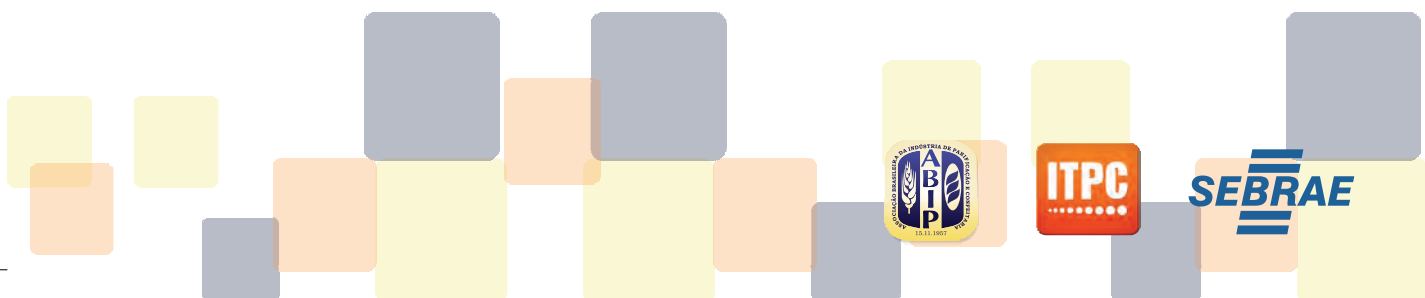




# ESTUDO DO IMPACTO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA





## ESTUDO DO IMPACTO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

Expediente:

PROJETO ABIP/ITPC/SEBRAE DE DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

Convênio ABIP / ITPC / SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Diretor Presidente: Luiz Barretto

Unidade de Atendimento Coletivo – Indústria

Kelly Sanches

Unidade de Atendimento Coletivo – Indústria - Alimentos

Maria Regina Diniz de Oliveira

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

Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria

Presidente: Alexandre Pereira

[www.abip.org.br](http://www.abip.org.br)

Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (Itpc)

Márcio Rodrigues

[www.institutoitpc.org.br](http://www.institutoitpc.org.br)

Ficha Técnica

Coordenação de Pesquisa: José Mário de Oliveira

Organização: José Mário de Oliveira, Márcio Rodrigues, Renato Alves

Pesquisa e Redação: André Campos, José Mário de Oliveira, Patrícia Santos, Pollyanna Barros, Priscila Oliveira

Projeto Gráfico: Taciana Nogueira

Edição: Aline Bernardes, Maria Regina Diniz, Márcio Rodrigues, Renato Alves, Taciana Nogueira

Supervisão: Maria Regina Diniz / Márcio Rodrigues

Julho 2012

Tiragem: 1500 exemplares









## SUMÁRIO

Prefácio	5
Apresentação	7
<b>1 – O setor de Panificação e Confeitaria</b>	<b>9</b>
1.1 Análise Setorial	9
1.2 Caracterização do Consumidor	11
<b>2 – Inovação e Tecnologia</b>	<b>13</b>
<b>3 – Impactos da inovação tecnológica na Panificação e Confeitaria</b>	<b>15</b>
3.1 Inovação em produtos	15
3.1.1 Produção Própria	15
3.1.2 Matéria-prima	17
3.1.3 Pães Funcionais	21
3.2 Universo do food service: inovação e criatividade	23
3.3 Inovação em processos	25
3.3.1 Padronização de Processos	26
3.3.2 Fragmentação de Receitas	27
3.3.3 Pré-pesagem	28
3.3.4 Controles de Produção	29
3.3.5 Congelamento	31
3.4 Inovação em Layout	31
3.4.1 Layout para uma sequência inteligente de compras	32
3.4.2 Layout para bom fluxo de clientes	33
3.4.3 Layout do ponto de venda para atrair e acolher o consumidor	33
3.4.4 Iluminação e Temperatura	33
3.4.5 Forneamento em lojas de pequenas dimensões	34
3.4.6 Layout também motiva os funcionários	34
3.5 Inovação em Equipamentos	35
3.5.1 Ultracongelador	36
3.5.2 Misturadeira Espiral	36
3.5.3 Forno de Lastro	37
3.5.4 Minicâmara Modular	37
3.5.5 Central de Cocção	38
3.5.6 Balcão Refrigerado	38
3.5.7 Dosadores e Formadores	39
3.5.8 Mesa de Exposição	39
3.5.9 Linhas automáticas	39



3.6 Inovação em Embalagens	40
3.7 Padaria Conceito	41
3.8 Inovação em Marketing	49
3.8.1 Planejamento de Marketing	49
3.8.2 Pesquisas	51
3.8.3 Marketing para Cardápio Inovador	52
3.8.4 Mídias Sociais nas Padarias	53
3.9 Inovação em Gestão	54
3.9.1 Visão Estratégica	54
3.9.2 Análise Crítica	55
3.9.3 Radar	59
3.9.4 Introdução de metas de vendas	60
3.10 Inovação em Gerenciamento de Equipes	61
3.10.1 Adequação da Estrutura Operacional e Divisão de Tarefas	62
3.10.2 Retenção de Talentos	63
3.10.3 Gestão de Desempenho	64
3.10.4 Plano de Benefícios Gerais	68
4 – Central de Produção	71
5 – Europain 2012: tendências e inovação em exposição	85
Referências Bibliográficas	97





## PREFÁCIO

O setor de Panificação e Confeitaria brasileiro vem passando por transformações profundas nos últimos anos, principalmente após a década de 90. Cada vez mais, as padarias e confeitarias se tornam capazes de fidelizar seus clientes e atendê-los em diversas necessidades, calcadas na diversificação cada vez maior de produtos, ampliação de serviços e atendimento personalizado.

Percebe-se uma consolidação do modelo de padaria brasileira, que vem chamando a atenção, inclusive, de outros países, interessados em disseminar o modelo de gestão adotado pelo setor no Brasil. E este modelo só pôde ser implementado a partir de mudanças estruturais, de postura e posicionamento de mercado, motivadas por inovações tecnológicas que perpassam todos os setores das padarias.

Sejam evoluções tecnológicas de maquinário, seja a mudança ou aprimoramento em processos de produção ou gerenciamento, tais inovações têm feito grande diferença e sendo também responsáveis pelo crescimento registrado no segmento.

É preciso ressaltar o fato de que as inovações tecnológicas na Panificação nem sempre tiveram a ver com o investimento maciço em equipamentos de última geração. Neste estudo, são apresentadas várias abordagens sobre processos, alternativas de baixo custo e monitoramento que permitiram ao setor se sobressair dentro do mercado e às padarias se tornarem, cada vez mais, referências de locais de compras, em diferentes momentos do dia.







## APRESENTAÇÃO

Este estudo foi realizado a partir do convênio firmado entre Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC) e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE Nacional), firmado em maio de 2011. As três entidades atuaram em parceria em todo o desenvolvimento dessa ação.

O estudo está dividido em capítulos, envolvendo os conceitos de tecnologia e inovação, chegando-se até as inovações tecnológicas dentro da Panificação e Confeitaria, em termos de processos, produtos, layout, equipamentos, pessoas, gestão, embalagens, entre outros aspectos.

Esta publicação poderá ajudar empresários do setor a relacionar estratégias e ferramentas aplicáveis em suas padarias e confeitarias, colaborando para identificar novas oportunidades de crescimento, investimento ou ainda potenciais que estão adormecidos, mas que podem ser base de novos caminhos e afirmação no mercado.







# O SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA BRASILEIRO

## 1.1 Análise setorial

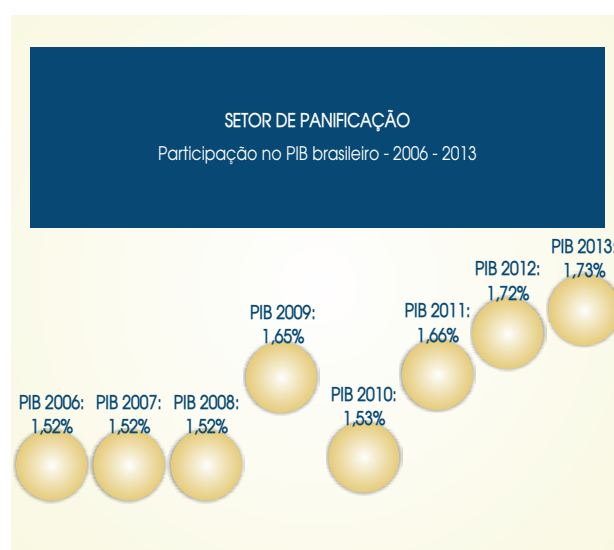
A Panificação representa hoje, um dos seis maiores segmentos industriais do país; sua participação no setor de produtos alimentícios é de 36,2% e na indústria de transformação esse percentual é de 7%.

A Panificação está intrinsecamente relacionada com outros setores da economia, participando diretamente como gerador de emprego e distribuidor de renda. Em relação ao *food service*, área que mais cresce dentro do setor alimentício, a Panificação representa 36,05%. O setor gera mais 779 mil empregos diretos e 1,8 milhões indiretos (ABIP, 2011).

A participação do setor no PIB brasileiro em 2006 foi de 1,52% e a projeção do Instituto tecnológico da Panificação e Confeitaria – ITPC para 2013 é de 1,73%.

Padarias são um formato de indústria tradicional, que tem passado por alterações significativas resultantes das mudanças no setor de varejo e também no novo consumidor de alimentos. O negócio padaria está relacionado com a fabricação e comercialização de pães e acompanhamentos.

A redução do número de padarias, o aumento da capacidade ociosa das existentes e a alteração nas linhas de produtos e do conceito do negócio despertam o interesse sobre as causas deste declínio, a direção que estes negócios estão tomando e também sobre o que seria uma alternativa de posicionamento frente



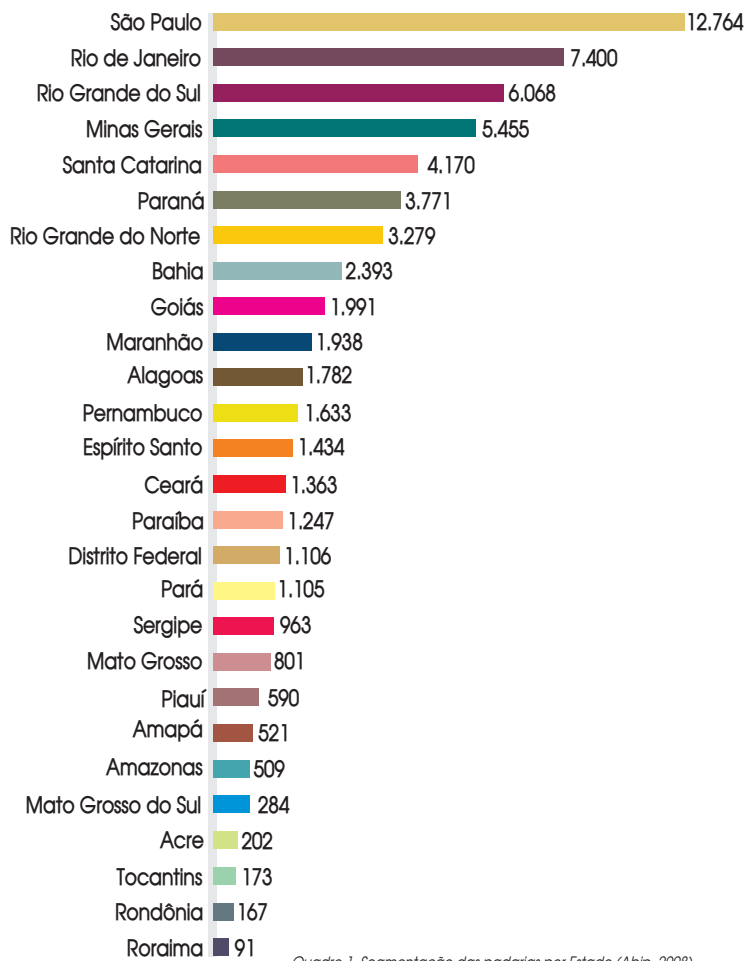
Fonte: ITPC 2012

a esta nova realidade de mercado.

Em 2011, o faturamento estimado do setor foi de R\$ 62,99 bilhões, segundo levantamento da Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria – ABIP.

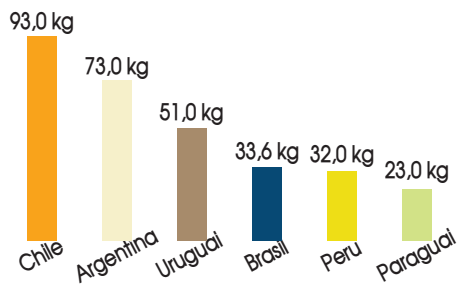
Aproximadamente 63 mil panificadoras (quadro a seguir) compõem o mercado da panificação e confeitaria no Brasil, das quais 60 mil são micro e pequenas empresas. Dos empregos gerados, de um total de 779 mil, 272,6 mil (35%) concentram-se na produção. Cento e vinte e sete mil empresários comandam esse mercado no país.





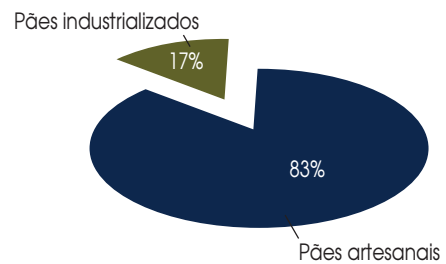
Quadro 1. Segmentação das padarias por Estado (Abip, 2008)

Consumo *per capita* de pães/ano:



\* Incluindo pães feitos à base de outros cereais, como aveia, milho, etc.

Pães consumidos no Brasil (em quilos):



\* Pães artesanais (pão francês representa 45% desse total)



Evolução dos indicadores de 2006 a 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Faturamento (%)	6,90%	13,25%	11,04%	12,61%	13,70%	11,88%
Faturamento (R\$)	R\$ 34,98 bilhões	R\$ 39,61 bilhões	R\$ 43,98 bilhões	R\$ 49,52 bilhões	R\$ 56,3 bilhões	R\$ 62,99 bilhões
Tiquete médio	3,70%	9,10%	9,17%	8,97%	10,90%	9,60%
Fluxo de clientes	2,50%	4,13%	1,71%	1,70%	2,80%	2,30%
Nº de funcionários	1,50%	4,13%	4,61%	4,60%	3,40%	2,80%

## 1.2 Caracterização do consumidor

Uma característica comum do consumidor moderno, comprovada por pesquisas realizadas pelo ITPC e pela Márcio Rodrigues & Associados é a preferência cada vez maior por alimentos prontos, que possam ser consumidos imediatamente ou que gastem pouco tempo de preparo em casa. Isso sem falar naquelas pessoas que preferem fazer um lanche na própria padaria.

E como esta pensa num mix diferenciado, com produtos de alto valor agregado e de variados

sabores, sua atuação junto a esse público pode ir de encontro ao que os moradores e frequentadores da região buscam.

O consumidor moderno está cada vez mais bem informado sobre leis, a composição dos produtos, validade, fazendo com que tenha maior facilidade de comparação.

O quadro abaixo mostra os fatores determinantes dos consumidores na escolha do local na hora da 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





A maioria dos clientes frequenta padarias em busca de produtos diversos, prezando a variedade e seu frescor. O cliente potencial é o comprador assíduo do pão francês, mas mostra-se ávido por pães especiais, notadamente aqueles relacionados à saúde, boa forma e bem-estar. Além de produtos panificados, o consumidor busca nestes estabelecimentos itens de delicatessen, bebidas, dentre outros.

Os clientes que procuram por refeições e lanches rápidos possuem um perfil um pouco diferenciado, composto basicamente por pessoas que trabalham nas imediações. Este público prioriza a variedade do cardápio, sabor e composição do alimento, limpeza das instalações e velocidade no atendimento (refeição "executiva").

Assim, podemos listar as principais necessidades

do consumidor moderno como sendo:

- Mobilidade: necessidade de maior tempo hábil e no lugar necessário;
- Qualidade: o cliente não está disposto a abrir mão dela, empresas buscam formas de adicioná-la aos produtos sem cobrar mais;
- Frescor e natureza: produtos frescos, preparados à frente do cliente;
- Compromisso: saúde, qualidade de vida, preservação da natureza.

Nesse sentido, as empresas devem oferecer soluções para diferentes momentos de compra, transformando as questões do consumidor moderno em oportunidades de negócio.



# 2 INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

*"Inovação é o impulso fundamental que coloca e mantém em movimento a engrenagem da economia"*

Joseph Alois Schumpeter

O setor de Panificação e Confeitaria se encontra neste movimento de evolução constante da economia. As padarias foram apanhadas pela onda da globalização e por uma concorrência antes nunca visto na indústria de alimentos. O crescimento do setor nos últimos anos vem atingindo marcas superiores a dois dígitos. Isto tem atraído investimentos de empresas de outros setores que estão migrando para serviços de alimentação, o que acirra a concorrência neste mercado. O momento é histórico. E para não perder a competitividade e enfrentar esta situação as padarias e confeitarias procuram se modernizar. Esta modernização ocorre por meio da inovação em produtos, processos e serviços.

De acordo com a Pesquisa Industrial de Inovação tecnológica PINTEC, do IBGE, 33% das indústrias no Brasil realizaram algum tipo de inovação tecnológica entre 2001 e 2003. E, ainda segundo o IBGE:

- Cerca de 50% dos gastos em inovação pelas empresas nacionais está relacionado a aquisição de máquinas e equipamentos;
- Não mais do que 20% dos gastos em inovação pelas empresas nacionais está relacionado a atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- Somente 8% das empresas utilizam as universidades ou institutos de pesquisa como fontes de informação para inovações;

- Somente 8% das empresas patentearam suas inovações;
- Cerca de 3% das empresas inovaram através da aquisição de licenças, patentes ou know-how;
- Somente 19% das empresas nacionais utilizaram recursos governamentais para o desenvolvimento de inovações tecnológicas.

Desta pesquisa do IBGE, destaca-se que das 63 mil padarias existentes no país, apenas 1.800 empresas são inovadoras. A grande questão é como inserir 61.200 padarias dentro de uma gestão inovadora.

## Invenção x inovação

Para iniciar o estudo sobre inovação e tecnologia é ideal esclarecermos a diferença básica entre invenção e inovação. Para Joseph Schumpeter (1883-1950), invenção é uma nova idéia criada e que possui potencial para exploração comercial enquanto inovação trata-se da mesma idéia quando explorada comercialmente de qualquer forma.

No Manual de Oslo (OECD, 2004): inovação é o ato de se produzir novos produtos ou processos ou simplesmente a melhoria nos produtos ou processos existentes. Ainda de acordo com o Manual, para ser considerada inovação, os novos produtos ou processos devem ter como



base atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais. Além disso, devem ser introduzidos no mercado para o qual foram desenvolvidos ou devem ser utilizados durante o processo ou fluxo produtivo com o objetivo de gerar novos produtos ou melhorar os produtos existentes.

#### Inovação x inovação tecnológica

Enquanto a inovação é a introdução de produtos, processos ou serviços novos, pode-se entender a inovação tecnológica como a introdução de produtos, processos ou serviços novos baseados em tecnologia. O produto ou processo para ser considerado inovador tecnologicamente precisa ser inédito na empresa onde vai ser aplicado.

Para este estudo considera-se a definição de inovação como sendo as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos.

Uma empresa é caracterizada como inovadora não pelo montante de recursos investidos em inovação tecnológica, mas sim pelas habilidades de criar valor superior ao cliente. Estas habilidades são avaliadas quando comparadas com os concorrentes, o que faz dela a melhor no mercado. Baseado nisso, o processo de inovação e a gestão da inovação vai além do investimento.

Schumpeter (1883-1950) entendia inovação como tendo cinco categorias de fatores: a fabricação de um novo bem, a introdução de um novo método de produção, a abertura de novo mercado, a conquista de uma nova matéria-prima e a realização de uma nova organização econômica. A atividade de inovação apresenta diversas facetas, como: adaptação, imitação, experimentação, design,

desenvolvimento e pesquisa.

Observando os impactos que a inovação promove, nota-se que há um consenso que a adoção de práticas de inovação altera a realidade das padarias para melhor, seja através da melhoria da qualidade; dos aumentos no mix de produtos, da participação no mercado, da capacidade produtiva ou da economia com redução de consumo de matéria prima. A percepção pelos clientes da melhoria da qualidade final dos produtos indica que ocorreu um processo inovador na padaria. Tão importante quanto melhorar continuamente passa a ser reinventar continuamente o produto!





# 3 IMPACTO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA NA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

Muito da evolução registrada pelo setor de Panificação e Confeitaria veio da introdução de novos procedimentos e ferramentas no dia a dia do empresário panificador e de seus colaboradores.

Contudo, é preciso salientar que a inovação tecnológica não está ligada apenas a um equipamento moderno, de última geração, ou a sistemas informatizados ou algo simplesmente novo. O que se retrata nas próximas páginas são os impactos gerados tanto por iniciativas por vezes modernas quanto pela introdução de procedimentos a princípio simples, mas que resultaram em mudanças profundas na forma de se trabalhar com o negócio padaria.

Considerando ainda tecnologia como a aplicação de conhecimentos científicos à produção em geral, as inovações e seus impactos no setor estão divididas por áreas, de forma a facilitar o entendimento e a percepção sobre as mudanças geradas por elas.

## 3.1 Inovação em produtos

*"A inovação é a ferramenta mais forte para o sucesso de uma organização"*  
Jardel Melo

### 3.1.1 Produção Própria

As padarias e confeitarias artesanais investem nos produtos de fabricação própria como fator de inovação. Elas diversificam as linhas de produtos ou mesmo ampliam a receita-base variando ingredientes, formatos, acabamentos, etc. A valorização dos produtos fabricados nas padarias vem tornando os mixes de produtos capazes de suprir cada vez mais as necessidades

dos clientes, uma vez que se encontra produtos para o café da manhã, lanches, almoço, jantar, dispensando até mesmo o preparo de refeições em casa.

Na busca pela rentabilidade uma das saídas encontradas pelas padarias e confeitarias é o lançamento sistemático de produtos de produção própria renovando trimestralmente o mix de produtos em pelo menos 10% do total de receitas produzidas. Outro fator importante é lançar produtos com valor agregado e maior rentabilidade para a empresa.

As inovações no mix podem trazer resultados positivos em termos de faturamento e preço médio por quilo de produto, e também no lucro bruto. Como exemplo, veja a análise de um caso real de uma empresa que produzia 14.627 quilos/mês, por ocasião da análise. A média de compra de produtos por comprador é de 6 quilos/mês.

Analisando o exemplo e partindo da premissa de que o cliente visita uma padaria 14 vezes por mês, em média, nota-se que:

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

Os números (quadros 1 e 2) na página a seguir mostram estas duas abordagens da padaria, a primeira mais conservadora e a segunda mais inovadora:



QUADRO 1 - ESTUDO DO VALOR AGREGADO (Conservador)

Grupos	Participação	Produção	Produtos	Qtde. Itens	Faixa de Preço R\$	Preço Médio Venda R\$	Faturamento R\$	%
1	51%	7.459	Pão Francês	1	6,5	6,5	48.483,50	23%
2	39%	5.704	Produtos Tradicionais	83	6,51 a 11,00	9,2	52.476,80	30%
3	6%	877	Produtos Intermediários	55	11,01 a 18,00	16,9	14.821,30	15%
4	4%	587	Alto Valor Agregado	26	18,01 a 48,00	26,45	15.526,15	33%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>14.627</b>		<b>165</b>			<b>131.307,75</b>	<b>100%</b>
<b>Total de Itens</b>				<b>165</b>	<b>Margem de contribuição</b>			
Total de Funcionários:				15	Faturamento Produção Própria		131.307,75	100%
Produção por Funcionário:				975	CMV (Custo Mercadoria Vendida)		44.644,64	28%
Preço Médio por Quilo:				R\$ 8,98	Lucro Bruto		86.663,12	72%

Fonte: Itpc/2009

QUADRO 2 - ESTUDO DO VALOR AGREGADO (Inovador)

Grupos	Participação	Produção	Produtos	Qtde. Itens	Faixa de Preço R\$	Preço Médio Venda R\$	Faturamento R\$	%
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%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>14.627</b>		<b>204</b>			<b>190.531,99</b>	<b>100%</b>
<b>Total de Itens</b>				<b>204</b>	<b>Margem de contribuição</b>			
Total de Funcionários:				17	Faturamento Produção Própria		190.531,99	100%
Produção por Funcionário:				860	CMV (Custo Mercadoria Vendida)		53.348,96	28%
Preço Médio por Quilo:				R\$ 13,03	Lucro Bruto		137.183,03	72%

Fonte: Itpc/2009



No Quadro 3 compara-se a situação conservadora com a situação que julga ser inovadora e verifica-se o impacto positivo na empresa a partir

da introdução de produtos com maior valor agregado.

**Quadro 3 - Comparativo entre Conservador e Inovador**

ITENS	Quadro 1	Quadro 2	Diferença %
Cardápio	165	204	23,60%
Nº Funcionários	15	17	13,30%
Quilos por Funcionário	975	860	-11,80%
Preço Médio por Quilo	R\$ 8,98	R\$ 13,03	45%
Faturamento Total	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	58,30%

Fonte: Itpc/2009

É necessário observar que, no primeiro caso, a empresa tinha 165 itens no mix, faturando cerca de R\$ 130 mil com produção própria. O resultado da introdução de produtos com maior valor agregado, elevando o número de receitas em 23,6% foi um aumento de 45% no preço médio por quilo e também um aumento de 45% no faturamento com a produção própria. O lucro bruto por funcionário cresceu em 58,3%.

### 3.1.2 Matéria-prima

O setor de Panificação movimentou aproximadamente R\$ 10,71 bilhões em compras em 2011, conforme dados de ABIP/ITPC. Participar deste mercado e/ou aumentar sua fatia de participação exige inovação constante nas matérias-primas. Cada fornecedor tenta criar soluções exclusivas e personalizadas para as padarias objetivando o aumento de produtividade e qualidade para o consumidor final.

A melhoria contínua e a eliminação de desperdício são dois princípios básicos que as padarias

procuram para atingir o estado de excelência na manufatura. E para isso, precisam de matérias-primas excelentes.

### Fermento

Os tipos de fermentos mais comercializados são: fermento fresco e o fermento seco instantâneo.

O fermento fresco é obtido por meio 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 aos outros ingredientes, antes da adição da água.

A mudança no processo passando de fresco para seco instantâneo foi a grande inovação para este produto. Trouxe benefícios diretos como o aumento do prazo de validade e a facilidade de manuseio.





## Ovos

Ovos são produtos muito consumidos na panificação (tabela a seguir). Contudo,

segundo a American Egg Board, a probabilidade de ovos contaminados pela Salmonela é de um ovo para cada 56 caixas.

Tipo de Padaria	Quantidade	Consumo médio/dia individual	Total de consumo ovos/dia no Brasil	Total Geral ao mês
Supermercado	4.424	800 ovos/dia	3.539.200 ovos/dia	106.176.000 ovos
Padaria de Rua	49.928	100 ovos/dia	4.992.800 ovos/dia	149.784.000 ovos
Totais	63.200	135 ovos/dia	8.532.000 ovos dia	255.960.000 ovos

*\*estudo realizado em 2003*

E como as padarias utilizam muito esse produto, é recomendável ótimo padrão de qualidade e higiene, para evitar a proliferação e contaminação de bactérias (que pode acontecer pelos ovos e seus derivados, pois esse sorotipo infecta os ovários de aves aparentemente saudáveis e contamina os ovos antes da casca ser formada). A separação de claras e gemas pode ser outra fonte de contaminação.

