

# TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

na Panificação e Confeitaria



# **PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA COM ATUAÇÃO NA QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E SUSTENTABILIDADE**

Convênio ABIP / ITPC / SEBRAE

© Sebrae 2017. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9610/1998)

## **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE**

Unidade de Atendimento Setorial Indústria

SGAS 605 – Conjunto A – Cep: 70.200-904 – Brasília/DF

Telefone (61) 3348-7346

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

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional  
Robson Braga de Andrade

Diretor-Presidente  
Guilherme Afif Domingos

Diretora Técnica  
Heloisa Regina Guimarães de Menezes

Diretor de Administração e Finanças  
Vinícius Nobre Lages

Unidade de Atendimento Setorial Indústria  
Gerente: Kelly Cristina Sanches  
Analistas: Maria Regina Diniz de Oliveira  
Mayra Monteiro Viana

## **Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria (ABIP)**

Presidente: José Batista de Oliveira

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

## **Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC)**

Presidente: Márcio Rodrigues

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

### **Supervisão:**

Maria Regina Diniz de Oliveira

Mayra Viana

Márcio Rodrigues

Emerson Amaral

Redação  
Renato Faria

Diagramação e projeto gráfico  
Patrícia Maia

setembro de 2017

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1. TECNOLOGIA E INOVAÇÃO: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA       | 5  |
| 2. A PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA BRASILEIRA CONTEMPORÂNEA | 6  |
| 3. INOVAÇÕES E TECNOLOGIA NO SEGMENTO                   | 7  |
| 3.1. Mudanças estruturais                               | 7  |
| Novos modelos de negócio                                | 7  |
| Inovações em layout                                     | 7  |
| Iluminação                                              | 8  |
| 3.2. Processos                                          | 8  |
| Controles por etapas de fabricação                      | 8  |
| Melhoria de produtividade                               | 10 |
| Congelamento                                            | 10 |
| 3.3. Produtos                                           | 11 |
| Valorização do produto artesanal                        | 11 |
| Saudabilidade e produtos funcionais                     | 11 |
| Pão francês: mais forte do que nunca                    | 12 |
| 3.4. Equipamentos                                       | 12 |
| 3.5. Inovação comportamental                            | 13 |
| Muda o consumidor, muda a empresa                       | 13 |
| Novos tempos, novos empresários                         | 14 |
| Mídias sociais e marketing digital                      | 15 |
| 4. CONCLUSÃO                                            | 15 |

## 1. TECNOLOGIA E INOVAÇÃO: CONCEITOS E IMPORTÂNCIA

Diz o dicionário Caldas Aulete que tecnologia é o “conjunto das técnicas, processos e métodos específicos de uma ciência, ofício, indústria etc; ciência que trata dos métodos e do desenvolvimento das artes industriais”, enquanto explica que inovação é “aquilo que representa algo novo”. Enquanto isso, Schumpeter (1833 – 1950) cita que “inovação é o impulso fundamental que coloca e mantém em movimento a engrenagem da economia”.

Combinando tudo, podemos colocar que estes dois conceitos têm tudo a ver com desenvolvimento e isso vem sendo percebido nas empresas de panificação e confeitaria. Mesmo alternando momentos de crescimento e outros de desaceleração, não se pode dizer que as padarias brasileiras não se preocupam com a inovação em processos ou adoção de tecnologias. São aspectos importantes que ajudam a tornar seus produtos e serviços mais bem aceitos e de melhor qualidade.

Busca-se aqui descrever algumas dessas inovações que, ao inserir novidade ou aperfeiçoar técnicas já existentes, contribui para maior capacitação e fortalecimento das padarias e confeitarias.

## 2. A PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA BRASILEIRA CONTEMPORÂNEA

A partir dos anos 90 e até 2007, as padarias e confeitarias passaram por um momento de expansão até 2010, quando se nota o início da redução do crescimento, chegando a seu ápice em 2015. Já em 2016, o segmento apresentou os primeiros sinais de recuperação e adaptação. O fator preponderante para a redução no ritmo de crescimento foi o momento econômico do país que influenciou nesse resultado, além de mudanças de mercado, com novos entrantes e variações no perfil de consumo, em que lojas de vizinhança, food trucks e atacarejos, entre outros, influenciam na decisão de onde comprar.

Em termos numéricos, de acordo com o Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), o setor de Panificação e Confeitaria brasileiro registrou um crescimento nominal de 3,08% em 2016, não descontando a inflação, o que equivale a um faturamento de R\$ 87,24 bilhões.

O número de empresas que compõem o setor se mantém próximo dos 63,2 mil. Em 2016, as empresas pesquisadas continuaram a registrar perdas no fluxo de clientes; dessa vez, a queda verificada foi de 4,06%. Já o tíquete médio obteve uma alta de 7,5%, também próximo ao observado no último levantamento, que era de 7,6%.

Se a quantidade de empresas no segmento se mantém, o número médio de funcionários por padaria também está na casa de 11 colaboradores por empresa, equivalente ao registrado no ano anterior. No geral, projeta-se que a panificação e confeitaria brasileira represente em torno de 800 mil empregos diretos e 1,8 milhão de forma indireta.

