzidas novas receitas, fazendo com que cada loja, atualmente, tenha cerca de 150 variedades de itens. As lojas BreadTalk demonstram o urbano, arquitetura em vidro com cortes limpos sutilmente pontuadas com detalhamento em cores contrastantes das obras, únicas para cada localidade.



Quando a loja começou a operar, todos os processos de assar os pães, desde a preparação da massa até o acabamento final eram realizados dentro das padarias.

Os bons resultados alcançados levaram à abertura de franquias. Com o crescimento das operações e preparação para estes planos de expansão e franquias, foi criada uma cozinha central.

Em pouco mais de seis anos, a BreadTalk tornou-se uma marca diferenciada. Do primeiro serviço assado de suas criações em 2000, evoluiu na forma de uma boutique vencedora, ostentando mais de 500 diferentes tipos de pães e bolos, cada um com seu próprio nome, personalidade e sabor.

A partir de outubro de 2007, passou a explorar

diretamente o negócio com 64 padarias (49 Breadtalk, 15 Toastbox) localizadas em Cingapura, China e Tailândia. A marca BreadTalk também se expande rapidamente na região com 91 estabelecimentos franqueados na Ásia e no Médio Oriente.

A cozinha aberta e o conceito inovador de arquitetura em vidro traz aos clientes o aroma fresco e experiências interativas, tornando cada visita à uma BreadTalk envolvente, satisfazendo o consumidor.

O produto chamado Flosss – marca assinada com uma generosa camada de carne de porco desfiada colocada em cima – é o produto favorito dos clientes. Há até um festival – o “Flossstival”, entre agosto e setembro, onde são exploradas todas as variações do produto. A grande variedade do mix ofertada nas lojas é apontada como um dos principais fatores de sucesso. Dependendo do tamanho do ponto de venda a oferta de produtos será entre 40 e 60 itens diferentes diariamente.

As lojas estão localizadas em lugares estratégicos e acessíveis para atrair potenciais clientes. Tendem a ser instaladas perto de sistemas públicos de transporte, como terminais de ônibus e ferroviários ligeiros. Um elevado fluxo de tráfego é crucial para o sucesso dos franqueados. Também se considera a composição do entorno, presença de lojas departamentais, cinemas e supermercados vizinhos, que são atrativos para atrair clientes potenciais.

É avaliado ainda se existem outras padarias na proximidade do local, da natureza da concorrência, e se houver, como elas podem afetar os negócios no futuro.

Caso 3: Coup de Pates – produção em escala, logística e qualidade

Inaugurada em 1990 a partir de uma ideia inovadora do seu fundador, Bernard Humbert, o grupo Coup de Pates foi criado com o objetivo de trazer



ao mercado dos profissionais de panificação uma nova oferta de produtos congelados prontos e semiprontos.

A Coup de Pates propõe aos seus clientes uma seleção rigorosa, mais de 450 produtos crus, pré-cozidos ou cozidos, capazes de cobrir as suas necessidades de fornecedor de mantimentos, pastelaria e pães. Há uma preocupação com as matérias-primas utilizadas, buscando sempre insumos de alta qualidade.

A empresa define e organiza programas de pesquisa com seus próprios laboratórios de experimentação e desenvolve inovações exclusivas em colaboração estreita com as unidades técnicas dos seus parceiros industriais.



Composta por 17 distribuidores regionais exclusivos que cobrem 94 departamentos franceses, a rede Coup de Pates reúne atualmente na França mais de 400 pessoas, das quais 130 são vendedores e tele-vendedores formados e regulamentados aos produtos e às técnicas de venda.

A força logística de rede francesa (capacidade de armazenamento, em temperatura negativa, de 12.000 pacotes e frota de 120 veículos sob temperatura programada) permite tratar cada encomenda com maior cuidado e assegurar a entrega a mais de 25.000 clientes. A empresa está presente em 25 países estrangeiros com uma rede de distribuidores nacionais e regionais.

Produtos e regiões são agrupados e apresentados de maneira semestral num catálogo com tiragem de mais de 100.000 exemplares em dois lançamentos anuais

(Outubro-Março e Abril-Setembro).

Cada mudança de catálogo, marcada pela chegada de novos produtos exclusivos e pela retirada de produtos menos pedidos, permite à Coup de Pates uma adaptação constante da oferta às necessidades dos seus clientes.

Os produtos são divididos entre as categorias:

- Café da manhã
- Salgados
- Recepção
- Produtos Pasteurizados
- Pães

Nos catálogos, os produtos são classificados por um quadro colorido, que indica se são “Congelados não-assados”, “Pré-provados”, “Congelados semiassados” e “Congelados assados”. Os pedidos são entregues embalados, com as instruções de uso, modos de fazer e os ingredientes traduzidos para línguas estrangeiras.



