

Indústria & Competitividade

AGROINDÚSTRIA

O CUSTO Santa Catarina

Ficou caro produzir no Estado, berço das grandes marcas do segmento de suínos e aves. Mas dá para ser competitivo no novo arranjo global da indústria de alimentos



A VEZ DA SERRA

Lages atrai investimentos industriais e se torna alternativa à 'litoralização' do Estado

CARTA DA INDÚSTRIA

As ações que o próximo Governo deve priorizar para melhorar o ambiente de produção

FERMENTO NO LUCRO

Com novos conceitos e gestão aprimorada, setor de panificação supera dificuldades

Receitas para fermentar os lucros

PARA FAZER FRENTE AOS CUSTOS
CRESCENTES E À CONCORRÊNCIA

DOS SUPERMERCADOS, PADARIAS ASSUMEM NOVAS IDENTIDADES E INCORPORAM
TECNOLOGIAS E TÉCNICAS DE GESTÃO QUE REVOLUCIONAM O SETOR

Por **Maurício Oliveira**



*Pães e ambiente ao
gosto do freguês:
desafio do setor é
manter a casa cheia
o dia todo*

Já faz algum tempo que acordar cedo e acertar o ponto do pãozinho francês deixaram de ser as maiores preocupações dos donos de padaria. O negócio se tornou bem mais complexo nos últimos anos, por conta de uma série de fatores que passaram a influenciá-lo. Dois deles podem ser considerados os mais importantes, pois estão na ponta da língua de todos os empreendedores do setor: o aumento progressivo dos custos e a concorrência dos supermercados. Para cada uma das padarias brasileiras – incluindo as 4.500 existentes em Santa Catarina –, a saída é reinventar-se em busca de novas estratégias para atrair e fidelizar os consumidores.

Possíveis caminhos foram apontados pela Asso-

ciação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), que projetou como o mercado evoluirá nos próximos dez anos. Devem ganhar espaço dois tipos de estabelecimentos, situados em pontas opostas da cadeia evolutiva do setor. De um lado, as charmosas “butiques de pão”, pequenos estabelecimentos dedicados à fabricação artesanal de pães especiais e doces sofisticados, que remetem a uma espécie de “releitura” do passado. De outro, as padarias gourmet, com mais de 300 metros quadrados e grande variedade de produtos alimentícios, para serem consumidos ali mesmo ou levados para casa, símbolos da modernidade no setor. De um modelo a outro, o nível de investimento inicial pode variar de R\$ 300 mil a R\$ 5 milhões. O fator considerado mais decisivo para o sucesso será a localização adequada, pois cada um deles se direciona a um tipo de público bem específico.

Novidades e modismos

Os prognósticos indicam que o modelo tradicional de padaria, aquele em que são comercializados apenas tipos básicos de pão e no qual o movimento se concentra no início da manhã e no final da tarde, está condenado. “O grande desafio é manter a casa cheia ao longo de todo o dia. Os custos de pessoal, dos imóveis e dos impostos se tornaram muito altos para que a utilização da estrutura não seja plena na maior parte do tempo”, diz o presidente da Câmara de Panificação da FIESC, Nestor Wenzewski.

Além da necessidade de faturar mais, outro fator que impulsiona mudanças são as exigências dos consumidores, que têm se mostrado cada vez mais conectados a novidades e modismos – um exemplo é a quinoa, que, de tanto aparecer na mídia como sinônimo de produto saudável, passou a ser um ingrediente bastante procurado em pães. Os estabelecimentos têm percebido, também, a necessidade de investir na melhoria do ambiente, pois os clientes esperam encontrar decoração moderna e quesitos de



FOTOS: EDSON JUNKES



Congelado e quentinho

TÉCNICA DE CONGELAMENTO DE PÃES
MELHORA A VIDA DOS PADEIROS

A tradição de padeiros que acordam bem cedo é algo que mudou com a evolução das chamadas “tecnologias do frio” – um verdadeiro grito de libertação para profissionais que já não precisam sair da cama de madrugada para preparar a massa, a tempo de oferecer pão fresco aos clientes junto com os primeiros raios de sol. O maquinário apelidado de “padeiro noturno” adianta o serviço. O Padeiro de Sevilha, que produz tudo o que vende, muitas vezes assa os pães na frente do consumidor, para valorizar uma das características mais apreciadas pelos clientes das padarias: a sensação de frescor dos produtos. Há cerca de 600 receitas em seu cardápio, mas não mais que 200 são produzidas diariamente. Certos tipos de pão, que vendem poucas unidades por dia, são produzidos apenas uma vez por semana e congelados. Nem por isso o cliente deixa de ter a sensação de frescor, pois a fornada sai no momento necessário.

