

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**PADRÃO DE CONCORRÊNCIA E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS:  
UM ESTUDO SOBRE O SETOR DE PANIFICAÇÃO NO BRASIL E EM  
FLORIANÓPOLIS**

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 – Monografia.

Por: André Saul do Nascimento

Orientador: Prof. Renato F. Lebarbechon

Área de Pesquisa: Empresas

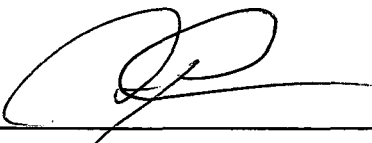
Palavras – Chaves: 1 – Setor de Panificação  
2 – Estudo de Mercado  
3 – Estratégias Competitivas

Florianópolis, julho de 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota .....7,0..... ao aluno **André Saul do Nascimento** na disciplina **CNM 5420 – Monografia**, pela apresentação deste trabalho.

**Banca Examinadora:**



---

Prof. Renato F. Lebarbechon

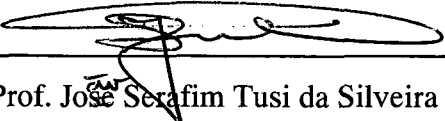
**Presidente**



---

Prof. Luís Carlos de Carvalho Júnior

**Membro**



---

Prof. José Serafim Tusi da Silveira

**Membro**

## **AGRADECIMENTOS**

### **Agradeço:**

- primeiramente a Deus, por estar presente em minha vida em todos os momentos em que eu mais precisei;
- aos meus pais (Saul e Valdecí) por não terem medido esforços ao longo dos anos para me darem a melhor educação, carinho e incentivo para concluir os meus sonhos;
- a minha namorada Ana Paula, pela compreensão, ajuda e paciência que teve comigo ao longo da conclusão deste meu objetivo;
- ao meu mestre o professor Renato Lebarbechon, que me ajudou através de sua orientação e conhecimentos, a conclusão desta monografia;
- aos meus amigos e familiares, que me apoiaram em todo o período de minha vida acadêmica;
- agradeço a todos os professores do curso de economia, pelas mais variadas experiências que me passaram ao longo deste meu objetivo.

Obrigado a todos.

## **DEDICO**

*“Dedico esta monografia a minha mãe Valdecí que me incentivou e me deu todo o seu apoio, desde o momento em que eu entrei na faculdade até a sua conclusão e a minha namorada Ana Paula por ter me ajudado de todas as formas na conclusão deste meu objetivo. Obrigado por tudo.”*

## SUMÁRIO

- LISTA DE ANEXOS .....	vii
- LISTA DE FIGURAS .....	viii
- LISTA DE QUADROS .....	ix
- LISTA DE TABELAS .....	x
- RESUMO .....	xi

## CAPÍTULO I

1 – O PROBLEMA .....	1
1.1 – Introdução .....	1
1.2 – Formulação da Situação-Problema .....	2
1.3 – Objetivos:	
1.3.1 – Geral .....	4
1.3.2 – Específicos .....	4
1.4 – Metodologia .....	4

## CAPÍTULO II

2 – HISTÓRICO DA ORIGEM DO PÃO E O SURGIMENTO DO SETOR DE PANIFICAÇÃO .....	6
2.1 – Origem do Pão .....	6
2.2 – O Pão na Idade Média .....	7
2.3 – O Pão no Brasil .....	8
2.4 – O Pão e a Religião .....	8
2.5 – O Pão em Santa Catarina .....	9
2.6 – Os números do setor de panificação .....	10

## CAPÍTULO III

3 – REFERENCIAL TEÓRICO .....	12
3.1 – Estruturas de Mercado .....	12
3.1.1 – Concorrência Perfeita .....	13
3.1.2 – Monopólio .....	13
3.1.3 – Concorrência Monopolística .....	14
3.1.4 – Oligopólio .....	15
3.1.5 – Monopsônio .....	15
3.1.6 – Oligopsônio .....	16
3.2 – Padrões de Competições das Indústrias .....	17
3.2.1 – Indústria Competitiva .....	17
3.2.2 – Indústria Competitiva Diferenciada .....	17
3.2.3 – Oligopólio Homogêneo .....	17
3.2.4 – Oligopólio Diferenciado .....	18
3.3 – Forças Competitivas – Segundo Porter .....	18
3.3.1 – Ameaça de Entrada .....	19
3.3.2 – Rivalidade entre os Concorrentes Existentes .....	22
3.3.3 – Pressão dos Produtos Substitutos .....	24
3.3.4 – Poder de Negociação dos Compradores .....	25
3.3.5 – Poder de Negociação dos Fornecedores .....	25
3.4 – As Estratégias Competitivas Genéricas – Segundo Porter .....	26
3.5 – Outras Estratégias de Crescimento .....	27
3.5.1 – Estratégias Ofensivas .....	28
3.5.2 – Estratégias de Defesa .....	29
<b>3.5.3 – Estratégias de Crescimento Centradas Internamente .....</b>	<b>31</b>
<b>3.5.4 – Estratégias de Crescimento Centradas Externamente .....</b>	<b>31</b>
<b>3.5.5 – Estratégias de Marketing .....</b>	<b>34</b>
3.6 – Planejamento Estratégico .....	35

## **CAPÍTULO IV**

<b>4 – ANÁLISE DO SETOR DE PANIFICAÇÃO .....</b>	<b>37</b>
4.1 – O que é necessário para entrar no setor de panificação .....	37
4.2 – Características do setor de panificação .....	40
4.3 – Estrutura de mercado do setor de panificação em Florianópolis .....	48
4.4 – Análise dos Determinantes Estruturais da Intensidade da Concorrência Segundo o Modelo de Porter .....	48
4.5 – Estratégias de Crescimento propostas para o Setor de Panificação .....	51

## **CAPÍTULO V**

<b>5 – CONCLUSÃO .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>59</b>

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1 – Questionário aplicado nas empresas do setor de panificação .....	60
Anexo 2 – Figuras das máquinas e equipamentos de uma padaria .....	65
Anexo 3 – Enquete sobre a importância do pão .....	69

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria .....	19
Figura 2 – Estratégias Competitivas Genéricas .....	26
Figura 3 – Distribuição regional das padarias no Brasil .....	41
Figura 4 – Fotografia de uma Padaria que usou a aparência como diferencial .....	52



**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Principais características das estruturas básicas de mercado .....	16
---	----

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Os números do setor no Brasil e em Santa Catarina .....	11
Tabela 2 – Consumo de pão no Brasil .....	11
Tabela 3 – Números de funcionários por função em média .....	42
Tabela 4 – Principais dificuldades do setor .....	43
Tabela 5 – Produtos que enfrentam maior concorrência .....	45
Tabela 6 – Preferência dos consumidores .....	45
Tabela 7 – Motivos para consumir na padaria .....	46
Tabela 8 – Onde se compra cigarros .....	47
Tabela 9 – Sugestões para realização de festivais de pães .....	54

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar as estratégias competitivas do setor de panificação e sua relação com a estrutura das indústrias e seu padrão de concorrência.