As padarias no Brasil têm passado por transformações nos últimos anos, incorporando novos serviços e uma diversificação que reconfigurou o negócio, ampliando o oferecimento dos produtos tradicionais e se colocando como locais de consumo durante todo o dia, principalmente dentro dos conceitos de foodservice.

O convênio ABIP/ITPC/Sebrae irá publicar um Painel de Mercado da Panificação e Confeitaria, no qual se discutem essas mudanças de mercado e a realidade atual do segmento. Este material poderá ser acessado pelas mídias dos parceiros do convênio: [www.abip.org.br](http://www.abip.org.br), [www.institutoitpc.org.br](http://www.institutoitpc.org.br) e [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br).

### 3. INOVAÇÕES E TECNOLOGIA NO SEGMENTO

#### 3.1. MUDANÇAS ESTRUTURAIS

##### NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO

A partir dos anos 90 a panificação veio passando por processos de transformação, incorporando novos produtos e serviços, além de aumentar seu poder de penetração como locais de consumo ao longo do dia, dentro de conceitos ligados ao foodservice. Assim, há modelos consolidados de atuação no mercado, como:

- **Padaria Artesanal:** produção local de panificados e confeitados é local, com venda direta ao consumidor e revenda a outros locais, mas sem muita escala.
- **Padaria Industrial:** produção de panificados em larga escala, com venda tanto ao consumidor local quanto para outras fontes, como indústrias, hospitais, lojas de conveniência, supermercados e até mesmo outras padarias, entre outros.
- **Padaria em Supermercados:** os panificados não são o principal negócio dentro dos supermercados, mas quando existe uma padaria dentro deles, ela se configura com a produção e venda de panificados, com preços menores que ampliam a concorrência.

Ainda é possível fazer outro tipo de definição com base nos tipos de modelo de negócio das empresas:

- **Padaria Tradicional:** oferece tipos variados de pães, itens de confeitaria e poucos serviços de conveniência e foodservice como lanchonete e alguns produtos complementares a refeições onde há o consumo de panificados como açúcar, leite, manteiga, achocolatados, café em pó, dentre outros.
- **Padaria Gourmet:** definido pela grande

quantidade de serviços e produtos incorporados além dos pães, confeitaria, bar e lanchonete, como serviço de café da manhã, almoço e produtos de conveniência que abrangem outras necessidades do consumidor.

- **Boulangerie:** foco apenas na produção de panificados, com uma diferenciação maior - pães especiais, de alto valor agregado. Empresas voltadas para um público diferenciado e exigente.

Além disso, veem-se as padarias ocupando novos espaços e descobrindo neles nichos que, inicialmente, não seriam pensados como viáveis para uma padaria, como postos de gasolina, em que tanto as tradicionais lojas de conveniência passam a funcionar como pontos quentes, oferecendo também pães em seu mix quanto há casos de padarias que são instaladas no ambiente de um posto de gasolina, no lugar das lojas de conveniência. Como exemplo existem a Mais Q Pão, de Campo Grande/MS e a Dona Bella Express, de Taubaté/SP.

Outros modelos que têm surgido são as de padarias drive thru, onde os clientes compram os pães sem sair do carro, como já se faz para buscar um sanduíche.



##### INOVAÇÕES EM LAYOUT

As padarias e confeitarias à medida que percebem ou incorporam mudanças em seus negócios vêm também se tornando mais atentas a aspectos que podem trazer mais ganhos, como o layout.

Cada vez mais se percebe a necessidade de se ter a praticidade de uma loja de conveniência e levar o conforto esperado pelo cliente espera, seja ela com amplo espaço ou em menores proporções. É importante 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 na área de vendas, o layout deve fazer com que o cliente tenha liberdade de circular e perceber cores, aromas e texturas dos produtos e ser estimulado sensorialmente a comprar.

As padarias vêm buscando fazer algo parecido com o que os varejistas já fazem, colocando, por exemplo, o arroz e feijão em locais mais ao fundo da loja, fazendo com que as pessoas tenham que percorrer todo o local até chegar ali e no caminho já colocar vários outros itens no seu carrinho, com o diferencial de que terão um atendimento diferenciado, mais próximo dos clientes.

O ponto crítico do projeto de layout é definir o espaço, que deve se adequar à demanda, à necessidade e à realidade com criatividade e, também, com a priorização de setores. A inclusão do food service nas padarias fez com que se ampliasse a preocupação com a composição dos espaços, trabalhando espaços atrativos e funcionais para que o trânsito dos clientes na hora de servir um almoço, ou quando querem apenas fazer um lanche, proporcione mais liberdade para as escolhas, praticidade, rapidez e facilidades, e garantir maior rodízio de lugares na loja.

Algumas outras ações de inovação em termos de layout são:

#### **Layout para uma sequência inteligente de compras**

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 deve ficar em um local estratégico, de fácil acesso e que permita ao cliente, ao se dirigir a ele, visualizar outros produtos. Deve-se atentar também para os produtos de impulso - a conveniência deve ser pensada logística e estrategicamente.

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

Outro modelo interessante é fazer com que a produção seja vista da área de vendas, estimulando assim a magia da produção, trazendo o público para perto da equipe, atraindo aqueles que sempre têm curiosidade de saber como cada produto é fabricado. Além disso, traz um ar de confiabilidade ao processo, já que as pessoas podem acompanhar e ver os cuidados tomados pelas empresas quanto à higiene, limpeza e organização. A produção se torna também uma vitrine.