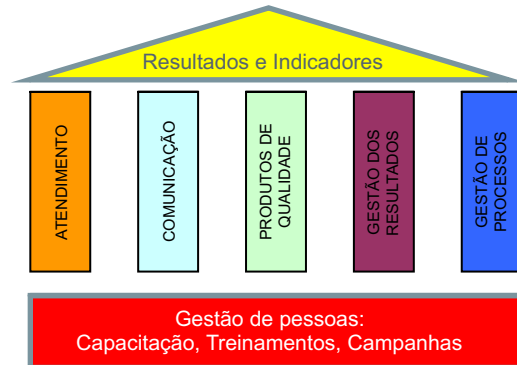
Caso 4: “Monte Líbano”: gestão, qualidade e força de atendimento e marketing



Empresa familiar, a padaria Monte Líbano iniciou atividades em maio de 1964, no

centro de Vitória/ES, com 19 funcionários e desmanche de 260 sacos de farinha de trigo

por mês. Atualmente, são 5 lojas, com 318 funcionários de desmanche de 900 sacos de farinha mensalmente. A primeira filial veio em 1991, com layout diferenciado e investindo em confeitaria, algo inédito no estado. A empresa se destaca pelo modelo de gestão empregado, com cinco pilares básicos suportados pela equipe de colaboradores.



Em sua Gestão de Resultados, as informações são monitoradas através de um sistema gerencial, com controle imediato de indicadores como faturamento, número de clientes, tíquete médio, custo de mercadoria vendida, curva ABC de vendas, despesas operacionais. Conta ainda com o trabalho constante junto a empresas de consultoria e capacitação, trabalhando continuamente estes aspectos gerenciais.

Há ainda um benchmarking entre as lojas do grupo. Boas práticas são difundidas e avaliadas mensalmente. O aumento da lucratividade ocorre com o crescimento das vendas e o incentivo a redução das despesas operacionais. O foco está sempre nas duas pontas.

Como Gestão de Processos, pode-se destacar a presença de profissionais formados em Nutrição, que acompanham os processos produtivos, para a fabricação de alimentos seguros. Cada receita é fabricada de acordo com calendário de produção; sobras e faltas são controladas diariamente. As tarefas são divididas entre os colaboradores e verificadas pela supervisão via check-list.

Outra área forte é a Gestão de Pessoas. Adotou-se uma política de benefícios, como plano de saúde; datas comemorativas; funcionário destaque do mês; torneio de futebol interno; festa de confraternização; concurso de cartão de Natal; programas de melhoria de desempenho, capacitação mensal e gerente

trainee. Por meio das avaliações internas, a direção consegue detectar os problemas que geram insatisfação entre as equipes de colaboradores, permitindo assim, rever e elaborar o planejamento estratégico em gestão de pessoas.

O resultado é um alto índice de satisfação interna, 87 % avaliam como bom e excelente local para se trabalhar e 98% dizem gostar do seu trabalho. Recente pesquisa de clima interno indicou que 47% dos colaboradores têm de 1 a 5 anos de empresa e 21 % têm mais de 5 anos.

Em relação ao atendimento, a padaria promoveu uma revolução em sua política, fazendo com que a abordagem ficasse mais rápida e agressiva. Os produtos ganharam nova padronização e passaram a ser anunciados em voz alta dentro das lojas, sempre que saem do forno. A idéia é a de que “confeitaria se vende por impulso, e a hora de pico das lojas, é a hora de fome dos clientes”.

Investiu-se ainda numa reestruturação visual, sendo criadas embalagens diferenciadas e tornando as cores das lojas mais vivas e atrativas aos consumidores. A comunicação externa ganhou espaço em programa de gastronomia, outdoors e jornais locais. Em 2007 foi editado o livro “Monte Líbano – os segredos da confeitaria”, algo inédito do setor no estado.

O mix de produtos variados, em torno de 200, é um dos principais diferenciais da Monte Líbano. São ofertados produtos diferenciados, como pães orgânicos, pães de fermentação natural e produtos de confeitaria fina.

O lançamento de novas receitas é constante. O mix de revenda também é acompanhado de perto, desenvolvido para atender as

necessidades dos clientes. A matéria-prima de qualidade permite agregar valor ao produto. O controle da produção é um diferencial com as sobras girando em torno de 12% na confeitaria e 6% na padaria.



Caso 5: Padaria Círculo Operário – reinvenção contínua



Mário Sálvio Medeiros era um padeiro se tornou sócio de uma padaria em 1983 com um investidor local de Pelotas/RS. Um ano depois, formou nova sociedade com os filhos. Resolveu colocar sua experiência à prova, já que essa padaria desmanchava apenas meio saco de farinha por dia – vendia mais cachaça que pão.



Buscou então novos conhecimentos, participou de inúmeros treinamentos e observou a necessidade dos clientes da cidade.

Assim, sua padaria foi a primeira a abrir aos domingos, oferecendo grande variedade de produtos.

Conquistou a clientela por isso e também porque sempre oferecia novidades e dispunha de pronta-entrega de pães, salgadinhos e doces. Em 1986 promoveu uma primeira reforma na loja, investindo num layout inovador para a época.