Inicialmente, foi feita uma apresentação do histórico do surgimento do pão e do setor de panificação, e qual a sua importância para a economia demonstrada através de dados estatísticos.

Em seguida, foram levantadas as formulações teóricas sobre as estruturas de mercado, os padrões de competições das indústrias, as forças competitivas (segundo Porter), as estratégias competitivas genéricas (segundo Porter), outras estratégias competitivas e o planejamento estratégico a fim de identificar na prática, quais as teorias que são aplicadas pelo setor de panificação.

A pesquisa me permitiu constatar que as empresas, mediante a formulação e implementação de estratégias competitivas, procuram se posicionar melhor perante os consumidores a fim de ganhar uma substancial participação no mercado.

Na seqüência do trabalho, foi feita uma abordagem do que é necessário para entrar no setor de panificação, quais as características do setor e uma análise do setor aplicando na prática o referencial teórico, que permitiu identificar a que tipo de estrutura de mercado e quais as estratégias de crescimento que as empresas procuram adotar para terem um melhor desempenho competitivo e financeiro.

E por último, realizou-se a conclusão do presente trabalho identificando as principais características do setor de panificação com o objetivo de colocar ao alcance dos futuros investidores um volume de informações iniciais que possam vir dar auxílio imediato à instalação de uma panificadora obtendo os esclarecimentos necessários para bem avaliar sua pretensão e entrar no ramo com maior conhecimento e segurança.

# CAPÍTULO I

## 1 – O PROBLEMA

### 1.1 – Introdução

O presente trabalho tem como objetivo analisar os padrões de concorrência e as estratégias competitivas do setor de panificação em Florianópolis e identificar quais são as forças competitivas que atuam neste setor e suas implicações estratégicas.

As transformações tecnológicas atingem todas as atividades humanas em todos os lugares do mundo. As inovações contribuem para o surgimento de novas tecnologias que proporcionam, por sua vez, aumento da capacidade de produção e com isso conseqüentemente redução nos custos.

Com um cenário favorável na economia brasileira a partir de 1970, deparou-se com um novo rumo para a economia, onde a industrialização e a modernização dos diversos setores da economia apresentaram enormes avanços.

Segundo Porter (1998), a concorrência em uma indústria depende das seguintes forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

A solução proposta por Porter em relação à estratégia competitiva é buscar dentro da indústria a melhor proposta para melhor se defender contra estas forças competitivas ou até mesmo em influenciá-las para seu proveito.

O planejamento estratégico pode tornar-se um importante recurso, funcionando como um antídoto justamente frente às novas mudanças, afetando a vida de empresas e pessoas.

Cada vez mais se torna necessário e indispensável que o empresário busque a eficácia no gerenciamento de seu negócio, pois neste mundo competitivo em que vivemos poderá surgir surpresa a qualquer momento.

Não existe nenhum setor da economia que esteja imune aos efeitos da globalização, que dita as regras de nossa economia de mercado.

Como vivemos em uma sociedade dinâmica, instável e evolutiva, correrá sério risco quem ficar esperando para ver o que acontece. A adaptação a essa nova realidade será cada vez mais uma questão de sobrevivência.

A tradição é importante, mas sozinha não pode ser utilizada como um pilar de sustentação, é preciso agregar valores aos produtos, identificar com muita clareza as necessidades dos clientes, é importante saber competir, modificando as técnicas gerenciais e antecipando tendências.

## **1.2 – Formulação da Situação-Problema**

Dada às mudanças no cenário mundial com relação às tendências de modernização dos mercados, percebe-se que as indústrias estão atualmente em constantes mudanças de estratégias.

Neste sentido, as empresas que não acompanharem a modernização e a informatização, não terão a menor chance de disputar o mercado com as empresas que fizerem estes investimentos, e tendem a desaparecer do mercado.

A globalização da economia tem exercido forte pressão na conjuntura econômica, pois a velocidade de contato com novos produtos e a descoberta de novas tecnologias possibilita a produção de produtos cada vez mais sofisticados e de maior qualidade. O consumidor não quer agora somente um bom atendimento, ele quer acima de tudo produtos com qualidade e que estejam associados com serviços eficientes.

Para poder atender às novas exigências do mercado é necessário definir bem que planejamento estratégico a empresa vai adotar e qual o momento em que o mesmo deve ser efetuado.

Para Ansoff (1990, p.99):

*“...Isto pode ser causado pela saturação dos mercados tradicionais, descobertas tecnológicas dentro ou fora da empresa ou o repentino surgimento de novos concorrentes.”*

É importante ter clareza do conceito de planejamento para poder aplicá-lo na prática.

Holanda (1975, p.36), definiu o planejamento como:

*“...A aplicação sistemática do conhecimento humano para prever e avaliar cursos de ação alternativos com vistas à tomada de decisões adequados e racionais, que sirvam de base para a ação futura.”*

A estratégia competitiva para Porter (1998) tem como objetivo buscar qual o melhor posicionamento estratégico em relação às forças competitivas, que são: ameaça de entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos consumidores, pressão dos produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes.

A análise estrutural admite distinguir a posição da empresa em convivência a cada força competitiva, pois segundo Porter (1998, p.25):

*“...As empresas terão, cada uma, pontos fortes e pontos fracos peculiares ao lidarem com a estrutura da indústria, e esta pode mudar ao longo do tempo”.*

É nesse sentido, que será proposto um estudo envolvendo os seguintes questionamentos:

- Quais os padrões de concorrência atualmente desenvolvidos pelo setor de panificação no Brasil e em Florianópolis no ano de 2001?
- Quais as estratégias competitivas encontradas no setor de panificação no Brasil e em Florianópolis?