O surgimento do ovo pasteurizado significou grande inovação em termos da forma como se pode utilizar esse produto nas empresas de panificação e confeitaria. O ovo, assim, ganhou novos formatos para comercialização: ovos inteiros, gemas e ou claras separados, vendidos em embalagens plásticas, pet ou longa vida.

Estas inovações no modo de comercialização e novas embalagens trouxeram vantagens como:

- 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;
- Facilidade de armazenagem.

A pasteurização é realizada com aumento e diminuição da temperatura – a variação usualmente ocorre entre 55°C e 63°C e deixa as bactérias inativas rapidamente, além de cumprir as normas da Anvisa. Apesar de inovadora a utilização nos ovos, já é muito usada e exigida na produção do leite. O diferencial mais importante é que ovo e leite processados mantêm propriedades e sabores.

Sem uso de conservantes ou produtos químicos, são oferecidos em embalagens longa vida, proporcionando maior validade ao produto. A embalagem evita contato com o ambiente externo, mantém as características do ovo, seus nutrientes naturais e sem risco de contaminação. Outra característica importante é a quebra e separação de ovos por máquinas, que garantem a não contaminação nesse estágio.

## Açúcar

Os açúcares são essenciais à panificação. Existem os da farinha de trigo, os produzidos pela quebra das moléculas de amido e os adicionados, oriundos da cana de açúcar.



A inovação com esta matéria-prima, muitas vezes ocorre na fase de acabamento. Como por exemplo, a elaboração de flores de açúcar para a decoração de bolos na confeitaria, fazendo com que novos formatos pudessem ser explorados na confeitaria.





## 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 inovação com produtos elaborados com esta matéria-prima tende para a saudabilidade. Os alimentos ficam mais atrativos para aqueles que querem produtos mais saudáveis.

Saiba mais sobre os óleos vegetais:

- **Azeite de oliva extra virgem:** Rico em ômega 9, gordura monoinsaturada. Fonte de compostos fenólicos com atividade antioxidante. Sugestão de consumo: 2 colheres de sopa/dia.

- **Óleo de canola:** Planta pertencente à família do repolho e da couve de bruxelas. Tem grande quantidade de gorduras insaturadas, é livre de colesterol e gordura trans e tem menos gordura saturada que qualquer óleo comestível comumente utilizado. Equilibrado em ômega 6 e 3, é fonte de vitamina E. Indicado para cozimento, para fazer molhos e sobremesas, pois apresenta alto ponto de fumaça.

- **Óleo de coco:** O ácido láurico, compõe aproximadamente 50% da gordura do coco. Este óleo é fonte, também, de ácido caprílico e de triglicerídeos de cadeia média (TCM).

Após absorção intestinal, os TCM são transportados para o fígado, onde são queimados, aumentando a termogênese após a refeição. Estudos apontam que o óleo de coco, como parte de uma dieta equilibrada, diminui o desejo de comer doces e alimentos gordurosos. Sugere-se o

consumo de 3 a 4 colheres de sopa/dia.

- **Óleo de gergelim:** Fonte de ômega 3, 6, 9 e vitamina E. Usado em saladas, pratos frios e massas.
- **Óleo de girassol:** Fonte importante de ômega 6 e de vitamina E. Utilizado a frio, diretamente sobre os alimentos e em molhos para saladas ou ainda em cozimento rápido em baixas temperaturas.
- **Óleo de linhaça:** Fonte de ômega 3 e 6 na proporção ideal. Pode ser misturado na proporção de 2 colheres de azeite para 1 de óleo de linhaça e usado para temperar saladas.
- **Óleo de macadâmia:** Fonte de ômega 7 e 9. Usado em diversas preparações, saladas e refogados. Recomenda-se o consumo de 1 a 2 colheres de sopa/dia.
- **Óleo de soja:** Fonte de ômega 6 e 3. Devemos preferir os prensados a frio. Usado largamente na culinária.

## Pré-mistura

A pré-mistura é um grande agente de inovação nas padarias. Ela agiliza e auxilia o processo de padronização, também reduz o tempo de fabricação e eleva a produtividade na indústria.



Broa de Fubá Mineira  
Receita Aberta



Broa de Fubá Mineira  
Pré-mistura



Estudos do ITPC comprovam que algumas receitas produzidas com pré-mistura obtiveram aumento na produtividade de até 34% se com-

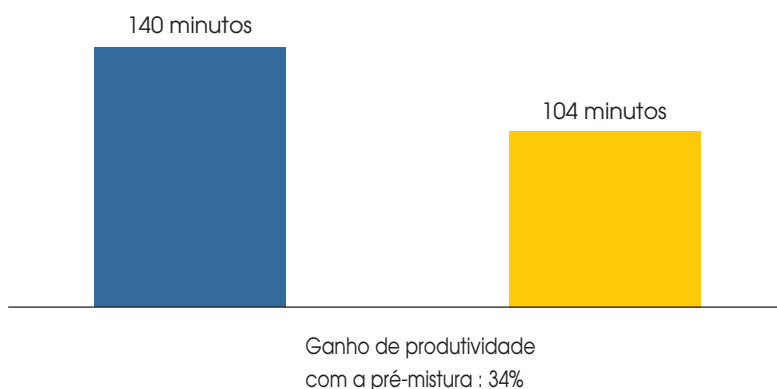
paradas com a fabricação de receitas abertas (tradicional). O quadro abaixo demonstra este ganho:

#### ESTUDO DE AUMENTO DE PRODUTIVIDADE

	PRÉ-MISTURA	RECEITA ABERTA
Número de Receitas	9	9
Tempo de Produção	936 minutos	1.257 minutos
Diferença	321 minutos = 34%	
Ganho médio por Receita	35 minutos	

O gráfico permite uma visualização do tempo gasto entre as duas receitas.

#### Comparativo de Produtividade (em minutos) Receita Aberta x Pré-mistura



#### Emulsificantes

Os emulsificantes, ou aditivos, são componentes auxiliares utilizados na panificação. Eles equilibram a atividade enzimática da farinha, melhoram a conservação do produto e dão força à massa.

São também conhecidos como aditivos ou reforçadores. Podem ser de origem biológica ou química, e são comercializados na forma pastosa ou em pó.

O uso desse produto nas padarias permitiu que, nas massas, aconteça a estabilização de uma dispersão de duas ou mais substâncias que não se misturam naturalmente, como água e óleo.

A interação do produto com as proteínas melhora a força e resistência da massa no trabalho mecânico e na fermentação. E quando interagem com os amidos eles prolongam a maciez do miolo, proporcionando mais qualidade ao pão.



## Enzimas

A farinha de trigo contém as enzimas amilase e protease que executam as atividades funcionais. As amilases são muito importantes, porque atuam como fornecedores de açúcares fermentáveis como a glicose e a maltose para a levedura.

A evolução na pesquisa e desenvolvimento por parte de fornecedores de matérias-primas conseguiu desenvolver, produzir e aplicar o uso de enzimas na panificação. Isto possibilitou a interação entre os vários ingredientes para a produção do pão francês.

## Condicionador

Este é um produto inovador que agrega qualidade à massa para a produção de pão francês auxiliando na fermentação prolongada. É utilizado em diferentes tempos de fermentação, de 5 a 12 horas.

## Chocolate



O chocolate é o principal produto da confeitaria fina. Seu uso quando percebido pelos consumidores agrega valor aos produtos. Eles têm diferentes características, sabores fortes, refinados, amargos, meio-amargos e com textura macia.

A inovação no uso desta matéria-prima está nos formatos e acabamentos diferenciados permitidos pela sua textura, além da própria interação desse produto com outros do mix, como na composição de cafeterias e chocolaterias, além da confeitaria.

### 3.1.3 Pães funcionais

Como relacionado anteriormente, o consumidor cada vez mais se atém a elementos como praticidade e comodidade nas suas decisões de compra. Nos últimos anos, inclui-se nesse comportamento do consumidor a preocupação

maior com a saúde e a busca de alimentação saudável.



Aproveitando este conceito em voga, as padarias vêm buscando reverter o conceito de que os pães simplesmente engordam. Os pães funcionais surgem então, como uma forma de levar aos clientes produtos de aceitação pelo consumidor, tanto pelo sabor quanto pela sua capacidade nutritiva.

Os pães funcionais têm como matéria-prima diversos grãos fornecedores de fibras que vem de encontro a uma das necessidades da população brasileira que é perder peso. Segundo a Sociedade Brasileira de Cardiologia - SBC, 80% da população adulta no Brasil é sedentária e 52% estão acima do peso.

A tabela abaixo mostra alguns ingredientes que estão sendo utilizados na fabricação de pães.

Item	Discriminação	Características/Benefícios
1	Semente de abóbora	Vitamina A para a visão e Vitamina E para a pele. Fonte de potássio e controlador da pressão arterial.
2	Semente de Girassol	Possui magnésio. Mantém ossos fortes e previne doenças cardiovasculares.
3	Gergelim	Possui propriedades antioxidantes e reduz as taxas de colesterol.
4	Aveia	Rico em fibras solúveis. Reduz taxas de colesterol. Contribui para o bom funcionamento da flora intestinal, prevenindo o câncer de intestino.
5	Semente de linhaça	A linhaça é considerada uma notável antioxidante e imunestimulante, previne doenças degenerativas, cardiovasculares e apresenta excelentes resultados no tratamento da tensão pré-menstrual e menopausa e na redução dos riscos de câncer de mama, próstata e pulmão.
6	Maracujá	A casca do maracujá (parte branca) é rica em pectina, niacina (vitamina B3), ferro, cálcio, e fósforo. Em humanos, a niacina atua no crescimento e na produção de hormônios, assim como previne problemas gastrointestinais. Os minerais atuam na prevenção da anemia (ferro), no crescimento e fortalecimento dos ossos (cálcio) e na formação celular (fósforo).
7	Ômega 3	Reduz nível de colesterol no sangue e controla a pressão arterial.
8	Gordura vegetal	Encontrada nos óleos de girassol, canola e soja, reduz o nível de colesterol e previne a arteriosclerose.



Inicialmente, este tipo de pão era encontrado somente na forma industrializada, sendo apenas revendido nas padarias. Contudo, atualmente já é possível encontrar os pães funcionais fabricados pelas padarias, muitas vezes, também com embalagens personalizadas.

A fabricação própria permitiu, ainda, que se diversificasse o mix, utilizando-se desses produtos para a criação de sanduíches ou ainda com as padarias oferecendo esta linha nos espaços de café da manhã, explorando-se esse conceito de saudabilidade.



Até em relação ao pão francês é possível obter variações. Um exemplo é o caso do "Pão francês com fibras" – uma variante do pão francês com a

adição de fibras ou grãos diversos, ou do "Pão boa forma", uma versão do "pãozinho" com um percentual menor de açúcar.





Em todos esses casos, percebe-se a agregação de valor ao produto panificado, seja pelo cuidado com a fabricação ou pelo uso de ingredientes mais elaborados. Ou mesmo a imagem da preocupação com a saúde dos consumidores, que pode ser revertida em maior confiança por parte do cliente e, conseqüentemente, melhor resultado para as padarias.

A adição desses produtos no mix permitiu, ainda, que as empresas trabalhem suas ações de marketing, uma vez que necessitam fazer os clientes conhecerem seus pães, investem em campanhas internas e externas, ressaltando as características destes pães e como eles podem ser utilizados como fonte de nutrientes e vida saudável.

### 3.2 Universo do *food service*: inovação e criatividade

O *food service* é uma tendência já considerada irreversível no setor alimentício. Esse conceito envolve os fornecedores de todos os estabelecimentos e serviços da chamada alimentação fora do lar, como padarias, restaurantes e bares.

O setor de Panificação contribui consideravelmente para o crescimento do *food service* no Brasil. Em 2011 representou aproximadamente 36,05% do faturamento do *food service*. A criação de áreas para café, restaurantes, lanchonetes, produtos assados na hora, além de novos produtos e variações de receitas fazem com que as padarias se tornem "centros gastronômicos", capazes de receber e suprir os clientes em vários de seus momentos de compra.

O crescimento do *food service* com suas estratégias de expansão e diversificação de negócios está presente no mercado através de diversos operadores. Por isso, é importante que os ingredientes tenham boa qualidade e que os serviços sejam de excelência. Além da opção do *self-*

*service*, há o crescimento do consumo de pizzas e a implantação de festivais típicos, regionais, dentre outros.

Alguns dos principais operadores do *food service* são:

- *Fast food*;
- Cafeterias;
- Confeitarias;
- Padarias;
- Pizzarias;
- *Catering* aéreo;
- Lojas de conveniências;
- *Delivery*;
- Restaurantes
- Lanchonete;
- Rotisseries;
- Refeições coletivas;
- Supermercados.

Todos esses operadores apresentam cuidados e inovações em relação ao:

- Atendimento;
- Qualidade dos produtos e/ou serviços;
- Preço adequado e valor agregado;
- Marketing;
- Responsabilidade social;
- Compromisso com o meio ambiente;
- Monitoramento da satisfação dos clientes.

Esses serviços ligados ao *food service* influenciam nas formas de como se agrega valor aos produtos e nos diferenciais competitivos, como:

- Agregadores de valor: o que acrescenta valor, mas não chega a ser um diferencial diante daquilo que é ofertado no mercado.
- Diferenciais competitivos: é o "algo a mais". Para atingir esse atributo é necessário que os operadores estejam próximo dos fornecedores e consumidores.



### Consumidores

O consumidor está cada vez mais consciente de seus direitos e mais atento às empresas que se preocupam com suas necessidades e anseios. A importância que o consumidor dá à monitoração da sua satisfação, também tem crescido. Hoje, esse tipo de cliente está cada vez mais atento às empresas que se preocupam com suas necessidades e anseios e leva isso em consideração na hora das compras.

Todas as mudanças de hábitos, novo estilo de vida, segmentações em maior ou menor escala, entre outras necessitam de monitoramento constante. O poder que a alimentação fora do lar tem sobre isso é significativo, mas, para que cada operador tenha sucesso é preciso caminhar de forma empresarial e com compromisso.

Relacionamos a seguir os diferentes serviços que compõem a atuação do *food service* atualmente:

### Padaria

Empresa de comercialização de produtos panificados como pães, biscoitos, bolos, doces, dentre outros. São constituídas de três áreas básicas: vendas, produção e administração.

Com o novo conceito de mercado, a área de vendas tem adquirido diversas composições: vendas de pães agregado com lanchonete, cafeteria, restaurante, dentre outros.

As grandes padarias tem se destacado no setor e apresentam cada vez mais serviços oferecidos aos consumidores assim como acesso à wi-fi, *happy hour*, dentre outros. Sua característica principal é a produção de pães, e a variedade tem sido ampliada através da oferta de pães integrais, *light*, *diets*, multicereais e brioques.

### Confeitaria

Local onde se produz e vende produtos doces ou

salgados, mas também possui diversos serviços, como: cafeteria, pastelaria, salão de chá, dentre outros. Variedades de produtos é a grande atração da confeitaria, oferecendo bolos, tortas, mousses, flans, docinhos, pavês, dentre outros.



Com o avanço do conceito de saudabilidade, frutas, cremes para recheio e coberturas mais leves, *light* e *diets* são usadas na produção de confeitados. Outro ponto de destaque é a produção e a atratividade da exposição dos produtos, como elemento auxiliar nas vendas.

### Cafeteria

Estabelecimento especializado em servir café, mas também vende outros produtos alimentícios como complemento. Nas cafeterias mais especializadas é possível fazer a degustação dos vários tipos de *blend's*.

As opções de "tomar um café" têm expandido os estabelecimentos, visto a oportunidade de ter ou de trabalhar melhor uma cafeteria, em seu interior, como é o caso das padarias. Os produtos de acompanhamento são expostos em vitrines refrigeradas e nos cardápios e devem ser apresentados junto com os produtos tradicionais de casa, mas com destaque para o lançamento de novos produtos.

### Restaurante

Estabelecimento onde se comercializa refeições. Geralmente consiste em um salão com mesas onde os clientes se sentam, uma área de preparação dos alimentos e outras adjacentes, como administrativa e depósitos. Contudo, os tipos de serviços mudaram a definição junto aos consumidores.



Os tipos de serviços oferecidos pelos restaurantes



são os seguintes: *A la carte*, comida a peso, *buffet* e pizzeria. Esses estabelecimentos oferecem também a opção de *delivery* dos produtos fabricados.

#### **Fast food**

Tipo de restaurante especializado no preparo rápido de refeições. Geralmente, o tipo de alimento fornecido é padronizado, o que introduz mecanismos de aceleração da preparação ao consumo. Outra característica é que os alimentos podem ser consumidos no local ou levados para consumo em outros lugares.



#### **Refeições Coletivas**

São empresas fornecedoras e prestadoras de serviços de alimentação para coletividades, empresas, entidades e reuniões, por exemplo. O referencial tecnológico e profissional da alimentação de coletividade é muito elevado. A disponibilidade de informações, procedimentos e práticas da legislação brasileira se tornaram fato com a entrada de empresas especializadas.

#### **Rotisseria**

Lugares, normalmente supermercados, que comercializam comida pronta e que têm um lugar próprio para que possam consumi-lo dentro da loja. Já existem hoje também lojas especializadas que são rotisseria, sem estar dentro de outro tipo de negócio. Isso só se tornou possível pelo crescimento no mix de produtos ofertados.

A praticidade e a versatilidade dos pratos oferecidos atendem aos consumidores que procuram este local como fonte para um jantar de última hora ou um almoço. Inicialmente a oferta era somente de frangos assados, hoje oferece variadas opções gastronômicas, transformando-se em refeições, antepastos, frios, saladas, molhos e sobremesas.

#### **Lanchonete**

Estabelecimento onde são oferecidos almoço, lanches rápidos, pizzas, produtos confeitados, dentre outros. São locais onde podem realizar *happy hour*, encontro com os amigos, além de refeições rápidas.

#### **Catering aéreo**

Empresas que preparam refeições para as companhias. Atuam dentro de um sistema complexo de produção e logística, onde a preparação de alimentos tem que ter garantia da segurança da alimentação servida nas aeronaves e, em muitos casos, propiciar o prazer e até definir as boas relações dos serviços das empresas com os consumidores.

Em termos de *food service*, o grande diferencial da Panificação foi ter incorporado praticamente (ou todas) essas modalidades de trabalho em um só local, trabalhando o mix de produtos, o espaço da área de vendas, a equipe de pessoal, a logística de produção e o atendimento ao cliente.

A padaria se tornou um verdadeiro centro gastronômico, possibilitando que o cliente possa encontrar desde o café da manhã até o jantar ou uma boquinha antes ou depois da balada, além de buscar produtos que substituam uma refeição rápida ou mesmo mais elaborada. Com isso, vem elevando cada vez mais sua participação no setor, ao passo que se estrutura como importante canal de vendas de *food service*.

### **3.3 Inovação em Processos**

Discute-se nesse documento as mudanças e inovações que têm contribuído para a evolução da Panificação e Confeitaria no mercado de alimentação. E algumas das mais importantes foram as que aconteceram em termos de processos de produção. A adoção de ferramentas de controle e procedimentos de fabricação



tornou possível reduzir custos, melhorar a produtividade e obter melhor planejamento.

A seguir algumas destas formas de atuação que viabilizam produtos de melhor qualidade e processos eficientes de fabricação e controle.

### 3.3.1 Padronização de Receitas

A padronização de processos é uma das ferramentas mais importantes para a organização do trabalho dentro da área de produção. O objetivo maior é uniformizar o modo mais eficaz de executar uma tarefa, descrevendo cada passo da produção, para facilitar a correção dos métodos de fabricação, além de garantir a

qualidade e bons equipamentos, é imprescindível para qualquer produção um balanceamento das receitas, juntamente com sua padronização, inclusive quanto aos métodos de produção.

A padronização permitiu que as padarias tenham uma linguagem universal, com todos os colaboradores seguindo os mesmos padrões de fabricação. E com todo o processo documentado, fica mais fácil corrigir problemas eventuais, além de permitir o treinamento permanente dos funcionários. A seguir, apresenta-se o formulário "Ficha Técnica de Produtos", que fornece detalhamento de todas as etapas da produção.

Ficha Técnica de Produtos

Padaria: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_ Situação da receita:    V    OK    C    I    Mo    s    Mu  
                       

Produto: \_\_\_\_\_ Responsável: \_\_\_\_\_

Setor: ( ) Padaria ( ) Confeitaria ( ) Salgados ( ) Subprodutos

ETAPA	CÓDIGO	INGREDIENTES	PESO	OBSERVAÇÕES
Embalagem	Código	Descrição		Quantidade

\*Destacar as etapas (Esponja, massa, acabamento, p/ untar, recheio etc) preparando os ingredientes.

Unidade de Venda: ( ) Un ( ) Kg    Produção min.: \_\_\_\_\_    Produção máx.: \_\_\_\_\_

Dias de produção: ( ) 2ª ( ) 3ª ( ) 4ª ( ) 5ª ( ) 6ª ( ) Sáb ( ) Dom

Legenda:

<b>V</b>	Visto - Ficha Completa	<b>I</b>	Ingredientes
<b>OK</b>	Pronto p/ digitar	<b>Mo</b>	Modo de Fazer
<b>C</b>	Cadastro do Produto	<b>\$</b>	Custo Corrigido
<b>Mu</b>	Múltiplos p/ receitas		

Observações: \_\_\_\_\_





PROCEDIMENTO - Hora Inicial: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_:\_\_\_\_

Descrever todos os detalhes (tempo, velocidade, temperatura, utensílios etc) durante o processo.

ESPONJA - Início: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Fim: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Tempo: \_\_\_\_\_

Preparação prévia dos ingredientes - Início: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Fim: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Tempo: \_\_\_\_\_

MISTURA - Início: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Fim: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Tempo: \_\_\_\_\_

DESCANSO: \_\_\_\_\_

Manipulação: \_\_\_\_\_ Atenção: anotar descanso (se houver)

Acabamento 1: \_\_\_\_\_

Fermentação - Início: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Fim: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Tempo: \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_

Acabamento 2: \_\_\_\_\_

Forneamento - Tempo: \_\_\_\_\_ Vapor: ( ) Sim ( ) Não Banho Maria: ( ) Sim ( ) Não

Temperatura: \_\_\_\_\_ ( ) Lastro Forte ( ) Lastro Fraco ( ) Teto Forte ( ) Teto Fraco

Fritura: Tempo: \_\_\_\_\_ Temperatura: \_\_\_\_\_ Nº de unidades p/ fritura: \_\_\_\_\_

Escorrer (tempo): \_\_\_\_\_

Esfriamento - Início: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Fim: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Tempo: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_

Acabamento Final: \_\_\_\_\_

Embalagem: \_\_\_\_\_

Maquinário:

( ) Batedeira - Tipo: ( ) Industrial ( ) Doméstica Batedor: ( ) Globo ( ) Gancho ( ) Raquete

( ) Massadeira - Tipo: ( ) Lenta ( ) Rápida ( ) Cilindro ( ) Divisora ( ) Modelador

( ) Liquidificador ( ) Fogão ( ) Fritadeira ( ) Forno ( ) Forno ( ) Outros: \_\_\_\_\_

Utensílios - ( ) Pingadeira - bico: \_\_\_\_\_ ( ) Carretilha - tipo: \_\_\_\_\_

( ) Espátula ( ) Rolo ( ) Faca ( ) Colher Grande ( ) Ralador ( ) Aro de: \_\_\_\_cm ( ) Bacia

( ) Pincel ( ) Panela - tipo: \_\_\_\_\_ ( ) Forma - tipo: \_\_\_\_\_

( ) Assadeira - tipo: \_\_\_\_\_ ( ) Grade de \_\_\_\_\_ canaletas

Total produzido: \_\_\_\_\_ unidades \_\_\_\_\_ kg Tempo total do Processo: \_\_\_\_\_

### 3.3.2 Fragmentação de receitas

A fragmentação de receitas pode ser considerada o "pulo do gato" na panificação. Além de possibilitar agilidade ao processo de fabricação, permite também estratificá-lo do processo, contribui para que a empresa mantenha as informações sobre a receita na padaria, diminu-

indo as chances de se estas ficarem apenas na cabeça dos padeiros e confeiteiros.

A receita fragmentada é uma receita separada por frações com pesos diferentes, como no exemplo a seguir:

**Produto:** Bolo de Cenoura

Total produzido depois de assado: 11 unidades / 3,11 kg

Unidades	11	5	16	22	28	33	38	50
Quilogramas (Kg)	3,113	1,556	4,668	6,225	7,784	9,340	10,895	14,010
<b>MATÉRIA-PRIMA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>
Farinha de Trigo	0,800	0,400	1,200	1,600	2,000	2,400	2,800	3,600
Açúcar Refinado	0,700	0,350	1,050	1,400	1,750	2,100	2,450	3,150
Cenoura	0,600	0,300	0,900	1,200	1,500	1,800	2,100	2,700
Fermento Químico E	0,050	0,025	0,075	0,100	0,125	0,150	0,175	0,225
Óleo de Soja	0,600	0,300	0,900	1,200	1,500	1,800	2,100	2,700
Ovos	0,600	0,300	0,900	1,200	1,500	1,800	2,100	2,700



A fragmentação permitiu descentralizar o gerenciamento da produção e agilizar o processo de fabricação dos produtos. Com a ferramenta, as receitas são separadas em até nove tamanhos diferentes, de acordo com a quantidade que se precisa produzir, em quilos. Isso contribui sobremaneira também para reduzir desperdícios na área de produção, principalmente se combinada com a pré-pesagem (descrito a seguir).

### 3.3.3 Pré-pesagem

A pré-pesagem é um sistema que consiste na preparação prévia dos ingredientes de uma receita, de acordo com a quantidade solicitada pela área de atendimento. O diferencial é que ela acontece em um local apropriado, separado da área de manipulação de alimentos e por uma pessoa treinada para exercer tal função.

A implantação de um sistema de pré-pesagem colabora muito na melhoria da estruturação da área de produção, torna possível evitar a falta de matérias-primas no momento da fabricação. Paralelamente, faz com que o processo de confecção das receitas seja mais profissional e produtivo, uma vez que exige todo um planejamento para o setor, que envolve a definição de calendários para a produção, sistemas de controle e padronização de processos.

O sistema contribui, ainda, para reduzir perdas na indústria, melhorar a limpeza e organização do setor, além de não deixar com que produtos vencidos sejam utilizados na fabricação, ou seja, traz mais segurança ao processo.

Por fim, contribui para aumentar a produtividade dos profissionais da indústria. Veja o exemplo a seguir:

- Um padeiro demora, em média, de 7 a 8 minutos para pesar uma receita dentro da área de produção, sem pré-pesagem.

- Então, vejamos: Se a indústria marca uma média de 50 receitas, ele irá gastar cerca de 350 minutos, ou seja, 5 horas e 50 minutos.  $50 \times 7 \text{ minutos} = 350 \text{ minutos}$  ou 5 horas e 50 minutos.

- Com a implantação de um sistema de pré-pesagem, o responsável demora de 3 a 4 minutos, em média, para pesar uma receita. Ou seja, consegue-se uma redução de 57% na pesagem dos ingredientes, tornando mais ágil o processo de fabricação.