A primeira experiência com uma filial não deu certo, usando equipamentos anteriormente desativados. O foco então voltou para o aperfeiçoamento de processos, redução de desperdícios e melhoria na produção.

Pouco tempo depois, em 2002, pressionados pela abertura do primeiro hipermercado da cidade, a padaria se reinventou novamente, passando a oferecer autosserviço juntamente com o tradicional atendimento de balcão, ou um “autosserviço assistido” – outra vez um conceito novo na região.

Os clientes assimilaram muito bem a novidade –

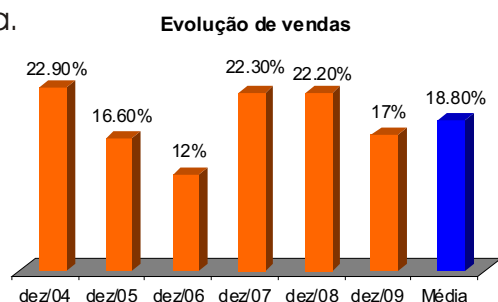
um mês após a inauguração do novo layout, em agosto de 2003, o faturamento subiu 65% em relação ao que a padaria vendia no início daquele ano.

O crescimento não parou, gerando a necessidade de a empresa rever processos de gestão da produção e administrativos. A partir de 2004 a padaria contrata assessorias de Boas Práticas de Fabricação que culminou em 2007 com a certificação do selo PAS – Programa de Alimento Seguro auditado pelo Senai-RS, consultoria administrativa dos processos e verificação do clima organizacional Sesi-RS.



Foi implantado ainda em 2004 o programa de estágio para universitários de Administração, que trouxe uma contribuição no nível intelectual, favorecendo a melhoria dos processos. Atualmente recebe consultoria para aprimoramento da gestão dos processos produtivos e logística de distribuição, que favorecerá a ampliação do conceito construído com a marca, sinônimo de qualidade de produtos e serviços de alimentação.

A empresa adquiriu uma nova loja e desenvolveu ali o conceito de centro gastronômico, tendência nos grandes centros, oferecendo alimentação pronta em todos os horários do dia, além do tradicional pãozinho. No início eram 6 colaboradores em 1983 e hoje a empresa conta com 150. Ainda para 2009 está sendo preparado um novo empreendimento, projetado com uma nova marca, visando à expansão através de franquia.



Caso 6: Pão do Parque – inovação em marketing e relacionamento com clientes

Sucesso define bem a história da Pão do Parque, principalmente se for levado em conta esse conceito como fruto de uma proposição bem aceita pelos clientes, tendo o marketing como peça fundamental.

A empresa, fundada em 1980 aproveita as novas tecnologias para chegar ao consumidor e se consolidar como referência em panificados. O site trouxe novo nicho de negócios, com a Pão do Parque atingindo a 47% dos domicílios de seu entorno. Sua atualização constante e design moderno permite visualizar os produtos e promoções.



O investimento na identidade visual é outro ponto forte, que já se torna referência em geração de atributos e marketing. A "Revista Pão do Parque" tem se mostrado um meio eficiente de comunicação, com sua edição aumentando a cada número, com distribuição gratuita. Os fornecedores de produtos para padarias e também os de serviços, como salão de beleza, academia de ginástica, lojista de outros setores do entorno, já descobriram este potencial.

Outra proposta que é motivo de orgulho é o VIP Card. Com uma campanha agressiva, demonstrou ser fator de sucesso. Três mil consumidores possuem o cartão fidelidade, com atendimento



diferenciado e participação em campanhas de pontos para troca por bolos e pães a cada 100 pontos conquistados. O uso do cartão é estratégico, os produtos mais vendidos podem ser monitorados de perto, além de o cliente se sentir importante dentro da padaria com ele.

Promoções são constantes na empresa, aproveitando todo esse potencial junto aos clientes. Colabora para isso a força da Sweet House (a fábrica de congelados) e um eficiente sistema de transporte, cuja logística permite inovações na exposição de produtos e inserção de novidades constantes. A padaria já abre com um mix amplo disponível aos clientes, os produtos embalados são personalizados e mesmo itens de confeitaria já vêm com um selo comestível, “marcando” a produção própria da padaria, de acabamento impecável.



Um novo projeto é o das sacolas retornáveis. A idéia é que o cliente traga de sua casa ou trabalho, ou deixe dentro de seu veículo a própria sacola, e quando efetuar suas compras,

não precise levar as sacolinhas plásticas que continuarão a ser fornecidas pelas lojas, mas que gradativamente tenham sua utilização diminuída. A padaria se coloca assim em consonância com ações de responsabilidade ambiental.

Todo o trabalho da padaria trouxe reconhecimento além dos seus clientes. Em 2007, graças as suas inovações, foi reconhecida em gestão do Meio Ambiente no Prêmio Bunge de Empreendedorismo de Panificação, como prêmio foi conferir as novidades da feira Europain 2008, em Paris, que reuniu grandes empresas do mundo inteiro.