### **1.3 – Objetivos**

#### **1.3.1 – Geral**

Verificar qual o padrão de concorrência existente no setor de panificação em Florianópolis e quais as estratégias competitivas adotadas pelo setor.

#### **1.3.2 – Específicos**

- Verificar o posicionamento de algumas empresas frente às mudanças ocorridas nos âmbitos tecnológico e econômico;
- Definir a estrutura de mercado do setor de panificação;
- Apresentar as principais características do setor de panificação em no Brasil e em Florianópolis.

### **1.4 – Metodologia**

Este trabalho é desenvolvido tendo como base de pesquisa o Método Descritivo. Seus resultados vão sendo alcançados na medida que se determina a natureza das relações existentes entre as variáveis envolvidas. Desta forma estabelecerá a importância da relação entre os conceitos obtidos pelo conteúdo estudado e o grau de competitividade e estratégias desenvolvidas pelo setor.

Os dados foram obtidos a partir de relatórios oficiais (empresas) e, quando necessário através de entrevistas.

Para explicar quais os padrões de concorrência do setor de panificação e quais as estratégias utilizadas, foi realizado uma pesquisa de campo, abrangendo algumas empresas situadas em Florianópolis, com aplicação de um questionário envolvendo perguntas referentes ao tema. Estas perguntas envolvem desde a Razão Social da empresa até a parte relacionada com padrões de concorrência e estratégias competitivas.

Para melhor desempenho em pesquisas posteriores, e, evitar perda de tempo constarão em fichas bibliográficas com o nome do autor, título de livros ou artigos e resumos de assuntos anteriores pesquisados.

Coletados todos os dados, serão apurados e analisadas todas as informações, para a realização do presente trabalho.



## CAPÍTULO II

### 2 – HISTÓRICO DA ORIGEM DO PÃO E O SURGIMENTO DO SETOR DE PANIFICAÇÃO.<sup>1</sup>

#### 2.1 – Origem do Pão

A panificação é uma atividade milenar. Nasceu no antigo Egito, às margens do Rio Nilo, e, segundo conta a história, chegou à Europa através dos gregos, exímios navegadores naquela época. Ao estenderem as fronteiras de seus domínios, os romanos chegaram à Grécia e, ali aprenderam a fazer o pão. E foi em Roma que, segundo relatos, surgiram os primeiros fornos públicos, os antecessores de nossas modernas padarias. Em Roma, o pão ganha caráter de Estado. Ali, a popularidade de um imperador podia ser medida pela quantidade de pão que ele distribuía ao povo. Com o advento do Cristianismo, o pão passou a ser um dos maiores símbolos da religião. E da Roma antiga percorreu o mundo como um dos principais alimentos da fé e dos povos, imortalizado como “o pão nosso de cada dia”.

Neste breve relato, é possível ver a importância de Roma na história da panificação e, conseqüentemente, da Itália. Naquele país, assim como em toda a Europa, o pão foi o principal alimento das classes mais pobres durante toda a Idade Média. Ao contrário dos dias de hoje, o pão era grande e feito para durar até uma semana. Era colocado no centro da mesa. Tudo o que se comia, se comia com pão.

O pão é um alimento que resulta do cozimento de uma massa feita com farinha de certos cereais, principalmente trigo, água e sal. Seu uso na alimentação humana é antiqüíssimo. Pelas informações que se têm, a história mais remota do pão se origina em milhares de anos A.C.(Antes de Cristo), quando era feito em glandes de carvalho e folhas trituradas, sendo depois lavado para tirar o amargor. Em seguida, essa massa secava-se ao sol, e se fazia broas com farinha.

---

<sup>1</sup> Este capítulo teve como fonte O Jornal Pão Quente, da edição nº 1 até a nº 8.

Os primeiros pães também foram assados sobre pedras quentes ou debaixo de cinzas, datando ao que consta, do VII milênio A.C. a utilização de fornos de barro para cozimento de pães.

Foram os egípcios os primeiros que usaram os fornos, sendo atribuído a eles também a descoberta do acréscimo de líquido fermentado à massa do pão para torná-la leve e macia.

No Egito o pão era o alimento básico. Os pães preparados com trigo de qualidade superior eram destinados apenas aos ricos. Com o pão no Egito também se pagavam salários: um dia de trabalho valia três pães e dois cântaros de cerveja.

Os judeus também fabricavam seus pães na mesma época, porém não utilizavam fermentos por acreditarem que a fermentação era uma forma de putrefação e impureza. A Jeová só ofereciam pão ázimo, sem fermento, o único que consomem até hoje na Páscoa.

## **2.2 – O Pão na Idade Média**

Com a queda do Império Romano e da organização por ele imposta ao mundo, as padarias européias desapareceram, retornando o fabrico doméstico do pão na maior parte da Europa. O senhor feudal permitia apenas o uso do moinho e dos fornos. Voltou-se a consumir, pela comodidade no fabrico, o pão ázimo, sem fermento e achatado, que acompanhava outros alimentos, com a carne e sopas.

Nessa época, somente castelos e conventos possuíam padarias. Os métodos de fabrico de pães eram incipientes e, apesar das limitações na produção, as corporações de padeiros já tinham alguma força.

No século XVII, a França se tornou o centro de fabricação de pães de luxo, com a introdução dos modernos processos de panificação, apesar de desde o século XII já ser habitual o consumo de mais de vinte variedades de pães naquele país. Depois, a primazia no fabrico de pão passou a Viena, Áustria. A invenção de novos processos de moagem da farinha contribuiu muito para a indústria de panificação.

Os grãos de trigo, inicialmente, eram triturados em moinhos de pedra manuais, que evoluíram para o de pedra movido por animais e depois para os movidos pela água e, finalmente, pelos moinhos de vento. Apenas em 1784 apareceram os moinhos a vapor. Em 1881 ocorre a invenção dos cilindros, que muito aprimorou a produção de pães.

### **2.3 – O Pão no Brasil**

O Brasil conheceu o pão no século XIX. Antes do pão, o que se usava, em tempos coloniais, era o biju de tapioca no almoço e no jantar, a farofa, o pirão escaldado ou a massa de farinha de mandioca feita no caldo de peixe ou de carne.

Um cronista francês, L.F. Tollenare, viajando pelo interior pernambucano em 1816, registrou também que não era comum o uso de pão, sendo, por outro lado, prodigiosa a cultura do trigo principalmente em Campina Grande, Paraíba. Outras informações de viajantes estrangeiros em 1839 dão conta do completo desconhecimento da existência de pão pelos moradores do sertão nordestino.