- Para as mesmas 50 receitas, há um gasto de 150 minutos, ou  $50 \times 3 \text{ minutos} = 150 \text{ minutos}$  ou 2 horas e 30 minutos.

A pré-pesagem auxilia na padronização do processo de fabricação e acontece paralelamente a ela. O processo começa com a padronização de todas as receitas da padaria, e com o cadastro dos ingredientes e o procedimento de fabricação de cada uma.

A seguir, faz-se a fragmentação, em medidas correspondentes ao volume de venda de cada empresa (medidas abaixo e acima da receita padrão). Instituem-se ainda ferramentas de controle da produção (nas suas diferentes etapas) de forma a monitorar todo o processo produtivo.

A definição de calendários para a produção é o passo seguinte, que será base para a organização da pré-pesagem. Deverá ser preparado um local específico para esta ação, bem ventilado e com os equipamentos e matérias-primas a serem pesadas.

A pré-pesagem acontece, na prática, com a pesagem, em separado, de cada ingrediente utilizado em cada receita. São separados e etiquetados, com nome e data da pesagem e encaminhados depois à área de indústria, de acordo com o calendário e ordem de produção



previamente elaborados.

Ou seja, a implantação da pré-pesagem e da padronização de receitas proporciona uma verdadeira sistematização de processos dentro da padaria, uma vez que implicam na necessidade de controlar o processo a cada etapa. O que foi conseguido com ferramentas de controle para a produção.

### 3.3.4 Controles de Produção

Para o controle efetivo da produção em uma padaria, adota-se uma série de formulários e ferramentas de controle, que se tornaram ferramentas imprescindíveis ao bom gerenciamento da indústria, pois através deles se obtém informações preciosas.

Um exemplo: acompanhando as etapas de produção de cada produto, é possível descobrir quais equipamentos estrangulam a produção, o número de funcionários necessários para a fabricação de um produto, o tempo gasto no

desenvolvimento de cada etapa e de que forma tudo isso interfere no planejamento.

Conhecendo essas e tantas outras informações referentes aos produtos e funcionários, é possível prever resultados e assim fazer um planejamento da produção tecnicamente correto.

Nas páginas a seguir apresentam-se uma série de controles que permitem o correto acompanhamento dos trabalhos na indústria.

**Planejamento de Produção:** permite estabelecer as datas para a fabricação de cada receita, determinando quando serão fabricadas. Esse levantamento é feito de acordo com a aceitação do produto na área de venda, ou seja, o planejamento é realizado tomando-se por base a demanda trazida pelos clientes, sendo sua apuração diária, tanto para identificar essa demanda, quanto para verificação do cumprimento do planejamento.

PLANEJAMENTO DE PRODUÇÃO										
ITEM	CÓDIGO (1)	PRODUTOS (2)	MASSA (3)	2ª (4)	3ª (5)	4ª (6)	5ª (7)	6ª (8)	SÁB (9)	DOM (10)
PÃES TRADICIONAIS – PÁGINA 1										
1	961	Baguete Croquise	Pão francês							
4	960	Gringuete	Massa própria							
13	6	Pão Doce c/ Creme	Pão doce							
15	580	Pão Doce de Milho	Pão doce							
19	31	Baguete de Frango e Queijo	Pão francês							
20	856	Baguete Recheada	Pão francês							
<b>Total da página</b>				<b>18</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

**Controle de Produção:** Fazer o levantamento diário da produção própria da empresa, permitindo identificar o nível de produtividade, observando-se os pedidos de produtos, a produção efetivamente realizada, as faltas, perdas e

produção efetivamente realizada, as faltas, perdas e sobras, além de problemas eventuais nas receitas.



CONTROLE DE PRODUÇÃO							
Data: ___/___1___/___		Dia da Semana: ( ) 2ª ( ) 3ª ( ) 4ª ( ) 5ª ( ) 6ª ( ) Sáb ( ) Dom					
CÓDIGO	PRODUTO	PEDIDO	PRODUÇÃO REALIZADA	FALTAS	PERDAS	SOBRAS	CONTROLE DE QUALIDADE
				HORÁRIO			

**Controle de Perdas:** utilizado para verificar as perdas de produtos na área de venda, com os produtos que sobraram sendo pesados e suas etiquetas afixadas nessa planilha. Estas perdas

identificadas são mapeadas, para que a padaria saiba exatamente a quantidade de produtos que sobraram.

CONTROLE DE PERDAS			
Responsável: _____	Turno: <input type="checkbox"/> manhã <input type="checkbox"/> tarde	Data: / /	
Pesar os produtos que sobraram (perdas), colar suas etiquetas no quadriculado abaixo e lançar no "Lançamento de Perdas":			
1	2	3	4

**Controle de cozimento de produtos:** permite que se conheça o tempo de cozimento de produtos, com uma frequência inicialmente diária, mas

a sequência e informações sobre o cozimento, é utilizada quando há alguma alteração de processo.

CONTROLE DE COZIMENTO DE PRODUTOS - PRODUÇÃO													
PRODUTO	VAPOR		TEMP. (°C)	TEMP. Coz. MIN.	FORNO		PRODUTO	VAPOR		TEMP. (°C)	TEMP. Coz. MIN.	FORNO	
	S	N			LASTRO	TURBO		S	N			LASTRO	TURBO



### 3.3.5 Congelamento

A utilização de técnicas de congelamento na Panificação trouxe ganhos muito importantes para o setor. O congelamento é uma técnica de preservação de produtos perecíveis que se assemelha à desidratação, pois água transforma-se em sólido e tem o objetivo de inibir as reações químicas e enzimáticas, mantendo as características originais de um produto.

Na Panificação, seu uso permite elevar a produtividade da padaria e confeitaria, por meio da diversificação de produtos e aumento da produtividade por funcionário da indústria. Outras vantagens são a redução de custos, a economia de tempo de mão de obra, a melhor distribuição do serviço, administração do processo produtivo, oferecer o produto sempre bem fresquinho, abertura de pontos quentes, padronização do produto, aproveitamento total da matéria-prima aplicada.

O congelamento tem sido bastante utilizado pela panificação, permitindo, inclusive, que as empresas invistam em Centrais de Produção (descrição à página 71), o que acarreta uma otimização da produção, tanto pela facilidade de se reunir em um único lugar a fabricação dos mais diversos produtos, com o respaldo de um controle de processos e qualidade direcionado.

Permite-se, por exemplo, que a empresa eleve a fabricação de tortas e produtos de confeitaria em geral. Com isso, conseguem reduzir perdas, além de minimizar a ruptura no abastecimento.

A indústria de equipamentos também desenvolveu vários produtos que permitem o investimento em congelamento, com o uso de ultracongeladores, freezers, câmaras frias, os quais contribuíram muito para que as padarias realizassem esta ação com a eficácia de fabricação e diversificação na produção.

### 3.4 Inovação em layout

A modernização do setor de Panificação e Confeitaria brasileiro com a ampliação do mix de produtos e serviços e, também, os investimentos de muitas empresas em central de produção fizeram com que as atenções ao *layout* de loja aumentassem.



A padaria, atualmente, precisa ter a praticidade de uma loja de conveniência e levar o conforto que o cliente espera, seja ela com amplo espaço ou em menores proporções. O *layout* deve permitir, na área de produção, a boa circulação dos profissionais e o ambiente adequado a fim de maximizar a mão de obra. Por isso, deve ser elaborado pensando em facilitar o dia a dia de trabalho.

Já em relação à área de venda, o *layout* deve fazer com que o cliente tenha liberdade de circular e perceber todos os aromas, cores e texturas dos produtos. Deve ser estimulado sensorialmente a comprar. As empresas de panificação e confeitaria têm percebido a eficiência de se estruturar suas lojas de acordo com a movimentação dos clientes. Os varejistas já faziam isso há mais tempo, colocando produtos de necessidade básica como arroz e feijão em locais mais ao fundo do espaço, de forma que o cliente percorresse quase todo o supermercado até chegar a eles e, nesse caminho, acabasse colocando vários outros produtos no carrinho. As padarias vêm buscando fazer algo parecido, com o diferencial de que terão um atendimento diferenciado, mais próximo dos clientes.

Existem questões que saem do campo do *layout* e passam a ser de marketing. Por exemplo, há empreendedores que acham viável ter uma fritadeira na loja, por entender que tal prática aumenta as vendas. Existem decisões que são





pessoais, do panificador/gestor, mas no caso citado, têm a contrapartida que tal decisão deixará a loja com mais cheiro e mais gordura na loja. E o fato de não colocar a fritadeira não quer dizer que o estabelecimento verá suas vendas caírem. Trata-se apenas de maneiras de trabalhar. E, tudo deve ser avaliado e ponderado na hora de fazer um projeto.

A inclusão do *food service* nas padarias fez com que se ampliasse a preocupação com a composição dos espaços das lojas, trabalhando espaços atrativos e funcionais para que o trânsito dos clientes na hora de servir um almoço, ou ainda, quando querem apenas fazer um lanche, proporcione mais liberdade para as escolhas, praticidade, rapidez e facilidades, e garantir assim um maior rodízio de lugares na loja.

Assim, o ponto crítico do projeto de *layout* é a definição do espaço, que deve se adequar à demanda, à necessidade e à realidade com criatividade e, também, com a priorização de setores.

### 3.4.1 Layout para uma sequência inteligente de compras

O conceito do *layout*, em geral, busca proporcionar uma sequência inteligente de compras, para levar o consumidor a circular pelos vários setores da loja de maneira agradável, conhecendo os produtos, sem se sentir pressionado a comprar e, conduzi-lo até ao *check out*. As empresas que investem no planejamento de um *layout* que atenda às novas necessidades do mercado para atender aos mais variados públicos têm conseguido bons resultados nesse aspecto, elevando o fluxo de cliente e, conseqüentemente, as vendas.

O cliente entra na loja disposto a comprar certos produtos e a escolha da disposição deles pode aumentar ou diminuir as vendas.

Por exemplo, o pão francês (que é o carro chefe da padaria), deve ficar em um local estratégico, de fácil acesso e que permita ao cliente, ao caminhar até ele, visualizar outros produtos. Deve-se atentar também para os produtos de impulso, a conveniência deve ser pensada logística e estrategicamente.

Como o conhecimento das preferências dos clientes está mais acessível, os empresários têm a possibilidade de colocar as marcas líderes de vendas em destaque, à altura dos olhos, facilitando que o consumidor reconheça e encontre o produto com rapidez. A mesma estratégia serve para os produtos regionais que agradam, cada vez mais, os consumidores. Tal ação, mostra aos clientes que eles podem sugerir as suas necessidades de compra.

Um exemplo de modelo inovador de *layout* que facilita a circulação dos clientes e os atrai como sendo a própria loja uma grande vitrine é a *BreadTalk*, padaria de Cingapura, sudeste da Ásia. Com o conceito 'veja através da cozinha', toda a produção fica à vista do cliente, apenas um vidro separa a loja da fabricação dos produtos. O *layout* foi trabalhado de forma a valorizar e tornar a produção atraente, assim quem visita a padaria tem a possibilidade de conferir como funciona a fabricação do mix.

A elaboração dos produtos na frente dos clientes proporciona mais conforto para os visitantes fazerem as compras. A loja é uma verdadeira vitrine onde todos os colaboradores da cozinha e da área de vendas estão expostos e os produtos são exibidos com a devida descrição, em uma mesa central na loja. Essa disposição facilita o fluxo de clientes e a visualização.

As lojas possuem conceito urbano, arquitetura em vidro com cortes limpos, sutilmente pontuadas com detalhamento em cores contrastantes. A cozinha aberta e arquitetura inovadora em



vidro proporcionam experiências interativas aos clientes, os envolvendo no processo.

### 3.4.2 *Layout* para um bom fluxo de clientes



Ao considerar a loja, é preciso considerar três aspectos importantes ao elaborar um *layout*:

- Espaço voltado para o consumo por impulso e criar pontos estratégicos para despertar o consumo e evitar esse ponto de tumulto;
- *Layout* que conduza o cliente por toda loja;
- Diminuir o tumulto no caixa.

Dois setores são estratégicos dentro de uma padaria. O primeiro é a vasca de pão de sal, que atrai mais de 90% dos clientes; o outro é o setor de empacotamento. Com fluxo acentuado de clientes, se esses dois setores estiverem muito próximos, o movimento de um vai influenciar no outro e, dessa forma, gerar tumulto no PDV, o que pode ser evitado durante o projeto.

### 3.4.3 *Layout* do ponto de venda pensado para atrair e acolher o consumidor (fazendo com que ele se sinta em casa)

Aqui o *layout* busca proporcionar o bem-estar aos consumidores para passar a sensação de estar em casa e oferecer conforto e um mix atraente aos clientes. O uso de material com estilo mais rústico vem sendo utilizado, ao mesmo tempo em que designs mais modernos também são utilizados.

Outro papel de destaque é em relação às vitrines, que vem sendo mais bem trabalhada como forma de atrair o cliente. Vitrines com exposições de produtos de fabricação própria da região, de produtos que tenham valor agregado e demonstrem qualidade, são um bom atrativo e cumpre o objetivo de levar o cliente para dentro da loja. Há vitrines que apresentam em 'flash' tudo o que a padaria oferece em

produtos e informa os preços. Já existem, inclusive, lojas que já investem em vitrine com refrigeração. Se a vitrine cumprir bem o papel de atrair os clientes, o autosserviço completará a venda.

Importante destacar sobre a quantidade de produtos expostos e a variedade colocada. Se a vitrine ficar muito grande, corre-se o risco do espaço ficar subutilizado, vazio, o que passa a impressão de 'falta de produto'. Saber dimensionar o tamanho de vitrine é importante e se faz necessário um estudo da variedade do mix que a loja vai oferecer.

O ideal é que a vitrine seja planejada de acordo com a capacidade produtiva da padaria.

### 3.4.4 Iluminação e Temperatura

Iluminação e temperatura são elementos que também têm feito diferença na elaboração dos ambientes de loja. A iluminação pode realçar características dos produtos, sua beleza, valorizando o potencial da padaria.



Ao invés de apenas haver lâmpadas no teto, tradicionais, já se percebe atualmente o uso de iluminação diferenciada, setorizada, projetada de acordo com o espaço.

As lâmpadas incandescentes ou halógenas são consideradas as melhores, em contrapartida elas podem aquecer o ambiente. Por isso é preciso cuidado na hora de dimensionar a quantidade de lâmpadas utilizadas.

Em contrapartida, a climatização se tornou uma tendência muito forte nas padarias, e tem recebido grande investimento dos panificadores, deixando os profissionais de *layout* com mais liberdade para usar esse tipo de iluminação, criando ambientes diferenciados, com climas diferenciados na mesma loja.



Por exemplo, a iluminação de um espaço para restaurante pode ser mais “indireta”, para tornar o ambiente mais calmo e relaxante, ao passo que, na área de venda, há setores com iluminação específica, direcionada a grupos de produtos que se quer destacar.

### 3.4.5 Forneamento em lojas de pequenas dimensões

Um produto fresco sempre conquista o cliente. Com essa certeza, as padarias vêm cada vez mais utilizando alguma forma de deixar que o cliente acompanhe a elaboração final do produto, assando algum panificado na sua frente. Acredita-se que essa prática passa ao consumidor a sensação de poder confiar na forma como os produtos são produzidos, finalizados, e fazem as vendas aumentarem. Os consumidores são estimulados a comprar também pelo aroma do pão fresquinho.



O forneamento tem forte apelo de vendas e para minimizar o aquecimento da loja com o processo, é interessante definir os produtos a serem assados na loja. Geralmente, privilegia-se os produtos geradores de fluxo como pão de queijo, pão tipo francês, alguns salgados, enfim, produtos que deixam um cheiro bom no ambiente.

### 3.4.6 Layout também motiva os funcionários

As pessoas se sentem bem em trabalhar em uma empresa que se preocupa como o ambiente de trabalho e tenta minimizar seus esforços para melhorar a produtividade. Nesse sentido, a preocupação com a diminuição dos ruídos e do calor no ambiente de trabalho faz com que os colaboradores fiquem menos fatigados, casados e mal humorados ao final do expediente.

Com relação à diminuição de ruídos, existem empresas que fazem um tratamento acústico em tetos e paredes, de forma que o barulho na

lavagem de louças, manuseio de talheres ou mesmo as conversas de colaboradores e clientes sejam absorvidos e não incomodem tanto.

Outra inovação é o investimento em centrais de refrigeração, onde se retira o calor, por meio dos motores, para fora do ambiente. Há empresas que simplesmente instalaram aparelhos de ar condicionado. As empresas que utilizam fornos para finalizar os produtos na loja precisam ter uma maneira adequada de retirar o calor. Em locais onde o sol bate forte pela manhã ou à tarde e aquece muito o local, um simples toldo pode ser uma maneira de proteger os colaboradores e clientes.

Para que o *layout* seja realmente inovador, facilite o fluxo eficiente de trabalho e evite a possibilidade contaminação entre setores, um dos fatores mais importantes é mesmo trabalhar bem a logística dos setores e planejar o *layout*.

Dentro da área de produção, a grande inovação está em tirar o forno do ambiente de fabricação e manuseio dos produtos para reduzir o nível de aquecimento. Se este local for muito quente, pode fazer com que, por exemplo, as massas fermentadas não cresçam. Assim, o forno deve ser instalado mais próximo da área de distribuição e da sala de expedição, com um funcionário especialista assando todos os produtos, ao invés de várias pessoas assando cada uma o seu produto.

Em padarias de estruturas mais antigas, práticas como passar pela produção para chegar ao escritório, ou o entregador de farinha ter que ir até a produção para deixar o produto ou, ainda, os funcionários da loja passarem pela produção para chegarem ao banheiro (causando dispersão e risco de contaminação) eram habituais. No entanto, se tornaram inadequadas e devem ser evitadas.



Houve uma mudança de mentalidade na construção da padaria, com o *layout* solucionando tais falhas de forma a facilitar a circulação, o acesso a setores de uso coletivo, evitando advertências da vigilância sanitária e aumentando a produtividade.

O *layout* pode melhorar a produtividade da empresa dispondo corretamente os equipamentos, reduzindo o esforço físico do colaborador. Há casos de equipamentos posicionados de frente ao forno, fazendo com que o colaborador se exponha a grande calor, o que certamente diminuir sua produtividade. A solução para isso seria colocar o setor de forneamento separado da produção, utilizando um forneiro especialista, evitando ainda que padeiro tenha que também operar o forno.

Um *layout* bem planejado não só deixa o ambiente mais bonito e mais limpo como pode estimular atendentes a vender melhor, com mais segurança para falar dos produtos e encontrá-los, quando os clientes solicitarem. O *layout* bem delineado, com um padrão de organização contribui também para o bem estar físico e diminui o estresse na medida em que são delimitados lugares fixos para os produtos e os funcionários não gastam energia para encontrá-los. É preciso respeitar o fluxo dos processos para que o operador ande menos, desperdice menos tempo e produza mais.

O *layout* também contribui na questão motivacional da equipe, quando pensado de forma a interagir com o público, garantindo a boa circulação dos clientes, evitando a formação de gargalos em alguns setores. É preciso pensar em um *layout* que privilegie a separação de produtos de alto giro e baixo valor agregado dos produtos de baixo giro e alto valor agregado, o que proporciona ao cliente a liberdade para escolher os seus produtos.

É importante ainda que na definição da planta baixa da loja, se relacione também os setores com as respectivas atividades e o número de colaboradores em cada um. Além de tornar a loja mais organizada, quando houver a necessidade de novas contratações, fica mais fácil treinar um novo colaborador.

Definir a planta baixa de vendas significa demarcar os postos de trabalho ou setores dessa área da padaria.

Nesse quesito, uma das inovações das empresas é elaborar fichas para cada setor com cores diferentes. Essa orientação para a divisão de tarefas roteiriza o trabalho dos funcionários nos setores. Cada ficha contém as explicações das atividades pertinentes a cada setor, deixando claro para o colaborador sobre as atividades que vai desempenhar e em quais ações serão cobrados, além de facilitar a checagem do líder da equipe sobre o que é realizado.

### 3.5 Inovação em Equipamentos

Foi-se o tempo em que todos os panificadores poderiam assar, fornada por fornada, os alimentos da produção própria no forno a lenha. Sob a concorrência de outras empresas do setor alimentício e supermercadista, além da pressão de instituições de regulamentação, o panificador precisa acompanhar periodicamente o processo produtivo. E estar atento às inovações tecnológicas em relação a equipamentos que podem lhe ajudar a melhorar o desempenho de sua equipe.

E no contexto da fabricação de equipamentos vários destes, de uso da Panificação foram



enquadrados na Norma Regulamentadora 12 (NR12), fazendo com que fabricantes se atentem aos requisitos do texto para os projetos e fabricação das máquinas. Assim, além da própria busca por equipamentos que realizem tarefas como assar, laminar, moer de forma mais econômica e eficiente, devem se atentar para a segurança do operador, o que deve resultar em equipamentos melhores. Amassadeiras, batedeiras, cilindros, modeladoras, laminadoras, fatiadoras para pães e moinho para farinha de rosca são os equipamentos do setor inseridos na NR12.

Se, por um lado, as instituições de regulamentação editaram normas que afetam diretamente os setores de produção da Panificação e da Alimentação, por outro, a própria lógica do mercado induz os fabricantes de maquinário a criar projetos mais eficientes e econômicos.

Nesse sentido, essas mudanças tem fomentado uma corrida à produção de máquinas normalizadas e com algum parâmetro inovador perante o mercado. E aspectos como eficiência energética, automação de processos, estocagem adequada e redução de desperdícios despontam no discurso das fabricantes de máquinas.

Relaciona-se a seguir equipamentos que têm contribuído para melhorar o desempenho das padarias, principalmente em seus setores produtivos.

### 3.5.1 Ultracongelador

O fator inovação dos ultracongeladores reside no fato desses equipamentos serem capazes de reduzir drasticamente a temperatura em um curto período de tempo. Em aproximadamente cinco minutos, a temperatura do ar no interior dos ultracongeladores pode chegar a  $-40^{\circ}\text{C}$ , por conta de equipamentos mais modernos.

Pode-se dividi-los em *soft*, *hard* e super-rápido, a tecnologia desse maquinário permite a redução

de  $+90^{\circ}\text{C}$  a  $+3^{\circ}\text{C}$  no centro do alimento, em cerca de 90 minutos, com as variações de ar positivo e variável e, ainda, de  $+90^{\circ}\text{C}$  a  $-18^{\circ}\text{C}$  no centro do alimento em quatro horas, com temperatura do ar de  $-35^{\circ}\text{C}$  a  $-40^{\circ}\text{C}$  – neste caso ao falar do ultracongelador super-rápido.

Já que a conservação dos alimentos deve ser rigorosa, pode-se dizer, de forma prática, que essa tecnologia permite o rebaixamento da temperatura sem prejuízo ao alimento, diminui os riscos de contaminação e deterioração, além de o modelo de congelamento super-rápido permitir a conservação de alimentos por mais de uma semana, com temperatura inferior a  $-18^{\circ}\text{C}$ .



A técnica do congelamento permite a criação de centrais de produção em larga escala e viabiliza, por exemplo, a redução dos custos operacionais, a estocagem apropriada dos alimentos e concede ao empresário um poder de ampliação e diversificação do mix de produtos.

### 3.5.2 Misturadeira espiral

A misturadeira espiral busca fazer com que o desperdício de farinha seja minimizado. Os modelos atuais fazem com que o tacho da moduladeira fica totalmente revestido, ao contrário dos modelos mais antigos. Assim, toda a





parte superior fica coberta pela carenagem do equipamento, com um tampo de vidro. Ao depositar alimentos, o processo de mistura de ingredientes será interrompido. Com essa adequação, aprimora-se a higiene do tacho e se reduz a perda de matéria-prima, já que ao realizar a mistura dos ingredientes, esta não é dispersa no ambiente da produção.



A perda média do setor de Panificação é de 10% do faturamento bruto. Nas padarias artesanais, que correspondem a quase 80% do mercado da panificação, variam de 5% a 12%. Níveis tão elevados de perdas podem eliminar o lucro das panificadoras. Maquinário adequado e boas práticas são primordiais para baixar esses índices.

### 3.5.3 Forno de lastro

O forno de lastro modular é um dos modelos inovadores lançados nos últimos anos. Com um "Sistema Inteligente de Equalização de Potência", os picos indesejados de energia (que prejudicam o assamento dos alimentos), são evitados. Assim, ao entrar em regime de trabalho, o equipamento utiliza apenas uma parcela de potência nominal, o que proporciona economizar cerca de 30% no consumo de energia.

O painel de comando eletrônico do equipamento permite o controle preciso de tempo, temperatura e regulagem de potência individualizada para lastro e teto, o que proporciona um assamento dos panificados de forma homogênea,

além da adequação do preparo a cada tipo de produto. Ou seja, os pães são assados com menos energia, em menos tempo e não são queimados.



Os gastos com energia ocupam o quarto lugar na composição média do custo dos panificados. Esses gastos representam 14,42% do total do custo. Ao analisar somente os gastos com energia, o valor dispendido com os fornos representam cerca de 50% do valor. Ou seja, equipamentos que conciliam inovação e economia são ideais para a indústria da panificação.

### 3.5.4 Minicâmara modular

Com design arrojado, a minicâmara modular tem capacidade de volume superior a 2.500 litros, destinada à conservação de produtos resfriados e congeladores o que pode viabilizar a redução do consumo de energia, do espaço utilizado, além de estocagem mais eficiente.

As temperaturas dos processos de condensação e evaporação das novas minicâmaras podem variar de 45°C até -25°C. Este é um equipamento mais seguro que versões anteriores desse modelo de equipamento, uma vez que fechaduras substituem puxadores no painel de controle.



Como parte do processo de congelamento, a minicâmara modular fria viabiliza a criação de centrais de produção. Essa tecnologia resulta na redução dos custos operacionais, estocagem mais apropriada dos alimentos, onde esses produtos são finalizados num momento bem próximo ao do consumo. Essa maximização da produção gera uma diversificação da oferta dos alimentos e um planejamento mais assertivo.

### 3.5.5 Central de cocção

Falar que um equipamento privilegia a automação dos processos equivale dizer que os processos operacionais são controlados e executados por meio de dispositivos mecânicos ou eletrônicos e que reduzem ou substituem o trabalho dos funcionários.

As chamadas centrais de cocção podem reduzir em até 50% os gastos com energia elétrica e em até 25% do tempo de cocção, se comparadas com equipamentos tradicionais como, por exemplo, fogões e frigideiras.

O fator inovação desse produto reside no chamado sistema de cocção inteligente, no qual o operador da máquina seleciona o tipo de alimento e seu acabamento interno e externo e, automaticamente, com bases nas informações passadas e na temperatura desejada, o equipamento estabelece tempos, temperaturas e níveis de vapor para o cozimento.

As temperaturas podem variar de 30°C a 250°C, de acordo com a configuração. Os alimentos podem ser enquadrados em oito categorias distintas, no qual o grau de cocção do acabamento interno pode ser escolhido entre bem passado, mal passado e ao ponto. A máquina também pode ser operada como um forno combinado programável de diferentes funções: ar quente, vapor, vapor combinado, cocção noturna e múltipla, por exemplo.