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

Dentro da área de vendas, é preciso considerar três aspectos importantes ao elaborar um layout:

- Espaço voltado para o consumo por impulso e criação de pontos estratégicos para despertar o consumo e evitar esse ponto de tumulto;
- Estruturar um layout que conduza o cliente por toda a loja;
- Diminuição do tumulto no caixa.

Dois setores são estratégicos dentro de uma padaria. O primeiro é a vasca de pão francês, 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 na área de vendas, o que pode ser evitado durante o projeto.



#### **Layout do ponto de venda pensado para atrair e acolher o consumidor**

A ideia é proporcionar bem-estar aos consumidores, passando uma sensação de estar em casa, oferecendo conforto e um mix atraente aos clientes. Materiais rústicos podem ser utilizados, bem como um design moderno e atraente. É importante pensar também nas vitrines, fazendo com que elas exponham produtos de fabricação própria e/ou regionais, de produtos com valor agregado e demonstrem qualidade.

Isso é 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 frisar que a vitrine seja planejada de acordo



com a capacidade produtiva da padaria, sob pena de ficar subutilizada, pode dar a impressão que a padaria não tem produtos a oferecer. Prateleira vazia espanta o cliente!

## ILUMINAÇÃO

Iluminação é um elemento que também tem feito diferença na elaboração dos ambientes de loja. Ela pode realçar características dos produtos, sua beleza, valorizando o potencial da padaria. Ao invés de apenas haver lâmpadas no teto, tradicionais, já se percebe o uso de iluminação diferenciada, setorizada, projetada de acordo com o espaço.



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.

É preciso ter cuidado quando do dimensionamento da quantidade de lâmpadas, para não deixar nem o espaço pouco iluminado e nem claro em demasia, de forma que os clientes fiquem incomodados. Há locais, inclusive, que têm valorizado também a iluminação natural, com vitrines ou aberturas que permitam a entrada da luz solar, o que traz ainda economia de energia.

Nesses casos, é importante equilibrar a estruturação da iluminação com a temperatura da padaria, seja na área de vendas ou na produção. Nos dois casos, uma temperatura excessiva sempre prejudica. E mesmo que existam lâmpadas frias, sua quantidade tem que ser adequadamente pensada para que a luz seja mais um diferencial positivo na construção de um ambiente agradável e que estimule as vendas.

## 3.2. PROCESSOS

### CONTROLES DE FABRICAÇÃO

Algumas das mais importantes inovações que ocorreram para melhoria das padarias e confeitarias 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 e produtividade.

A possibilidade criada pelo fato de se poder acompanhara a fabricação dos panificados nas suas diferentes etapas trouxeram a chance de se reduzir desperdícios dentro do setor produtivo e minimizar rupturas dentro dos pontos de venda. Listam-se na sequência algumas destas ferramentas, cuja adoção facilita a produção de receitas com maior qualidade.

### Planejamento de Produção

Permite estabelecer as datas para a fabricação de cada receita, determinando quando serão produzidas. 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 (apurando-a diariamente), tanto para identificar essa demanda, quanto para verificação do cumprimento do planejamento.

| ITPC                         |               | PLANEJAMENTO DE PRODUÇÃO   |              |           |           |           |           |           |            |             |
|------------------------------|---------------|----------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------------|
| ITEM                         | CÓDIGO<br>(1) | PRODUTOS<br>(2)            | MASSA<br>(3) | 2ª<br>(4) | 3ª<br>(5) | 4ª<br>(6) | 5ª<br>(7) | 6ª<br>(8) | SAB<br>(9) | DOM<br>(10) |
| PÃES TRADICIONAIS - PÁGINA 1 |               |                            |              |           |           |           |           |           |            |             |
| 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  |           |           |           |           |           |            |             |
| Total da página              |               |                            |              | 18        | 18        | 16        | 17        | 19        | 16         | 16          |

### 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 sobras, além de problemas eventuais nas receitas.

| ITPC - CONTROLE DE PRODUÇÃO |         |        |                    |                                                                   |        |        |                       |
|-----------------------------|---------|--------|--------------------|-------------------------------------------------------------------|--------|--------|-----------------------|
| Data: __/__/__              |         |        |                    | Dia da Semana: ( ) 2a ( ) 3a ( ) 4a ( ) 5a ( ) 6a ( ) Sáb ( ) Dom |        |        |                       |
| CÓDIGO                      | PRODUTO | PEDIDO | PRODUÇÃO REALIZADA | FALTAS<br>HORÁRIO                                                 | PERDAS | SOBRAS | CONTROLE DE QUALIDADE |
|                             |         |        |                    |                                                                   |        |        |                       |
|                             |         |        |                    |                                                                   |        |        |                       |



## 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. Tais perdas são mapeadas, para que a padaria saiba exatamente a quantidade de produtos que sobraram.

| ITPC - CONTROLE DE PERDAS                                                                                                |   |                               |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-------------------------------|-----------|
| Responsável:                                                                                                             |   | Turno: [ ] manhã<br>[ ] 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 conhecer o tempo de cozimento de produtos, com uma frequência inicialmente diária, mas depois de mapeada a sequência e informações sobre o cozimento, é utilizada quando há alguma alteração de processo.