No início, a fabricação de pão, no Brasil, obedecia a uma espécie de ritual próprio, com cerimônias, cruces nas massas, ensalmos para crescer, afofar e dourar a crosta, principalmente quando eram assados em casa. A atividade de panificação no Brasil se expandiu com os imigrantes italianos.

Os pioneiros da indústria de panificação surgiram em Minas Gerais. Nos grandes centros proliferaram as padarias típicas, sendo que na cidade de São Paulo até hoje existem, em alguns bairros como por exemplo no Bixiga, padarias que fabricam pães italianos muito apreciados.

### **2.4 – O Pão e a Religião**

O pão permeia toda a história do homem, principalmente pelo seu lado religioso. É o símbolo da vida, alimento do corpo e da alma, símbolo da partilha. Ele foi sublimado na multiplicação dos pães, na Santa Ceia, e até hoje simboliza a fé, na missa católica – a

hóstia –, representando o corpo de Cristo. Há os famosos pãezinhos de Santo Antônio, que ainda hoje são distribuídos aos pobres em várias igrejas no dia desse santo, 13 de junho, para serem guardados em latas. Acredita-se que o que estiver junto com esse pãozinho não faltará durante aquele ano. Esse costume português chegou até nós através dos jesuítas.

## 2.5 – O Pão em Santa Catarina

O pão, tal como conhecemos, chega a Santa Catarina com os colonizadores portugueses. O pão era fabricado por padeiros e padeiras, que não obedeciam as regras do peso e do custo. Era vendido a bel prazer dos produtores, que buscavam lucros extraordinários, além dos justos e permitidos.

Em 23 de dezembro de 1814, o primeiro Juiz de Fora enviado à Desterro, Dr. Francisco Lourenço de Almeida, baixou um edital sobre “o abuso e intolerável excesso com que os padeiros e padeiras desta vila se tem arrogado à liberdade de fazer pão a seu arbítrio e capricho e sem atender ao preço do trigo, às disposições legais, além de vendê-lo ao preço que bem entendiam. Exigia que o pão deveria ter o peso estipulado pela Câmara e preço de acordo com o trigo. O contraventor seria multado em 10 mil réis, o dobro por reincidência, prisão se fosse o caso e o pão seria confiscado, metade para os fiscais e a outra metade para os presos, pobres e enfermos.

Vemos, assim, que a indústria de panificação em começou em Desterro, na Ilha de Santa Catarina, com a importação de costumes totalmente europeus e lusitanos e com procedimentos que ainda hoje se luta para combater. A farinha de trigo era importada, já que o cultivo do cereal não deu certo. A maior parte da farinha vinha dos Estados Unidos. O pão custava de 1 a 2 vinténs, na metade do Séc. XIX, e ocorriam reclamações a respeito do seu tamanho, como o fabricado na padaria de José Antônio Cabral, em 1856.

Em 1870, já havia uma padaria de maior envergadura na Capital, pertencente à firma Costa & Richard. Além de todas as qualidades de bolachinhas, fabricava ainda pães franceses, ingleses, portugueses, pão cevado e pão crioulo. Situava-se no nº 9 do Largo no Palácio.

No começo do século, aparece uma discussão sobre o preço da farinha de mandioca que nos remete a questões culturais interessantes: há a exportação de farinha para outros estados; acontece a Primeira Guerra Mundial; há carestia de pão; a farinha de mandioca aparece em artigos nos jornais dedicados ao assunto. Num dos artigos, uma reclamação assinada por “Justo” traz o seguinte: “Há dias, houve na Superintendência Municipal uma reunião de padeiros desta capital, com o fim de ajustarem o peso, preço e qualidade dos pães. Como poderão eles conseguir este fim, se a matéria prima é variável no seu preço de importação?”.

Já se vai longe o tempo em que se comia pão de farinha de qualidade e com fermento, somente na casa do Governador de Santa Catarina. Hoje, a panificação da Capital e no Estado produz variadíssima qualidade e imensa quantidade de pães e afins. Os panificadores estão mais organizados, estão obrigados a modernizarem-se e a atuar num mercado altamente competitivo, que inclui “dumping” e outros procedimentos de grandes concorrentes como os supermercados.

## **2.6 – Os números do setor de panificação**

O segmento de Panificação e Confeitaria no Brasil representa um faturamento ao redor de US\$ 16 bilhões (2% do PIB Brasileiro) emprega com mão de obra direta mais de 530.000 empregados e um número estimado de mão de obra indireta ao redor de 1,5 milhões. O setor é composto de cerca de 100.000 pequenos empresários.

Os números mostram a importância social do setor de panificação no país: o faturamento é comparável ao movimento somado da Volkswagen e da General Motors no Brasil. O faturamento da indústria brasileira de panificação equivale ao faturamento das duas maiores montadoras de automóveis no Brasil.

No Estado de Santa Catarina, os 4,1 mil empreendimentos do setor faturam R\$ 100 milhões por mês e empregam 49,2 mil pessoas.

**Tabela 1 – Os números do setor no Brasil e em Santa Catarina**

Faturamento anual – Brasil	R\$ 16 bi/ano
Faturamento anual – Santa Catarina	R\$1,2 bi/ano
Empregos diretos – Brasil	580 mil
Empregos diretos – Santa Catarina	49,2 mil
Números de empresas – Brasil	52 mil
Números de empresas – Santa Catarina	4,1 mil

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Panificação (ABIP)

Apesar de consumir pouco pão em relação a outros países, o brasileiro vem apresentando um crescimento no consumo. Mesmo assim, houve uma pequena queda este ano. Existem grandes diferenças regionais no consumo de pão, pois algumas regiões no Leste e Sul consomem cerca de 35kg, enquanto no Nordeste só atinge a 10kg.

O consumo de pão no Brasil é de 27kg anuais por pessoa e representa metade da porção recomendada por organismos de alimentação mundiais como a OMS – Organização Mundial da Saúde (ONU) – 60kg/capita/ano e da FAO – Food Agricultural Organization – 50kg/capita/ano.