O aproveitamento coletivo das vantagens do congelamento é uma alternativa para reduzir os custos das pequenas padarias. A ABIP aposta na criação de “centrais de congelamento”, espécies de cooperativas que fornecerão a matéria-prima para que as padarias apenas finalizem o trabalho em seus fornos próprios.

conforto, como ar-condicionado e boa iluminação.

No caso da limpeza e das condições sanitárias, durante muito tempo, as preocupações se justificavam principalmente pelo receio da fiscalização, mas agora são resultado sobretudo da vigilância dos próprios consumidores. O mesmo se aplica às fórmulas dos produtos – os ingredientes e as datas de validade têm sido cada vez mais monitorados pelos clientes.

Para enfrentar esse novo cenário, a padaria Della Nonna, de Blumenau, decidiu contratar uma nutricionista exclusiva, responsável por desenvolver todo o cardápio e coordenar a preparação e a manipulação dos produtos. Com isso, iniciou um processo que culminou com a obtenção do certificado do Programa Alimentos Seguros (PAS), desenvolvido por entidades do Sistema “S” com o objetivo de reduzir os riscos de contaminação. “Tudo aqui dentro tem que ser feito rigorosamente dentro dos padrões que estabelecemos”, conta o proprietário, Miguel Salvalagio.

Para aumentar as fontes de receita e sobreviver bem numa cidade com cerca de 400 concorrentes, a padaria, sediada no Bairro Vorstadt, passou a receber eventos, a organizar coffee breaks empresariais, criou um bufê de café da manhã e abriu uma adega com mais de 100 rótulos de vinhos nacionais e importados. Lançou também uma linha de “presentes gastronômicos”, incluindo chocolates e cervejas especiais. Tudo isso “afrontou” de certa forma as tradições germânicas, nas quais ir a uma padaria ou confeitaria costumava ser um ritual específico para esse fim. “Em certo sentido, foi preciso reeducar nossos consumidores para tempos mais modernos”, descreve Salvalagio.

Ex-consultor de empresas que tem como sócio um cunhado com experiência em departamentos de recursos humanos de grandes empresas, ele destaca que o ponto-chave da estratégia é a gestão de pessoas. “Somos exigentes com nossos funcionários, mas fazemos questão de oferecer salários e

benefícios acima do mercado”, diz. O resultado são vínculos duradouros: metade dos 48 colaboradores já acumula mais de quatro anos de casa, sendo que nove deles já passam de dez anos.

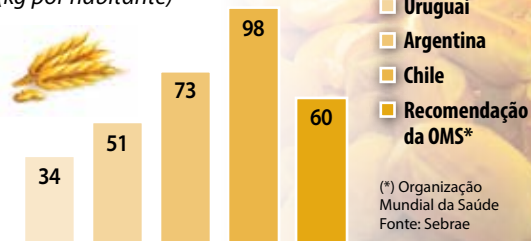
Lanches coerentes

Os empreendedores sabem que um dos riscos que envolvem a busca pela diversificação é a perda da identidade. Qual seria, exatamente, o limite para que os estabelecimentos possam continuar sendo chamados de “padarias”? Há certo consenso de que o mix deve se limitar à alimentação, o que de imediato excluiria produtos como cigarros e créditos para celular. Dentro do universo da alimentação, contudo, nem tudo parece combinar com uma padaria – lanches à base de pão certamente estão coerentes, mas o que dizer, por exemplo, de um bufê de sushi?

A medida certa das soluções depende do *feeling*, da criatividade e da perseverança de quem está à frente dos negócios, sentindo o dia a dia e

O pão de cada dia

CONSUMO ANUAL DE PÃES
(kg por habitante)



buscando informações. Uma das padarias mais conhecidas de Florianópolis, O Padeiro de Sevilha, adotou na sua loja do centro da cidade a ideia da mesa comunitária. Com 32 lugares, a grande mesa preencheu o espaço que até então comportava seis mesas com quatro lugares cada – que dificilmente eram inteiramente ocupadas, pois o público mais comum da padaria, localizada na movimentada Rua Esteves Júnior, é composto por uma ou duas pessoas. Na prática,

Salvalagio, da Della Nonna: “reeducação” de consumidores





Mesa comunitária da Padeiro de Sevilha: capacidade triplicada

a mudança representou a multiplicação por três da capacidade do estabelecimento – por onde chegam a passar, nos dias mais movimentados, até 1.800 pessoas.