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

## Padronização de Processos

Essa é uma das ferramentas mais importantes para a

organização do trabalho dentro do setor produtivo. Seu 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 daquilo que é produzido.

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.

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

## Fragmentação de receitas

Além de possibilitar agilidade ao processo de fabricação, a fragmentação permite a estratificação do processo, contribuindo para que a empresa mantenha as informações sobre a receita na padaria, diminuindo as chances de se tê-las apenas na cabeça dos padeiros e confeitores.

A fragmentação permitiu descentralizar o gerenciamento da produção e agilizar a fabricação dos produtos. Com ela, 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.

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

|                                                                |       |       |       |       |       |       |        |        |
|----------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| <b>Produto:</b> Bolo de Cenoura                                |       |       |       |       |       |       |        |        |
| <b>Total produzido depois de assado:</b> 11 unidades / 3,11 kg |       |       |       |       |       |       |        |        |
|                                                                |       |       |       |       |       |       |        |        |
| <b>Unidades:</b>                                               | 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>                                           | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7      | 8      |
| 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  |

## Pré-pesagem

Sistema que consiste na preparação prévia dos ingredientes de uma receita, de acordo com a quantidade solicitada pela área de atendimento. A implantação da pré-pesagem colabora muito na melhor estruturação da área de produção, tornando possível evitar a falta de matéria-prima 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.

Contribui também 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.

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 à 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. Deve 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 elaborada.

Por fim, contribui para aumentar a produtividade dos profissionais da indústria, como mostra o exemplo:

- Um padeiro demora, em média, de 7 a 8 minutos para pesar uma receita dentro da área de produção, sem pré-pesagem.
- Assim, 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 30 minutos.

## MELHORIA DE PRODUTIVIDADE

A baixa produtividade, ou produtividade aquém do ideal tem incomodado muito os empresários do segmento. Pesquisa do convênio ABIP/ITPC/Sebrae mostra que as padarias estão com uma produtividade menor do que seria necessário e que isso implica num faturamento 16,73% abaixo do potencial.

Daí se elaborou uma metodologia de intervenção em processos, que mescla a apuração qualitativa em termos numéricos sobre a realidade da empresa e seu potencial a partir da estrutura informada e uma avaliação quantitativa, que dissecou os processos realizados no dia a dia e sua relação com a produtividade.

Basicamente, se encontrou cerca de 40 processos que podem ser encarados como pontos críticos e que merecem intervenção, como controle do resultado operacional, controle de perdas, controle de rupturas, divisão de tarefas, padronização de atividades, entre outros. São pontos que, ao serem melhorados fazem com que se obtenha melhor desempenho. Essa metodologia vem sendo testada em 50 empresas brasileiras e o resultado será disponibilizado pelos parceiros do convênio para que mais padarias possam ampliar seus resultados e ter mais sucesso.

## 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.

O congelamento tem sido bastante utilizado pela panificação, permitindo, inclusive, que as empresas invistam em Centrais de Produção, 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.

A Panificação e Confeitaria tem procurado entender o comportamento do consumidor moderno, que preza pela rapidez, funcionalidade e frescor dos produtos consumidos. Nesse sentido, o congelamento é um método de amplo interesse e uma grande inovação tecnológica dentro do segmento.

Essa tendência oferece várias oportunidades de utilização no setor de panificação e grandes possibilidades de negócios. Seu uso permite elevar a produtividade da padaria e confeitaria, através 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.

As padarias tradicionais podem aproveitá-lo ainda para diminuir a ruptura, a falta de produto no ponto de venda ou questões ligadas a mão de obra, principalmente, em dias como feriados e finais de semana. Além disso, eles podem ainda ser comercializados com cafeterias e o foodservice em geral, hotéis, restaurantes e lanches com um valor agregado maior.



A produção de panificados congelados é a mesma da padaria convencional, mas requer alguns investimentos de infraestrutura. O principal é climatizar o ambiente e o processo de congelar esses produtos com ultracongeladores e o processo de estocagem com câmaras ou locais

apropriados. A indústria de equipamentos 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.

### 3.3. PRODUTOS

#### VALORIZAÇÃO DO PRODUTO ARTESANAL

As empresas de panificação atualmente se destacam por oferecerem amplo leque de serviços e conveniência que vai muito além do “tradicional”. Ao mesmo tempo, outros segmentos, como supermercados, hipermercados, minimercados, lanchonetes ampliaram seu mix ofertando itens que antes eram quase que exclusivos das padarias. A ampla oferta de produtos com uma nova concorrência e mais opções para o consumidor tornaram algumas escolhas mais complexas. Onde ele vai comprar seus produtos preferidos com tanta opção? Essa escolha pode variar de acordo com o preço, a localização do ponto de venda e outras facilidades ou interesses que afetam seu gosto.

Contudo, quando se fala de alimentos prontos que não são considerados commodities, como é o caso de muitos produtos do setor de panificação, a visão é

diferente. Mesmo com tantos concorrentes no mercado, o consumidor ainda prefere consumir produtos de padaria na padaria. Isso acontece pela confiança que o consumidor tem nos estabelecimentos. A padaria passa para o mercado uma referência de credibilidade, um pão feito com uma percepção de artesanal.