Ao falar em automação dos processos e redução dos gastos com energia, tecnologias como essa podem viabilizar um índice considerável de economia ao pequeno empresário, já que, na composição média dos custos de uma padaria artesanal, por exemplo, os gastos com pessoal e energia representam, respectivamente, 35% e 9% da estrutura total dos gastos.

### 3.5.6 Balcão refrigerado

Principalmente para atender ao consumidor que preza pela variedade de produtos, praticidade, conveniência e comodidade, os modelos de balcões estruturados em compensado e isolamento térmico de isopor vão ficando para trás. Cada vez mais se vê o uso de balcões refrigerados com uma correta conservação do produto diante a exposição ao público.

Há modelos de balcões estruturados em aço inox, com isolamento térmico de poliuretano injetado, termocontrolador digital de temperatura com degelo programável e com sistema de ar forçado opcional para a refrigeração, dentre outras características, úteis a esse tipo de serviço. Tais ferramentas de controle do sistema de refrigeração, segundo a empresa, propiciam a redução do gasto da energia.





### 3.5.7 Dosadores e formadores

Os chamados dosadores e formadores industriais podem ser úteis no processo de fabricação, agilizando a fabricação. Estes equipamentos são usados para dosar molhos ou rechear bolos, pães de ló e tortas, por exemplo. A capacidade de dosagem pode variar de 20 ml a 2.000 ml e a capacidade do funil que abriga o conteúdo a ser dosado pode variar de 13 litros a 45 litros.



Como o próprio nome indica, os formadores foram criados para formar salgados, coxinhas, salgados, biscoitos e doces. A produção desses quitutes pode chegar a 19 mil salgados/hora, dependendo do equipamento.

### 3.5.8 Mesa de exposição

O incentivo à compra por impulso quase sempre aumentam o giro do caixa. Nesse sentido, um dado é valioso para quem trabalha na linha de frente. Segundo o autor do livro "Compras por Impulso", Gilberto Strunck, "o Brasil é o país com o mais alto índice de compra por impulso do mundo", atualmente. E as mesas de exposição dos produtos que, além da compra por impulso,

incentivam o autosserviço podem ser valiosas.

As mesas de exposição foram projetadas para servir estrategicamente ao setor de pães, e objetivam a compra por impulso dos produtos de maior valor agregado como petit four, brioches, biscoitos finos e quitutes de confeitaria. A utilização das mesas de exposição, de forma estratégica, pode render um aumento de aproximadamente 30% nas vendas.



### 3.5.9 Linhas automáticas

Atualmente já se encontra verdadeiros módulos de produção que podem ser utilizados pelas padarias e confeitarias, reduzindo a dependência do funcionário especialista e trazendo o controle do processo para a padaria ou mesmo fazer com que o processo seja mais ágil.

Linhas automáticas e semiautomáticas para a produção de salgados e produtos de confeitaria, ou mesmo empacotamento de pães, que fatiam, embalam, fecham e grampeiam os sacos sem intervenção direta do operador.



### 3.6 Inovação em embalagens



Atualmente, embora se valorize muito a qualidade dos produtos comercializados pelas empresas de panificação e confeitaria, há vários atributos que podem ser agregados, aumentando o valor percebido pelo cliente.

Um deles é composto pelas embalagens. Dentro da função de encantar o cliente, cada vez mais se lança mão de embalagens promocionais. São ferramentas de diferenciação, convites ao consumo e vem sendo usadas para reforçar e aumentar a lembrança da marca na memória dos consumidores ou mesmo para destacar produtos e serviços. Algumas até acabam tendo uma segunda utilidade e ficam com o consumidor por longo tempo.

As embalagens ajudam na criação de promoções, divulgação de produtos e serviços ou ainda na valorização da marca da padaria. Têm ainda o objetivo de aumentar as vendas através de conteúdos que podem vir agregados a ela, como receitas, dicas e informações sobre o pão nos sacos em que se embala os pães. Além de proteger os produtos e facilitar seu transporte, dão ao consumidor informações importantes para a formação de um primeiro conceito a respeito do produto e de quem o faz.

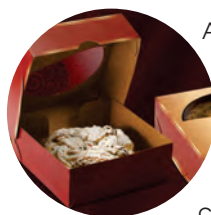
O produto e a embalagem estão hoje tão inter-relacionados que não podem ser considerados um sem o outro. O produto não pode ser planejado separado da embalagem, que por sua vez, deve ser definida com base na engenharia, marketing, comunicação, legislação, economia e inovação. Todos os produtos lutam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

Alguns segmentos de produtos panificados convivem com vários outros, industrializados e que possuem marcas de forte apelo comercial. Mesmo que conhecessem a qualidade do produto da padaria, na hora de escolher dar de presente um panificado, o produto da padaria, se não tiver um diferencial também em relação à embalagem, fica em desvantagem em relação aos concorrentes.

Podemos observar como exemplo os panetones, fabricados tanto por grandes indústrias quanto por várias padarias no país. Quando chega o Natal, e faz parte da tradição distribuir estes produtos, notava-se a preferência por panetones industrializados e a embalagem certamente era uma das causas disso.



Atualmente, já existem embalagens de panetones personalizadas, onde é possível inserir a logomarca da padaria, que valorizam o produto panificado e tornam as empresas de panificação capazes de ter seu produto também usado como presente, agregando-lhe também mais valor.



Além dos panetones, há atualmente vários outros produtos que se utilizam de embalagens personalizadas, em utilização pelas padarias e confeitarias. Sanduíches, tortas, baguetes, várias são as possibilidades de uso de uma embalagem diferenciada.

Outra mudança interessante em termos de embalagem foi a utilização de pratos e utensílios fabricados com plástico, em detrimento dos utensílios de isopor usuais, atendendo-se a requisitos de preservação ambiental.



Para as centrais de produção ou empresas que precisam transportar produtos a lojas ou clientes distantes, já se encontram embalagens próprias para transporte de produtos, dispostas ainda em caixas térmicas para um traslado adequado. 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.

### Fabricação das embalagens

Em relação à fabricação das embalagens, a melhoria dos processos de impressão contribuiu muito para melhorar o visual das embalagens agregando-lhes imagens de produtos e situações de consumo que contribuem para o aumento de vendas, uma vez que aguçam o apetite. A constante busca de fornecedores de papel que agregam certificações (como o selo FSC) e melhorias técnicas também colaborou para isso.

Por vários anos, havia poucas opções em termos de embalagens, como uma caixa branca usada para embalar tortas e bolos, na maioria das vezes com papel inadequado e uma impressão de pouca definição em silk-screen. Atualmente há embalagens com projetos gráficos de excelente qualidade.

Voltando ainda mais no tempo, lembra-se das mudanças por que passaram as embalagens impressas nas padarias. Começando na bobina de papel com a logomarca da padaria impressa, em combinação com tiras de papelão. Depois, veio a caixa branca impressa em silk-screen. Evoluiu-se, pois para a melhoria dos projetos gráficos das embalagens, valorizando a identidade visual da padaria. Atualmente inova-se com a busca de um contexto harmonioso entre a embalagem e o produto e a exigência de matérias-primas certificadas.

### Praticidade

A busca da praticidade nas embalagens casa com a necessidade de se atender ao anseio dos clientes. Daí o surgimento de embalagens que podem ser levadas diretamente do freezer para o microondas ou para o forno, ou naquelas que permitem embalar porções menores ou individuais, com segurança e menor risco de desperdício.



Há ainda embalagens forneáveis, como a de bolo inglês, que já pode ser impressa pelo fabricante com nome e logomarca da padaria e, na área de produção, recebe a massa crua, sem precisar untar, vai diretamente ao forno e daí para o ponto de venda, sem precisar desenformar e embalar.

Outro ganho veio com as embalagens de bolo extrafinas, feitas com papéis desenvolvidos para suportar o peso de um bolo, mas com a espessura menor que a dos papéis tradicionais, ocupando cerca de 75% a menos de espaço no armazenamento. Há ainda a embalagem de bolo com alça que dispensa o uso de sacolas plásticas – já proibidas em algumas cidades brasileiras.

### 3.7 Padaria conceito

A ampliação do mix de produtos e serviços da padaria como cafeteria, chocolateria, confeitaria fina, lanchonete, pizzaria, rotisserie e, até mesmo mercado, juntamente com o sistema de delivery, fornecimento de produtos para festas e eventos corporativos, pedidos de hospitais, escolas ou reuniões de grupo culminou na criação de um novo modelo inovador de padarias, chamado de “Padaria Conceito”.

A padaria brasileira tornou-se um local onde o cliente encontra tudo o que precisa. O sucesso foi tamanho que chamou a atenção até mesmo





de empresários estrangeiros. Com o nome de Brazilian Bakery, este modelo de padaria começou a ser exportado, tornando-se referência em países como China, França, Portugal, Bélgica, Espanha, dentre outros.

Conheça os espaços que conquistaram o mercado internacional:

#### **Loja**

**Loja:** Na Padaria Conceito o layout da loja se propõe a facilitar a rotina, otimizar a mão de obra, aumentar a lucratividade, destacando principalmente os produtos de alto valor agregado, e atender o cliente em todos os momentos de consumo.

**Forneamento de pães na loja:** O conceito de balcão "do forno para sua mesa" buscou deixar o cheirinho de pão a todo o momento na loja. Tal conceito tem elevado à venda de pães tradicionais e especiais e tornado a loja mais atrativa em diversos horários. O forneamento garante uma loja mais atrativa e dinâmica.

**Gourmet show:** Já se sabe que os produtos feitos ou acabados na loja, sob o olhar dos clientes, é uma estratégia para gerar vendas por impulso. O processo também humaniza o ambiente, tornando-o mais atrativo e possibilita que os clientes comprem produtos feitos na hora.

**Autosserviço de pães:** proporciona mais liberdade para o cliente da hora de escolher e ainda leva praticidade e agilidade à loja. O resultado é a eliminação, ou diminuição, das filas. O acompanhamento das atendentes nesse setor pode aumentar o ticket médio.

**Mesas de produtos:** As mesas de autosserviço têm sido ferramentas estratégicas para aumentar o ticket médio, além de ofertar produtos com praticidade e comodidade. Percebe-se que se o produto está mais perto do cliente, o

consumo é maior, principalmente, se essa venda for assistida por um funcionário que conheça bem suas especificações. É preciso saber usar esse momento de proximidade com o consumidor para promover os produtos, através de ações como a degustação. A mesa deve estar em local acessível, e permitir aos funcionários agilidade no atendimento para privilegiar o bom fluxo de pessoas, mesmo nos horários críticos.

**Degustação na loja:** É o momento de apresentar ao cliente os produtos de alto valor agregado e permitir que ele conheça as delícias que a padaria oferece. Torna a loja mais dinâmica, aumenta o ticket médio e o valor agregado.

**Produtos de conveniência:** Um amplo mix de produtos de conveniência eleva o fluxo de clientes e resulta no aumento da venda de produtos de fabricação própria. A revenda de produtos amplia as chances de satisfazer todos os momentos de compra.

**Trufas e chocolates artesanais:** Se trata da chocolateria, um conceito muito recente na Panificação. Representa a oportunidade de oferecer embalagens especiais e vender presentes personalizados, o que agrega valor à empresa, refina os conceitos, aumenta o ticket médio, atende mais um momento de consumo do cliente.

**Sorvete italiano – produção própria:** mais uma estratégia de aproveitar o poder de consumo do novo perfil de consumidor para aumentar as vendas. Com a produção própria de sorvete, as padarias levam os clientes a experimentar novos sabores e, assim, aumentar as vendas, principalmente, após as refeições.

**Confeitaria fina (doces e tortas):** a apresentação do produto – seja pela disposição ou pela apresentação – tem sido cada vez mais valorizada pelo consumidor e, juntamente com a



busca constante por novidades representa grande oportunidade para a Panificação. A tendência de que o cliente busca exclusividades, a empresa pode investir em monoporções para atrair um público independente que deseja experimentar novidade todo dia.

**Buffet autosserviço:** Esse conceito de buffet deve ocupar o centro da loja e ofertar grande variedade de produtos em todos os momentos. Oferece ao cliente a possibilidade de escolher produtos com rapidez, o que garante maior rodízio de lugares no PDV. Por ter grande variedade de produtos, exige maior controle da expedição e consumo para não gerar desperdícios.

**Manhã:** café da manhã e *brunch*

**Meio dia:** Almoço

**Tarde:** Salgados, sanduíches, *happy hour*

**Noite:** Sopas, massas, pizzas e ceias.

**Adega:** O *layout* desse setor refinou a imagem da loja e tem o objetivo de aumentar o valor agregado. Um profissional que entenda sobre vinhos e faça indicações pode sugerir vendas de outros produtos que combinem com o tipo de vinho escolhido e a ocasião.



**Geladeira de laticínios sem porta:** Praticidade, conforto, economia de tempo, otimização da mão de obra! Esses são os objetivos desse tipo de geladeira que também garantem a frequência do cliente na loja.



**Congelados próprios:** Com um sistema de congelamento que garanta a produção em escala, a empresa pode ofertar esses produtos também na loja. Os congelados prontos geram um novo momento de consumo e devem estar bem sinalizados para estimular o consumidor.

**Autosserviço de frios encartelados:** A busca pela economia de tempo por parte do cliente tem feito esse tipo de balcão ganhar espaço e estimular as vendas. Tal conceito otimiza a mão de obra e leva praticidade ao cliente. Todos os produtos devem ser embalados a vácuo, o que elimina possibilidades de contaminação e ganha a confiança do cliente.

**Conveniência de produtos diversos:** É preciso ter um mix de produtos variados para ampliar, mais uma vez, as possibilidades de satisfazer todos os momentos de compra. Já está comprovado que um amplo mix de conveniência eleva o fluxo de clientes e, também, aumenta a venda de produtos de fabricação própria.

**Check-out com grande variedade:** Momento de destacar produtos de fabricação própria que atendam a esse perfil como: doces variados, trufas e brigadeiros embalados em caixinhas especiais. Tal procedimento de compra por impulso, por causa do lugar em que foi exposto, resulta em elevação do tíquete médio. Apesar dos desvios que possam ocorrer, pesquisas mostram que as vendas no caixa compensam por gerar lucratividade à empresa.

#### Produção

O *layout* da área de produção beneficia a alta produtividade, minimiza desperdícios e rupturas no ponto de venda, com a garantia de produtos de qualidade. À medida que máquinas e equipamentos são posicionados corretamente, se contribui para o melhor desempenho dos funcionários.

**Recebimento de mercadorias:** É importante que a empresa disponibilize um local específico para o recebimento e verificação das mercadorias recebidas. O *layout* deve facilitar o acesso direto a esse setor, sem a necessidade de uma maior circulação para encontrá-lo.



**Estoque:** A matéria-prima quando exposta na área de produção fica vulnerável ao desperdício e contaminação. Por isso é importante que o *layout* privilegie um espaço com muitas prateleiras para a composição do estoque e fechado.

**Cozinha:** Com a cozinha industrial é possível ter planejamento antecipado e controles. Com a elaboração prévia de pratos e o acabamento em hora de pico, a padaria garantirá a produtividade por meio de fornos combinados e ultracongeladores. O espaço deve ser amplo, arejado e o fornecimento deve ser separado da cozinha para que ela não se torne um ambiente quente de baixa produtividade.

**Pré-pesagem:** A pré-pesagem garante que o planejamento e controle de produção sejam realizados. Ela é o vínculo entre a liberação da matéria-prima e o setor de manipulação. Por isso, o setor de pré-pesagem deve estar planejado entre esses dois setores.

#### **Congelamento**

**Confeitaria fina:** é importante ter um setor específico e climatizado para garantir a qualidade dos produtos de confeitaria e, também, obter melhor controle. Tanto cuidado se deve ao fato de que a confeitaria trabalha

com matéria-prima de alto valor.

**Higienização de utensílios:** Área de grande importância para evitar contaminação cruzada. Aqui que será realizada a lavagem e higienização dos utensílios. O investimento nesse setor garante a produtividade de toda equipe e aumenta o tempo útil dos funcionários, porque os colaboradores contarão com utensílios limpos e em condições de uso sempre à disposição.

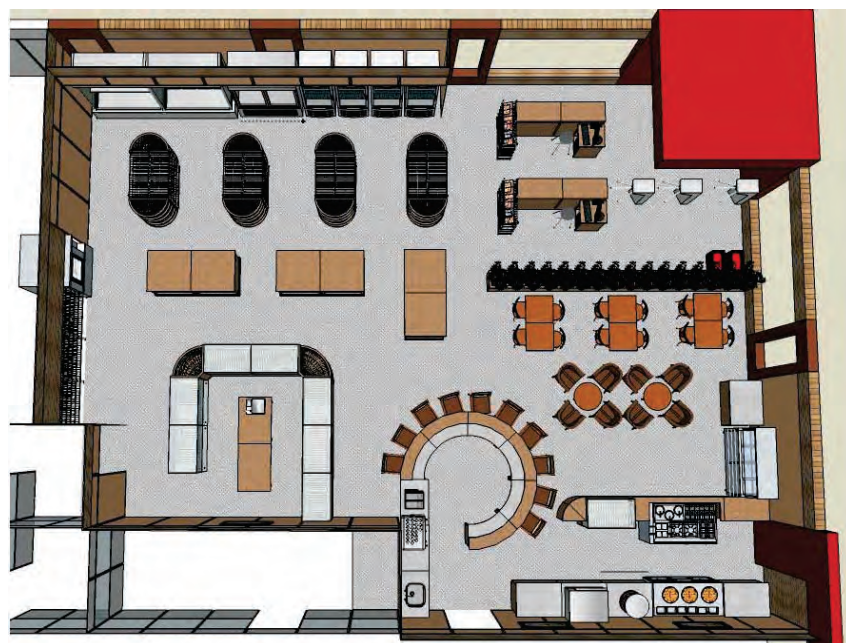
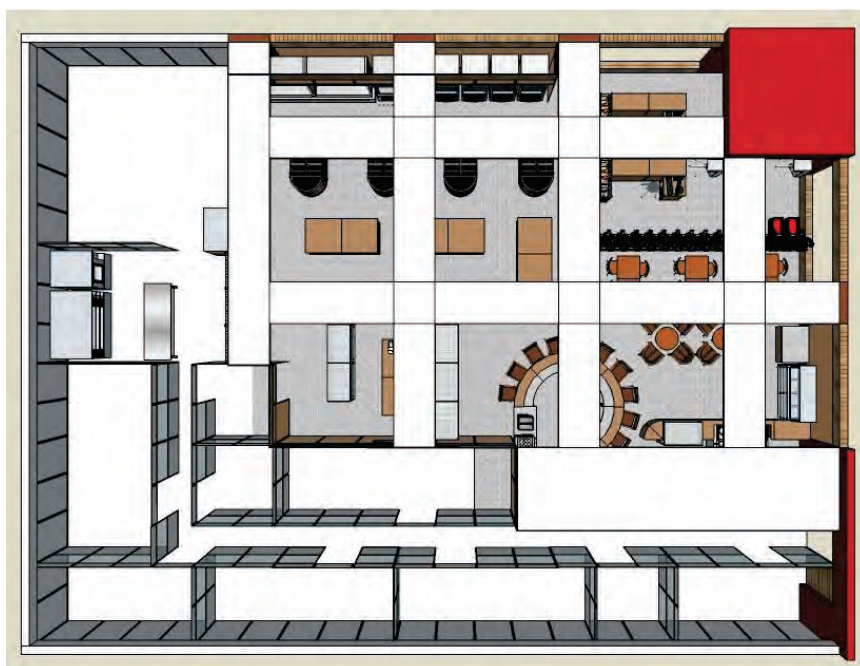
**Vestiários:** É imprescindível um local adequado, limpo e confortável para os funcionários se alimentarem, se trocarem e guardarem objetos pessoais. O vestiário é um dos fatores que determinam a permanência de funcionários na empresa.

**Planejamento e controle de produção (sala do gerente de produção):** Para que a produção tenha um bom planejamento é importante que a empresa tenha controles e esses sejam analisados antes de efetuar pedidos. É importante saber que a falta de produtos gera rupturas na loja, assim como a sobra gera desperdícios. Para facilitar o trabalho e o fluxo de informações esse setor estará mais bem localizado ao lado do estoque.



Fonte: Diógenes Arquitetos





Fonte: Diógenes Arquitetos



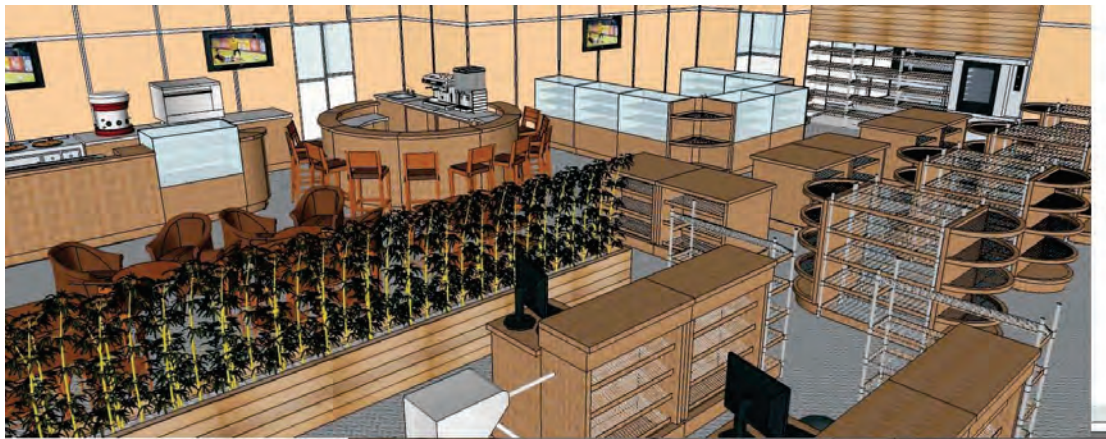




Fonte: Diógenes Arquitetos

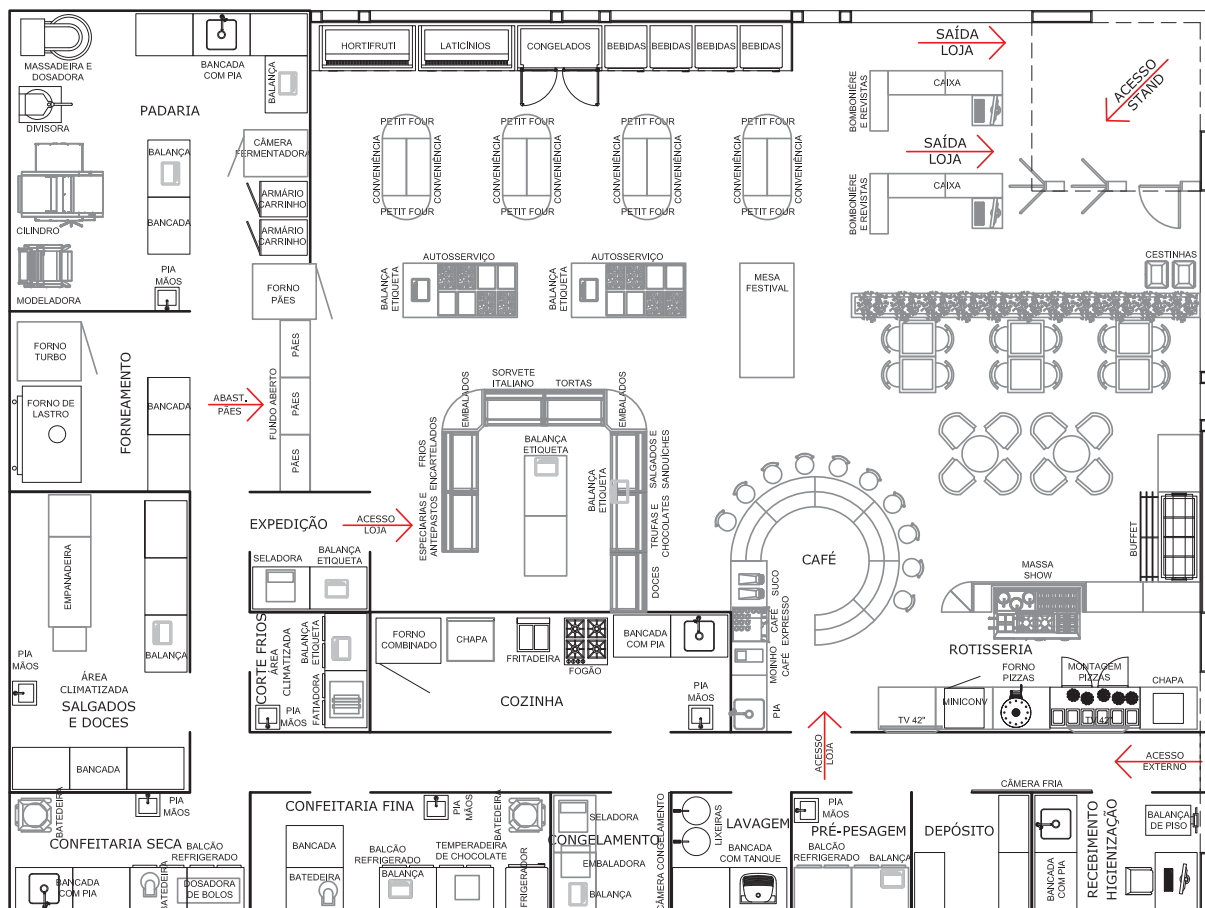






Fonte: Diógenes Arquitetos





PLANTA BAIXA  
ESCALA 1/100

ÁREA LOJA = 164m<sup>2</sup>  
 ÁREA PRODUÇÃO = 136m<sup>2</sup>  
 TOTAL = 300m<sup>2</sup>

PADARIA CONCEITO ITINERANTE  
 LAYOUT GERAL  
 ESCALA 1/100

Fonte: Diógenes Arquitetos



### 3.8 Inovação em Marketing

“Sua marca tem que ser vista para lembrada”! Uma frase que certamente empresários de todos os portes já devem ter ouvido ao longo da trajetória profissional. E ela não deixa de ser verdade. É o marketing o responsável por fazer os clientes lembrarem-se dos produtos. Além disso, a importância do investimento em marketing ajuda a reforçar a marca no mercado deixando-a mais valorizada e, conseqüentemente, agrega valor ao produto.

Outro ponto a se destacar é que, por meio do marketing, pode-se gerar momentos de consumo e estes provocarem as vendas por impulso. O marketing possibilita, ainda, que a empresa não ofereça apenas “o que” o cliente precisa mas, o motivo pelo qual (pra quê) ele precisa do produto.

Uma das inovações em relação a novas formas de se levar produtos ao cliente foi a introdução de porções ou produtos em tamanhos menores que o habitual. Pães diversos, sanduíches, frutas embaladas em monoporções, vegetais, todos estes são produtos que passam a ser explorados pelas padarias, de forma a atender a necessidade dos consumidores por rapidez no consumo. É uma atenção, ainda, ao fato de que há grande número de pessoas morando sozinhas ou de casais sem filhos, que acabam preferindo adquirir quantidades menores, para não haver desperdício, e ainda minimizar os gastos.

A grande inovação nessa área são novos métodos de planejamento de marketing unidos às formas modernas de divulgação da marca e produtos por meio das mídias sociais. Ressaltando o fato de que o investimento em marketing só funciona na prática se a empresa estiver preparada para atender à demanda gerada pelas ações promocionais e de divulgação. E se os produtos ou serviços não tiverem a qualidade

propagada, também não há marketing que dê jeito.

