

panificação



localização



perfil



estrutura



investimento



equipamento



layout



gestão de negócios



Encarte Técnico

“Como montar e ter sucesso com padaria”.

“Como montar e ter sucesso com padaria”

panificação no Brasil

A panificação brasileira está entre os maiores segmentos industriais, com crescimento expressivo. Há particularidades interessantes, trabalha-se ao mesmo tempo como indústria (fabricação de receitas) e como comércio (relacionamento direto com o cliente). Isso faz com que as panificadoras estejam bastante inseridas na comunidade do seu entorno. Além disso, proporcionam a primeira experiência de emprego à grande parte dos jovens da região onde se encontram. Vivenciam ainda uma diferenciação cada vez maior de produtos, incorporando matérias-primas de alto valor agregado e suprimindo os diferentes momentos de compra dos clientes. Além dos panificados, é possível verificar empresas que oferecem áreas e serviços para café da manhã, almoço, happy hour, etc.

história da panificação

O Pão é um alimento presente no dia-a-dia das pessoas desde a Antiguidade, foi o primeiro alimento a ser processado pelo homem há milhares de anos a.C. (antes de Cristo). É um alimento considerado sagrado, antes era uma oferenda aos deuses no Egito e hoje símbolo do Corpo de Cristo para várias religiões.

A evolução possibilitou que o homem pudesse diversificar cada vez mais em sabor, melhorar a qualidade, aumentar o consumo e a produção. Hoje são mais de 52 mil padarias em todo o país e os nichos de mercado estão possibilitando o seu crescimento. Por isso, escolha bem o seu nicho e estude bem cada opção.

tipos de panificação

A Panificação é dividida em Forma Industrial e Processo Artesanal. A **Panificação em Escala Industrial** é mais voltada para o atacado, com foco na fabricação de pães embalados e congelados. São exemplos desse tipo de panificação a produção de panetones, massas de pizza, panificados congelados, entre outros. Seus principais consumidores normalmente são supermercados, mercearias, varejistas em geral e os próprios pontos de venda.

Já **Panificação Artesanal** são as padarias voltadas para a venda direta ao consumidor. São divididas em:

Loja Máster: com um amplo mix de produtos, oferece toda a conveniência para o consumidor para que este não necessite se deslocar a outro estabelecimento;