Ciente dessa oportunidade de mercado, alguns tipos de padarias têm buscado reforçar a característica única de seus produtos. Isso vai desde a assar alguns poucos itens na frente do cliente, para destacar o frescor e a forma de preparo dos produtos, até alterar o design da loja para reforçar uma imagem rústica. Outras empresas procuraram mudar completamente a elaboração de produtos e apostar num leque de panificados produzidos com fermentação natural, por exemplo. Toda a estratégia comercial é modificada para valorizar o foco no artesanal e na elaboração do produto com este tipo de cuidado.

Essa estratégia visa ampliar um conceito maduro da panificação, destacada como uma arte, assim como é encarada em países como a França, Itália ou nos Estados Unidos (especificamente na região da Califórnia). Uma das características Nesses mercados as padarias vão além do foco na produção artesanal e criam verdadeiras assinaturas de seus produtos – eles são completamente diferentes em cada empresa nos mínimos detalhes, tornando os produtos únicos e objetos de desejo por parte dos consumidores.

#### SAUDABILIDADE E PRODUTOS FUNCIONAIS

Em paralelo à valorização do produto artesanal, encontra-se a busca por produtos que ajudem a manter uma boa qualidade de vida. Em termos de alimentos e bebidas saudáveis, por exemplo, o volume de vendas de produtos desta categoria passou dos R\$ 27 bilhões, de acordo com levantamento da Euromonitor.

Nesse contexto, as padarias e confeitarias também têm procurado se alinhar a esse movimento, ampliando a oferta de produtos panificados artesanais e industrializados que oferecem algum benefício de saudabilidade. Pesquisa da Kantar World Panel, realizada em 2015, indica que o consumo de pães industrializados caiu 3,5% ao mesmo tempo em que os pães integrais subiram 7%.

A preocupação das pessoas com o controle de peso, os impactos dos alimentos na saúde as leva a buscar produtos que as ajudem





a controlar a dieta. As padarias e confeitarias estão cada vez mais fabricando pães com adição de grãos ou redução de açúcar e uso da farinha de trigo integral. Ao mesmo tempo, a ABIP, juntamente com a Associação Brasileira da Indústria do Trigo (Abitrigo) mantém o portal “Glutén – contém informação” que expõe uma série de artigos, pesquisas e informações que dão outra visão em relação ao poder nutritivo do trigo, rechaçando o conceito de que pão apenas engorda ou trigo apenas faz mal à saúde.

Os pães funcionais surgem então, como uma forma de levar aos clientes produtos de aceitação pelo cliente, tanto pelo sabor quanto pela sua capacidade nutritiva.

### **PÃO FRANCÊS: MAIS FORTE DO QUE NUNCA**

Embora seja um dos produtos mais tradicionais da padaria brasileira, o pão francês ainda é o grande responsável pela ida das pessoas às padarias, respondendo ainda por cerca de 40% do faturamento com produção própria. Portanto, é mais do que justificada qualquer iniciativa que venha promover a melhoria deste produto.

Pode-se dizer que a principal dos últimos anos tenha sido a publicação da norma ABNT NBR 16170, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Nela são descritos 13 quesitos de qualidade entre características internas

(miolo, por exemplo), externas (crosta, aspecto) e sensoriais (aroma, sabor), que permitem estabelecer um pão de qualidade. Como parâmetro, este pão ideal deve ter, no mínimo, 90 pontos, na categoria “muito bom”, podendo chegar a “excelente” se obtiver a pontuação máxima.

O convênio ABIP/ITPC/Sebrae promoveu uma pesquisa com mais de 800 padarias de 12 estados, na qual constatou que mais de 90% delas estavam abaixo desse limite ideal de qualidade. A partir daí, desenvolveu uma metodologia de intervenção no processo de fabricação do pão francês, conciliando falhas identificadas com os quesitos da norma e ações de melhoria da fabricação. Tal metodologia vem sendo testada em 50 empresas de dez estados para aprimoramento dessa intervenção, cujo resultado e o próprio modelo de intervenção será disponibilizado pelos parceiros do convênio.

## **3.4. EQUIPAMENTOS**

Além dos ingredientes e processos de produção, os equipamentos utilizados na panificação e confeitaria têm considerável participação na boa qualidade do alimento. A escolha correta do maquinário e a manutenção periódica e preventiva são fundamentais para garantir o bom nível dos produtos.

Depois da compra, eles precisam ser distribuídos de maneira que o fluxo do processo de produção seja facilitado e ainda possam manusear com segurança e correção. Aqueles com partes móveis que requerem lubrificação deverão estar desenhados de forma que o processo possa ser efetuado sem contaminar os alimentos. Além disso, não devem possuir parafusos, porcas, rebites ou partes móveis que possam cair acidentalmente no produto.

O desenvolvimento tecnológico atingiu em cheio o mercado de equipamentos, que rotineiramente vem apresentando mais e mais produtos com capacidades interessantes de tornar o dia a dia das panificadoras e confeitarias mais produtivo ou contribuir com a qualidade dos alimentos e panificados.