Em 2008, a padaria Pão do Parque foi, pela quarta vez, premiada com o troféu de "Padarias do Ano" em reconhecimento ao trabalho desenvolvido ao longo do ano de 2007, além

de ter sido premiada na categoria Desempenho Máster no prêmio Empresa Destaque Propan.

Caso 7: Santa Efigênia Pão & Cia – gestão, inovação e serviços diferenciados



Cultura familiar com profissionalismo e modernidade. Nesses parâmetros a “Santa Efigênia Pão & Cia” se destaca como referência na panificação brasileira, graças às inovações e busca de novos caminhos que procurou nos seus 56 anos de existência.

A organização da empresa é um dos diferenciais. Totalmente informatizada e integrada por um eficiente sistema de administração das informações, os irmãos Sérgio, Luiz e a mãe Margarida Barcelo podem analisar rapidamente os resultados alcançados no dia a dia, direcionando as ações.

Com o investimento em pré-pesagem e congelamento a empresa evoluiu muito em termos de produtividade. A matéria-prima é totalmente aproveitada reduzindo a zero o desperdício por erros nos processos de fabricação e armazenamento dos produtos. Os processos produtivos se tornaram mais fáceis de serem administrados pela empresa. Hoje ela



mantém um estoque de produtos congelados que podem ser assados a qualquer hora do dia, além de existir uma padronização dos produtos.

Como resultado, 88% dos produtos vendidos são de produção própria.

A equação do mix é resultado da análise do relatório de curva ABC de vendas. Com as receitas cadastradas no sistema de informação e um calendário de produção eficiente, os custos dos produtos são monitorados diariamente. O CMV foi reduzido em mais de 5% por meio de ações como controle de entrada e saída de mercadorias do estoque.

Além do investimento em infra-estrutura, outras iniciativas da família Amorim proporcionaram bons resultados. No início dos anos 90, foi criado um restaurante de comida a quilo dentro da padaria. Essa foi uma proposta inovadora na época e hoje a comida a quilo representa 26% do total de vendas – se iguala à venda de pão do setor de pães e confeitaria.

Atento às necessidades do mercado, a Santa Efigênia soube se adaptar às tendências e desenvolveu um sistema de almoço de entrega em domicílio, para atender à demanda de trabalhadores do centro comercial.

Através do telefone e internet, clientes de escritório, lojas, bancos e outros estabelecimentos comerciais fazem os pedidos. Além disso, a panificadora firmou convênios com empresas do centro de São Paulo, para fornecimento de lanches e ainda presta serviços de festas e eventos como coffee-break.

Em função também da demanda do centro comercial, a padaria possui uma peculiaridade – não abre aos domingos. Mas, mesmo com a loja fechada ao público neste dia, as atividades não param. A padaria funciona com dois empregados na área de produção e um entregador para o serviço de delivery.

Caso 8: Padaria Pão da Serra – gestão, inovação e atendimento integral ao cliente



O negócio da Pão da Serra é “saúde e conveniência, oferecido através de conforto e tranquilidade à comunidade da região, com produtos de qualidade e preço justo”. E vem seguindo isso à risca, investindo num sistema moderno de gestão, com inovações constantes em todas as áreas.

Todas estas linhas de pensamento convergem para aspectos como bom atendimento ao cliente e qualidade em produtos e serviços. Buscam disseminar na equipe a importância de buscar aprimoramento constante das tarefas, para que o consumidor perceba esse comprometimento sob a forma de um bom atendimento e estabeleça a padaria como referência.



O mix de produtos é bastante variado, planejado especificamente para este cliente, com alimentos de fabricação artesanal, produtos de alto valor agregado, em função dos hábitos de consumo e repetição de compra dos produtos panificados.

Tem preços competitivos e apresenta uma estrutura de marketing com, por exemplo, cartões fidelidade, desenvolvendo também um programa de treinamento dos funcionários, oferecendo serviço personalizado.

A produção da Pão da Serra é própria, na maioria, mas o mix conta com produtos terceirizados. Os serviços abrangem o atendimento direto ao cliente, na loja, além de eventos, coffee breaks, etc.



Tem-se registrado um crescimento de 27% ao ano, em média. Sua localização é estratégica e importante nessa evolução, principalmente por atender aos vários condomínios da região.

Acompanhando a tendência do mercado de foodservice, a Pão da Serra ampliou seu espaço para oferecer mais um serviço aos moradores de seu entorno.

Agora os clientes têm grande espaço interno para lanches rápidos e tomar um delicioso café da manhã em família, sempre acompanhado de produtos de qualidade e frescos. Tudo isto, junto de um excelente atendimento.

O novo espaço permite aos clientes escolher e consumir o produto ainda quentinho, e oferece mais conforto e oportunidade de venda com uma ampla exposição de produtos. O contato com o produto (sempre fresco e pronto para ser consumido) permite as compras por impulso.