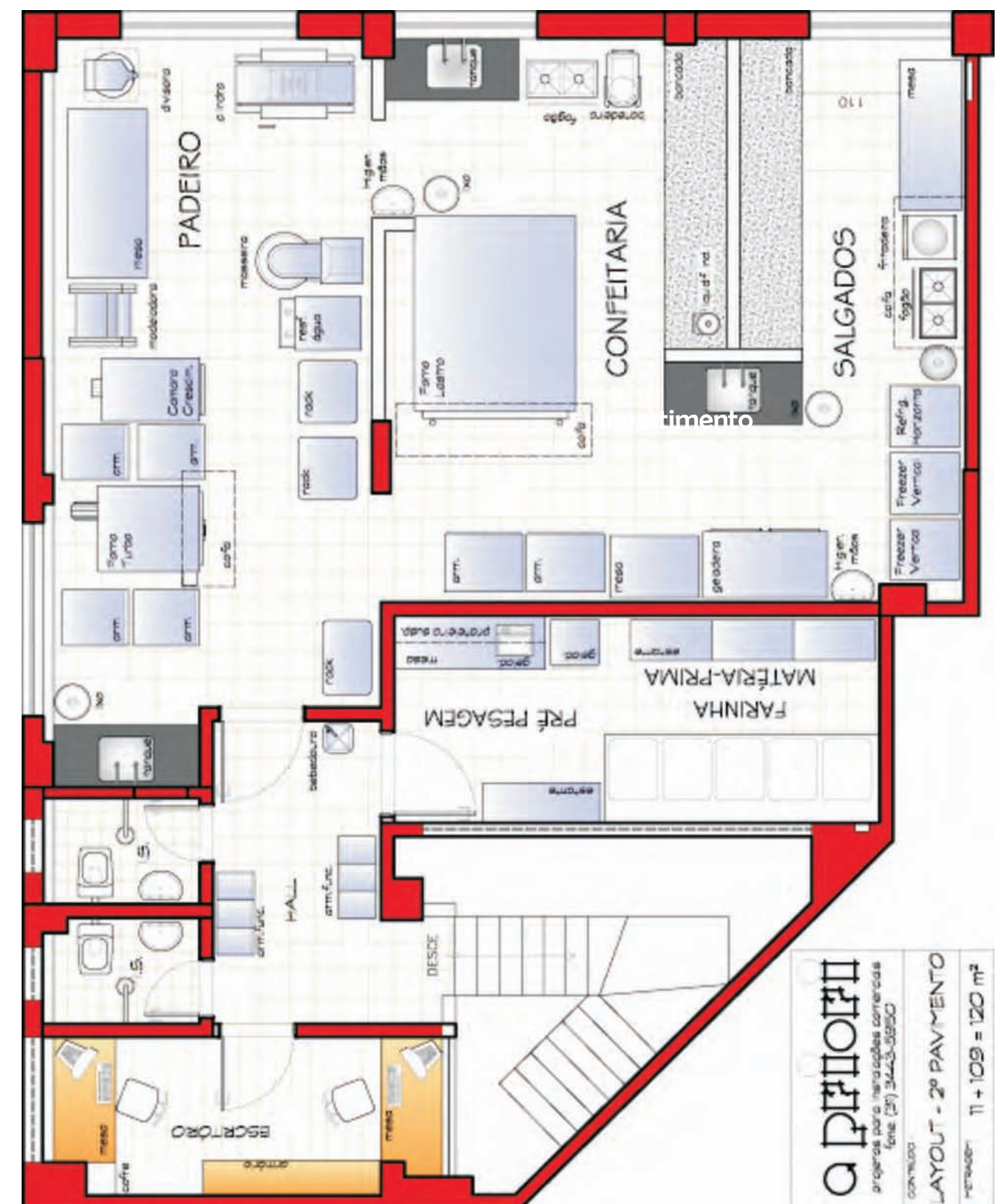
Loja Gourmet: oferece alimentos prontos para todas as refeições do consumidor;

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

Loja Especializada, Confeitaria ou Boutique de Pães: produtos de fabricação própria, com qualidade e reconhecimento de “grife” de produtos.

Escolher a melhor opção para o seu investimento começa com a definição do tipo de negócio que deseja abrir. Você pode iniciar com uma pequena fábrica de produtos panificados, produzindo um pão ou um biscoito característico da região, ou algum outro tipo de produto que considere um nicho interessante (pizza, congelados, cookie). Depois pode transformar sua produção numa panificação em escala industrial ou realizando a venda direta ao consumidor, e continuando com a produção

layout de indústria - 02



[illegible]

Lembre-se que este é um setor tradicional e competitivo. O grande desafio da Panificação com venda para o atacado é ser um diferencial, é escolher um produto em função da disponibilidade de uma produção competitiva. Outro desafio é ter uma loja mais completa, mais preparada, pois o consumidor é cada vez mais exigente, e por isso é necessário um menor investimento para a produção em escala.

A localização é muito importante, pois direciona o que você vai produzir, qual o perfil do seu cliente, o perfil dos serviços oferecidos. Ou seja, grande parte do sucesso do negócio depende do seu ponto. O motivo é simples, ele determina qual sua área de influência, qual cliente você vai atender e como deve fazer isso. Essa é uma preocupação para o varejo.

Vamos exemplificar para que você entenda a importância disso. Numa padaria em frente a uma fábrica com dez mil funcionários, seu consumidor potencial é o funcionário dessa fábrica. Para ter sucesso é importante que a padaria possa oferecer lanche no balcão, atendimento rápido e se possível até refeições. Se a padaria é em um bairro residencial, os consumidores têm a necessidade de adquirir uma série de produtos que não sejam somente panificados, e a padaria pode oferecê-los.

A localização clássica de uma padaria é na volta para casa, à direita, com estacionamento e numa rua com bom tráfego. Mas evite sempre as vias expressas, para que o consumidor não passe correndo. Caso não consiga

um ponto assim você deve oferecer uma boa estrutura de estacionamento, permitindo que o consumidor pare em seu estabelecimento. As esquinas também são interessantes, mas evite escadas, pois o acesso deve ser o mais facilitado possível.