Inovações podem impactar positivamente o trabalho dentro dos setores de produção das padarias e confeitarias. Vejamos algumas.

### **Fornos**

Cada vez mais os fabricantes têm investido em modalidades diferentes de fornos, destacando-se modelos compactos que permitem ser instalados dentro da área de vendas, ou mesmo outros com capacidade de receber até 10 assadeiras ao mesmo tempo. A automação cada vez maior facilita a gravação de receitas e diferentes fases no mesmo assamento, com alertas sobre o momento de se fazer a manutenção preventiva.

Há modelos que ainda trazem estruturas de suporte como uma estufa com controle automático de calor e umidade, portas de vidro. Podemos citar como exemplo o Rotoram Mini, da Ramalhos.

Há ainda os fornos de lastro e turbo, em novas versões, programáveis e de modelo vitrine, que podem ser instalados diretamente na área de venda, para produção de pães especiais à frente do cliente. Fabricantes como a Prática tem totens destes exclusivos para a panificação

### **Robustez**

Na linha de robustez, há formatos industriais para as empresas que precisam de máquinas com grande capacidade. Há amassadeiras espirais de bacia fixa, basculantes com elevador e bacias móveis, como os fabricados pela Prática Fornos.

Há também modelos de grupos automáticos (também da Prática), formado por uma divisora e modeladora acopladas em um único equipamento, de forma a acelerar o processo de fabricação. A ideia é torná-lo mais prático e produtivo.

### **Fermentação**

Um novo modelo de fermentadora trazido à Fipan pela



Prática com vidro e iluminação a LED proporciona controle visual da fermentação sem que seja necessário abrir a porta, mantendo a conservação da temperatura, umidade interna e padronização dos produtos.

Um sistema de geração de vapor por caldeira fornece umidade em quantidade ideal para fermentação com bom volume, textura e coloração. Existem três níveis de umidade no equipamento, baixo, médio e alto, para facilitar a utilização, além de ser adequado a grande parte dos produtos preparados em panificação, podendo ser trocados a qualquer momento.

A opção de umidade no frio é um diferencial dos demais, pois evita o ressecamento e a perda de peso no modo retardo, assim propicia maior qualidade, principalmente durante o processo de baixa e alta fermentação, massas madre e com alto teor de hidratação. O sistema “Padeiro Noturno”, permite programar o tempo e o modo (frio ou quente), e assim controlar exatamente o retardo e a fermentação dos produtos, sem a necessidade de um funcionário para esse controle.

### Equipamentos para escala industrial

Aumentar a produtividade é uma das principais necessidades do mercado de panificação, mas é um investimento pouco acessível a maioria das empresas do setor. A In Bake desenvolveu duas linhas de equipamentos mais acessíveis. A linha para produtos grandes e pequenos permite dar qualidade ao tratamento da massa com alta produção e baixo custo de mão de obra, a ideia é permitir que as empresas consigam manter uma produção inteiramente artesanal com escala industrial.

A linha para pães pequenos é formatada para massas diretas com especial significância do boleamento tipo “mão de padeiro”, pães modulados ou somente cortados tipo ciabatta. A linha de produtos maiores tem como preocupação dar à massa maior descanso e hidratação antes de ser trabalhada no formato final do pão. Em todo o processo, não ocorre qualquer tipo de pressão mecânica que danifique a massa e o que foi desenvolvido nesse período de descanso.

## 3.5. INOVAÇÃO COMPORTAMENTAL

### MUDA O CONSUMIDOR, MUDA A EMPRESA

Nos últimos anos, a sociedade brasileira mudou bastante, com mais pessoas tendo acesso a bens de consumo, e isso também se refletiu na procura por alimentos. A busca por bem estar, por saúde, conforto ou alívio depois de um dia estressante são fatores que influenciam na decisão de compra. E esses vários comportamentos podem ser adotados por uma mesma pessoa, em diferentes momentos.

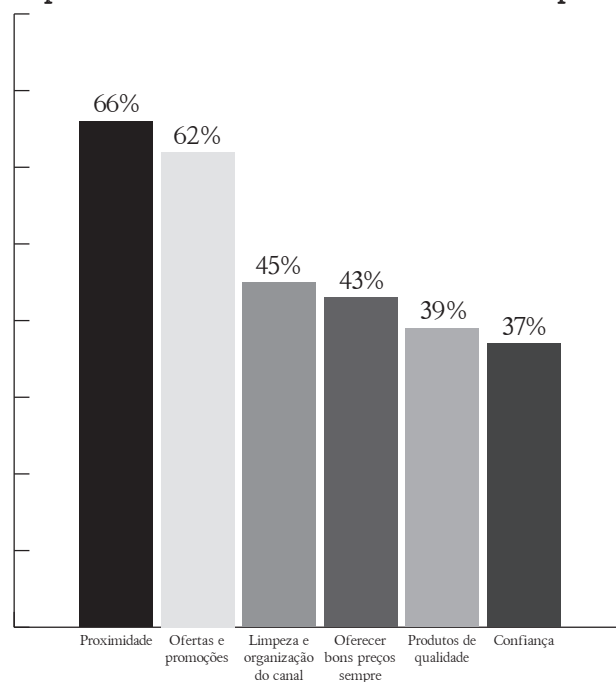
Em alguns a pessoa pode querer um lanche saudável, em outro um bolo recheado de chocolate. Pode num momento buscar uma refeição rápida e em outro momento passar horas com amigos, se divertindo com uma refeição mais elaborada. Num outro momento, pode querer apenas uma comida simples, porque naquele dia a grana apertou.