Portanto, inovações em marketing começam com a conscientização da empresa para melhorar seu desempenho, a qualidade dos produtos e serviços que se oferece. Em suma, melhorar a produtividade, o desempenho, a qualidade, a qualificação dos funcionários contribuem para que as ações mercadológicas tenham resultado.

Por isso que, muito antes das ações de marketing começarem a ser praticadas, a empresa precisa trabalhar e aperfeiçoar os produtos comercializados, preparar as equipes de cada setor da loja para que saibam como irão atuar. Esta aí uma das grandes inovações do setor, o foco nas pessoas, colaboradores e, principalmente, os clientes e não mais apenas nas ‘vendas’.

Com tudo isso a visão e a missão das empresas mudaram. Atualmente a visão é muito mais voltada ao reconhecimento pela qualidade do que é oferecido e conceitos diferenciados e a missão tende a se aproximar de valores como proporcionar momentos únicos ao saborear os produtos, feitos com matérias-primas solucionadas e elaboradas de maneira especial, quase que única para cada cliente.

#### 3.8.1 Planejamento de Marketing

Desenvolvendo essa mentalidade gerencial nas empresas de panificação, ações como o planejamento de marketing são instrumentos eficazes na elaboração de estratégias de atuação. Antes ainda, de pensar nas ações voltadas especificamente para o marketing, a empresa precisa ter o seu planejamento estratégico anual bem definido.

Deve-se, portanto, verificar as análises de resultado, metas de produtividade, divisão de tarefa, aplicação dos controles de produção,



contratação de funcionários, padronização dos produtos, revisão do *layout* de produção, implantação da pré-pesagem, revisão dos departamentos de produção, *check-list* diário de operações são iniciativas que facilitam o planejamento das ações de marketing.

Um planejamento estratégico de marketing envolve:

- Objetivos
- Missão
- Visão
- Princípios
- Valores
- Metas
- Planos de ações

Inicialmente, é preciso entender a realidade da empresa e os resultados que deseja alcançar. É importante que a empresa analise os seus principais indicadores para visualizar os resultados de todo o ano. Dentre os indicadores que deverão ser considerados estão:

- Faturamento mensal
- Tíquete médio
- Número de atendimentos
- Número de clientes diferentes no mês
- Gasto mensal por cliente
- Preço médio por quilo
- Venda dos principais produtos, em quilos
- Venda de produção própria
- Faturamento por funcionário
- Atendimento por atendente / dia
- Faturamento por horário

Esta análise de cenário direciona os objetivos que uma padaria pode alcançar com as ações de marketing.

Ações importantes para um planejamento de marketing:

- Converter plaquinhas com preços em quilos, para a cada 100g

- Analisar diariamente os produtos mais vendidos e suas quantidades
- Alimentar diário de vendas da planilha de resultado operacional
- Confeccionar cardápio com fotos dos produtos de maior *mark-up* e os outros colocar em lista

O passo seguinte é a escolha e a implantação das ferramentas e ações de marketing que serão utilizadas todo mês. Este é o chamado "Calendário anual das ações de marketing", elaborado da seguinte forma:

1. Realização de Festivais
2. Implantação de um promotor de vendas
3. Produto do dia ou produto da semana
4. Degustações
5. Promoções Relâmpago
6. Implantação de novos produtos ou serviços
7. Ofertas mensais/semanais/diárias para produtos de revenda
8. Distribuições de panfletos/encartes/revistas
9. Identificação visual das promoções internamente
8. Distribuições de panfletos/encartes/revistas
9. Identificação visual das promoções internamente

Para cada mês, a empresa deverá planejar uma ação e como esta será executada.

**Exemplo:**

**Mês de maio:** Festival das Mães

**Produto do dia**

Segunda-feira: Wrapp integral

Terça-feira: Trança catarina de chocolate

Quarta-feira: Eclair de morango

Quinta-feira: Tortinha de limão

Sexta-feira: Tortinha de morango

Sábado: Torta de morango sensação

Domingo: Folhados





### Promotor de vendas

Atendente: Fernanda

Horário: a partir das 15h

**Material:** Bandeja de degustação, espátulas, pegadores, guardanapos, plaquetas de identificação, etc.

### Promoção Revenda:

- Suco Del Valle por R\$ X,XX
- Presunto Sadia por R\$ XX,XX

- Leite Elegê por R\$ X,XX

Outro ponto importante é definir a equipe responsável pelas ações do mês para ajudar na execução. A elaboração de um calendário anual de reuniões mensais, com o tema específico, para se planejar o mês posterior auxilia muito no sucesso das ações. Assim, a equipe vai lembrar o que foi definido, haverá a divisão das tarefas e funções e organização das ações do mês.



Campanha de Marketing

### 3.8.2 Pesquisas

Seja para se construir um plano de marketing ou mesmo monitorar o posicionamento em seu mercado de atuação, é preciso que a padaria conheça o mercado em que está inserida, sua vocação e o que ela deseja.

Para tanto, há modelos de pesquisas com os clientes que trazem bons resultados, veja os exemplos:

#### 1. Pesquisa com clientes:

- a) Pesquisa de satisfação com clientes através de questionário;





b) Pesquisa "in group": grupo de até 10 clientes, dar um café da manhã, fazer um bate-papo com esses clientes sobre a percepção deles quanto à empresa;

c) Pesquisa externa: telefônica ou nos pontos de passagem. Também já existe nos materiais anteriores;

d) Pesquisa de tabulação.

2. Pesquisa da concorrência;

3. Análise dos indicadores internos da empresa.

#### PESQUISA TELEFÔNICA

PADARIA:		Descubra o seu cliente
Nome Cliente:		
Endereço:		
Data:	Horário:	Sexo:

Meu nome é \_\_\_\_\_. Com quem eu falo? Sr. \_\_\_\_\_.

O(A) senhor(a) poderia me dar um minuto, por favor.

Sou do IPM - Instituto de Pesquisa de Mercado e gostaria de saber:

O(a) senhor(a) compra produtos de padaria? Sim Não

Se a resposta for **NÃO**, perguntar:

1) Por quê?

Observações:

Se a resposta for **SIM**, perguntar:

1) Onde?

Se a resposta for **EM SUPERMERCADO OU OUTROS**:

1. Citar qual(is)?

2. Por que o(a) sr(a) prefere este supermercado ou este outro local?

Se a resposta for **EM PADARIA**:

1. Em qual padaria o(a) sr(a) normalmente compra?

2. Por que o(a) sr(a) prefere esta padaria?

3. Quais produtos o(a) sr(a) compra?

4. O que o(a) sr(a) gostaria que mudasse na padaria em que frequenta?

5. O que levaria o(a) sr(a) a mudar de padaria?

Observações:

### 3.8.3 Marketing para cardápio inovador

A própria incorporação dos serviços de restaurante em padarias já é uma inovação em si, pois permitiu incorporar elementos de outros segmentos que lidam com a alimentação, ampliando o potencial de penetração da empresa.

Em na elaboração do cardápio do restaurante, um diferencial tem sido as combinações possíveis com produtos que a loja já oferece na hora do almoço. Isso diminui a necessidade de investimento em uma estrutura maior de cozinha para



vender almoço. Ou seja, a panificadora pode oferecer almoço usando a criatividade nas combinações de produtos do mix para montar bons pratos.

Exemplo:

- Empadão com mix de folhas
- Quiche com alface, tomates, cenoura e crouton
- Panqueca com molho de mostarda e mix de folhas

Para tanto, é preciso analisar o mix de produtos e combinar com saladas ou legumes da forma como achar conveniente e atraente aos olhos do consumidor, tirar algumas fotos e incluir no cardápio.

A utilização de panfletos nas mesas para identificar as diferentes montagens dos pratos ou mesmo a divulgação com displays de acrílico nas mesas da lanchonete ou balcões podem auxiliar na divulgação das novidades.

### 3.8.4 Mídias sociais nas padarias

O termo mídia social vem do inglês social media e significa o uso do meio eletrônico para a interação entre pessoas. O uso das mídias sociais nas empresas de Panificação representa uma grande inovação. Trata-se de sistemas de relacionamentos digitais por meio de textos, imagens, sons e vídeos com o objetivo de criar uma interação social de compartilhamento de experiências, facilitando assim conversas on-line e contato entre grupos de pessoas. As redes mais utilizadas no mundo empresarial são: Twitter (aplicativos de presença), Facebook, Orkut e MySpace (redes sociais), YouTube (partilha de vídeo), Linked In (rede profissional), Flickr, Instagram e Zoomr (imagens compartilhadas) e Blogs.

Aos poucos as organizações entendem a importância destas mídias para o sucesso de seus

negócios, porque se tratam de fontes de informação e manutenção de relacionamentos e do famoso networking. A importância do uso dessas mídias aumentou quando foi constatado que elas podem elevar a produtividade dentro da instituição.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Inteligência de Mercado, o Ibramerc, o Twitter está em 1º lugar nas redes sociais que se destacam no mundo corporativo, com 84% da preferência, seguido pelo Youtube com 62% e Facebook com 61%.

“Saindo pão quentinho agora”, esta é a mensagem mais repetida da padaria Farinha Pura do Rio de Janeiro/RJ que se rendeu ao Twitter para se aproximar do público. O Twitter da padaria (@FarinhaPura) existe há quase dois anos e tem mais de 2 mil seguidores. As atualizações na rede também informam sobre as novidades da loja. Sarah Thuller, responsável pelo marketing da Farinha Pura, afirma que o Twitter serve de termômetro para os negócios, onde se pode avaliar os produtos que mais agradam ou desagradam os clientes.

Ter um site na internet é prática cada vez mais comum na panificação, sendo mais um veículo de divulgação das empresas e também o Twitter começa a cair no gosto dos estabelecimentos. Alguns exemplos de que esta moda de Twitter está pegando são os perfis na rede do VerdeMar (@verdemar) em Belo Horizonte/MG, Le Bon Pain em Cotia/SP (@LeBonPain) Padaria Pão do Parque (@paodoparque) em São Paulo/SP, Panificadora Dona Deola (@donadeola) também em São Paulo/SP e Padaria Pão e Tal (@paoetal) em Campo Grande/MS.

Não é preciso ter um perfil no Twitter, por exemplo, para ter acesso ao conteúdo divulgado em outros perfis.



A utilização de estratégias de marketing adequadas e que estejam de acordo com as possibilidades financeiras do empreendimento, certamente ajudarão muito uma empresa a tornar-se competitiva no mercado em que atua. É justamente nesse cenário competitivo que as empresas crescem e lutam por segmentos de mercado.

Com a padaria e a modernização que chegou ao setor, não podia ser diferente. Hoje a padaria vende mais que pão, os estabelecimentos diversificaram e inovando os seus serviços para aumentar, cada vez mais, a competitividade. Estratégias de marketing bem planejadas e executadas têm auxiliado para este resultado.

### 3.9 Inovação em Gestão

Em termos do gerenciamento das padarias e confeitarias, pode-se dizer que as principais inovações aconteceram com a adoção de ferramentas de gestão que fizeram com que os empresários tivessem melhores condições de conhecer a fundo seu negócio, identificando com maior rapidez e assertividade as suas necessidades.

A intensa competitividade que o setor registra a partir da década de 90 fez com que o setor buscasse maior estruturação. Os próprios panificadores vêm percebendo que manter uma postura intransigente em termos administrativos pouco contribui para melhorar os resultados da empresa.

Além disso, cerca de 80% das empresas do setor são artesanais e isso contribui para que o nível de economia que o empresário desse tipo de negócio consegue realizar a cada mês seja primordial para o fechamento das contas. Somase a isso, a dinâmica de conciliar interesses distintos como o desejo do consumidor, que está em constante mudança, a satisfação dos

funcionários, que contribuem para o crescimento da empresa e o contentamento do proprietário, com a conquista dos objetivos e interesses diante do empreendimento.

#### 3.9.1 Visão estratégica

As inovações, portanto passam pela adoção de uma visão estratégica do negócio de Panificação e Confeitaria. Ações como o Planejamento Operacional permitiram que os panificadores tenham informações e conhecimentos necessários para desenvolver seu trabalho com maior sucesso no dia a dia.

Com isso é possível saber como está a produtividade, o desperdício, a qualidade do atendimento, dentre outros fatores que são fundamentais para o crescimento de uma empresa. Para tanto, é preciso planejar e medir os processos operacionais com base em dados reais.

O planejamento operacional é conseguido através do monitoramento dos indicadores. Estes são usados para medir os impactos das ações de melhorias realizadas pela empresa. Servem para saber como está a qualidade dos produtos e serviços, custos, nível de satisfação dos funcionários e produtividade, além de definir metas compatíveis com as possibilidades da empresa.

A definição de parâmetros e o mapeamento contínuo dos indicadores foi uma inovação importante para o gerenciamento das padarias. Vários gargalos das padarias podem ser eliminados com esse acompanhamento, como:

- Nº de atendimentos diário;
- Tíquete médio;
- Atendimento por funcionário;
- Nº de clientes diferentes no mês;
- Compras mensais de cada cliente;
- Faturamento total;
- Nº de funcionários por produção;
- Vendas por loja, dentre outros.



É necessário separar os indicadores por setor para conseguir uma apuração melhor dos resultados, assim como analisar o resultado no geral.

A seguir segue uma descrição de como esses indicadores passaram a ser apurados nas padarias e confeitarias e se tornam parâmetros confiáveis de avaliação.

**Tíquete Médio:** o tíquete médio é um indicador básico do desempenho de vendas, ou seja, uma média sobre o valor e quantidade de vendas realizadas. Esse valor é obtido através da divisão do volume de vendas, em um determinado período. Nas empresas de panificação, esse índice varia de R\$ 2,50 a R\$ 30,00, sendo que a maioria fica entre R\$ 4,00 e R\$ 9,00.

**Custo da Mercadoria Vendida (CMV):** o controle do CMV (também chamado de custo variável) tem efeito direto sobre a redução de desperdícios e perdas dentro das padarias, melhorando o gerenciamento. O correto acompanhamento desse indicador permitiu que as padarias e confeitarias comparassem o cenário que seria ideal para ela e o resultado efetivamente conseguido a cada mês. Para isso, e evitar diferenças entre o previsto e o que aconteceu, é preciso seguir a movimentação dos produtos e os processos desenvolvidos (como as entradas e saídas de produtos), tanto de produção própria quanto de revenda. E ainda, verificar a movimentação de valores (dinheiro, cartões de crédito, recebimento de clientes, etc).

Os parâmetros seguros de apuração do CMV indicam que ele deve ter, sobre produtos de produção própria e revenda:

- Mínimo de 32% e máximo de 68% sobre o faturamento total da padaria, com média de 52%.
- 22% a 33% sobre o faturamento da produção

própria.

**Custos operacionais:** também conhecido como custos fixos ou indiretos, são outro grande desafio para o setor de Panificação. Tecnicamente, ao pagar todos os impostos, esse custo em uma padaria não pode passar de 72% do lucro bruto da empresa. A definição deste parâmetro estabelece um limite para as padarias nortearem a apuração dos custos e a partir daí, verificarem a melhor maneira de reduzi-los. Outro ponto essencial nesse aspecto foi fazer com que os empresários busquem entender o nível de custos em suas empresas, sem o que dificilmente se consegue qualquer tipo de diminuição das despesas.

Assim, a apuração dos custos operacionais torna-se ferramenta gerencial de controle financeiro, uma previsão orçamentária projetada que leva em consideração a situação atual da empresa, dispensando, assim, o histórico financeiro dos anos anteriores.

A importância de realizar uma análise criteriosa na gestão da empresa que permite reduzir custos e representação no lucro bruto consiste na visualização de cada gasto na sua totalidade, para que assim, o empreendimento possa ter formas efetivas de baixar os custos.

**Perdas:** toda empresa necessita ter um controle sobre as perdas para assim não ter mais prejuízos do que lucro. As perdas nos produtos que representam 80% do volume de vendas – aproximadamente 30% do cardápio – devem ficar entre 3% e 5%. Já nos produtos que representam 20% do volume de produção devem ficar entre 15% e 20% sobre os produtos produzidos. Estes parâmetros também contribuem para que as padarias estabeleçam um limite de gastos e estabeleçam melhor planejamento.

### 3.9.2 Análise Crítica

A análise crítica avalia a situação da empresa,



comparando-a com uma situação potencial. Dessa forma, facilita a identificação dos processos críticos, falhas operacionais e o potencial de negócios que a empresa apresenta. O mapeamento é mensal. É realizada mensalmente, com o objetivo de

saber se obteve lucros, prejuízos, tudo que ocorreu nesse período. Geralmente é realizado no final de cada mês, assim como a apuração dos resultados. Veja exemplos de como acontece uma análise crítica de indicadores nas tabelas a seguir:

GRUPO DE ENTRADAS						
Grupos	CMV REAL	%	CMV PREVISTO	%	DIFERENÇA	
MATÉRIA PRIMA	R\$ 129.415,49	38,55%	R\$ 101.737,72	30,30%	R\$ (27.677,77)	
MERCEARIA	R\$ 11.069,02	63,39%	R\$ 11.009,82	63,06%	R\$ (59,20)	
MERCEARIA IMPORT	R\$ 6.023,95	70,63%	R\$ 4.457,46	52,27%	R\$ (1.566,49)	
HIGIENE E PERFUM	R\$ 761,97	101,86%	R\$ 467,02	62,43%	R\$ (294,95)	
LIMPEZA	R\$ 630,29	68,21%	R\$ 575,76	62,31%	R\$ (54,53)	
CONVENIENCIA	R\$ 314,26	47,16%	R\$ 378,81	56,85%	R\$ 64,55	
CHIPS	R\$ 942,62	136,51%	R\$ 448,87	65,01%	R\$ (493,75)	
BOMBONIERE	R\$ 5.776,11	57,56%	R\$ 5.016,30	49,99%	R\$ (759,81)	
CHOCOLATES	R\$ 2.632,36	69,75%	R\$ 2.334,39	61,85%	R\$ (297,97)	
BEBIDAS FRIAS	R\$ 22.669,49	81,25%	R\$ 18.266,82	65,47%	R\$ (4.402,67)	
BEBIDAS QUENTES	R\$ 45.012,98	76,82%	R\$ 46.464,20	79,30%	R\$ 1.451,22	
LATICINIOS	R\$ 7.681,88	80,46%	R\$ 6.521,59	68,31%	R\$ (1.160,29)	
FRIOS	R\$ 681,57	19,16%	R\$ 1.559,48	43,84%	R\$ 877,91	
CONGELADOS	R\$ 1.520,28	79,89%	R\$ 1.242,34	65,28%	R\$ (277,94)	
SORVETES	R\$ 1.876,92	56,40%	R\$ 2.431,10	73,05%	R\$ 554,18	
LEITE	R\$ 1.772,60	87,60%	R\$ 1.618,75	80,00%	R\$ (153,85)	
CIGARROS	R\$ 7.666,36	99,84%	R\$ 6.879,57	89,60%	R\$ (786,79)	
REVISTAS	R\$ 3.091,32	62,95%	R\$ 3.772,99	76,83%	R\$ 681,67	
PANIF REVENDA	R\$ 596,24	20,28%	R\$ 1.273,82	43,33%	R\$ 677,58	
PRESENTES	R\$ -	0,00%	R\$ 245,86	0,00%	R\$ 245,86	
RAÇÕES	R\$ -	0,00%	R\$ -	0,00%	R\$ -	
ACOUGUE	R\$ -	0,00%	R\$ 29,86	0,00%	R\$ 29,86	
PEIXES	R\$ (34,00)	0,00%	R\$ -	0,00%	R\$ 34,00	
HORTI FRUTI	R\$ 7.291,55	98,04%	R\$ 4.531,82	60,93%	R\$ (2.759,73)	
PROD GRANEL	R\$ 4.189,27	182,10%	R\$ 914,32	39,74%	R\$ (3.274,95)	
PROD ESTR	R\$ 5.394,47	70,14%	R\$ 5.753,76	74,82%	R\$ 359,29	
COMIDA JAPONESA	R\$ 4.032,92	75,00%	R\$ 3.983,13	74,07%	R\$ (49,79)	
FRIOS FATIADOS	R\$ 5.530,62	110,31%	R\$ 2.594,21	51,74%	R\$ (2.936,41)	
CAFÉ REVENDA	R\$ 8.741,23	63,47%	R\$ 6.886,44	50,00%	R\$ (1.854,79)	
PROD SAZONAIS	R\$ -	0,00%	R\$ 257,65	0,00%	R\$ 257,65	
QUEIJOS	R\$ 8.267,97	85,79%	R\$ 5.738,53	59,55%	R\$ (2.529,44)	
CESTAS	R\$ 59.403,00	64,31%	R\$ 59.593,74	64,52%	R\$ 190,74	
PF FABRICAÇÃO	R\$ 703,34	48,34%	R\$ 606,35	41,68%	R\$ (96,99)	
		0,00%	R\$ -	0,00%		
		0,00%	R\$ -	0,00%		
		0,00%	R\$ -	0,00%		
		0,00%	R\$ -	0,00%		
		0,00%	R\$ -	0,00%		
		0,00%	R\$ -	0,00%		
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 353.656,08</b>	<b>54,68%</b>	<b>R\$ 307.592,49</b>	<b>39,82%</b>	<b>R\$ (46.063,59)</b>	
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>R\$ 293.110,45</b>	<b>45,32%</b>	<b>R\$ 339.174,04</b>	<b>43,91%</b>	<b>R\$ 46.063,59</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 353.656,08</b>	<b>54,68%</b>	<b>R\$ 339.174,04</b>	<b>39,82%</b>	<b>-R\$ 14.482,05</b>	





GRUPO DE VENDAS						
Grupos	VENDA REAL		VENDA PREVISTA		DIFERENÇA	
	R\$	%	R\$	%	R\$	
MATÉRIA PRIMA	335.734,48	51,91%	427.071,12	55,29%	91.336,64	
MERCEARIA	17.460,48	2,70%	17.554,36	2,27%	93,88	
MERCEARIA IMPORT	8.528,46	1,32%	11.525,62	1,49%	2.997,16	
HIGIENE E PERFUM	748,03	0,12%	1.220,45	0,16%	472,42	
LIMPEZA	923,98	0,14%	1.011,49	0,13%	87,51	
CONVENIENCIA	666,36	0,10%	552,81	0,07%	(113,55)	
CHIPS	690,50	0,11%	1.450,03	0,19%	759,53	
BOMBONIERE	10.034,60	1,55%	11.554,53	1,50%	1.519,93	
CHOCOLATES	3.774,24	0,58%	4.256,00	0,55%	481,76	
BEBIDAS FRIAS	27.902,56	4,31%	34.627,65	4,48%	6.725,09	
BEBIDAS QUENTES	58.596,00	9,06%	56.765,87	7,35%	(1.830,13)	
LATICINIOS	9.547,61	1,48%	11.246,27	1,46%	1.698,66	
FRIOS	3.557,34	0,55%	1.554,73	0,20%	(2.002,61)	
CONGELADOS	1.903,02	0,29%	2.328,76	0,30%	425,74	
SORVETES	3.327,93	0,51%	2.569,32	0,33%	(758,61)	
LEITE	2.023,44	0,31%	2.215,75	0,29%	192,31	
CIGARROS	7.678,29	1,19%	8.556,42	1,11%	878,13	
REVISTAS	4.910,92	0,76%	4.023,66	0,52%	(887,26)	
PANIF REVENDA	2.939,73	0,45%	1.376,00	0,18%	(1.563,73)	
PRESENTES	245,86	0,04%	-	0,00%	(245,86)	
RAÇÕES	-	0,00%	-	0,00%	-	
ACOUGUE	38,79	0,01%	-	0,00%	(38,79)	
PEIXES	-	0,00%	(34,00)	0,00%	(34,00)	
HORTI FRUTI	7.437,63	1,15%	11.966,89	1,55%	4.529,26	
PROD GRANEL	2.300,51	0,36%	10.540,62	1,36%	8.240,11	
PROD ESTR	7.690,48	1,19%	7.210,25	0,93%	(480,23)	
COMIDA JAPONESA	5.377,23	0,83%	5.444,45	0,70%	67,22	
FRIOS FATIADOS	5.013,83	0,78%	10.689,03	1,38%	5.675,20	
CAFÉ REVENDA	13.772,88	2,13%	17.482,46	2,26%	3.709,58	
PROD SAZONAIS	478,90	0,07%	-	0,00%	(478,90)	
QUEIJOS	9.637,29	1,49%	13.885,23	1,80%	4.247,94	
CESTAS	92.370,29	14,28%	92.074,65	11,92%	(295,64)	
PF FABRICAÇÃO	1.454,87		1.687,59		232,72	
TOTAL	646.766,53	99,78%	772.408,02	99,78%	125.641,49	
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 646.766,53</b>	<b>99,78%</b>	<b>R\$ 772.408,02</b>	<b>99,78%</b>	<b>R\$ 125.641,49</b>	

Fonte: ITPC 2011

Os grupos de receitas e despesas são relacionados e determinados percentualmente em relação ao faturamento. Verifica-se numa ferramenta como essa os custos fixos e variáveis, permitindo analisar se o custo de mercadoria

vendida realizado pela empresa está dentro dos parâmetros aceitáveis para o seu perfil.