Não foi fácil, contudo, habituar os clientes à novidade de sentar lado a lado com desconhecidos. “Muita gente demonstrava desconforto e não hesitava em criticar a mudança”, lembra o proprie-

tário, Maurício Machado, que buscou inspiração para a novidade durante uma viagem à Europa. Ele vislumbrou a possibilidade de resolver um grande problema – a falta de espaço – e ao mesmo tempo conceder ares mais contemporâneos ao estabelecimento. Tudo isso com um custo relativamente baixo, limitado à aquisição das mesas e das cadeiras.

Aos poucos, a resistência do público foi quebrada e as histórias de aproximação provocadas pela mesa comunitária se tornando comuns. “Uma cliente contou só ter conhecido a vizinha de porta do prédio aqui, na padaria, quando as duas começaram a conversar e descobriram a coincidência. Foi o início de uma boa amizade, e isso é muito gratificante para a gente”, exemplifica Machado, que é também presidente do Sindicato da Indústria de Panificação (Sindipan) da Grande Florianópolis.

A grande preocupação das entidades de classe é evitar que as padarias sejam “engolidas” pelos supermercados, a exem-

Machado: compras compartilhadas podem gerar economia de 15%



plo do que já vem ocorrendo, em maior escala, com açougues, quitandas, peixarias e até com lojas de eletrodomésticos. O Sebrae investigou os motivos que favorecem os supermercados e concluiu que aspectos bem práticos, como a facilidade de estacionamento e a possibilidade de encontrar em um mesmo lugar tudo o que se precisa – incluindo pães –, são atrativos valorizados pelos consumidores. A favor das padarias estão a sensação de que os produtos são mais frescos e o atendimento mais personalizado – o público tende a simpatizar com estabelecimentos em que o proprietário está atrás do balcão, sobretudo quando a família também está envolvida.

Sem atravessadores

O Sindipan da Grande Florianópolis colocou este ano em prática um projeto que incentiva a cooperação com o objetivo principal de reduzir os custos: um portal de compras compartilhadas, projeto desenvolvido com o apoio da FIESC. A ideia é ter vários estabelecimentos comprando insumos coletivamente, numa espécie de leilão eletrônico. A economia para as padarias pode chegar a 15%. Outra vantagem do portal é a contribuição ao sindicato de 1% sobre as vendas, feita pelos fornecedores cadastrados. O valor é suficiente para manter as atividades do sindicato, livrando as padarias desse ônus. “As compras compartilhadas são uma daquelas situações em que todo mundo sai ganhando”, afirma Machado. “Os padeiros precisam estar cientes de que, hoje em dia, não dá para encarar tudo sozinho. É preciso buscar parcerias e associações. Daí a importância das entidades de classe”, reforça Wenzewski.

Feitos todos os descontos com os custos, as padarias com boa gestão obtêm algo em torno de 8% a 10% de margem sobre o faturamento. O maior desafio, para muitas delas, tem sido manter a folha de pagamento sob controle. O preconizado



pelos consultores é que os gastos com funcionários se limitem a 15% do faturamento (sem os encargos), mas raras têm conseguido mantê-los abaixo de 20%. A margem de lucro pode estar sendo consumida justamente aí.

Autosserviço: custos reduzidos e mais compras por impulso

Uma das medidas mais eficazes para segurar os custos com pessoal é a adoção do autosserviço, cada vez mais comum. Trata-se de permitir ao cliente escolher diretamente os produtos que vai levar para casa, sem a intervenção de atendentes. Além de possibilitar a redução no número de funcionários, a providência faz aumentar o índice da chamada “compra por impulso”, situação em que muitos clientes decidem comprar o que não estavam planejando.

Apesar das ameaças que rondam as padarias, não faltam aspectos promissores. Um deles está nas estatísticas: o consumo médio de pão no Brasil é bem inferior ao registrado em países vizinhos (veja o gráfico). Com base nisso, há uma evidente tendência de crescimento. A padaria é também muito atraente do ponto de vista financeiro, pois trata-se, ao mesmo tempo, de indústria e de comércio. Ou seja: quem faz os produtos também os vende ao consumidor final, sem atravessadores. Outra vantagem é que o empresário recebe à vista, pois o maior índice de pagamentos é com dinheiro vivo ou cartão de débito. ■