**Tabela 2 – Consumo de pão no Brasil**

Região	Qtde. Cons.
Leste e Sul	34 Kg. per capita/ano
Norte e Nordeste	10 Kg. per capita/ano
Média nacional	26 Kg. per capita/ano
Recomendação da Organização Mundial da Saúde	60 Kg. per capita/ano

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Panificação (ABIP)

## CAPÍTULO III

### 3 – REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados alguns conceitos considerados importantes para explicar as diversas formas de estrutura organizacional e de estratégia adotadas pelo mercado. Também, são aqui abordados alguns conceitos que se referem aos padrões de concorrência e estratégias competitivas, que são suportes importantes no desenvolvimento do trabalho.

#### 3.1 – Estruturas de mercado

Segundo Garófalo e Carvalho (1980, p. 15):

*“As estruturas mercadológicas caracterizam-se por dois aspectos principais, um refere-se à quantidade de agentes vendedores e compradores atuantes em um mercado e o outro trata-se da natureza da mercadoria, objeto de negociação.”*

Desta forma existe uma divisão em compradores e vendedores. Pois em um mercado, um artigo é comprado e vendido. Entre os compradores há uma subdivisão em consumidores e empresas. Os consumidores adquirem bens e serviços, e as empresas adquirem matéria-prima para a produção e mão-de-obra para concretizar a produção. Entre os vendedores estão as empresas, os trabalhadores e os proprietários da matéria-prima. As empresas porque vendem seus serviços, os trabalhadores porque vendem sua força de trabalho e os proprietários da matéria-prima porque vendem a matéria-prima para as empresas.

Sendo assim, os mercados poderão ser competitivos ou não. Quando existem muitos vendedores e consumidores atuando em um mercado poderemos dizer que este é competitivo, já quando existem muitos produtores e poucos compradores, podemos dizer que é um mercado pouco competitivo ou não competitivo, pois determinadas empresas poderão afetar o preço de mercado.

De acordo com estas características tem-se as seguintes estruturas de mercado:

### 3.1.1 – Concorrência Perfeita

Segundo Wonnacott e Wonnacott, (1982, p. 51):

*“A concorrência perfeita existe quando há muitos compradores e vendedores, e nenhum comprador e vendedor, por si só, tem controle sobre o preço.”*

Em concorrência perfeita, a demanda e a oferta determinam o preço.

As hipóteses básicas de um mercado em concorrência perfeita são:

- existe um grande número de compradores e vendedores;
- os produtos são homogêneos, isto é, são substitutos perfeitos entre si, não podendo desta forma haver diferença de preços no mercado;
- existe completa informação e conhecimento sobre o preço do produto, havendo transparência do mercado;
- a entrada e a saída de firmas no mercado são livres. Não há barreiras a entrada ou na saída. Isto acontece porque as firmas menos eficientes saem do mercado e entram outras mais eficientes.

### 3.1.2 – Monopólio

Segundo Pindyck e Rubinfeld, (1994, p. 423),

*“O monopólio é um mercado no qual existe apenas um vendedor, mas muitos compradores.”*

Uma estrutura de mercado caracterizada como de monopólio pode ser formulada a partir do conjunto das seguintes hipóteses:

- o setor é constituído de uma única firma;
- a firma produz um produto para o qual não existe substituto próximo;
- existe concorrência entre os consumidores;
- a curva de receita média é a curva de demanda do mercado.



Na estrutura de mercado denominada monopólio, o setor é a própria firma, porque existe um único produtor que realiza toda a produção. A oferta da firma é a oferta do setor, e a demanda da firma é a demanda do setor.

O monopólio somente se mantém se a firma conseguir impedir a entrada de outras firmas no mercado. Diversos fatores podem concorrer para a manutenção do monopólio, dentre os quais:

- a dimensão reduzida do mercado;
- a existência de patentes que impede a produção de um dado produto por firmas concorrentes;
- a proteção oferecidas por leis governamentais; e
- o controle das fontes de suprimento de matérias-primas para a produção de seu produto.

### **3.1.3 – Concorrência Monopolística**

Esta estrutura de mercado apresenta um número elevado de empresas, no qual as empresas competem vendendo produtos diferenciados, embora substitutos próximos, e trata-se de um mercado de livre entrada e livre saída, isto é, quando seus produtos deixam de ser lucrativos pode-se sair com facilidade do mercado e da mesma forma para entrar, pois não existe barreiras a entrada.

Esta estrutura de mercado é portanto mais adequada à realidade, pois haverá uma diferenciação de produtos possibilitando ao consumidor escolher o que estiver dentro de suas condições, ao passo que na concorrência perfeita, supõe um produto homogêneo, produzido por todas as empresas.

A diferenciação de produtos poderá ser, seja através de promoções de vendas (como por exemplo: propaganda, atendimento, brindes etc.), pela embalagem ou por meio de características físicas (por exemplo: alteração dos componentes e das matérias-primas inseridas no produto)

### 3.1.4 – Oligopólio

Segundo Pindyck e Rubinfeld, (1994, p. 560),

*“Em um mercado oligopolístico o produto pode ou não ser diferenciado. Que importa é que apenas algumas poucas empresas sejam responsáveis pela maior parte ou pela totalidade da produção.”*

Esta estrutura de mercado caracteriza-se pela existência de um reduzido número de produtores e vendedores, produzindo produtos que são substitutos próximos entre si. Um oligopólio existe quando alguns vendedores dominam em um mercado.

Exemplos desta estrutura de mercado são: a indústria do transporte aéreo, a indústria química, a siderurgia, a indústria de cigarros, a de cimentos e outros tipos de serviços.

Desta forma, se todos os produtores são importantes, ou possuem uma faixa significativa de mercado, as decisões sobre o preço e a produção de equilíbrio são interdependentes, porque a decisão de um vendedor influi no comportamento econômico dos outros vendedores.

Devido ao pequeno número de empresas dominantes nesta estrutura de mercado, o controle sobre os preços pode ser amplo, dando lugar inclusive a acordos, conluíus e a práticas conspirativas.

O ingresso de novas empresas geralmente é difícil, devido em grande parte, à dominação exercida pelas gigantescas empresas que detêm parcelas substanciais do mercado.

### 3.1.5 – Monopsônio

O monopsônio é um mercado com muitos vendedores, mas apenas um comprador. Desta forma, o poder de monopsônio possibilita ao comprador adquirir a mercadoria por valor inferior ao preço que prevaleceria num mercado competitivo.

O poder de monopólio depende de três condições: da elasticidade da oferta, do número de compradores atuando no mercado e da forma de integração entre esses compradores.