A tabela a seguir exemplifica como se pode calcular o CMV previsto de uma empresa:



GRUPO DE DESPESAS COM VENDA REAL					72%
Grupos	VALOR REAL	%	VALOR PREVISTO	%	DIFERENÇA
EMBALAGENS	R\$ 10.472,22	4,21%	R\$ 20.450,56	8,10%	R\$ 9.978,34
MATERIA LIMPEZA	R\$ 717,53	0,29%	R\$ 2.120,80	0,84%	R\$ 1.403,27
FOLHA DE PAGAMENTO	R\$ 94.078,05	37,83%	R\$ 85.841,88	34,00%	R\$ (8.236,17)
DOBRAS E HORAS EXTRAS	R\$ 3.083,00	1,24%	R\$ 959,41	0,38%	R\$ (2.123,59)
VALE TRANSPORTE	R\$ 10.158,00	4,08%	R\$ 15.653,52	6,20%	R\$ 5.495,52
UNIFORMES	R\$ -	0,00%	R\$ 1.060,40	0,42%	R\$ 1.060,40
FÉRIA/RESCISÕES	R\$ 748,48	0,30%	R\$ 4.039,62	1,60%	R\$ 3.291,14
ENCARGOS SOCIAIS	R\$ 20.809,54	8,37%	R\$ 13.431,73	5,32%	R\$ (7.377,81)
DESPESAS MEDICAS	R\$ 17,95	0,01%	R\$ 176,73	0,07%	R\$ 158,78
DESPESAS C/ FUNCIONARIOS	R\$ 60,00	0,02%	R\$ -	0,00%	R\$ (60,00)
DESPESAS C/ ESTAGIARIOS	R\$ 60,00	0,02%	R\$ -	0,00%	R\$ (60,00)
ALUGUEL/ CONDOMINIO	R\$ 20.685,21	8,32%	R\$ 13.406,48	5,31%	R\$ (7.278,73)
ENERGIA ELETRICA	R\$ 21.481,19	8,64%	R\$ 29.287,23	11,60%	R\$ 7.806,04
TELEFONE	R\$ 772,57	0,31%	R\$ 2.852,98	1,13%	R\$ 2.080,41
IMPOSTOS	R\$ 6.361,66	2,56%	R\$ 27.848,11	11,03%	R\$ 21.486,45
CONTADOR/ ADVOGADO	R\$ 1.708,20	0,69%	R\$ -	0,00%	R\$ (1.708,20)
SEGURANÇA E VIGILÂNCIA	R\$ 181,24	0,07%	R\$ 1.514,86	0,60%	R\$ 1.333,62
MATERIAL DE ESCRITORIO	R\$ 698,33	0,28%	R\$ 883,67	0,35%	R\$ 185,34
INFORMATICA	R\$ 1.789,90	0,72%	R\$ -	0,00%	R\$ (1.789,90)
MKT PUBLICIDADE	R\$ 6.229,00	2,50%	R\$ 1.514,86	0,60%	R\$ (4.714,14)
FRETE	R\$ 2.426,70	0,98%	R\$ 1.009,90	0,40%	R\$ (1.416,80)
MANUTENÇÃO EMPRESA	R\$ 5.172,69	2,08%	R\$ 2.247,04	0,89%	R\$ (2.925,65)
SINDICATO	R\$ 155,50	0,06%	R\$ -	0,00%	R\$ (155,50)
DESPESAS C/ CARTOES	R\$ 8.777,44	3,53%	R\$ -	0,00%	R\$ (8.777,44)
DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 1.184,02	0,48%	R\$ 12.649,05	5,01%	R\$ 11.465,03
TREINAMENTO	R\$ 2.000,00	0,80%	R\$ 2.272,28	0,90%	R\$ 272,28
CONSUMO INTERNO	R\$ 6.533,20	2,63%	R\$ 757,43	0,30%	R\$ (5.775,77)
DEVOLUÇÃO	R\$ -	0,00%	R\$ -	0,00%	R\$ -
GRATIFICAÇÃO	R\$ 7.895,40	3,17%	R\$ -	0,00%	R\$ (7.895,40)
MANUTENÇÃO EQUIPAMENTOS	R\$ 3.386,47	1,36%	R\$ -	0,00%	R\$ (3.386,47)
INVENTARIO	R\$ 931,77	0,37%	R\$ -	0,00%	R\$ (931,77)
ETIQUETAS E BOBINAS	R\$ 139,80	0,06%	R\$ -	0,00%	R\$ (139,80)
DESPESAS C/ ENTREGAS	R\$ 829,00	0,33%	R\$ -	0,00%	R\$ (829,00)
TAXI/ESTACIONAMENTOS	R\$ 3.745,50	1,51%	R\$ -	0,00%	R\$ (3.745,50)
OUTRAS DESPESAS	R\$ 5.427,45	2,18%	R\$ 12.497,57	4,95%	R\$ 7.070,12
TOTAL	R\$ 248.717,01	100,00%	R\$ 252.476,11	100,00%	R\$ 3.759,10
RESULTADO	R\$ 98.185,15	15,18%	R\$ 98.185,15	15,18%	R\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 248.717,01</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 252.476,11</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 3.759,10</b>

Fonte: IIPC 2011

Chega-se a seguir à análise de indicadores, permitindo o acompanhamento do resultado operacional e de indicadores de venda e produção, por exemplo.





Menu		Análise dos Indicadores				
Resultado Operacional						
Descrição	REAL	%	PREVISTO VENDAS	%	DIFERENÇA	
FATURAMENTO	R\$ 646.817,73	100,00%	R\$ 772.424,99	119,42%	R\$ 125.607,26	
CMV	R\$ 353.656,08	54,68%	R\$ 353.667,88	45,79%	R\$ 11,80	
LUCRO BRUTO	R\$ 293.161,65	45,32%	R\$ 418.757,11	64,74%	R\$ 125.595,46	
CUSTOS OPERACIONAIS	R\$ 248.717,01	38,45%	R\$ 244.205,31	37,75%	R\$ (4.511,70)	
RESULTADO OPERACIONAL	R\$ 44.444,64	6,87%	R\$ 174.551,80	26,99%	R\$ 130.107,16	
RETIRADAS E INVESTIMENTOS	-R\$ 31.894,58	-4,93%	R\$ 97.022,66	15,00%	R\$ 128.917,24	
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 76.339,22	11,80%	R\$ 77.529,14	11,99%	R\$ 1.189,93	
Resultado Operacional						
Descrição	REAL	%	PREVISTO CMV	%	DIFERENÇA	
FATURAMENTO	R\$ 646.817,73	100,00%	R\$ 646.817,73	100,00%	R\$ -	
CMV	R\$ 353.656,08	54,68%	R\$ 296.156,47	45,79%	R\$ (57.499,61)	
LUCRO BRUTO	R\$ 293.161,65	45,32%	R\$ 350.661,26	54,21%	R\$ 57.499,61	
CUSTOS OPERACIONAIS	R\$ 248.717,01	38,45%	R\$ 252.476,11	39,03%	R\$ 3.759,10	
RESULTADO OPERACIONAL	R\$ 44.444,64	6,87%	R\$ 98.185,15	15,18%	R\$ 53.740,52	
RETIRADAS E INVESTIMENTOS	-R\$ 31.894,58	-4,93%	R\$ 0,00	0,00%	R\$ 31.894,58	
LUCRO LÍQUIDO	R\$ 76.339,22	11,80%	R\$ 98.185,15	15,18%	R\$ 21.845,94	
Indicadores de Venda						
Descrição	REAL	POTENCIAL	DIFERENÇA			
Nº de Atendimentos Diários	1213	957	256			
Ticket Médio	R\$ 17,20	R\$ 13,57	R\$ 4			
Atendimentos por Atendentes	26	45	(19)			
Nº Clientes Diferentes no Mês	2686	2119	567			
Compras Mensais de Cada Cliente	R\$ 240,80	R\$ 190,00	51			
Faturamentos Total	R\$ 646.817,73	R\$ 510.367,14	136.451			
Vendas por M2 de Loja	R\$ 1.470,04	R\$ 1.590,00	(120)			
Nº Total de Funcionários	78	64	14			
Faturamento por Funcionários	R\$ 8.292,54	R\$ 8.000,00	293			
Nº Funcionários na Produção	29	34	(5)			
Faturamento Funcionários Produção	R\$ 11.577,05	R\$ 10.000,00	R\$ 1.577			
Indicadores de Produção						
Descrição	REAL	POTENCIAL	DIFERENÇA			
Consumo por cliente/dia	0,249	0,250	0,001			
Nº de itens produzidos no mês	366	510	144			
Produtividade em Kg por dia	669,27	669,27	0			
Produtividade em Kg por Mês	20.747,40	20.817,61	70,20			
Produtividade Média Mensal em Kg/Funcionário	715,43	717,85	2,42			
Custo Médio por Kg de Produtos	R\$ 6,24	R\$ 4,90	-R\$ 1,33			
Preço médio por Kg de Produtos	R\$ 25,83	R\$ 16,18	-R\$ 9,64			
Faturamento de Produção	R\$ 335.734,48	R\$ 336.870,52	R\$ 1.136,04			
Faturamento Global	R\$ 646.766,53	R\$ 510.367,14	-R\$ 136.399,39			

Fonte: ITPC 2011

### 3.9.3 Radar

O Radar é outro sistema de apuração de resultados que, de forma simples, permite fazer um mapeamento da loja, separada por setores, partindo da visão que o cliente tem sobre a empresa. Ou seja, inicialmente se faz uma pesquisa com os clientes para verificar o que eles apontam como virtudes e carências dentro da empresa e com base nesse check-list se estrutura

as ações de reparo. É uma verificação feita várias vezes ao dia, e que vai sinalizando os gargalos de forma rápida, permitindo que a empresa trabalhe para corrigi-los.

São avaliadas a limpeza, disposição dos produtos nas gôndolas, precificação, organização de caixa, disposição do expositor de produtos, layout, se falta algum produto, dentre outros



aspectos. O ideal é que seja realizado por alguém que não faça parte do operacional da loja.

São vários os critérios que podem ser utilizados para a avaliação do Radar, o mais simples é a separação de setores por cores e a indicação de notas de cada um, por exemplo:

- 0: não existe organização;
- 1: em andamento;
- 2: realizado, porém com baixa qualidade;
- 3: realizado com qualidade.

O ideal é realizar o Radar pela manhã. No caso de padarias que oferecem almoço, é importante fazer o Radar alguns minutos antes, depois e à noite. Isso facilita para que a empresa esteja

organizada nos momentos de maior movimento. Verifica-se também a situação dos uniformes, estado e higiene dos funcionários e postos de trabalho. As áreas mais críticas são recomendadas a produção de fotos e relatórios. É importante ressaltar que o funcionários que executa as ações não pode ser o mesmo que as verifica através do Radar.

Ao final de um mês, por exemplo, é possível que a empresa tenha um relatório completo sobre o trabalho na padaria, as falhas encontradas e as soluções determinadas. A tendência é de que a padaria tenha um completo manual de operação, construído com base em sua realidade, facilitando a apuração de indicadores e a própria gestão.

MÁRCIO RODRIGUES & AFFO (19207)		RADAR											
Setores	1/9/2011	2/9/2011	3/9/2011	4/9/2011	5/9/2011	6/9/2011	7/9/2011	8/9/2011	9/9/2011	10/9/2011	11/9/2011	12/9/2011	
Azul - Entrada da loja	88%	79%	79%	x	83%								
Cinza - Ilha	73%	78%	78%	x	78%								
Branco - Vascas	70%	69%	74%	x	83%								
Verde - Food service	79%	76%	71%	x	83%								
Amarelo - Chips e Revistas	90%	81%	80%	x	84%								
Lilás - Cafeteria	76%	68%	76%	x	79%								
Rosa - Restaurante	84%	72%	69%	x	80%								
Vermelho - Caixas	85%	86%	78%	x	86%								
Laranja - Banheiros	85%	59%	78%	x	70%								
Roxo - Mercadoria e Adega													
Média	81%	74%	76%	0%	81%								
Venda Manhã	R\$ 7.039,96	R\$ 6.718,25	-4,57%	R\$ 4.183,38	-37,73%	R\$ 3.069,06	-26,64%	R\$ 6.715,61	+118,82%	R\$ 6.352,11	-5,41%		
Venda Tarde	R\$ 9.948,00	R\$ 11.140,25	+11,98%	R\$ 7.156,08	-35,76%	R\$ 7.504,48	+4,87%	R\$ 11.330,91	+50,99%	R\$ 12.995,26	+14,69%		
Venda Total	R\$ 16.987,96	R\$ 17.858,53	+5,12%	R\$ 11.339,46	-36,50%	R\$ 10.573,55	-6,75%	R\$ 18.046,52	+70,68%	R\$ 19.247,26	+7,21%		
Ticket médio:	R\$ 11,23	R\$ 12,45	+10,86%	R\$ 15,00	+20,48%	R\$ 18,45	+23,00%	R\$ 11,68	-36,69%	R\$ 13,35	+14,30%		
Numero de clientes	1513	1430	-5,49%	756	-47,13%	573	-24,21%	1545	+169,63%	1449	-6,21%		

Legenda	
3	Realizado com qualidade
2	Realizado com baixa qualidade
1	Em andamento
0	Pendente

### 3.9.4 Introdução de metas de vendas

A maior percepção acerca da necessidade de controlar efetivamente o resultado das padarias fez com que muitos empresários (principalmente aqueles com perfil inovador) percebessem que sozinhos, ou centralizando as decisões, fica mais difícil conseguir tornar a empresa mais competitiva.

A solução seria então capacitar-se e também aos melhores colaboradores, colocando alguns destes em posição de destaque dentro da

empresa, ou simplesmente, delegando funções e vinculando parte da remuneração destes “gerentes” ao alcance de metas.

Assim, várias empresas adotam atualmente um sistema de meta de vendas, calculada através do potencial de faturamento e baseada de acordo com o mês anterior.

Um plano de metas sobre as vendas é traçado a partir da separação dos produtos de fabricação própria (produtos que proporcionam mais



lucratividade) e de revenda, com um percentual menor. Há empresas que apresentam 70% de produtos de fabricação própria e 30% de revenda e outras, 50% de cada.

Para tornar possível este sistema, é necessário implantar controles para os processos e mecanismos de avaliação, para verificar se cada setor está atingindo os parâmetros estabelecidos – e se os responsáveis terão direito ao bônus previamente combinado.

Outro ganho vem do fato de que a padaria passa a investir mais em produção própria, já que isso eleva a sua lucratividade, fazendo com que produtos ligados ao *food service*, cafeteria, pizzaria, dentre outros serviços sejam incorporados ao mix, sendo de grande importância para conquistar lucros e adquirir uma clientela fixa.

A responsabilidade de apuração das metas de vendas geralmente são de responsabilidade dos gerentes. Um exemplo de apuração é: um dos gerentes pode receber uma gratificação sobre as vendas de produtos de fabricação própria e outros em cima de revenda, como o realizado pela padaria Empório do Pão, localizada em Fortaleza/CE, que possui diversos gerentes, um responsável pela revenda, outro (geralmente o gerente de produção) responsável pela organização e exposição do produto, o que facilita a gestão na organização e trabalho desempenhado pela empresa, promovendo uma melhor administração e grande aumento dos resultados almejados.

### 3.10 Inovação em gerenciamento de equipes

Gerir pessoas é conquistar e manter os colaboradores na empresa, para que elas trabalhem e deem o máximo de si de forma positiva, com entusiasmo. Engloba tudo que provoca euforia e realização dos colaboradores, não apenas coisas grandiosas, mas também as pequenas conquistas. Muitas vezes a empresa pode frustrar ou satisfazer um funcionário e fazê-lo desejar (ou

não) permanecer na empresa com pequenas ações.

Em termos da Gestão de Pessoas, podemos identificar como principais desafios dentro da Panificação a ampliação de espaços e formas de atuação, a substituição de uma visão tradicional por uma visão estratégica, a redução da distância entre o profissional que existe na empresa e o funcionário ideal e a criação de subsídios para que as pessoas cresçam dentro das empresas.

Para tanto, tem sido necessário administrar a complexidade dos serviços oferecidos, tornar as empresas interessantes a ponto de atrair os jovens para o setor (e daí formar mão de obra qualificada), ampliar a produtividade das empresas para absorver o aumento dos custos, como a carga tributária, reduzir falhas operacionais e desperdícios nos processos produtivos, suportar o aumento da concorrência com os investimentos das grandes redes de varejo na Panificação, além de estarem aptas a lidar com um consumidor exigente e bem informado.

As equipes influenciam diretamente sobre o Resultado Operacional. São as pessoas que fabricam os produtos, lidam com a matéria-prima, utilizam as máquinas, se relacionam com os clientes, fazem o esforço de venda na loja, dentre outras funções. As pessoas são responsáveis pela vida da empresa. Caso a equipe esteja insatisfeita, isso de alguma forma afeta a imagem da organização e em seu rendimento.

Nesse contexto, as principais inovações dentro da Gestão de Pessoas têm acontecido com meio de tornar possível o gerenciamento das padarias. Ações que podem parecer simples trouxeram mudanças profundas na forma de tratamento das equipes no setor de panificação e mesmo permitiram que empresários “abrissem as cabeças” para modelos de gestão mais alinhados às suas necessidades, mantendo a si e os colaboradores alinhados para o crescimento pessoal e da empresa.





### 3.10.1 Adequação da estrutura operacional e divisão de tarefas

O primeiro passo inovador no sentido de melhorar o gerenciamento de pessoal nas padarias veio com a divisão de tarefas. Por mais simples que isso pareça, ainda hoje há várias empresas que não possuem corretamente definidas as atividades de seus funcionários.

A simples identificação dos postos de trabalho, das tarefas por setor, da criação de formas de avaliar o desempenho da equipe ou ainda estabelecer metas de produtividade e bonificação por resultados alcançados são ações que dão outro impulso ao trabalho executado pelas pessoas.

Veja a seguir modelos dessas ferramentas:

ACOMPANHAMENTO FUNCIONAL – GRUPO																						SETOR: 1	FUNCIONÁRIO: 2	RESPONSÁVEL: 3
NOMES																								
Dias	4																							
	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota	Nº	Nota				
1	5	6																						
2																								
3																								
4																								
5																								
6																								
7																								
8																								
9																								
10																								
11																								
12																								
13																								
14																								
15																								
16																								
17																								
18																								
19																								
20																								
21																								
22																								
23																								
24																								
25																								
26																								
27																								
28																								
29																								
30																								
31																								

Preencher o quadro com o nº e a nota correspondente a cada item do quadro-legenda abaixo. Antes disso, defina e anote em frente a cada item abaixo a nota equivalente, utilizando numeração de 1 a 5.

<b>Ocorrência</b>				<b>Memória</b>			
1- Falta injustificada	<input type="text"/>	4- Relacionamento	<input type="text"/>	7- Falta justificada	<input type="text"/>	10- Licença médica	<input type="text"/>
2- Suspensão	<input type="text"/>	5- Problemas com uniforme	<input type="text"/>	8- Falta devido a férias	<input type="text"/>	11- Atraso de 5 min	<input type="text"/>
3- Atraso de 15 min	<input type="text"/>	6- Outros	<input type="text"/>	9- Licença maternidade ou paternidade	<input type="text"/>	12- Atraso de 10 min	<input type="text"/>
						13- Licença dentária	<input type="text"/>
						14- Outros	<input type="text"/>



Uma estrutura operacional adequada abrange os seguintes pontos:

- *Identificação dos postos de trabalho.*
- *Identificação das tarefas por setor e posto de trabalho.*
- *Quadro de habilidades para gerenciar a escala de folga e treinamento dos funcionários.*
- *Anjo da guarda para acolher os novatos.*
- *Programa continuado de qualificação da equipe.*
- *Gestão da Rotina Operacional.*

### 3.10.2 Retenção de Talentos

Um dos maiores desafios no setor de panificação e confeitaria é a gestão de pessoas, principalmente no que diz respeito à atração e retenção de talentos. Essa dificuldade faz com que seja necessário desenvolver uma nova maneira de enxergar o setor de RH dentro das empresas de panificação e mesmo melhorar as formas de fazer com que os talentos (pessoas com habilidades e identificação com o setor) permaneçam nas padarias.

Hoje estes profissionais estão em menor quantidade que as empresas necessitam. Para sobreviver a este cenário é preciso sair do comodismo de analisar esta situação como um mero sintoma do crescimento acelerado da economia do país. É preciso elaborar maneiras criativas de manter os colaboradores na empresa e também ser percebido de forma atraente pelo público externo para gerar desejo nas pessoas em fazer parte da equipe também. Envolve essa estratégia a valorização de atitudes e comportamentos, a criação de funções multifuncionais para atender ao comportamento humano, além de gerir ao invés de administrar o comportamento humano.

Hoje em dia as empresas precisam inovar na gestão de pessoas. É preciso proporcionar condições ideais para que seus funcionários possam fazer um bom trabalho, oferecer-lhes uma perspectiva de futuro e se ater a importân-

cia de sua valorização, não só financeira. Muitas vezes um funcionário sente-se bem simplesmente por ter seu trabalho, seu potencial, reconhecido.

É muito importante estar atento ao fato de que cada vez mais os talentos valorizam um conjunto de ações que promovem a sua satisfação e não apenas uma coisa específica. Por isso, é preciso avaliar e melhorar o ambiente estabelecido em sua empresa - estrutura, plano de carreira, tratamento interpessoal, valorização de desempenho, possibilidade de conciliar carreira e vida pessoal, etc. Em seguida, fazer com que seus públicos interno (colaboradores e fornecedores) e externo percebam este ambiente. Com isso, motiva-se quem faz parte da sua equipe e gera desejo em quem ainda não faz parte dela.

A retenção de talentos começa no processo de seleção de seus colaboradores. Uma das primeiras ações que deve ser feita uma boa triagem inicial dos currículos para que o processo seja eficaz e para fazer isso é preciso ter muito claro quais as características do candidato ideal para determinada vaga. Descrever a função, suas exigências (escolaridade e habilidades necessárias) e quais as perspectivas de crescimento que a empresa oferecerá, etc. É importante ter um olhar cuidadoso para analisar o perfil dos candidatos e avaliar muito bem informações como o tempo de permanência nos empregos anteriores, expectativas salariais e de futuro profissional e vários outros.

Dentro da empresa, para aperfeiçoar a formação da equipe de trabalho e estabelecer metas é bom ter em mente a pirâmide das necessidades humanas de Maslow – desenvolveu estudos sobre a motivação relacionada às necessidades humanas. Para o estudioso, nossas necessidades estão organizadas de forma hierárquica e a necessidade de satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção.



À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas dominam o seu comportamento



Essa identificação das necessidades da equipe (pessoais e profissionais) permite criar um ambiente de trabalho que permita a cada um realizar o seu sonho.

Desde questões básicas ligadas ao ambiente de físico do local (segurança), passando pela necessidade de valorizar o lanche básico (fisiológica) e pelo envolvimento da equipe em ações que lhes permita convívio social no mínimo entre si (sociais), não deixando escapar oportunidades de aperfeiçoamento e de retorno sobre os resultados (estima).

Pesquisa do ITPC mostra variáveis que levam as pessoas a permanecer nas empresas.

Pontos positivos que estimulam o colaborador a trabalhar na empresa	
Salário em dia	100 %
Benefícios oferecidos (assistência médica/ Odontológica / Cesta básica/ Convênios com farmácias, salões, academias ou outros/Lanche na empresa/Almoço na empresa )	100 %
Valorização	98 %
Reconhecimento pelo que é feito	97 %
Tratamento dos patrões (contato agradável e acessível)	92,5%
Ambiente limpo e organizado	91 %
Relação com os colegas	89 %
Tratamento respeitoso (Cultura interna )	79 %
Possibilidades de crescimento	77 %

Fonte: ITPC, 2011

Caso prestemos mais atenção, diariamente as pessoas da equipe dão indícios, apontam e verbalizam seus anseios. Estas demonstrações feitas pelos colaboradores nem sempre são percebidas nas empresas, pois seus coordenadores e gerentes, na correria do dia a dia, preocupam-se excessivamente com a operação da loja, com o processo de atingir metas, obtenção de resultados e ao atendimento ao cliente e acabam não ouvindo com a devida atenção a comunicação discreta da equipe.

### 3.10.3 Gestão de Desempenho Plano de Metas por Setores

Em algumas empresas já se utiliza esta forma de incentivo e bonificação dos funcionários de forma diferenciada por setor.

#### Setor de Produção

Para os funcionários da produção podem-se aplicar duas formas de metas, por Produtividade e *Check-list* de tarefas e apresentação pessoal, sendo que parte de sua remuneração fica atrelada ao seu desenvolvimento nas atividades do mês.

#### PRODUTIVIDADE

Um modelo utilizado em padarias é vincular, por exemplo, 20% da bonificação à análise da produtividade do funcionário, feita diariamente. Porém, a cada perda na produção, o colaborador responsável por ela perde 25% da parcela variável de 20% do salário. Caso o funcionário seja responsável por três perdas dentro do mês perde completamente a porcentagem variável do salário.

Além do controle de perdas, para que ele receba os 20% do salário completo precisa produzir pelo menos 90% do Caderno de Pedidos diários. O Caderno de Pedidos é um bloco onde são marcados, diariamente, todos os produtos que devem ser fabricados para suprir as necessidades da loja em atender o cliente ao



longo da semana. A gerente de loja analisa quais produtos faltam, os que estão em quantia inferior à necessária ou que precisam ser substituídos, além daquele produto que no próximo dia costuma ser muito procurado pelos clientes e precisam ser feitos, marca todos eles no caderno colocando a quantia e envia diariamente para a gerente de produção.

O Cálculo de Produtividade é feito através da média entre a produtividade obtida em relação à variedade e quantidade:

**Cálculo da variedade:** considera-se a quantidade de produtos pedidos (quantos itens) e considera-se como sendo os 100%. Em seguida, conta-se a variedade de produtos feitos. Com estes valores em mãos é feita uma regra de três para saber a porcentagem de itens produzidos.

Exemplo: De um pedido de 20 itens de pães tradicionais, foi produzido apenas 15 itens.

20-----100%

15-----X

Logo X = 75%.

**Cálculo da quantidade:** Soma-se a quantidade de produtos pedidos através do Caderno de Pedidos (quantidade de itens) e a considera como os 100%. A seguir, faz-se a contagem da variedade de produtos fabricados e calcula-se uma regra de três para saber a porcentagem dos itens feitos.

Exemplo: Pedido pães tradicionais 200 unidades, foi produzido 185 unidades.

200-----100%

185-----X

Logo X = 92,5%

**Média:** Somamos quantidade e variedade calculadas e dividimos por 2.

Com esta ação é possível motivar os funcionários

da produção a produzir todos os produtos do Caderno de Pedidos e irão prestar mais atenção para não serem responsáveis por nenhuma perda. Como querem ganhar o salário completo no final do mês, geralmente eles se engajam em controlar e fazer com que as coisas funcionem bem. A empresa ganha e, além disso, motiva seus funcionários, pois com esta política valoriza quem faz um bom trabalho.

#### CHECK-LIST

O *Check-list* avalia a divisão de tarefas na limpeza e conservação do ambiente de trabalho, vestimentas, apresentação e limpeza pessoal, além de atrasos e demais observações comportamentais. Através dessa meta, o funcionário que tiver 90% de aproveitamento no mês pode ganhar, por exemplo, uma Cesta Básica. Esta meta é empregada não apenas para o setor de produção, mas também para todos os demais funcionários.

A apuração desse processo consiste em contar a quantidade de dias em que o colaborador foi avaliado no mês; a seguir, se relaciona a quantidade de avaliações positivas que ele teve nos quesitos de sua ficha. Daí, faz-se uma regra de três, para saber a porcentagem final – o colaborador é avaliado em verde quando fez um bom trabalho e em vermelho quando precisa melhorar.

Exemplo: Um colaborador foi avaliado em 80 itens ao fim do mês, ele teve 68 verdes.

80-----100%

68-----X

Logo X = 85% de aproveitamento – não ganhará a cesta básica.

Estes cálculos devem ser feitos diariamente para todos os funcionários e registrados em sua planilha de controle pessoal. Tais planilhas devem ser colocadas em local visível e de acesso restrito – geralmente próximas ao local



onde guardam seus objetos pessoais. Assim, ao final de cada mês, é possível ter uma visão global e verificar quem receberá cesta-básica ou não.

A cada mês deve ser feita uma nova planilha para cada e trocar no local em que fica exposto.