A degustação é uma estratégia bem utilizada, que aumenta as vendas e o conhecimento dos produtos por parte dos clientes.

Além disso, a

expansão da oferta de produtos como hortifrutigranjeiros faz parte da política de encantar o cliente em todos os aspectos do atendimento.

Outro diferencial está na comunicação com a equipe. Frequentemente são realizados treinamentos e reuniões motivacionais. A participação é estimulada por meio de avaliações de desempenho e um plano de metas que premia a todos os funcionários.

Por ocasião do lançamento de um novo produto, há a orientação para a equipe de colaboradores envolvida na sua produção e venda.

A padaria se tornou referência dentro do setor. Tanto que recebe funcionários de outras empresas (de todo o país) para treinamento. Por meio deste intercâmbio há uma troca de informações, valorização e motivação da equipe interna. Em janeiro de 2007, a padaria deu um treinamento sobre pão e baguete

francesa para um casal de coreanos residentes em Nova Iorque/EUA.

A diretoria acredita que "inovação mais tecnologia é igual à competitividade" e aposta numa gestão moderna, com indicadores que permitem nortear todas as políticas futuras da empresa.

Caso 9 – Padaria Vianney



A diversificação nos negócios foi um modelo de atuação encontrado pela padaria Vianney, de Belo Horizonte (MG), fundada em 1988 e desde 1992 sob a administração da família Santiago. As instalações iniciais eram de 90 m² e 22 funcionários, mas já se sentia a necessidade de ampliar a atuação da padaria, até mesmo porque se percebia nos clientes a disposição em buscar novos produtos e serviços.

Investia-se em cursos de capacitação e aperfeiçoamento para os colaboradores da padaria. Como resultado, conseguiu melhorar a qualidade do atendimento e dos produtos, e como consequência suas vendas aumentaram assim como o fluxo de clientes.

Em 1997 a padaria ampliou os serviços prestados trabalhando com eventos (ex: coffee break). Novos clientes foram conquistados e criou-se a necessidade de ampliar o espaço de trabalho. Com uma reforma, a empresa passou a ter 110 m², 103 colaboradores e um estacionamento. Os proprietários continuam investindo em tecnologia, equipamentos e treinamento de pessoas. Em 2007, com 15 anos de administração familiar, a padaria já contabilizava um crescimento de 88%.

Com a intenção de ser modelo de atuação, a padaria iniciou trabalhos de pesquisa para ampliar e melhorar ainda mais. Para alcançar tal objetivo, visitou grandes empresas de

panificação em São Paulo, buscou estudos de tendências, e as preferências do consumidor.

Visualizou-se a tendência em Food Service, e como a padaria já produzia e entregava marmiteix na sua região, perceberam que havia espaço para ampliar os serviços incorporando um restaurante. Foi iniciado o projeto de ampliação, pois a loja apresentava uma demanda muito maior do que o espaço que dispunham. Com o investimento de um milhão e meio, em 21 de maio de 2009 reinauguraram a padaria agora com 400 m².

A nova loja foi projetada num trabalho envolvendo a experiência dos proprietários, de um arquiteto e um decorador. Maximizou-se ao máximo o espaço, de forma a propiciar um ambiente que atenda a todas as necessidades do cliente de forma mais aconchegante e acolhedora.



Para auxiliar na organização das novas frentes de trabalho contrataram diversas consultorias, para oferecer com qualidade os novos serviços, atendendo de forma eficiente todos os momentos de compra, com um mix de produtos e serviços composto por panificados, confeitaria, cafeteria, food service (almoço) que inclui comida japonesa, pizzaria, lanches e sanduíches, caldos, café da manhã, salgados, patês, bebidas, adega de vinhos, frios, carnes embaladas, conveniência, serviços de delivery e eventos.

A Vianney aumentou em 30% seu quadro de funcionários, contando com 170 colaboradores, sendo 78 somente na



produção. E ainda, deixou que o próprio cliente fizesse o horário de atendimento. Com o funcionamento da pizzaria, a área de loja da padaria continuou aberta e recebendo clientes até as 23 horas, horário que o cliente deixava de frequentar a padaria e assim definido como ideal.



Com essas inovações, oferecendo qualidade em todos os serviços, a padaria conseguiu um aumento de vendas em 28% durante a semana e 35% nos fins de semana, na primeira quinzena de trabalho da nova loja.

Sua gama de clientes expandiu – anteriormente formados em sua maioria como classe AB, famílias e grande presença da terceira idade, atualmente a cartela de clientes inclui o público jovem e grupos de amigos que se reúnem para um café, comer pizza ou almoçar. Com a nova estrutura, que permite maior acessibilidade, é possível perceber também um trânsito maior de cadeirantes, que usufruem das estruturas da padaria com autonomia e independência.