### 3.1.6 – Oligopólio

O oligopólio se caracteriza por um pequeno número de firmas compradoras de um dado produto. Como exemplo, o setor automobilístico, na compra de autopeças.

Desta forma, um número muito reduzido de firmas concentram em suas mãos o poder de compra de determinados bens e serviços, influenciando diretamente nos preços.

**Quadro 1 – Principais características das estruturas básicas de mercado**

<b>Características</b>	<b>Concorrência Perfeita</b>	<b>Monopólio</b>	<b>Oligopólio</b>	<b>Concorrência Monopolística</b>
1 – Quanto ao número de empresas	Muito grande.	Só há uma empresa.	Pequeno.	Grande.
2 – Quanto ao produto	Padronizada. Não há quaisquer diferenças.	Não há substitutos satisfatórios.	Pode ser padronizado ou diferenciado.	Diferenciado.
3 – Quanto ao controle das empresas sobre os preços	Não há possibilidades de manobras pelas empresas.	Considerável, sobretudo quando não há intervenções restritivas.	Dificuldade pela interdependência. Pode ser amplo, através de práticas conspirativas.	Há possibilidades, porém limitadas.
4 – Quanto à concorrência extra-preço	Não é possível nem seria eficaz.	A empresa geralmente recorre a campanhas institucionais p/ salvaguardar sua imagem.	É vital, sobretudo quando há diferenciação do produto.	É considerável, exercendo-se através de marcas, patentes e prestação de serviços complementares.
5 – Quanto às condições de ingresso na indústria	Não há quaisquer obstáculos.	O ingresso é impossível. O surgimento de mais uma empresa implica no desaparecimento do monopólio.	Há consideráveis obstáculos.	São relativamente fáceis.

Fonte: ROSSETTI (1991, p. 293)

## **3.2 – Padrões de Competições das Indústrias**

Segundo Guimarães (1987) os padrões de competição de uma indústria baseia-se principalmente em dois mecanismos de competição: os preços e a diferenciação dos produtos. Desta forma, a classificação proposta abrange quatro tipos de indústrias.

### **3.2.1 – Indústria Competitiva**

A indústria competitiva se caracteriza por não existir barreiras à entrada de pequenos produtores, a competição é basicamente via preços não existindo diferenciação dos produtos, as pequenas firmas apresentam uma taxa de lucro muito próximas a zero.

### **3.2.2 – Indústria Competitiva Diferenciada**

Nesta indústria a competição se dá através dos preços e diferenciação dos produtos. Também não há barreiras à entrada, possibilitando fácil o acesso para o setor.

Neste tipo de indústria além da competição via preço e diferenciação dos produtos, que por si só já tornam esta indústria muito competitiva, há que se levar em consideração que as grandes empresas conseguem aumentar sua participação no mercado forçando muitas vezes o preço para baixo para que as pequenas empresas não consigam acompanhar e fechem. A diferenciação do produto é fundamental, pois pode-se aumentar a parcela do mercado colocando um novo produto no mercado.

### **3.2.3 – Oligopólio Homogêneo**

O oligopólio homogêneo caracteriza-se por existir barreiras à entrada, pequeno número de empresas, não ocorre competição por preços nem mesmo por diferenciação dos produtos, pela existência de significativas economias de escala de produção e distribuição.

A entrada de novas firmas pode ocorrer, contudo, é pouco provável, que as grandes firmas estabelecidas na indústria aceitem passivamente a entrada de novos grandes produtores .

### 3.2.4 – Oligopólio Diferenciado

Na indústria oligopolista diferenciada não existe competição através de preços, mais sim via diferenciação dos produtos. Neste caso busca-se a tentativa de evitar a entrada de novos grandes produtores, ou pelo menos impedir com a intensificação do processo de diferenciação de produtos através do qual as firmas estabelecidas procurariam obter vantagens adicionais sobre as entrantes. Existem barreiras à entrada o que torna esta indústria ainda mais lucrativa.

### 3.3 – Forças Competitivas – Segundo Porter

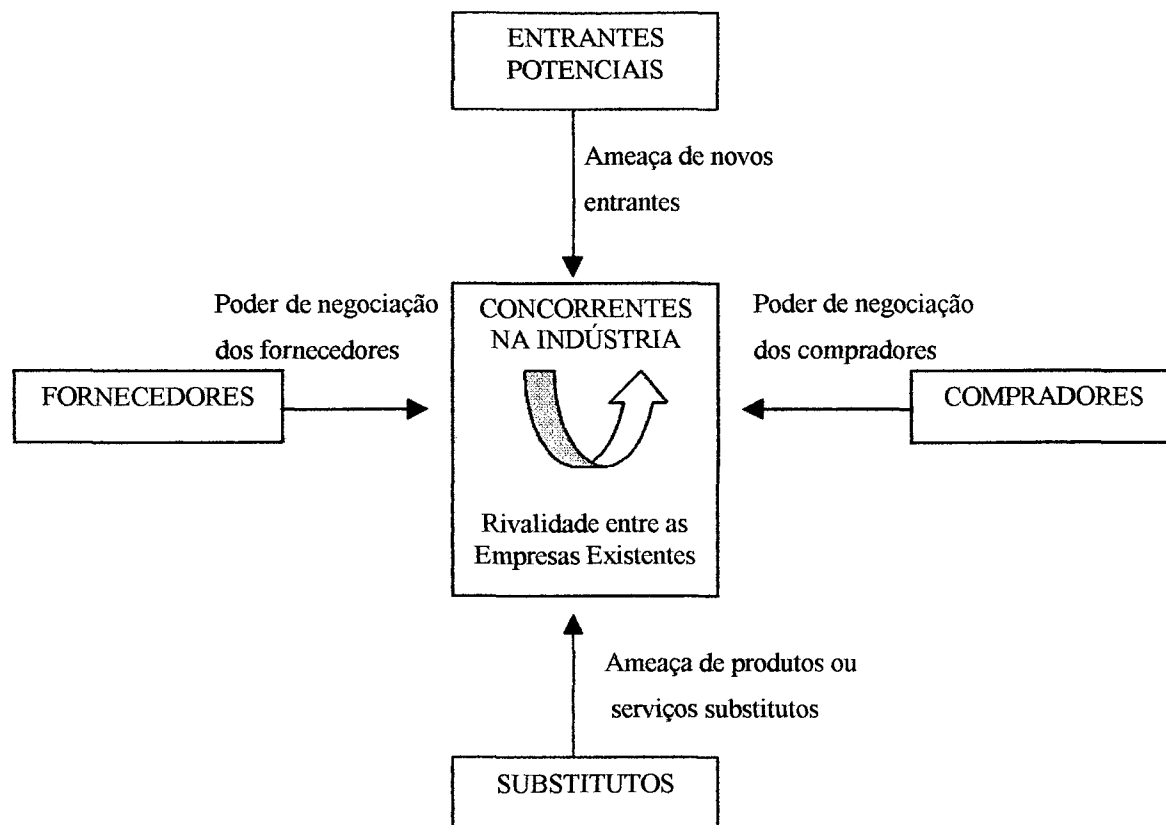
Segundo Porter (1998), a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência em uma indústria depende basicamente das seguintes forças competitivas (figura 1, p. 19):