AVALIAÇÃO DE ROTINAS																																MÊS _____:			
Período:	Padaria _____																Dia do mês _____															Total de Pontos			
ATIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Limpar a balança																																			
Limpar o balcão																																			
Limpar vitrine																																			
Limpar freezer Kibon																																			
<b>SETOR LANCHES</b>																																			
Mantém a lanchonete limpa																																			
Não deixar faltar café																																			
Organizar armários																																			
Repor guardanapos e canudos																																			
Não deixar faltar frutas																																			
Repor salgadinhos																																			
<b>Rotina de limpeza</b>																																			
Limpar paredes, vitrines e máquinas																																			
Limpar balcões																																			
Limpar chão																																			
Limpar lixeiras																																			
Limpar freezers de leite / gelo																																			
<b>SETOR MERCEARIA</b>																																			
Repor mercadorias																																			
Colocar preços nos produtos																																			
Verificar validade																																			
Não deixar faltar produtos																																			
Organizar expositor de salgadinhos																																			
<b>Rotina de limpeza</b>																																			
Limpar prateleira / fórmicas																																			

- 1- Tarefa não realizada
- 2- Tarefa incompleta
- 3- Tarefa realizada com boa qualidade
- 4- Tarefa normalmente realizada e/ou excelente qualidade

Obs: Tarefas que tiveram 1 ou 2 identificar o responsável (as tarefas que ficarem abaixo de 90 pontos ao final do mês devem ser trabalhadas, ou deve-se rever a divisão de tarefas)

Mês: mês /ano

Check-list / PRODUÇÃO - Pães especiais																																
Nome Fun.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Uniforme			S	D						S	D						S	D						S	D							S
Calçado			A	O						A	O						A	O						A	O							A
Barba/Bigode			B	M						B	M						B	M						B	M							B
Unhas			A	I						A	I						A	I						A	I							A
Touca			D	N						D	N						D	N						D	N							D
Mesa			O	G						O	G						O	G						O	G							O
Armário			X	O						X	O						X	O						X	O							X
Balança			X	X						X	X						X	X						X	X							X
Batedeira			X	X						X	X						X	X						X	X							X
Utensílios			X	X						X	X						X	X						X	X							X

\*Exemplo de Planilha Check-list





A implantação destes tipos de benefícios incentiva os funcionários a cumprir as tarefas sob sua responsabilidade. Assim, além de criar um hábito em função da repetição, muda-se a cultura da empresa, com todos se sentindo responsáveis pelo perfeito estado do ambiente de trabalho e apresentação pessoal e comportamento de cada um. Outra vantagem desse método de troca é que não gera um clima chato de cobrança insistente, pois os funcionários mudam não por cobrança deliberada, mas sim porque querem receber um benefício. Com isso, se sentem valorizados e contribuem para que as tarefas e regras sejam cumpridas.

Outra maneira de repassar essa bonificação é através de uma análise global das ferramentas de controle apresentadas anteriormente. Ela acontece com a verificação dos resultados de todas as formas de monitoramento dos funcionários e só caso a equipe obtenha um índice pré-determinado é que recebem os bônus e/ou benefícios. Por exemplo: no modelo de check-list acima, pode-se exigir que, para ter direito ao bônus, os funcionários tenham uma produtividade acima de 90%, nenhuma falta no mês, no máximo duas anotações ou observações em seu acompanhamento individual e no máximo duas perdas descontadas – caso não consiga qualquer um destes itens não recebe a gratificação ou benefício.

#### **Setores de Pré-pesagem, Fatiados e Frios**

No setor de Pré-pesagem também se pode estabelecer meta referente ao CMV (Custo de Mercadoria Vendida, ou Custo Variável). Nesse caso, a bonificação pode-se fixar um nível máximo para o CMV na semana corrente.

Esse tipo de premiação se estende também a outros setores na padaria, como o de fatiados e frios. Nestes setores costuma-se ter muitas perdas pelo fato de os frios serem produtos extremamente perecíveis, mas geralmente costumam bater

por mês, em média, 2 a 3 semanas.

Metas que envolvem o CMV auxiliam a incentivar os funcionários responsáveis a realizarem seu trabalho com maior atenção e cuidado, evitando ao máximo as perdas e desperdícios.

#### **Setor de Loja (Atendimento)**

Neste setor pode-se trabalhar com outras metas devido à diferença de trabalho exercido e a necessidade de se ter funcionários bons, solícitos, atenciosos, satisfeitos, entusiasmados para lidar com o cliente e atender da melhor forma para conquistar cada um que visita a loja. Afinal, no momento da compra o atendimento pode fazer com que uma pessoa compre mais do que pretendia ao sair de casa ou não adquirir nada do que precisava. Portanto, os funcionários deste setor são peças fundamentais, em conjunto com os bons produtos, boa organização e disposição dos produtos. As premiações para essa equipe podem acontecer da seguinte maneira:

- **Quebra do Caixa** – os funcionários que lidam com dinheiro nos caixas da loja podem receber uma bonificação mensal, se todos os caixas fecharem corretamente ao final do mês. Isso é feito porque, como existe o risco de alguém passar troco errado ou demais erros que, na teoria deveriam sair do salário do responsável, são descontados na bonificação. Em algumas empresas este valor chega a R\$ 100,00 mensais para cada funcionário. Além disso, valores até R\$ 1,50 de diferença no valor recolhido dos caixas não costumam ser descontados.
- **14º Salário** – para todos os funcionários da loja, inclusive quem trabalha nos caixas. Esse bônus consiste em pegar o valor médio dos salários praticados dividido pelo número de funcionários e dividir o resultado por 12. Mensalmente todos recebem uma parcela do valor. Esta bonificação consiste em dar um incentivo



para os funcionários da loja.

- **Meta de Vendas** – a loja deve vender mensalmente 10% a mais que o mesmo período no ano anterior. A apuração consiste em pegar os valores obtidos nas segundas-feiras do ano anterior e mês que deseja definir a meta. Por exemplo, soma-se e faz-se a média por quantas segundas teve o mês. Em seguida soma-se 10%. O valor encontrado é a meta de venda para as segundas-feiras do mês correspondente do ano atual. Para receber o bônus, os funcionários devem bater até 70% da meta.

#### Gerência e Supervisão

Bonificações para os gerentes é um incentivo para que eles fiscalizem, monitorem seus setores e motivem seus colaboradores para que, como uma equipe, trabalhem juntos para bater as metas estipuladas para seus setores.

- **Gerência Geral** – recebe bonificação sobre as vendas e sobre CMV. A meta de vendas segue o mesmo raciocínio abordado no item anterior – valores obtidos no mesmo período do ano anterior mais 10%. O mínimo aceitável para conseguir receber a bonificação é bater 80% da meta. Para este funcionário, a meta sobre o CMV pode ser referente ao CMV geral da padaria, que geralmente deve atingir os 2%.
- **Gerência da Loja** – bonificação sobre as vendas, assim como a anterior, e sobre o faturamento da loja. A Meta da Loja consiste em bater o índice de 70%. No entanto existe a possibilidade de haver uma variação de 2% (para mais ou menos), dependendo do mês. Vale lembrar que este funcionário também é responsável pela área de revenda e por isso deve ter um olhar global da loja para obter sua bonificação.

**Gerência de Produção** – pode receber bônus sobre as vendas dos produtos de produção própria, afinal é também de sua responsabilidade a produção de qualidade dos mesmos. Recebe ainda sobre o CMV tanto semanal quanto mensal, seguindo as mesmas regras já explicadas anteriormente. Porém, com uma particularidade, só recebe bônus sobre o CMV mensal caso tenha atingido a meta de CMV semanal em todas as semanas do mês.

- **Gerência de Compras** – recebe bonificação sobre CMV semanalmente e mensalmente, semelhante a da Gerência de Produção – seguindo as mesmas regras. Isso porque o trabalho e rendimento de ambos influenciam entre si. Caso o gerente de compras consiga bater a meta, conseqüentemente o Gerente de Produção também bate – assim um depende do outro para obter seus bônus semanais e mensais.
- **Supervisor de Loja** – recebe bonificação sobre a venda geral seguindo a mesma política desta meta descrita anteriormente para outras funções (Gerência Geral e de Loja). Pois, é trabalho deste funcionário vistoriar toda a loja para que o cliente ao entrar na loja se sintam bem e consuma. Seu trabalho, portanto, influencia diretamente no faturamento da loja como um todo. A implantação dessa meta incentiva o funcionário a ser minucioso e cuidadoso com os detalhes, pois seu bônus depende disso.

#### 3.10.4 Plano de Benefícios Gerais

Muitas empresas, além de estabelecer metas e bonificações por resultados alcançados, investem em oferecer a seus colaboradores benefícios que lhes gerem segurança e bem estar como pessoa. Afinal, atualmente a empresa que oferece a seus funcionários um ambiente e rotina de trabalho que os possibilite conciliar sucesso profissional e vida pessoal,



consegue manter seus colaboradores por mais tempo.

Os benefícios mais usuais oferecidos aos funcionários de uma padaria (e a partir de quando são oferecidos) são:

#### 1. Logo quando um funcionário entra na empresa

- Uma quantia fixa de pães para levar diariamente para casa e um lanche simples (café com leite e pão com presunto e queijo) diário na empresa. Caso queira consumir algo além do oferecido pelo benefício (uma quantia superior ou outros produtos da loja) o funcionário deverá pagar por isso.
- Almoço na empresa mediante desconto de um determinado valor (R\$ 10,00, por exemplo) em folha de pagamento. Este benefício costuma ser oferecido para os funcionários da produção, pois eles geralmente permanecem na empresa durante todo o dia. Porém, permitir que os demais colaboradores também usufruam do benefício mediante as mesmas condições é algo benéfico para a relação empresa e funcionário.
- Dias de folga – algumas empresas dão alguns dias de folga para seus funcionários mensalmente. Geralmente são quatro dias por mês para cada funcionário, sendo essas folgas organizadas em escalas.
- O transporte dos funcionários é um benefício obrigatório. A empresa deve arcar com os custos para que seus colaboradores possam chegar ao local de trabalho e voltarem para suas casas.

#### 2. Após três meses de permanência na empresa

- Plano de Saúde e Plano Dental – este benefício nem todas as empresas oferecem, mas para que o funcionário perceba o interesse da padaria em proporcionar meios para

auxiliar em seu bem estar e de sua família muitas vezes faz com que permaneçam na equipe por mais tempo.

#### 3. Benefícios Programa de Incentivo

- Ter um plano de carreira claro para todos os funcionários. É importante que toda a equipe enxergue um futuro promissor dentro da empresa. Algumas padarias, por exemplo, estabelecem que seu quadro de gerentes seja preenchido por pessoas que tenham trabalhado em funções menores na cadeia hierárquica dentro da empresa, pois formar um funcionário internamente é mais fácil, seus colaboradores passam a ter uma visão de crescimento interno e farão o possível para serem reconhecidos por seu desempenho (seja para permanecer em cargos altos ou para passar a ocupá-los).
- Algumas empresas também oferecem, para os funcionários que trabalham nela há mais tempo, a possibilidade de arcar com uma parcela das mensalidades do curso superior que desejarem (existem empresas que arcam com até 50% do total). Com isso, eles se sentem valorizados e a empresa também ganha por obter mão de obra qualificada – o que tem sido muito difícil atualmente.







# 4 CENTRAL DE PRODUÇÃO

Algumas empresas começam a buscar novos formatos de atuação que lhes permitam elevar a produtividade na fabricação dos produtos, manter o bom padrão de qualidade e ainda conservar a rotatividade de produtos nas áreas de vendas, que levem aos clientes a sensação de que a padaria e confeitaria oferece continuamente novidades e produtos sempre frescos. Nesse contexto, o setor acompanha a criação de centrais de produção.

Com tantas inovações, a busca pela competitividade e para atender a todas as demandas do setor de Panificação e Confeitaria, pode-se entender a central de produção como a fabricação de produtos, em diferentes estágios, que serão encaminhados para os pontos de venda – PDV. Os produtos fabricados nesta central chegam aos PDVs prontos ou semiprontos; nesse último caso, o produto será finalizado no PDV para comercialização.

## Benefícios para a empresa

Uma central de produção contribui de maneira significativa para a padronização dos produtos. Possibilitando aumentar o número de PDVs da empresa, melhorar o abastecimento e a reposição, diminuir rupturas, perdas e, também, aumentar a produtividade dos funcionários.

Quando a produção é realizada em uma central, a empresa ganha em agilidade na reposição, variedade na oferta de produtos, economia de tempo, além de minimizar os problemas com a mão de obra e diminuir a ruptura nos pontos de vendas. Por outro lado ganha o consumidor, que terá mais opções de

compra de produtos sempre frescos, variados e com qualidade.

A central de produção, além de levar eficiência para o abastecimento das lojas, oferece a oportunidade de construir uma marca e possibilita abastecer outros segmentos como mercados, restaurantes, outras padarias, hospitais, escolas.

Vale lembrar que a central pode ser instalada em um metro quadrado menos valorizado, liberando assim a loja, cujo ideal é estar localizada em um lugar movimentado, para a sua atividade fim: VENDA!

Para termos uma ideia de como se subdivide a produção dentro de uma padaria tradicional, a tabela a seguir mostra que, tomando como exemplo uma padaria tradicional com produção de 10 toneladas/mês, 60% desse total (6 toneladas) estão relacionadas à fabricação de produtos commodities, com uma média de produtividade de 2 toneladas/mês por funcionário. Os 40% restantes desse total (ou 4 toneladas) ficam a cargo de produtos variados e especiais, de acordo com o mix proposto, numa produtividade de 400 kg/mês por colaborador.

Produção total de uma padaria tradicional		Perfil de produtos fabricados	Produção por funcionário/mês
10 toneladas	6 toneladas	Produtos commodities	2 toneladas/mês
	4 toneladas	Produtos variados e especiais	400 kg/mês
Média geral / mês			769 kg/mês





A produtividade média geral por funcionário é de 769 kg/mês nas padarias tradicionais. Já em relação à central de produção, a produtividade média por funcionário é de 1.800 kg/mês, ou seja, há um aumento de 130% em produtividade.

Isso indica que em uma padaria tradicional é possível concentrar num mesmo local produtos que necessitam de um cuidado maior com a produção, e que no ambiente normal de padaria exigem muito tempo ou dedicação à fabricação, fazendo com que a produtividade seja menor. Numa central, pelo fato de a produção estar concentrada, é realizada de forma que se consegue um ganho maior de escala, elevando a produtividade e, conseqüentemente, fazendo com que as padarias consigam ampliar a exposição e reposição de produtos.

Outro ganho possível é tornar a padaria menos dependente dos funcionários especialistas, com os processos ficando na empresa e não apenas na mente de padeiros ou confeitores. Com a definição correta de processos, outras pessoas na equipe também podem compreender a dinâmica de fabricação. O uso de maquinários mais avançados ou de linhas de produção semiautomáticas também contribui para o aumento de produtividade e concentração do conhecimento em poucas pessoas.

#### **Por que montar uma central?**

*Os PDVs trabalham as vendas em si, considerando principalmente as questões como atendimento ao cliente. A central se concentra na qualidade dos produtos e na própria produção.*

Cada vez mais as empresas dispõem de um número maior de lojas para a comercialização dos produtos. E, ainda há aquelas que não possuem mais unidades, mas têm os produtos com boa atuação no mercado já pensando seriamente em ampliar o negócio. Atualmente há uma tendência de expansão das empresas

do setor de Alimentação, principalmente, Panificação e Confeitaria, tanto em número de lojas como em volume de produção, onde a implantação de centrais de produção ganha força. Só com esse investimento será possível abastecer todas as lojas e atender todas as demandas que o mercado e os clientes exigem.

Porém, a implantação de uma central de produção não se justifica apenas pelo fato de a empresa possuir um número mínimo de lojas. Na verdade esse investimento deve ser definido levando-se em conta o volume de vendas que a empresa possui e/ou quer possuir, e não apenas os números de PDV. Um bom parâmetro para definir a criação de uma central seria ter um volume acima de 30 toneladas ao mês. Quanto à quantidade de itens, existem centrais que trabalham de seis a dez itens, como as que fabricam mais de 500 itens. Portanto, é o volume de produção que vai justificar o investimento na fábrica e tal investimento só se justifica com a produção mínima de 30 toneladas.

#### **Como definir a escolha dos itens?**

Atualmente, o setor de Panificação e Confeitaria convive com duas questões cruciais: a falta de produto no ponto de venda (ruptura) e o aumento do custo da mão de obra. Em relação à ruptura, os controles necessários ao congelamento, pré-cozimento dos produtos, entre outras tecnologias implantadas, fazem com que as perdas de produtos no PDV sejam minimizadas.

A mão de obra representa quase 40% do custo dos produtos e, quando o volume de vendas da loja é muito pequeno, o impacto é ainda maior. Esses 40% tiveram nos últimos 15 anos, um aumento real de mais de 200%. Daí, mais uma vez, a importância do investimento em uma central. Ela vai contribuir para a diminuição da necessidade de especialistas, que são responsáveis pelo aumento na mão de obra. À medida que se tira tudo aquilo que é mais complexo na hora de



produzir como a confeitaria e os pães especiais, por exemplo, do PDV, aliado à introdução de novas tecnologias e coloca junto à produção da central, é possível diminuir a necessidade de mão de obra cara especializada, que só se justifica a partir de um volume de produção considerável. O ideal é que se invista em processos que facilitem, por exemplo, o treinamento de novos funcionários, de maneira que estes aprendam rápido. Assim será possível ganhar escala e, não ter o custo com a mão de obra tão elevado.

Uma padaria que, por exemplo, vende 10 unidades de determinado produto por dia, se tivesse uma central e mais três lojas, venderia 30. Ao invés de se ter três fábricas que vendem dez unidades por dia cada, teria apenas uma que produz 30 unidades e abasteceria três pontos de venda. Nesse caso, o custo da mão de obra é calculado sobre o maior volume de produção; no exemplo, 30 unidades e não apenas 10. Porque se for produzida uma quantidade pequena em cada padaria, haverá o custo da mão de obra sobre esse pequeno volume, ou seja, o custo com os colaboradores passa a representar ainda mais. A melhor alternativa seria o investimento na central porque assim é possível ganhar em escala e reduzir o custo de produção. Mesmo considerando a logística e o processo de entrega é mais interessante investir na central.

Outra vantagem competitiva é a diminuição da falta de produtos no ponto de venda porque se passa a contar com um estoque regulador. As técnicas do congelamento, pré-cozimento, permitem que se tenha estoque, coisa que em um processo de produção pequeno, da padaria artesanal, talvez não seja possível conseguir.

A complexidade no processo de produção exige o investimento em mão de obra especializada. Quando se passa tal demanda para a central, a necessidade do especialista diminui, porque toda a parte complexa dessa produção passa a

ser realizada pelos processos inovadores e equipamentos. No caso da confeitaria, para justificar o investimento e melhorar a produtividade é preciso ter processos mais dinâmicos e volume de produtos que só a criação da central vai permitir.

O que se pode perceber é que tudo vai depender do objetivo e do que foi proposto no planejamento do negócio. A capacidade produtiva dos equipamentos, na maioria das vezes, é maior que a demanda que a empresa vai precisar. Por esse motivo, torna-se um bom negócio fornecer para outras lojas, lembrando que neste caso, o ideal é criar a fábrica com uma razão social e marca diferentes da marca do ponto de venda. E, com esse investimento a empresa torna-se atraente para novos investidores no futuro, com retorno de capital estimado de 36 a 48 meses.

#### **Diferenciais competitivos da central de produção**

- Crescimento por meio de lojas com maior aproveitamento da área de vendas e reduzida área de produção do PDV;
- Criar novo modelo 'COMPETITIVO' de negócio em alimentação;
- Aumento da produtividade dos funcionários na área de vendas;
- Aumento do faturamento por metro quadrado;
- Ofertar produtos sempre frescos a qualquer hora do dia;
- Padronização dos produtos;
- Emprego de menos mão de obra especializada;
- Facilidade de operações para lojas sem produção e diminuição de custos de operação (centraliza RH, administrativo, compras, etc).
- Diferencial perante os concorrentes.

#### **Montagem e equipamentos**

Antes de qualquer investimento em um novo



negócio, se faz necessário um estudo de mercado. Só por meio de uma avaliação detalhada será possível saber sobre o mercado onde a empresa está instalada e, assim, dimensionar o que será produzido na fábrica, como o tamanho dos equipamentos.

#### Nove passos para o planejamento da Central de Produção

- Fazer um estudo de mercado;
- Analisar a previsão de crescimento, a fim de evitar reformas posteriores;
- Definir o público que se deseja atender. O que será produzido dependerá do tipo de público;
- Definir o cardápio. Assim que tiver o conhecimento do público que será atendido, fica mais fácil definir o mix a ser produzido;
- Definir o mix de produtos. Calcular quais serão as receitas e a quantidade;
- Definir os equipamentos. A quantidade irá determinar os equipamentos, as dimensões e necessidades;
- Definir o layout das áreas industriais. A definição dos equipamentos ajudará a determinar o layout, com a dimensão das áreas e setores;
- Logística.
- Capacidade de estocar produtos prontos..

(Dicas da consultora Luísa Mandetta)

A quantidade de funcionários de uma central é algo variável, depende da tecnologia que será implantada e do volume de produção, por exemplo. O que pode ser diagnosticado é que com a fábrica, o número de funcionários no ponto de venda diminui devido à otimização de mão de obra conseguida no processo, além de reduzir o número de especialistas.

#### Equipamentos

Quando se vai investir em equipamentos considera-se ainda a possibilidade de redução de custos com mão de obra e energia elétrica, maximização do lucro por metro quadrado e a oferta de produtos sempre frescos e de qualidade. Atentos às demandas do mercado, fornecedores começaram a produzir equipamentos com baixo consumo de energia, por exemplo. No momento das escolhas dos equipamentos, faz-se necessário um estudo para definir quais são os equipamentos apropriados para a central, de acordo com o volume, e saber o nível de automação desse processo.

Veja exemplo de layout completo para uma central de produção:



## Loja

Para saber que tipo de estrutura, em termos de equipamentos e espaços, será apropriado para as lojas que serão abastecidas pela central de produção, é necessário observar o que foi investido em termos de equipamento e nível de automação dos processos. Dependendo do nível de automação é que o empresário panificador saberá qual o tipo de finalização de processo será necessário, como será o acabamento dos produtos, qual a dimensão do local para a estocagem desses produtos.

Geralmente, os principais equipamentos que a loja deve ter para receber os produtos da central são:

- **Produtos congelados** - Câmara de congelamento e/ou freezer, câmara de resfriamento e/ou geladeiras, estufa de fermentação, forno e batedeira;
- **Produtos semiprontos** - Câmara de congelamento e/ou freezer, câmara de resfriamento e/ou geladeiras, estufa de fermentação, forno, batedeira;
- **Produtos já prontos e embalados** - câmara de resfriamento e/ou geladeiras.
- **Fornos** para finalizar os processos.

As câmaras de estocagem facilitam o trabalho de finalização das receitas, ao passo que mantêm o cuidado com a qualidade final, já que as

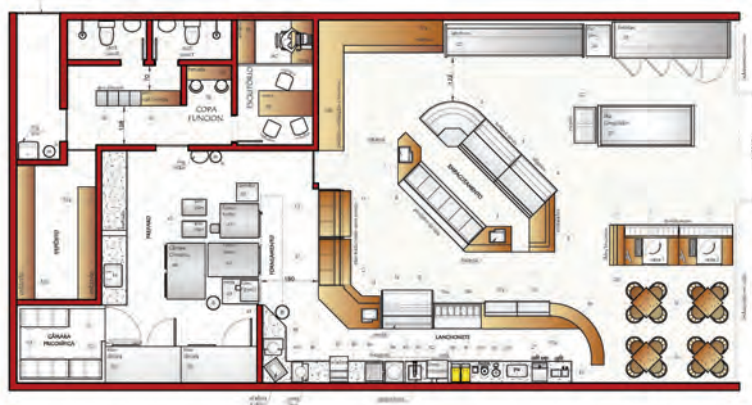
conservam até a hora da finalização e exposição no ponto de venda.

O tamanho dos equipamentos de refrigeração também influencia na logística. Quanto maior for a câmara de congelamento do PDV, menos viagens serão necessárias fazer da central para a loja. Lembrando que é extremamente necessário um espaço para a estocagem dos produtos com prateleiras para melhor organização.

Esses são os principais equipamentos que uma padaria precisa para ter condições de receber produtos de uma central de produção. Estes têm participação direta na boa qualidade dos alimentos finalizados na loja. Daí a importância da escolha correta, da manutenção periódica e preventiva para que a padaria seja sempre um negócio rentável. Lembrando que é extremamente necessário um espaço para a estocagem dos produtos com prateleiras para melhor organização.

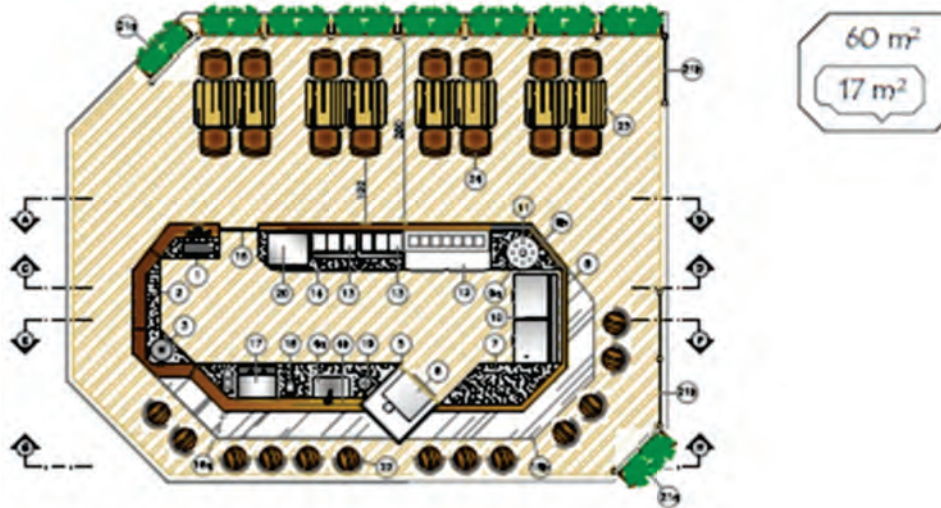
Esses são os principais equipamentos que uma padaria precisa para ter condições de receber produtos de uma central de produção. Estes têm participação direta na boa qualidade dos alimentos finalizados na loja. Daí a importância da escolha correta, da manutenção periódica e preventiva para que a padaria seja sempre um negócio rentável.

Veja como seria a loja ideal para o recebimento de produtos da central de produção:





ou um quiosque para comercialização de produtos:



A seguir, exemplos de PDVs onde é valorizado ao máximo o espaço para a comercialização dos produtos:



### Produtos

Em uma central de produção é possível elaborar tanto uma central de commodities como uma de congelados. Na de commodities o produto segue o processo produtivo normal e sai da fábrica pronto e embalado, como é o caso do pão de forma, pão de hambúrguer, pão de hot dog, etc. A central de produção permite automatizar o processo e proporcionar padrão de qualidade para esses produtos que são vendidos

em um preço mais baixo e que precisam de volume. Assim, será possível trabalhar a produção variada de pães que originam sanduíches montados na loja, pães de queijo e derivados.

Já os produtos que podem ser congelados são mais complexos. Assim, o congelamento pode ser feito em diferentes etapas. Há os que vão à câmara no estado de massa, mas já modelados; outros são congelados pré-cozidos e alguns já pré-assados. Alguns pães podem ir à câmara depois de um estágio avançado de fermentação. Com isso, se ganha em agilidade, já que os produtos vêm da fábrica prontos ou deverão apenas ser assados ou acabados no PDV, antes de serem oferecidos ao cliente.

As empresas que possuem centrais realizam até mesmo a fabricação e congelamento do pão tipo francês. Assim, um produto que é o carro chefe das padarias não corre o risco de faltar na loja porque haverá um estoque para ser finalizado no ponto de venda. Além disso, poderá ser comercializado pronto para o consumo ou semipronto, onde o próprio consumidor pode finalizá-lo em casa.





No caso das confeitarias, as tortas congeladas reduzem perdas e minimizam a ruptura no abastecimento. A fábrica poderá estocar cerca de 120 produtos congelados e fazer a reposição das lojas. Cada funcionário, em uma central de produção, chega a produzir aproximadamente duas toneladas de produtos/mês, enquanto que nas padarias tradicionais a média é de 750 kg/mês. Dados que mostram que a média de produção de fábrica é mais de duas vezes superior à média do setor de Panificação brasileiro.