Caso 10 – Panificadora Cíntia: busca constante da qualidade e excelência



Empresa com 31 anos de funcionamento em Manaus, a Panificadora Cíntia é exemplo de cuidado com os processos de fabricação. Certificada continuamente pelo Programa Alimentos Seguros (PAS), busca excelência constante em qualidade total, excelência,

organização, limpeza, motivação e saúde ocupacional.

A sua produção diária chega a 32 mil pães e a empresa tem em sua cartela de clientes o fornecimento dos pães da franquia da rede Bob's em Manaus. Além disso, há produtos como as "Torradas Cíntia" e "Farinha de Rosca Cíntia", produzidas e embaladas pela panificadora, distribuídas para supermercados em todas as áreas da cidade.

E o conforto do cliente também é priorizado, para que possa realizar suas compras com tranquilidade. A empresa dispõe de uma brinquedoteca e ambientes climatizados, como explica o proprietário, Nailton Sabá. "Nós também priorizamos a qualidade no atendimento ao cliente. Por isso, oferecemos ambientes agradáveis com conforto e climatizados.

Também oferecemos brinquedoteca em duas de nossas unidades para os pais fazerem suas refeições tranquilamente enquanto as crianças se divertem nas brinquedotecas".

Caso 11- Panificadora Cidade Jardim: com inovação em marketing e relacionamento com o cliente



O espaço físico de 187m² compreende conforto, diversidade de produtos, qualidade e comodidade aos seus clientes. Ela dispõe de um salão, onde os clientes podem circular livremente e se abastecerem de várias novidades. Amplo estacionamento, segurança, serviço de manobrista gratuito, pagamento informatizado, ambiente climatizado, além do principal, uma grande variedade de produtos.

Percebe-se o investimento na programação

visual e serviços variados em self-service, como café da manhã, almoço, ceia regional e lanchonete. Diferenciais na empresa são o fortalecimento e diversificação dos produtos, além da inovação e aprimoramento contínuo dos conhecimentos inicializando a comercialização de pães internacionais, integrais e de produtos de pastelaria.

Tendo a responsabilidade social como um de seus focos de atuação, a Cidade Jardim não só



promove a festa do dia das crianças para a garotada que pode frequentar as instalações da padaria, como também colabora com o Instituto Materno Infantil

Professor Fernando Figueira – IMIP. Outro foco está no desenvolvimento de produtos de alto padrão de qualidade proporcionando aos clientes um atendimento inteiramente diferenciado.

A internet é ainda outra fonte de contato com o consumidor. O site da empresa funciona como canal de proximidade. Trocando informações, esclarecendo dúvidas, e atendendo encomendas de uma forma mais rápida e confortável. Também possibilita que os clientes conferirem todas as novidades e promoções sem sair de casa.

Caso 12 – Padaria Queijo e Cia: inovação em processos e relação com o mercado



A Queijo e Cia fica numa área nobre de Foz do Iguaçu e buscou a comodidade dos clientes se tornou uma boa fonte de renda e consolidação no mercado. As dificuldades no início vieram da

falta de funcionários, falta de clientes, (no dia em que foi aberta a padaria, em 1998, foram vendidos 26 pães franceses), falta de conhecimento tanto na área produtiva quanto na área administrativa, a falta de mão de obra especializada, a carga horária muito extensa.

Em 1998 a empresa tinha dois funcionários em 96 m² e em 2004 eram 14 funcionários no mesmo local. Houve a mudança para outro ponto, mais centralizado, com 225 m², onde se contratou mais 14 funcionários. Em seis meses o antigo local foi fechado e o novo prédio teve área de produção aumentada em mais 225 m².

Então, em meados de 2006 implantou-se a l m o ç o n a



padaria, pois se percebeu que a empresa ficava vazia no horário das 11h até as 14h. A previsão era de servir entre 50 a 60 almoços/dia. Contudo, a média atual é de 140 almoços/dia. Não contentes, também há serviços à noite, que também tinha seu espaço mais vazio, o “Macarrão Show” feito na hora, utilizando a estrutura que é usada para o almoço, portanto sem gastos adicionais e no inverso ainda se servem caldos e sopas.

No ano de 2008, foi aberta a primeira filial também em Foz do Iguaçu, com 460 m², com mais serviços do que na matriz – café da manhã, almoço, café da tarde, pizza, chope, cafeteria, lanches, festas de aniversários no salão interno. Abre-se também a primeira filial sendo uma Prestinaria (loja tipo cafeteria), a segunda no Paraná, com mais 26 funcionários.

Caso 13 – Via dos Pães: inovação em conceito e gestão

A padaria Via dos Pães foi inaugurada em 27/11/2002, inicialmente com 26 colaboradores. Está localizada à beira da rodovia BR-020. Os principais clientes são moradores dos vários condomínios existentes no entorno. A padaria surpreendeu o mercado da panificação de Brasília ao iniciar suas operações com conceitos inovadores.