- ameaça de novos entrantes;
- poder de negociação dos clientes;
- poder de negociação dos fornecedores;
- ameaça de produtos substitutos;
- e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

O conjunto destas forças é que determinam o potencial de lucro na indústria. O grau de lucro difere de indústria para indústria. Estas forças determinam a intensidade de concorrência e são de suma importância para a formulação de estratégias, e refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos.

A solução proposta por Porter em relação à estratégia competitiva é buscar dentro da indústria a melhor proposta para melhor se defender contra estas forças competitivas ou até mesmo em influenciá-las para seu proveito.

**Figura 1 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria**



Fonte: PORTER, (1998, p.23)

### 3.3.1 – Ameaça de Entrada

Segundo Porter, (1998, p.25):

*“Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais.”*

Isto é importante, pois, quando uma empresa entra em um determinado setor com nova capacidade, recursos financeiros em abundância e com intuito de ganhar parte do mercado, como resultado pode acontecer de os preços caírem aumentando os custos do setor e desta forma diminuindo a rentabilidade.

A ameaça de entrada de uma indústria depende das barreiras de entrada, e, com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.

Características da fontes de barreiras de entrada:

### ❖ Economias de Escala

Segundo Porter, (1998, p.25):

*“Economias de escala referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto (ou operação ou função que entra na produção de um produto), à medida que o volume absoluto por período aumenta.”*

A economia de escala impede a entrada, pois força a empresa que estiver entrando em determinado setor a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes, ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo. Economia de escala está presente em várias fases do negócio, entre as quais pode-se citar: marketing, fabricação, pesquisa e desenvolvimento e outras.

Desta forma, a empresa que estiver entrando é forçada a se diversificar ou a enfrentar uma desvantagem de custo.

No caso de existirem custos conjuntos, é viável para a empresa poder produzir um produto B que utilize o mesmo processo que produz o produto A.

### ❖ Diferenciação do Produto

Na diferenciação do produto as empresas desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, que por sua vez tiveram origem seja pelo fato de a indústria ter sido a primeira a ingressar naquela área, ou através de campanhas publicitárias, ou pelo fato de prestar um serviço ao consumidor diferenciado das demais.

A diferenciação do produto está vinculada principalmente à marca, pois ela desenvolve todas estas características anteriormente mencionadas.

Sendo assim, a diferenciação cria uma barreira à entrada forçando os entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes.

## ❖ Necessidade de Capital

Segundo Porter, (1998, p.27):

*“A necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou para a pesquisa e desenvolvimento (P & D).”*

Desta forma, se o volume de recursos é muito elevado, e envolve investimento principalmente nas áreas de publicidade e P&D, automaticamente existe uma barreira de entrada pois o risco do investimento não dar certo é muito alto.

## ❖ Custos de Mudança

Estes custos se referem quando o comprador muda de um fornecedor para outro. Os custos de mudança incidem também sobre o treinamento de novos funcionários, sobre o custo e o tempo de testar ou qualificar uma nova fonte, e custo de novo equipamento auxiliar.

Se estes custos de mudança são altos, os entrantes precisam oferecer um aperfeiçoamento substancial em custo ou desempenho para que o comprador se decida a deixar um produtor já estabelecido.

## ❖ Acesso aos Canais de Distribuição

O acesso aos canais de distribuição são importantes pois uma empresa ao se instalar pode encontrar grandes dificuldades para colocar seu produto no mercado. Como os canais de distribuição já são atendidos pelas empresas estabelecidas, a empresa entrante precisa usar o poder de persuasão aos canais a aceitarem seu produto por meio de verbas para publicidade, por meio de descontos de preço, e outras técnicas, que conseqüentemente reduziram o lucro.



### ❖ **Desvantagens de Custo Independente de Escala**

Certos custos são impossíveis de serem igualados pelas empresas entrantes, independente de seu tamanho e de obterem economias de escala. Entre eles podemos citar:

- tecnologia patenteada do produto;
- acesso favorável às matérias primas;
- localizações mais favoráveis;
- subsídios oficiais; e
- curva de aprendizagem ou experiência.

### ❖ **Política Governamental**

Segundo Porter, (1998, p.30):

*“O governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias primas.”*

Estas restrições acontecem porque visa nestes casos os benefícios sociais diretos. As restrições governamentais derivam de controle tais como de poluição do ar e da água, índices de segurança e eficiência do produto.

Pode acontecer que o teste do produto demora muito tempo por parte do governo aumentando não só o custo de capital de entrada mas alertando as demais empresas estabelecidas naquele setor de sua entrada, que por sua vez proporciona aos concorrentes elaborar estratégias de retaliação.

### **3.3.2 – Rivalidade entre os Concorrentes Existentes**

A rivalidade entre os concorrentes é caracterizada pela busca de aumentar sua fatia do mercado. Esta rivalidade poderá se dar através de várias táticas, entre as quais, concorrência via preço, via marketing, oferecendo novos produtos e serviços para os consumidores, e outros.

A concorrência via preços, é a que deixa a indústria em pior situação. Pois os cortes de preços são rapidamente igualados pelos demais concorrentes, e uma vez igualados, desta forma, reduzirá as receitas de todas as empresas.

A rivalidade é consequência da interação de vários fatores estruturais. São eles:

#### ❖ **Concorrentes Numerosos ou Bem Equilibrados**

Quando as empresas são em número elevado, existe a probabilidade de algumas empresas divergirem das demais sem serem notadas, mas quando o número de empresa é reduzido, são poucos os enganos quanto à força. O líder ou líderes impõem disciplina e desempenham um papel de coordenador da indústria.