Definida a localização, estude o público da área de influência deste local. Ela está ligada diretamente ao serviço oferecido e à estrutura da padaria. Exemplificando: para uma padaria no centro, o consumo na loja deve ser mais interessante do que oferecer produtos para levar para casa. É interessante, nesse caso, agregar serviços como uma boa estrutura para café da manhã, refeições, lanches. Ou seja, alimento pronto, comodidade e facilidade são mais interessantes às pessoas que circulam por esses locais. Sabendo as preferências do seu cliente, o que ele procura, é mais fácil definir o perfil da empresa e conseguir sucesso.

Após saber o perfil do seu cliente e qual serviço prestar, vem a determinação da estrutura. No Brasil, a média de compra de um cliente é de 6 kg/mês de produtos panificados em uma padaria comum. Quando a loja atende a todos os momentos de consumo de um cliente, com lanches, refeições, cafés, alimentos prontos, a média de compra sobe para 8 kg/mês. Esse indicador é importante por possibilitar ao empresário calcular a estrutura com base na quantidade de clientes que deseja atender.

O indicador é o seu potencial de vendas, mas não significa que você irá conseguir vender todo esse volume, isso é influenciado também pelo plano de

marketing, pelo bom atendimento, e outros fatores que ajudam a garantir o sucesso do negócio. Essa referência irá dimensionar a infra-estrutura necessária para a quantidade de produtos produzidos no Processo Artesanal.

investimento

Para se criar uma loja de varejo o investimento mínimo é de 50 mil reais, mas isso gera limitações em termos de volume de faturamento. Mas com muita criatividade e com um mix de produtos e serviços reduzidos é possível começar um negócio razoável. Entretanto, para ter uma loja mais competitiva o investimento mínimo inicial deve girar em torno de 200 mil reais. O importante nesse processo é que o investimento retorne entre 20 e 36 meses, no máximo. E, quanto menor o investimento, menores as chances de um retorno certo. Pense que a média de rentabilidade do negócio de panificação gira em torno de 12% a 15% do resultado operacional.

equipamento

É através do capital investido que devem ser calculados quais e quantos equipamentos serão adquiridos para produção, loja e administração. No varejo se trabalha mais com variedade do que com volume, assim equipamentos de menor porte são suficientes, enquanto que para a produção de atacado o foco é na quantidade e não na variedade, equipamentos de maior porte são mais úteis.

Os equipamentos básicos para produção, em geral, são: fornos, amassadeiras, cilindros médios (para sovar a massa), batedeiras, modeladoras, divisoras de massa, utensílios, mini-forno, assadeiras, mini-modeladora, armários de fermentação, balanças, mesas com

cadeiras, balcões, prateleiras e mesas de preparo. A quantidade, como dito acima, é variável de acordo com o porte e o investimento da padaria. Há também móveis, utensílios e equipamentos para o escritório, como computadores, telefones, fax, etc. A Abiepan (Associação Brasileira das Indústrias de Equipamentos para Panificação, Biscoitos e Massas Alimentícias) oferece uma variedade de opções e fornecedores em seu site (www.abiepan.org.br).

layout

O layout depende do perfil da loja, entretanto, preste atenção em algumas questões básicas a todos os perfis. Ele deve privilegiar o fluxo de clientes, para evitar as áreas mortas e facilitar o atendimento, fazendo com que o cliente percorra toda a loja. Uma medida simples é colocar os produtos básicos (produto de destino) em locais estratégicos, para que ao buscá-los, o cliente veja também os produtos de valor agregado e aumente as chances de serem consumidos. Veja exemplo de layout ao final.

Outra dica importante é deixar os produtos refrigerados para a saída da loja, já que o cliente pode ter dificuldades em carregá-las, podendo inibir compras.