A loja abriu funcionando por 24 horas em todos os dias da semana e implantando auto-atendimento (a primeira na cidade) e produtos vendidos no preço por quilo e não na unidade. A loja não tem porta.



A automatização faz parte da modernidade da loja que é toda informatizada possuindo circuito interno de TV via internet. Para atender as normas da ANVISA e vigilância sanitária, a empresa conta com o acompanhamento de uma nutricionista e uma técnica em nutrição.

Em 2001, ser empresário no ramo de panificação não estava nos planos do proprietário Cláudio Faria. Na época, o empreendimento que desenvolvia era de um shopping, com 30 lojas de segmentos variados e houve a indicação de uma delas ser locada para padaria.

Ele não entendia nada deste negócio e nem tinha parentes que atuassem no ramo. “Resolvi então procurar panificadores da cidade, oferecendo o ponto, mas nenhum se interessou, dizendo que o shopping não tinha localização interessante para padaria”, explica.

Mediante essa nova situação e acreditando na indicação, resolveu assumir o desafio e tornar-se panificador. Fez pesquisas e várias visitas a outras capitais e entrando em contato com a entidade de panificação local, o Siab, obteve informações do trabalho do Propan.

Entrou de cabeça no negócio e contou com o apoio de sua esposa, Ivanete Fernandes de Lima de Faria, que também assumiu a direção.

Contratou a acessória de uma agência de publicidade e anuncia em uma rádio FM local. Um calendário de eventos foi elaborado e mensalmente, é realizado um festival temático.

Os colaboradores do delivery telefonam diariamente para os clientes oferecendo produtos, e nas principais datas comemorativas fazem sorteios de brindes especiais.



O reconhecimento veio em 2005, foi condecorada com o Prêmio Empresa Destaque Propan 2005, na categoria Desempenho Máster. Premiação bastante comemorada pela empresa.

Caso 14 – Pão de Forno: inovação em gestão, conceito e desenvolvimento de produtos.

A Pão de Forno foi fundada em 1989 trazendo para Fortaleza o conceito pioneiro de autosserviço em Fortaleza. Na época havia 30 colaboradores, e o foco da padaria era a produção de pães, bolos, tortas e outras delícias.

Quando completou 15 anos de existência, reinaugurou em grande estilo, com ampliação da área de atendimento, implantação de restaurante self-service e tele-entrega e sorteando um veículo para seus clientes.

O proprietário, Alexandre Pereira, prima por uma gestão profissionalizada e descentralizada, dando plena autonomia às gerentes e criando um conselho que o ajuda na implantação do planejamento estratégico anual. Em 2007, foi implantado um setor de hortifruti. A padaria cresce em qualidade e em prestação de serviço, ideais do proprietário e de sua equipe. Hoje são 50 colaboradores e os diferenciais são o trabalho em equipe, a variedade e qualidade dos produtos e a excelência do atendimento.



O planejamento estratégico envolve ainda a responsabilidade social, envolvendo a comunidade e também os colaboradores da padaria, através do Programa de Qualidade de Vida dos funcionários.

O conceito apresentado pela Pão de Forno vai muito além do simples cafezinho e pão carioquinha. Oferece ambiente climatizado e aconchegante unindo padaria, restaurante, hortifruti, confeitaria, frios e laticínios, adega, frango ao vinho e conveniência.



Também acompanha a tendência dos grandes centros e oferece aos clientes um café da manhã com pães, bolos, tapioca feita na hora, frutas, cuscuz, sucos, leite e café.

Com 40 opções de pratos quentes e frios e sobremesas, o Restaurante Pão de Forno abre às 6h e fecha às 22h servindo café da manhã, almoço e jantar. Neste momento, apresenta um buffet de sopas acompanhada de pão carioquinha. Há ainda serviço de delivery, que funciona de 6h às 19h.

Um dos diferenciais da Pão de Forno é atender a grandes construtoras em Fortaleza fornecendo o café-da-manhã na própria obra. Foi inovadora também ao produzir panificados sem adição de gordura trans – a primeira no estado do Ceará.

Em 2006, a Pão de Forno conquistou o Selo de Responsabilidade Cultural. O selo fez parte das comemorações alusivas aos 40 anos da Secretaria da Cultura do Estado (Secult) e certificou as empresas que acreditam na força da cultura cearense.

Também participou do consórcio social da juventude do Ceará, Programa Primeiro Emprego do Ministério do Trabalho e Emprego – recebendo o Certificado de Empresa Cidadã, por promover a inserção de jovens qualificados por este consórcio no mercado de trabalho.

Outra ação de responsabilidade social foi o

projeto “Pão, Educação e Arte” onde a empresa participou com a doação de violinos e a remuneração do professor para a formação musical de jovens adolescentes.

Caso 15 – Pão e Tal: inovação em relacionamento

A padaria vai funcionando normalmente, os clientes são atendidos e, de repente, surge um grupo de gueixas ou odaliscas dançando. O que era um local de comércio vira espaço de dança. E faz sucesso.