Entender a mentalidade e o processo de escolha do consumidor é um importante processo para qualquer empresa. Prever os passos do cliente e suas preferências permite ao empreendedor planejar melhor estratégias de venda, possibilitar o desenvolvimento de novos serviços e gerar inovação no mercado, sempre se adaptando para responder as demandas do público.

A proximidade do canal de venda ainda é um ponto importante na definição do local de compra. De acordo com pesquisa do Sistema Firjan, nas padarias artesanais, 66% do público coloca como principal motivo para frequentar uma padaria o fato de ela ser próxima de casa ou do trabalho.

Contudo, outros fatores também vêm se mostrando importantes para o cliente na definição de onde comprar. Pesquisa da Kantar World Panel em 2016 mostra que, por exemplo, as ofertas e promoções também são fatores importantes nesse momento.

### Importância do fator na escolha do canal de compra



Fonte: Kantar World Panel (2015)

Portanto, as padarias e confeitarias devem estar atentar ao que o cliente está procurando. Os atacarejos registraram grande crescimento no consumo, ao oferecer um mix que garante suprimentos para toda a casa e isso foi atrativo para os consumidores, que podem fazer lá sua compra mensal. Isso impactou no resultado dos supermercados, que por sua vez, buscaram diversificar

os produtos oferecidos e muitos deles viram nos produtos de panificação uma boa saída. Daí, se tornaram grandes concorrentes das padarias.

E as padarias também precisam se fortalecer para se manterem competitivas. Podem fazer isso buscando diferenciais. Um deles é a proximidade que se consegue com o consumidor. Pode, portanto, fidelizá-lo, entender bem seu padrão de consumo, os horários mais frequentados, os produtos mais consumidos, como eles enxergam o atendimento e suas sugestões de melhoria. Com isso pode oferecer um serviço bem personalizado e, porque não, de maior qualidade, seja no atendimento, seja nos produtos.



Outro ponto de destaque pode ser o próprio ambiente de loja. Manter um espaço de vendas limpo, organizado, bem iluminado, com produtos bem dispostos e em variedade, deixando o aroma dos pães se espalhar pela loja é um atrativo e tanto. A pesquisa já citada pela Firjan também abordou essa questão sobre o ambiente da loja. De acordo com ela, o design da loja e dos produtos tem mais peso maior que o design das embalagens e a realização de promoções e eventos, independente da classe social pesquisada. Não dá para deixar isso de lado, então.

Por fim, mas não menos importante, os produtos. Sem produto bom não há estratégia que aguarde. É importante variar o mix, oferecer sempre novidades ao cliente, suprir sua procura por produtos funcionais, pães tradicionais, com fermentação natural, manter a qualidade do pão francês sempre em alta (já falamos da norma 16170 e como ela pode auxiliar nesse sentido), produtos de confeitaria, salgados, entre outros.

Mas também pode ser interessante fazer da padaria um lugar onde o cliente possa desde tomar um café da manhã farto, almoçar, lanchar, fazer seu happy hour e ainda levar o lanche da noite para casa. As possibilidades são várias. O que a padaria deve fazer é, relembra-se, conhecer seu cliente e ter um mix de produtos e serviços que atenda às suas necessidades. É preciso ser assertivo nessa decisão para não demandar ao cliente algo que não se possa manter ou que não tem nada a ver com o perfil e capacidade da loja.

## NOVOS TEMPOS, NOVOS EMPRESÁRIOS

A cada momento, é preciso que a estrutura gerencial de um negócio esteja alinhada com as tendências de mercado, mas também com as configurações mais indicadas para gerenciamento. O que se tem assistido em relação ao segmento de panificação e confeitaria é uma preocupação latente com aspectos como sucessão

familiar, capacitação gerencial e introdução de conceitos sociais na gestão.

Em termos de sucessão familiar, este é um tema sempre sensível em qualquer negócio, embora não necessariamente novo. Não seria diferente na panificação, mas o que se vê atualmente é uma preocupação mais explicitada de condicionar ou capacitar os novos gestores para dar sequência ao segmento com a mesma força.

O ideal é que este processo aconteça de forma gradual, com o menor impacto possível nas relações com a equipe existente. A melhor sucessão é aquela que tem o fundador no comando, pois ele tem o conhecimento da empresa que construiu. Assim, o sucessor ainda tem tempo de conhecer o funcionamento do negócio e sua metodologia de trabalho para manter os processos que já são realizados internamente. Esse processo pode durar anos, ainda muito após a saída do fundador. Quanto mais tempo de integração entre o futuro líder, a empresa e os colaboradores, melhor será o resultado para todas as partes envolvidas.

