



# ARTIGOS TÉCNICOS

Esta publicação é parte do “Projeto de desenvolvimento do setor de Panificação e Confeitaria com atuação na Qualidade, Produtividade e Sustentabilidade “

## 4 – A recuperação da produtividade na panificação

As empresas de panificação e confeitaria brasileiras estão com um nível produtividade menor que o necessário para se manterem rentáveis. O contexto econômico está fazendo as empresas perderem competitividade comparada a outros segmentos. Em 2014, o setor reajustou seus preços em função do aumento de custos de compra dos produtos acima da média. O reajuste de preço nas padarias foi de 11,5%, uma média de 32% superior a segmentos similares. Nos supermercados e no foodservice, que concorrem diretamente com as padarias, este aumento foi de 7,1% e 9,79% respectivamente.

A inflação crescente está aumentando os custos das empresas e tirando poder de compra do consumidor. Este processo provocou uma queda no fluxo de clientes de 3,4% em 2014 que tem impactado na redução de rentabilidade das padarias com perda de competitividade e aumento dos custos operacionais. O processo vem ocorrendo desde 2010, com declínio acumulado de 4,4% nos últimos dois anos.

A perda de produtividade frente a outros setores acontece pelas diferenças no modelo de operação de cada negócio. A panificação oferece muitos serviços, mas em sua maioria tem pouco volume de produção por ser artesanal e montada para vender em apenas um ponto. Como não há uma



grande escala, os custos pesam mais no produto produzido. Se o item é vendido num supermercado, por exemplo, ele tem um custo indireto diferente de uma padaria, onde acaba ficando mais caro. Dentro da composição de custos indiretos das padarias, por exemplo, cerca de 40% é mão de obra, que subiu 18% no último ano. E essa mão de obra é especializada, como o padeiro e confeitoiro, diferente dos outros setores onde a maioria da mão de obra é desqualificada e tem um menor custo.

Isso coloca um grande desafio para o setor no foco em produtividade. Para compensar este prejuízo, deve haver um movimento das empresas de panificação em buscar métodos, proces-

# ARTIGOS TÉCNICOS

Esta publicação é parte do “Projeto de desenvolvimento do setor de Panificação e Confeitaria com atuação na Qualidade, Produtividade e Sustentabilidade “

tos, equipamentos e tecnologias que mudem seu gráfico de custo e aperfeiçoem a produtividade. É preciso ganhar eficiência e fazer mais com menos recursos. Antes de qualquer iniciativa, é preciso um diagnóstico que analise os indicadores da organização comparando com as melhores para depois ter alguma resposta. Neste processo, algumas empresas lideradas por empresários inovadores, que buscam informação em casos de sucesso em eventos, feiras e conhecimento costumam ter uma resposta mais rápida.

Como soluções, o setor vem agregando novos serviços para otimizar o uso de seus recursos e atingir o desejo do consumidor por uma quantidade maior de serviços. As empresas oferecem pizza, comida japonesa, refeições e outras conveniências como alimentos prontos visando o desejo dos clientes por conveniência. O melhor aproveitamento do espaço, dos colaboradores com estes novos serviços fez os custos indiretos diluírem, como o aluguel e a mão de obra.

Para ganhar mais produtividade, as padarias também precisam de processos bem definidos em todos os seus setores e repensar a tecnologia empregada para otimizar o fluxo. Dentro do processo de produção, quando é diagnosticado o gargalo, existem várias possibilidades de causa dos problemas. Podem ser equipamentos que



estão ultrapassados, layout de produção inadequado, processos repetitivos e pouco funcionais. Muitas vezes, o método utilizado precisa de novas tecnologias como, por exemplo, o congelamento, que permite ampliar o lote de produção ao invés de fazer vários produtos em quantidades menores que ocupam muito tempo do profissional e têm uma resposta baixa de produção. Inovar e buscar soluções para a empresa passa por repensar toda a cadeia de produção.

## Principais pontos para aumento da produtividade:

- Realzar diagnóstico dos indicadores de produtividade da empresa;
- Ampliar mix de produtos de conveniência para diluir os custos indiretos;
- Definição de layout de produção para melhor logística;
- Definição do layout de loja para melhor direcionamento do fluxo dos clientes;
- Implantação de tecnologias para agilizar a produção, eficiência e permitir maior durabilidade de insumos e produtos;
- Otimização e melhor aproveitamento de espaços e mão-de-obra e ingredientes;