Isso acontece frequentemente na Pão e Tal Conveniências, de Campo Grande/MS, que viu nessas iniciativas de marketing e relacionamento com o cliente uma forma de se



tornar um diferencial. Quem entra na padaria encontra muito mais do que pão. Vê alegria, gente bonita e o melhor lanche da cidade.

Com serviços de café da manhã, almoço, lanches durante todo dia e por toda a semana, ela oferece produtos do jeito que o cliente quer.

No site da empresa é possível ter uma ideia dos produtos, por departamentos, além de visualizar fotos dos festivais organizados pela empresa e vídeos das apresentações. O cliente pode verificar o cardápio da semana para o buffet.



Esse atendimento em alto astral é feito através de uma equipe motivada e feliz. A padaria investe na capacitação de sua equipe e na manutenção de um bom ambiente de trabalho. Essa interação permite a realização dos festivais e das performances que acabam por incluir o cliente no contexto, já que as apresentações acontecem na loja e o site funciona também como galeria de imagens, com os clientes também aparecendo em várias imagens que mostram a frequência à loja e o sucesso das iniciativas. A padaria já é considerada um ponto turístico da cidade de Campo Grande.



A empresa foi criada em 1990 e passou por várias ampliações até chegar ao modelo atual, aliando a força de sua equipe e o atendimento eficaz à qualidade dos produtos. Em 2003 e 2005 foram premiadas como Empresa Destaque Propan, mas segundo a direção da empresa o maior prêmio é verem os clientes internos e externos satisfeitos e felizes.

Caso 16: Panificadora Roma – inovações que puxaram o mercado local

Quem tem boca vai à Roma, já diz o ditado. E isso, no caso da Panificadora Roma também é verdade. Tanto que o ditado serviu de inspiração para o nome da empresa e, hoje, reflete o momento de sucesso da empresa. Em Porto Velho/RO, a Roma é sempre lembrada como uma das grandes padarias da cidade.



Criada a partir da junção dos sócios Dionísio Souza e Rômulo Bertelli, a panificadora hoje se coloca no mercado com uma matriz e duas filiais. A experiência e dinamismo dos dois permitiu que a empresa se consolidasse como exemplo de inovação no mercado local. Há um grande investimento em produção própria, com as lojas oferecendo diversos produtos aos clientes, com grande retorno.

As reformas nas empresas ampliaram o potencial das lojas e a qualidade de produtos e atendimento. Na filial Nova Roma, as novas instalações incluem o “Café Music House” na terceira loja que foi aberta, um misto de happy hour, restaurante e salão de chá, sendo mais um meio de se conectar ao cliente. A central de



produção faz com que os produtos possam ser cada vez mais fabricados com eficiência e qualidade.

Os investimentos feitos na Panificadora Roma se mostraram muito eficientes, já que a empresa passou por algumas reformas que a alçaram a vãos mais altos, tanto que seu crescimento se refletiu em outras empresas da região, que se viram obrigadas a também investir, sob forma de permanecerem ao mercado.



ALESSIO, Rosemeri. **Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de postura ou novos rumos?** Editor EDIPUCRS, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. Disponível em <http://www.abip.org.br>

BLACKWELL, Roger. **Comportamento do consumidor**. Editora Pioneira Thomson Learning, 2002.

BREADTALK. Disponível em <http://www.breadtalk.com>

CARLZON, Jan. **A hora da verdade**. Editora COP, 1994.

COUP DE PATES. Disponível em <http://www.coupdepates.fr>

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**.

FURTADO, Beth. **Desejos Contemporâneos - Patchwork de Tendências Idéias e Negócios em Tempos de Paradoxos**. Editora Gouvêa de Souza.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por amostra de Domicílios (Pnad)**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br>.

PROGRAMA DE APOIO À PANIFICAÇÃO. Disponível em <http://www.propan.com.br>

Revista Exame, edição 916, de 16 de abril de 2008.

Revista HSM Management, edição Janeiro / Fevereiro 2004.

Revista Veja, edição 1959, semana de 7 de junho de 2006.

Revista Veja, edição de 24 junho de 1998.

RODRIGUES, Márcio. **Diferenciais Competitivos da Panificação**. Apresentação no formato Microsoft Power Point. Belo Horizonte, 2009.

RODRIGUES, Márcio. **Relatório de visita à Europain**. Belo Horizonte, 2008.

RODRIGUES, Márcio. **Estruturação de Processos Produtivos**. Manual de Treinamento do Programa de Apoio à Panificação (Propan). Belo Horizonte, 2009

RODRIGUES, Márcio. **Mapeamento de Custos dos Produtos e Indicadores de Produtividade**. Manual de Treinamento do Programa de Apoio à Panificação (Propan). Belo Horizonte, 2009

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em <http://www.sebrae.com.br>

SEBRAE, SENAI/CETIQT. **Inspirações para o design de moda: verão 2009**. Rio de Janeiro, 2008.