Saiba que a rotatividade média de lugares é de três pessoas por assento. Assim, se você pretende montar uma área de alimentação deve considerar esse índice, pois para servir 100 refeições, por exemplo, é necessário que se tenha no mínimo 35 lugares.

gestão de negócios

A Gestão de Negócios pode ser dividida em Administração Financeira, Gestão de Pessoas, Gestão de Produção,

da atividade e fique atento às exigências da Vigilância Sanitária, que estabelece regras específicas para empresas que produzem e/ou manipulam alimentos. No estado de São Paulo, por exemplo, as padarias precisam ser cadastradas na Vigilância Sanitária do município e no Sistema Estadual de Vigilância Sanitária.

dicas finais

Finalizando com dicas importantes:

- >> A aquisição de equipamentos modernos permite produzir com alta qualidade e baixos custos operacionais;
- >> Mantenha sempre o padrão de qualidade dos seus produtos utilizando matéria-prima de qualidade;
- >> Observe sempre os aspectos legais que envolvem o empreendimento;
- >> Procure aprimorar-se sempre, fazendo cursos e desenvolvendo habilidades em gestão e gerenciamento operacional;
- >> Preocupe-se sempre com a higiene e aparência do estabelecimento;
- >> Motive a si mesmo e sua equipe sempre.

Busque informações através de:

- >>> www.sebrae.com.br;
- >>> www.propan.com.br;
- >>> www.senai.br;
- >>> www.abip.org.br;
- >>> Revistas especializadas de panificação;
- >>> Sindicatos da Panificação de sua cidade;
- >>> Associações de Panificação de sua cidade.



Expediente: Encarte Técnico

Esta publicação faz parte do convênio Sebrae – Abip para fortalecimento e oportunidades para micro e pequenas empresas do setor de panificação, confeitaria e biscoitos.

Sebrae Nacional: Maria Regina Diniz Oliveira
Abip: Márcio Rodrigues
Redação e Edição: Renato Alves / Aline Bernardes - Propan
Projeto Gráfico e Diagramação: Igor Santana

Periodicidade: Bimestral
Fevereiro 2008

Gestão do Convênio Sebrae / Abip: (31) 3267-5810

revender.

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

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

marketing

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

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

Nº de atendimentos mês: 750 atendimentos X 30 dias = 22.500 atendimentos

Nº de clientes da padaria = 22.500 atendimentos/mês: 14 = 1.607 clientes
1.607 clientes X 6Kg = 9.642kg/mês de compra potencial

Após definido o seu potencial é hora de pensar em como chegar até o cliente. Uma das opções empregadas é a promoção de vendas, nela pode-se definir um calendário promocional para o ano todo, potencializando as datas comemorativas (Natal – panetone, Carnaval – kit de folia, etc).

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

legislação

O Processo de Abertura da empresa passa pelos seguintes processos:

- >>> Escolha do tipo de sociedade da empresa, do nome da empresa e a criação do contrato social (recomenda-se a orientação ou sua realização por um advogado);
- >>> Registro na Junta Comercial;
- >>> Inscrição do CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) na Receita Federal;
- >>> Registro na Secretaria da Fazenda;
- >>> Inscrição na Prefeitura Municipal para pegar Alvará de localização;
- >>> Registro no Sindicato Patronal.

Alguns cuidados iniciais devem ser tomados pelo empresário: consulte junto à Prefeitura as possíveis proibições da instalação de estabelecimentos em determinados locais; consulte a situação fiscal dos sócios na Receita Federal e na Secretaria da Fazenda; examine na Junta Comercial e/ou Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas sobre a existência de empresa com mesmo nome. E o mais importante, verifique na sua Prefeitura a regulamentação específica para o exercício

Atendimento ao Cliente e Marketing. Vejamos as especificações:

administração financeira

Para criar um negócio é extremamente importante que ele seja viável, ou seja, dê lucro. Dessa forma, é necessário saber onde e quando estão ocorrendo desperdícios, perdas, erros em receitas, perda de vendas e analisar a produção. Para tanto você pode fazer um controle com a apuração do Custo da Mercadoria Vendida (CMV), veja o exemplo:

Departamentos	Custo de Aquisição ou CMV	Mark-up Médio	Venda Prevista	Participação na venda por departamento	Lucro Bruto	Margem contribuição
Mercearia	3.461,00	30%	4.500,00	9%	1.039,00	4,98%
Bebidas	3.571,00	40%	5.000,00	10%	1.429,00	6,85%
Frios	882,35	70%	1.500,00	3%	617,65	2,96%
Congelados	740,74	35%	1.000,00	2%	259,26	1,24%
Laticínios	1.724,13	45%	2.500,00	5%	775,87	3,72%
Cigarros	5.489,47	9,30%	6.000,00	12%	510,53	2,44%
Bomboniére	1.000,00	100%	2.000,00	4%	1.000,00	4,79%
Sorvete	769,23	30%	1.000,00	2%	230,77	1,10%
Matéria-Prima	5.714,28	250%	20.000,00	40%	14.285,72	68,53%
Leite	5.803,57	12%	6.500,00	13%	696,13	3,34%
Total:	29.155,77	58,3%	50.000,00	58,3%	29.155,77	100%
CMV é R\$ 29.155,77					Total: = R\$ 29.155,77	
Lucro Bruto R\$ 50.000,00 - R\$ 29.155,77					Total: = R\$ 20.840,23	

Fonte: Márcio Rodrigues & Associados

Sendo:

>> Custo de Aquisição (CMV): o valor de compra do produto junto ao fornecedor;

>> Mark-up: o percentual sobre o valor do produto adquirido, que é pré-determinado para cada produto levando em consideração sua rotatividade, as perdas e o preço de venda;

>> Venda Prevista: é determinada pela soma entre o custo do produto e o Mark-up;

Venda = Custo de Compra + Mark-up

>> Participação: É referente à quantidade de venda de cada produto ou departamento (em porcentagem) em relação à venda total;

Participação = $\frac{\text{Venda de cada produto/Departamento}}{\text{Venda Total}}$

>> Lucro Bruto: Diferença entre a venda obtida e o custo do produto;

Lucro Bruto = Venda - Custo de Aquisição ou CMV

>> Margem de Contribuição: É a relação entre o lucro bruto de cada departamento pelo lucro total;

Margem de Contribuição = $\frac{\text{Lucro Bruto por Departamento X 100}}{\text{Lucro Total}}$

>> CMV: é o Custo da Mercadoria Vendida.

CMV (\$) = Estoque Inicial + Custo de Aquisição - Estoque Final

CMV (%) = $\frac{\text{CMV} (\$)}{\text{Faturamento Total}}$

É fundamental que o empreendedor faça mensalmente o resultado operacional do negócio, pois é através dele que se define o montante de lucro da empresa. E a fórmula para que isso ocorra é a seguinte:

Lucro = Vendas - (CMV + Despesas Fixas + Despesas Comerciais)

Sendo:

>>> Custo Variável (CMV): gastos com aquisição de produtos para a comercialização;

>>> Custo Fixo: gastos com a operação da padaria (aluguel, salários, etc);

>>> Despesas Comerciais: despesas que variam de

acordo com o volume de vendas e volume de clientes (podem ser impostos, contribuições, comissões, etc).

gestão de pessoas

Um dos pontos mais importantes para montar uma padaria e ter sucesso com ela é o "excelente" atendimento. Para tanto, se torna imprescindível escolher bem seus funcionários e treiná-los. Um bom atendente deve gostar de trabalhar com público; já na produção são necessárias pessoas habilidosas, que tenham facilidade de lidar com rotinas e repetições. O quadro de funcionários de uma panificadora é muito extenso, principalmente aquelas que trabalham com fabricação artesanal e vendas diretas ao consumidor, e por isso seus funcionários devem ser pessoas de boa convivência.

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

atendimento ao cliente

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

estabelecimento.

O colaborador deve estar sempre atualizado dos produtos que a padaria oferece e a sua utilização adequada, para poder informar corretamente ao cliente e tirar suas dúvidas. Essa ação aumenta a confiança que o consumidor tem sobre os produtos e o estabelecimento.

A definição correta das tarefas auxilia na organização da loja, entretanto não deve ser a única ação. Pode-se ainda identificar bem cada setor com placas, criar uma rotina fácil e estabelecer horários de fornadas.