Como as pessoas estão, cada vez mais, em busca de produtos naturais, é possível ter uma fábrica de suco dentro da sua central para distribuição. Outra coisa que pode ser produzida na central é sorvete. É preciso saber tirar proveito dos equipamentos que se tem em mãos e podem ter várias utilidades. Existem máquinas para produtos de confeitaria que também podem ser usadas na fabricação de sorvetes. O sorvete é muito sazonal, há períodos em que se faz muito e, em outras estações se produz pouco, então os fabricantes fizeram uma mesma máquina para, por exemplo, além de sorvetes, temperar chocolate. Portanto, no calor se faz muito sorvete e pouco chocolate, já no frio, acontece o contrário. Algumas máquinas de sorvete também podem ser aproveitadas na produção de massas de bomba, massas de ecler, massas de caroline ou outras.

*Com a fábrica o mix de produtos se torna mais diversificado e é possível ainda investir em linhas diet e pães especiais<sup>1</sup>, por exemplo. Que são fortes tendências.*

<sup>1</sup> Entende-se como pães especiais aqueles elaborados com matéria-prima de maior valor agregado ou que permitem à padaria explorar novos nichos de produtos, como os funcionais.

Outras tendências que chegam fortes no setor são o investimento na centralização da gastronomia e na estruturação da rotisserie. Neste último caso, pode-se fatiar todos os frios com antecedência. Já existe uma legislação, que proíbe fatiar frios na loja. É preciso que os frios sejam fatiados na área de produção, em local fechado e com ar condicionado, conforme regulamentações. Mas como podem existir variações em cada estado, recomenda-se consultar a Vigilância Sanitária de sua cidade para saber como proceder adequadamente.

A centralização da gastronomia é possível por meio da centralização de refeição. "É o que o mercado conhece por *cook chill* e o *cook freeze*, ou seja, eu cozinho e refrigero, ou cozinho e congelo, como preferir. Isso é incomum no Brasil, mas muito comum na Europa e nos Estados Unidos. Nos Estados Unidos existem cozinhas com duas pessoas que servem até duas mil refeições por dia, porque na verdade elas só regeneram<sup>2</sup> a refeição, ou seja, separam a comida congelada, colocam no forno combinado, ou em outra tecnologia que a empresa possua e, em menos de 10 minutos a refeição está pronta.

Com esse tipo de produção, a central pode abastecer uma rede de restaurantes já que poderá utilizar a cozinha industrial e os cozinheiros que fazem parte da equipe. Portanto, é possível investir na expansão do fornecimento para outras empresas.

O quadro a seguir mostra as vantagens e desvantagens no uso do congelamento em produtos crus, pré-assados, prontos e fermentados:

<sup>2</sup> **Regenerar** O reaquecimento de 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.



Processo	Vantagem	Desvantagem
Congelado cru	Necessita menos espaço para armazenamento e transporte.	Tempo maior para abastecer a loja e precisa de mais estrutura nas lojas.
Congelado pré-assado	Abastecimento rápido da loja e mais simplicidade nos processos do PDV.	Pode chegar a ocupar três vezes o espaço do congelado cru.
Congelado pronto	Mais simplicidade nos processos do PDV.	Maior cuidado no transporte e armazenamento.
Congelado fermentado	Rápido abastecimento de loja.	Maior espaço e cuidado no transporte e armazenamento.

### Logística

O transporte dos produtos, da fábrica até as lojas precisa ser bem planejado. É necessário conhecer cada tipo de produto, as formas de acondicionamento; as embalagens devem ser devidamente forradas com papel próprio e os caminhões precisam ter um sistema de resfriamento/congelamento, para colaborar com a conservação, que continua nas lojas. Inclusive, o Programa Alimento Seguro (PAS) tem uma seção para o transporte de alimentos, o PAS Transporte, que visa justamente contribuir para o melhor controle e manutenção das boas práticas nessa etapa da cadeia de produção.

O estudo de mercado também é importante para saber qual será a logística de entrega que empresa utilizará. Se, por acaso, a central de produção está instalada em uma cidade grande, onde existe um trânsito intenso e confuso, ficará inviável realizar visitas diárias para abastecer os PDV's como, por exemplo, fazem as empresas que abastecem os aviões, que realizam aproximadamente oito visitas por dia e, geralmente, se instalam ao lado do aeroporto para conseguirem suprir a demanda.

Agora imaginemos o seguinte cenário: com uma central em um grande centro urbano, como abastecer seis lojas espalhadas pela cidade,

quando se demora cerca de uma hora para andar em torno de 10km?

Mais uma vez, nota-se a importância de um estudo aprofundado de logística.

Nesse estudo, será preciso considerar qual o tipo de produto será fabricado, se é congelado, resfriado. Em cada caso, deve ser utilizado um tipo de transporte. Como foi dito anteriormente, é importante considerar o tamanho das câmaras refrigeradas e congeladas, isso tem impacto direto na quantidade de viagens central/loja.

Já na padaria é essencial que elas contem com câmaras de refrigeração para estocar o que a central produz. E, se a padaria necessitar de recebimento de produtos diariamente ou três vezes por semana, o mais indicado é que seja feito de madrugada. Algumas cidades já não comportam o trânsito de caminhões maiores no centro da cidade, por isso a logística é importantíssima.

### Logística para produtos congelados

O ideal é utilizar veículos com sistema de refrigeração. Também é necessário que os pontos de venda possuam câmaras para estocar os alimentos vindos da central, mantendo dessa forma, o cuidado com a qualidade do produto. Isso facilita o trabalho de finalização das receitas, ao passo que se mantém o cuidado com a qualidade final, já que os conserva até a hora da finalização e ida ao ponto de venda. Assim, a impressão que se tem na loja é de que ela permanece cheia o dia todo e os produtos sempre apresentam um aspecto de frescor.

### Qual a distância da central aos PDV's?

A distância ideal depende da tecnologia a ser implantada. Também deve-se considerar a quantidade de toneladas por funcionário/mês.



- Processo artesanal: de 10 a 15 km
- Processo semiautomático: até 50 km
- Processo automático: mais de 50 km.

#### Custos diretos x custos indiretos

Custos diretos compreendem os custos variáveis que possuem relação direta com o produto. Na produção, esses custos diretos são as matérias-primas como, por exemplo, a farinha de trigo. Já os custos indiretos são aqueles nos quais não é possível atribuí-los a um só produto ou serviço realizado pela empresa, invariáveis com os custos indiretos são aqueles nos quais não é possível atribuí-los a um só produto ou serviço realizado pela empresa, invariáveis com o nível de produção e/ou vendas e, por isso, apresentam dificuldade para ser calculados. Vale a pena conferir o encarte técnico "Gestão de custos para redução da ineficiência operacional", publicado em janeiro de 2012 pelo Convênio ABIP/ITPC/SEBRAE.

#### Facilidades

A padronização de produtos, a economia na compra de insumos, a produção em escala, a racionalização de mão de obra, redução de custo de energia, ganho de competitividade, são algumas das vantagens do investimento em uma central de produção.

A mão de obra nas empresas de Panificação e Confeitaria brasileiras é, atualmente, o custo fixo mais caro do negócio. A central de produção, à medida que aperfeiçoa ao máximo a equipe da produção, contribui para diminuir e muito essa preocupação dos empresários. A consultora do ITPC Luísa Mandetta explica ainda que "se eu tenho três padarias, com três padeiros, três masseiras e três massas sendo batidas na mesma hora, a centralização de produção diminuiria a mão de obra e facilitaria e aperfeiçoaria todo esse processo".

#### Hoogvliet

Em Rotterdam, a consultora visitou a fábrica Hoogvliet, que está no mercado há 25 anos.

A central possui três níveis:

- Primeiro nível: Produção de pães menores.
- Segundo nível: Produção de pães maiores.
- Terceiro nível: Projetada para produção de pães maiores, mas está sem uso.

A produção é automatizada e possui duas linhas flexíveis, modulares, o que permite fabricar produtos diferentes praticamente ao mesmo tempo. A empresa conta com um mix de 50 produtos e produz, aproximadamente, 50 toneladas/dia de panificados.

O resultado final da produção da fábrica é um pão não fatiado, não embalado e pronto para o consumo. A distribuição é realizada em caixas de transporte para as unidades de supermercado. A higienização dos produtos, no processo de fabricação é similar à tecnologia usada no Brasil. A empresa oferece ao funcionário uma ótima estrutura, com refeitório e vestiários.

#### Detailresult Group

Ainda em Rotterdam, a consultora conheceu a Detailresult Group, fábrica que produz para atender uma rede de supermercados. É uma empresa detentora de sete marcas, fabrica equipamentos para produção de pães e bolos. São especialistas em solução para o setor de Panificação. Apresentam equipamentos com linhas de produção automatizadas que satisfazem as exigências do mercado.

A planta industrial possui 2000m<sup>2</sup>. A fábrica atende a 50 supermercados da mesma marca. A produção é toda automatizada, possui linhas flexíveis (modulares), o que permite fabricação de produtos diferentes - 100 itens, com uma produção de aproximadamente 40 tonela-



das/dia de panificados. O quadro de colaboradores na produção é enxuto, são dez funcionários que conseguem atender toda a demanda de produção devido à automatização.

## **Armazenamento**

### **Área de armazenamento**

Um dos setores mais importantes de uma central de produção é a área de armazenamento. É neste setor que ficará toda a produção realizada anteriormente para o abastecimento das lojas, justamente por isso essa área deverá disponibilizar de um bom espaço.

O ideal é que este setor conte com silos ao invés do armazenamento de farinha. Com este investimento, será possível que o caminhão do fornecedor realize o despejo da farinha direto no silo para eliminar o desperdício e evitar sujeira. Outra facilidade desse tipo de processo é que, dependendo do caso, o próprio moinho é responsável pela higienização e manutenção do equipamento.

O setor de armazenamento deve ter um bom espaço porque nele serão guardados não só os produtos prontos, como também, o subproduto (produtos inacabados), as matérias-primas secas e, também das matérias-primas que não podem se misturar - por exemplo, o chocolate, que não pode ficar perto de outros produtos para não alterar o sabor - e, ainda, o armazenamento de embalagens e do material de limpeza.

Tudo o que for ser armazenado deve ser pensado junto com o planejamento, senão o espaço será pequeno para toda a demanda do armazenamento.

### **Uma central precisa funcionar 24h?**

O horário de funcionamento de uma central irá depender também do que foi estipulado no planejamento. A necessidade de uma central de produção estar em funcionamento 24 horas

depende da demanda de produção para abastecimento dos PDV's. A maioria das máquinas utilizadas em uma central foi fabricada para não parar, porque o ideal é mesmo que o processo seja contínuo. Algumas, inclusive têm 'horímetro', ou seja, calculam quantas horas por dia ficam ativas.

Isso porque o custo fixo já está na central e é preciso aproveitá-la da melhor maneira possível, para que os resultados sejam melhores. Porém, deve-se considerar se o setor para armazenamento tem espaço suficiente porque as operações de madrugada, geralmente são as que dão prejuízo, por ter menos pessoas que gerenciam o processo. Se desejar que a central funcione 24h, o empresário precisa saber como está o gerenciamento da empresa. Caso o gerenciamento seja falho, talvez não seja a hora para se investir em tantas horas de produção.

## **Investimento**

O investimento para instalação de uma central depende do que ficou definido no início, no planejamento, quanto à tecnologia que será empregada: artesanal, semiautomática ou automática. O ideal é que se realize um plano de negócios nessa etapa. A média é que de quatro a sete anos já é possível ter capital de giro para quitar o investimento.

Para justificar o investimento em uma central de produção é preciso ter volume de vendas. Para uma empresa que produz, por exemplo, cinco tortas por dia é inviável investir cerca de 100 mil reais em equipamento para um pequeno volume de produção. Ao centralizar a fabricação é preciso expandir o universo de vendas, fornecer para mais PDVs e assim viabilizar o negócio. A fábrica vai produzir um volume que demanda a existência de mais de um ponto de venda para se justificar.

Padarias que produzem menos de 30 tonela-



das/mês, não justificam o investimento em uma central. Porém, menos de seis toneladas/mês no ponto de venda deixa inviável o custo de produção. A padaria tradicional é fábrica e ponto de venda em um mesmo lugar. Quando um PDV vende menos de seis toneladas/mês, essa fábrica nos fundos da loja se torna inviável pelo aumento dos custos, principalmente de mão de obra. Geralmente são aquelas padarias pequenas de 50 m<sup>2</sup> que comercializam, basicamente, pão, bolo e biscoito. Essa padaria está cada vez mais difícil de se sustentar.

Nesse caso, para investir em uma central, a empresa teria que ter cinco pontos de vendas, com os mesmos 50m<sup>2</sup>, que comercializassem seis toneladas/mês, o que totalizaria uma produção de 30 toneladas/mês e justificaria a fábrica.

Considerando esse volume de 30 toneladas/mês multiplicado por 15 mil reais (média de investimento de toneladas/mês), essa central teria um custo mínimo de 450 mil reais. Por isso, só justifica investir na montagem de uma central de produção se a empresa tiver a produção mínima de 30 toneladas/mês; menos que isso, torna-se inviável.

Por outro lado, se uma padaria faz mais de seis toneladas no mesmo ponto de venda, então ela pode continuar produzindo ali porque, economicamente, os custos se tornam viáveis. Se comercializa menos que isso, a fábrica neste ponto de venda se torna cara. A solução seria aumentar o tamanho do ponto de venda e fazer uma padaria com vários serviços, o que ampliará a venda ou, investir na central para viabilizar o custo de produção e o custo de venda.

#### Considerações finais

Outra informação importante é a de que o PDV precisa trabalhar com os produtos frescos, e assume a sobra com, no mínimo, 100% de *mark-up*. Porque se há o custo de assar o produto no ponto de venda, existe o custo de atendimento.

O PDV não tem o custo de produzir mas tem o de assar. Então, a central diminui os custos no geral, mas não totalmente no ponto de venda. Por isso, os 100% de *mark-up* nos produtos de fabricação própria são importantes para que ela consiga vender e arcar com os custos.

Considerando uma central que funciona em três turnos, todos os dias, a capacidade de produção chegará a cerca de 90 toneladas, o suficiente para abastecer, aproximadamente, dez lojas. O que permitiria explorar tanto a expansão quanto parcerias comerciais com outras empresas.

O *mark-up* médio da central de produção é de 120% sobre o valor da matéria-prima. Essa composição de *mark-up* médio dos produtos indica um resultado operacional de 16% na central.

Veja a seguir uma simulação do resultado operacional de uma central de produção:

Faturamento	100%
CMV	45%
Lucro Bruto	55%
Despesas*	39%
Resultado Operacional	16%

\* Incluindo todos os impostos

O CMV na central de produção é de 45%.

Já em relação ao PDV, estima-se que os custos operacionais seriam cerca de 31,7%, o CMV ficaria em 55,3% (com sobras e perdas), gerando um resultado operacional de 12,3%.

Nesse cenário, o pão francês teria uma média de sobra de 3%, enquanto os outros produtos ficariam com uma sobra média de 12%, o que gera uma média de 10%.





Este tipo de gerenciamento é muito importante e, se bem realizado, pode se tornar um diferencial e uma forma de se orientar.

No quadro a seguir, confira a simulação de metas em um cenário adequado para um PDV atendido por uma central:

O CMV na central de produção é de 45%.

Já em relação ao PDV, estima-se que os custos operacionais seriam cerca de 31,7%, o CMV ficaria em 55,3% (com sobras e perdas), gerando um resultado operacional de 12,3%.

Nesse cenário, o pão francês teria uma média de sobra de 3%, enquanto os outros produtos ficariam com uma sobra média de 12%, o que gera uma média de 10%.

Este tipo de gerenciamento é muito importante e, se bem realizado, pode se tornar um diferencial e uma forma de se orientar.

No quadro a seguir, confira a simulação de metas em um cenário adequado para um PDV atendido por uma central:

#### Composição média do resultado de um PDV atendido por uma central

		Venda	Mark'up médio venda	CMV	Sobra
<b>Fábrica</b>	Pão francês*	12%	120%	5,45%	0,16% (3% do CMV)
	Outros produtos panificados	46%	150%	18,4%	1,84% (10% do CMV)
	Cigarro	4%	9,3%	3,65%	
	Outros produtos de revenda	38%	50%	25,3%	
	<b>Total revenda</b>	<b>100%</b>		<b>52,8%</b>	
				2%	(sobra degustação)
	Venda	100%		0,5%	(quebra revenda)
	CMV	55,3%		<b>55,3%</b>	<b>CMV</b>
	Lucro Bruto	44%			
	Despesas**	31,7%			
<b>Resultado Operacional</b>	<b>12,3%</b>				

\* Descontada a quebra no forno

\*\* Incluindo todos os impostos

Análise de Implantação da central de produção:

- Diminuição dos custos da ruptura (média dos 30% dos produtos vendidos);
- Diminuição dos custos com "turnover" (Escala de trabalho de 2ª a 6ª na central);
- Diminuição dos "riscos" com o crescimento do número de lojas;
- Diminuição dos custos com "mão de obra" qualificada;

- Aumento da qualidade dos produtos com padronização entre lojas;
- Aumento da capacidade de produção (mix);
- Aumento da produtividade (produção por funcionário);
- Padronização do mix de produtos entre lojas;
- Logística na distribuição dos produtos;
- Treinamento dos funcionários para o novo modelo.



### Linhas de Financiamento

O empresário panificador atualmente possui ao seu dispor vários tipos de financiamentos de matérias-primas, máquinas e equipamentos para facilitar e auxiliá-lo na construção de uma central de produção. Os principais facilitadores são as linhas de financiamento do Finame, o cartão BNDES e o Banco do Nordeste. O empresário também pode procurá-los para mais informações sobre as formas de financiamentos.

### Sites

- Finame [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br) (Link: BNDES Finame)
- Cartão BNDES [www.cartaobndes.gov.br/cartaobndes/](http://www.cartaobndes.gov.br/cartaobndes/)
- Banco do Nordeste [www.bnb.gov.br](http://www.bnb.gov.br) (link: Para sua empresa/ financiamentos).

Uma orientação é que o empresário financie o máximo possível de máquinas e equipamentos, que se trata de estrutura física e deixe o capital próprio para financiar o capital de giro dos primeiros meses de estoque, as primeiras contas e primeiras despesas. Assim, 30 dias depois do começo das vendas do produto ele já terá o retorno para pagar a parcela do financiamento.

A contratação de um consultor financeiro ou de empresas especializadas na elaboração de planos de negócios, por exemplo, facilitaria a busca pelo melhor financiamento para a empresa.





# 5 Europain 2012: tendências e inovações em exposição

A Feira de Padarias, Confeitaria e Chocolateria – Europain é uma das mais importantes do mundo em termos de Panificação e Confeitaria. Em 2012, aconteceu entre 3 e 7 de março de 2012, em Paris (França). O IIPC esteve presente em uma missão técnica coletando o que de mais interessante havia neste evento, e as páginas a seguir mostram modelos de loja, máquinas e outras inovações que permite complementar este estudo aqui apresentado.

Este “passeio” pelas inovações e novos cenários e contextos foi estruturado em quatro pontos:

- 1- A Europain
- 2- Produtos
- 3- Conceitos de Loja
- 4- Embalagens.

Algumas das inovações e modelos apresentados já são utilizadas no Brasil, outras ainda não chegaram por aqui, mas o cenário permite avaliar que a inovação tecnológica na Panificação e Confeitaria está cada vez mais em desenvolvimento, incorporando novos conceitos e desafiando a criatividade de empreendedores e demais envolvidos com a cadeia do setor.

## MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS



Linha de produção modular automática



Linha de divisora compacta automática



Linha de divisora compacta automática



Linha modular automática







Máquina para lacrar embalagem



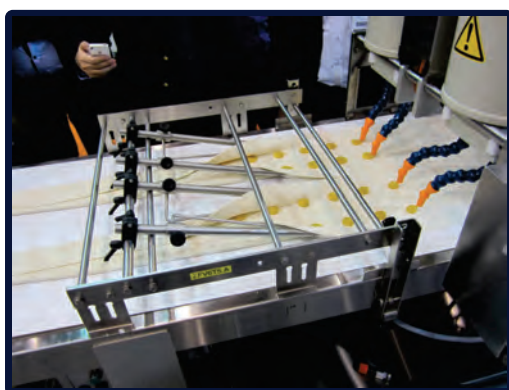
Fatiadoras de pães



Fatiadoras de pães



Linha automática para fabricação de croissants



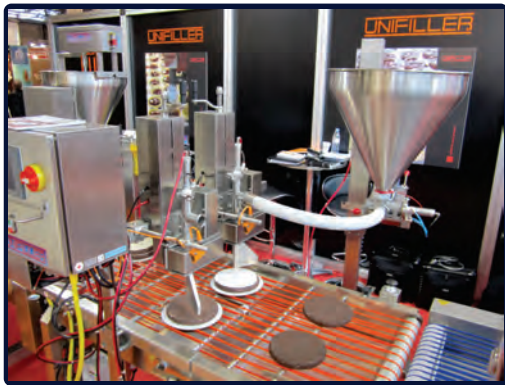
Linha automática para fabricação de croissants



Linha automática para fabricação de croissants







Linha automática para confeitaria fina



Linha automática para confeitaria fina



Linha automática de dosadores



Forno e câmara de fermentação para ponto de venda



Forno e câmara de fermentação





Resfriador de produtos assados



Ultracongelador modular (diferentes tamanhos)



Ultracongelador modular (diferentes tamanhos)



Potes para acondicionamento - uso em pré-pesagem, descanso de massa, entre outros



Limpador de assadeira







Linha automática para fabricação de biscoitos



Linha automática para fabricação de biscoitos

### PRODUTOS



Casquinha com sorvete em flor



Autosserviço de sorvete



Sorvete no palito



Sanduíche Eric Kayser





Sandwiches Eric Kayser



Comida molecular



Sandwiches Eric Kayser



Comida molecular



Pães Bio



Macarron







Matéria-prima



O-tentic



Fermentos

### CONCEITO DE LOJA



Fauchon - exposição de produtos



Fauchon - fachada







Eric Kayser - Fachada



Eric Kayser - Quiosque



Eric Kayser - Caminhão de entregas



Le Boutique Du Chocolate



Le Boutique Du Chocolate



Carrefour Express





Simply Food - Autosserviço no check-out



Simply Food - Autosserviço no check-out



Simply Food - Autosserviço no check-out



Simply Food - Autosserviço no check-out





Wholes Food - Autosserviço de temperos



Wholes Food - Autosserviço de temperos

EMBALAGEM



Madeira



Madeira



Madeira



Madeira







On-the-go



Caixa com produto visível



Porções individuais



Porções individuais



Saladas







## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria - ABIP – [www.abip.org.br](http://www.abip.org.br)
- ABIP, ITPC, SEBRAE. Central de Panificação – Panificação e Confeitaria. Junho, 2012.
- ABIP, ITPC, SEBRAE. Painel do mercado de Panificação e Confeitaria. Outubro, 2011.
- ABIP, ITPC. Performance do Setor de Panificação e Confeitaria Brasileiro em 2011. Fevereiro, 2012.
- ABIP, SEBRAE. Estudo de Tendências – Perspectivas para a Panificação e Confeitaria. Julho, 2009.
- American Egg Board. <http://www.aeb.org/> - acessado em 5 de julho de 2012, às 10h38.
- BACHMANN, Dórian, DESTEFANI, Jully Heverly. Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE. —<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudelnovacaonasMPE.pdf>
- Brasil Inovação Consultoria e Assessoria Ltda – BRAIN. Como gerenciar o processo de desenvolvimento da estratégia para a inovação. <http://www.slideshare.net/brasilinovacao/como-gerenciar-o-processo-de-desenvolvimento-da-estrategia-para-a-inovao>. Outubro 2009.
- Brasil Inovação Consultoria e Assessoria Ltda – BRAIN. Programa Gestão da Inovação. —<http://www.slideshare.net/brasilinovacao/programa-gesto-da-inovao-1517772> acessado em 07/03/2012, as 16h53
- Consumidor Brasil  
<http://www.consumidorbrasil.com.br/consumidorbrasil/textos/dicasconsumo/alimentosfuncionais.htm>, acessado em 4/05/2012
- Dinox – [www.dinox.com.br](http://www.dinox.com.br)
- DUNDON, Eliane. The Seeds of Innovation. <http://www.slideshare.net/ericw01/seeds-of-innovation>
- Fleischmann – [www.fleischmann.com.br](http://www.fleischmann.com.br)
- Fleischmann. Ovos Processados. Fortaleza, 2007
- Grupo RMA. Inovação... O caminho para o sucesso contínuo.  
<http://www.slideshare.net/augustocvp/inovao-criatividade>
- Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria - ITPC – [www.institutoitpc.org.br](http://www.institutoitpc.org.br)
- Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria – ITPC. Impacto na Produtividade do Processo de Produção na Panificação – Pré-mistura x Receita Aberta. Agosto 2008
- Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria – ITPC. Padarias Fugindo da Contaminação. Belo Horizonte, 2008.
- Klimaquip – [www.klimaquip.com.br](http://www.klimaquip.com.br)
- LIMA, Candice Camelo. Aplicação das Farinhas de Linhaça (*Linum usitatissimum* L.) e Maracujá (*Passiflora edulis* Sims f. *flavicarpa* Deg.) no Processamento de Pães com Propriedades Funcionais. <http://www.ppgcta.ufc.br/candicelima.pdf>, acessado em 4/05/2012.
- Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. Manual de Oslo – Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.
- MCKINEY, Philip. Killer innovations. <http://www.slideshare.net/philmckinney/introduction-to-the-killer-innovation-approach-ver-5>
- Ministério das Relações Exteriores. Manual de Orientações Gerais Sobre Inovação. 2011.
- MOOTEE, Idris. 10 Lessons of innovation. <http://www.slideshare.net/imootee/10-lessons-of-innovation-idris-mootee-keynote>
- Os Sete Mitos da Inovação em Crise.  
[http://www.youtube.com/watch?v=m6C\\_IO1ERp8&feature=related](http://www.youtube.com/watch?v=m6C_IO1ERp8&feature=related)
- Perfecta – [www.perfecta.com.br](http://www.perfecta.com.br)



Perfecta – [www.perfecta.com.br](http://www.perfecta.com.br)

PINTO, Luiz Fernando Gomes. ZILBER, Moisés Ary. Uma abordagem schumpeteriana da inovação como fator de crescimento da pequena e média empresa empreendedora: estudo de uma rede de panificadoras. São Paulo.

Prática Fornos – [www.praticafornos.com.br](http://www.praticafornos.com.br)

RODRIGUES, Márcio. Mapeamento dos Custos e Indicadores de Produtividade. Belo Horizonte, 2011.

RODRIGUES, Márcio. Estruturação dos Processos Produtivos. Belo Horizonte, 2011.

RODRIGUES, Márcio. Padronização de Processos e Desenvolvimento de Novos Produtos. Belo Horizonte, 2011.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

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

[www.beldos.be](http://www.beldos.be)

[www.bralyx.com](http://www.bralyx.com)

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

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

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

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

[www.institutoitpc.org.br](http://www.institutoitpc.org.br)