As diversas variáveis dentro de cada panificadora e, principalmente, dentro de cada família, podem ser um grande diferencial. Os herdeiros também devem ser conscientizados de que não vão assumir uma empresa, mas uma sociedade composta por pessoas que não se escolheram. É fundamental separar claramente os conceitos de família, propriedade e empresa. Durante todo o processo, deve haver um clima de diálogo para tratar dos conflitos já existentes e dos que podem surgir. Não só para os sucessores como para qualquer empresário, em qualquer estágio, se capacitar é fundamental. Participar de cursos, feiras, aumentar a participação sindical, estabelecer uma relação madura com outros empresários, praticar o networking, entre outros pontos são iniciativas que fortalecem o capital gerencial dos empresários e devem sempre ser estimulados. Quem fica parado perde o trem da história, é preciso sempre estar atento ao que acontece em volta do negócio.

Aumenta também a participação social das empresas de panificação e confeitaria. Se as padarias já são conhecidas por serem a primeira oportunidade de muitos jovens da própria comunidade em que estão inseridas, nota-se uma preocupação maior com o ambiente e as pessoas que estão ao redor, sejam funcionários sejam clientes ou o público em geral.

Na Padaria Copacabana, de Bauru/SP, por exemplo, a preocupação com o ambiente levou a empresa a adotar duas praças na cidade – Ernesto Monte e Praça Portugal, ficando responsável por sua manutenção, deixando-as limpas e floridas. Na Padaria do Moinho, de Cuiabá/MT, a entrada da padaria é cercada por bancos confortáveis, feitos com material reciclado e os bueiros do entorno têm tampas feitas também de produtos recicláveis, com os frisos hermeticamente pensados para não deixar sujidades e proteger de entupimentos. Além





disso, a preocupação com a sustentabilidade, com a realização de coleta seletiva, recolhimento de óleo, entre outras ações já realizadas também é um indicativo de que a panificação pode estar socialmente bem inserida na sua comunidade. O convênio ABIP/ITPC/Sebrae realizou

pesquisa com 20 empresas de todo o país sobre práticas sustentáveis. Acesse nas mídias dos parceiros o encarte técnico com o resultado desse levantamento.

### MÍDIAS SOCIAIS E MARKETING DIGITAL

Internet e mídias sociais são grande tendência do marketing para todos os tipos de negócios. Essas ferramentas possibilitaram a criação de novos formatos de serviços, ampliando o contato das empresas com seus consumidores. Do uso do Twitter para informar clientes de uma nova fornada até mesmo a manutenção de um blog ou de uma fan page do Facebook trabalhando conteúdos que se relacionam com a empresa, mas sem focar diretamente em ofertas e vendas, o chamado marketing de conteúdo. Entretanto, apesar dos benefícios, o setor de panificação e confeitaria ainda não mostra um uso adequado destas tecnologias. É interessante conhecer melhor seu potencial e como utilizá-las com foco na ampliação do consumo e na construção de identidade dentro das redes.



Independentemente da mídia adotada para se tornar um canal com os clientes, o alcance de sucesso com o marketing digital depende do planejamento. Estruturar a frequência de produção e publicação dos conteúdos, das datas de lançamento, entre outros fatores.

Um dos grandes erros quando se pensa no marketing digital é promover ações parecidas ao que ocorre na divulgação tradicional. Promover produtos e serviços como se estivesse entregando um caderno de ofertas. Nas redes sociais o consumidor não receberá esse tipo de conteúdo da mesma forma. É preciso que o conteúdo utilizado gere interesse e engajamento.

O cliente precisa se sentir atraído pelas publicações da marca. Quem consegue trabalhar bem esses recursos se destaca. Como reflexo, além das ações de marketing promocional terem um resultado melhor quando o digital é trabalhado de forma mais adequada ao meio, ainda se reforça o vínculo de proximidade com a empresa que frequentam. Ele se torna defensor da identidade e dos valores da marca, replicando-a para outros amigos e conhecidos.

## 4. CONCLUSÃO

Mais do que equipamentos de última geração, mais do que invenções mirabolantes, a inovação e a tecnologia podem estar em ações simples, de tornar mais eficiente um processo já realizado, de lançar uma nova versão de um produto, adaptando seu tamanho a uma demanda do cliente, de adicionar um ingrediente novo a um pão e criar uma nova receita.

O que mais a tecnologia e a inovação devem suscitar no empreendedor é a atenção constante ao que pode ser melhorado, ao que pode manter o cliente fiel, conquistá-lo continuamente. Para isso, pede-se uma atenção constante ao negócio, desde o acompanhamento das rotinas de produção, do registro adequado de informações, do cuidado com o atendimento, da interação com o cliente.

A atenção ao mercado, ao que fazem os concorrentes, ao que desejam os clientes, pode justamente trazer uma mudança na empresa, uma nova forma de se trabalhar o negócio padaria. E isso pode ser inovador, pode apresentar novos caminhos, melhorar um processo, desenvolver novas ações e fazer o negócio se destacar.

Tecnologia e inovação pressupõem movimento, pesquisa, assertividade. É isso que se espera do empresário de panificação e confeitaria. São características que podem ser desenvolvidas. Tradicionalmente, este segmento tem essas qualidades. Mantê-las e desenvolvê-las ainda mais é fundamental para a sobrevivência no mercado, cada vez mais acirrado.



Convênio  
ABIP|ITPC|SEBRAE