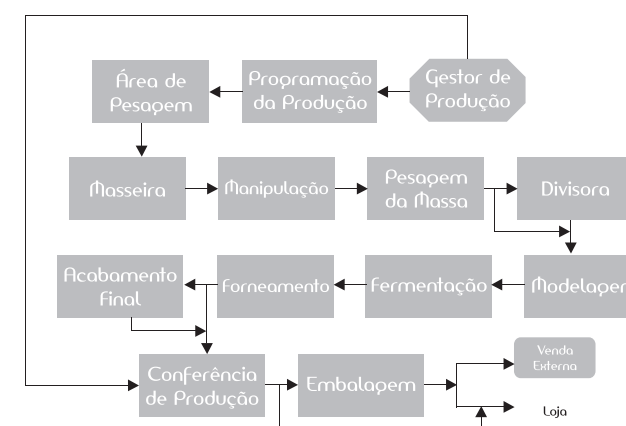
Com foco no regulamento interno, é bom que os funcionários recebam treinamentos e participem de reuniões para criarem juntos um processo de gestão. Na criação da gestão é importante que todos pensem nas tarefas e nas melhores formas de executá-las. Após um consenso de como fazer é hora de realizá-las. Entretanto, fique atento aos resultados dessas definições, cheque frequentemente a execução das tarefas através de uma lista de verificação e também confira a realização correta, conforme ficou acordado. Caso sejam identificadas imperfeições, corrijam-nas. Nas ações em desacordo, aplique medidas corretivas.

gestão de produção

Identificado o perfil do seu cliente e as suas necessidades, é hora de definir os serviços e o cardápio (mix de produtos produzidos). Em média apenas 30% de produtos são de fabricação diária, os outros 70% são produzidos por escala definida no planejamento de produção. O planejamento é necessário para evitar perdas e o cansaço do cliente com o mix oferecido, por possibilitar uma variedade maior.

Depois de definido o cardápio e o planejamento de produção, deve-se conhecer a matéria-prima e o processo utilizado para a produção do mix. É importante que o padeiro conheça bem os processos de panificação, mas o empreendedor deve adquirir conhecimento sobre o processo também. Isso fará com que ele saiba realizar uma boa compra de matéria-prima, com maior qualidade, beneficiando os produtos. O Senai (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial) oferece cursos técnicos de panificação anualmente – informações no site www.senai.br.

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



Para agilizar o processo de produção e verificar se tudo está correndo perfeitamente no setor é necessária a implantação de alguns controles. A maneira mais prática e rápida de realizá-los é através de formulários próprios. A ordem de produção é o mais importante, pois possibilita a gestão da produção da empresa, visualizando sua produtividade. No formulário devem constar informações importantes sobre cada produto

analisado, como a quantidade de pedido feito para a loja e para a produção, quantidade produzida em quilos e unidades, verificar o estoque no mesmo horário para definir se há falta do produto na loja, informar as sobras e o motivo destas. Assim, esse controle permite analisar o quanto está sendo produzido, se há a necessidade de aumento ou diminuição da produção, se há perdas de produtos ou de vendas. O que justifica a sua necessidade de aplicação diária, além da sua importância para o controle da fabricação.

Realizar um planejamento da produção através de um calendário ajuda a organizar o tempo de execução das tarefas de forma previsível, além de facilitar a organização do tempo de produção para quem recebe encomendas; ajuda na compra da quantidade correta de matéria-prima; evita a perda da validade e qualidade. E também auxilia na formação correta de um quadro de funcionários nos horários e dias de pico. Tendo em vista que a produção média de um funcionário é de 750 kg de produtos ao mês através do processo artesanal, o que dá uma produção média de 25 kg de produtos ao dia por colaborador (isso varia para cada grupo de produtos: os pães podem chegar a 100 kg/dia, enquanto mini-sanduíches, salgados ou petit four podem chegar a 10 kg/dia).

Para atender a todas (ou à maioria) das necessidades de consumo dos clientes a loja deve produzir uma grande variedade de produtos. Afinal, o cliente é um tipo quando vai tomar café da manhã, é outro tipo quando compra o lanche que o filho vai levar à escola, é outro tipo quando faz compras para substituir o jantar e é outro quando precisa fazer uma refeição. Sendo assim, só a grande variedade de produtos permite que o cliente satisfaça suas necessidades de consumo e que você aumente ainda mais a sua margem de venda. Atenção para a decisão do que você vai produzir e do que você vai