#### ❖ **Crescimento Lento da Indústria**

Quando a indústria tem um crescimento lento a concorrência vira um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram se expandir. Isto é, este crescimento lento impede que as indústrias invistam seus recursos na sua expansão.

#### ❖ **Custo Fixos ou de Armazenamento Altos**

Segundo Porter, (1998, p.35):

*“Custos fixos altos criam fortes pressões no sentido que as empresas satisfaçam a capacidade, o que muitas vezes conduz rapidamente a uma escalada nas reduções de preços quando existe excesso de capacidade”.*

Juntamente com o altos custos fixos está o elevado custo de estocagem do produto, pois muitas vezes as empresas são obrigadas a baixar os preços para poderem diminuir os estoques e consequentemente diminuir os custos de armazenamento.

Deve-se levar em consideração se os custos fixos e os custos com armazenamento são considerados altos a ponto de influenciar no preço praticado pela empresa.

### ❖ Ausência de Diferenciação ou Custos de Mudança

A ausência de diferenciação busca basicamente ganhar o cliente em grande parte pelo preço que pratica ou na prestação do serviço, o que por sua vez gera uma maior competitividade entre as empresas atuantes do setor. Desta forma se os preços são baixos o consumidor não irá mudar, pois haverá um custo de mudança.

### ❖ Barreiras de Saída Elevadas

Segundo Porter, (1998, p.37):

*“Barreiras de Saída são fatores econômicos, estratégicos e emocionais que mantêm as companhias competindo em atividades mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos.”*

As principais barreiras de saída são:

- ativos especializados;
- custos fixos de saída;
- inter-relações estratégicas;
- barreiras emocionais; e
- restrições de ordem governamental e social.

### 3.3.3 – Pressão dos Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são aqueles produtos que são substitutos próximos, podendo com facilidade ser substituídos. Desta forma, os produtos substitutos surgem para roubar uma parte do mercado já existente.

Segundo Porter, (1998, p.40):

*“A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria.”*

Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um preço máximo que as empresas podem fixar com lucro. Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, como também reduzem as fontes de riqueza que a indústria pode obter em tempos de prosperidade.

### 3.3.4 – Poder de Negociação dos Compradores

Segundo Porter, (1998, p.40):

*“Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade o mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria.”*

Desta forma, um comprador é considerado poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras;
- os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- ele enfrenta poucos custos de mudança;
- ele consegue lucros baixos;
- compradores que são uma ameaça concreta de integração para trás;
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador; e
- o comprador tem total informação.

### 3.3.5 – Poder de Negociação dos Fornecedores

Segundo Porter, (1998, p.43):

*“Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos.”*

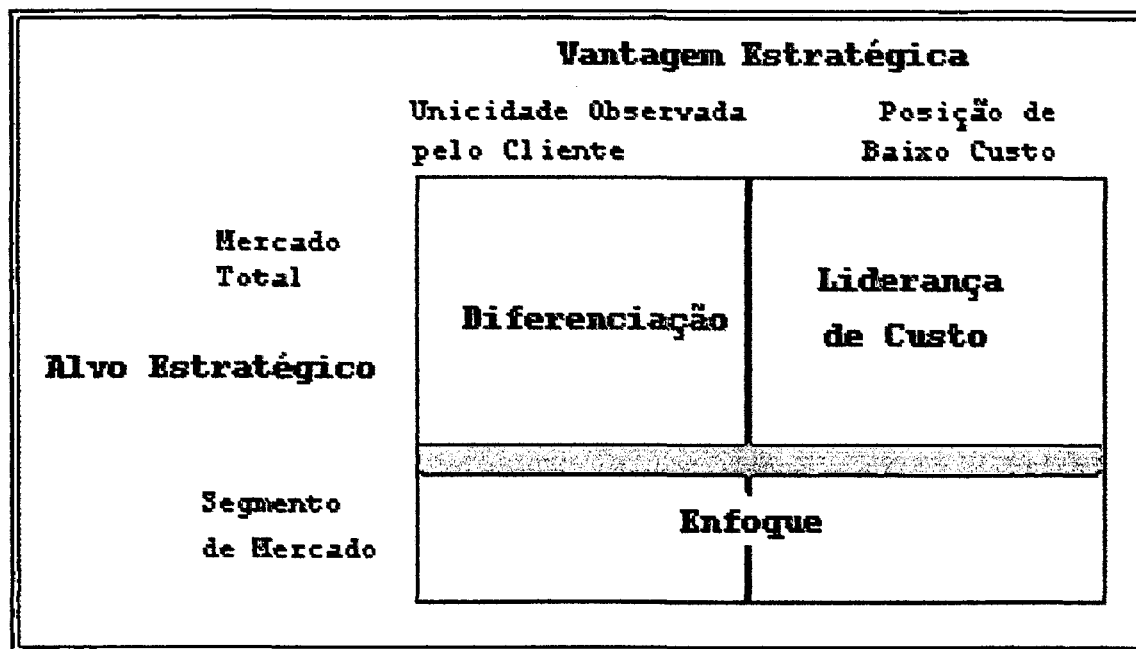
Desta forma, um fornecedor é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende;
- não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para a indústria;
- a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor;
- o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador;
- os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança; e
- o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

### 3.4 – As Estratégias Competitivas Genéricas – Segundo Porter

Porter propõe três estratégias genéricas de competitividade para que a empresa enfrente a concorrência: liderança de custos, diferenciação e enfoque.

Figura 2 – Estratégias Competitivas Genéricas



Fonte: PORTER, (1998, p.53).

### ❖ Liderança de Custos

A estratégia de liderança de custos depende da empresa ter seus custos mais baixos que os competidores, principalmente em função dos efeitos da curva de experiência. É voltada para produtos de uso genérico fabricados em larga escala, com um mínimo de custos administrativos e de custos em pesquisa de produto, e de assistência técnica. A ênfase dessa estratégia está no processo de fabricação.

### ❖ A Diferenciação

A diferenciação busca desenvolver produtos distintos em um dado negócio. Esses produtos devem possuir vantagens sobre os produtos concorrentes, de forma que eles se tornem únicos do ponto de vista do consumidor. A ênfase dessa estratégia está no produto, e requer, além de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, assistência e alta flexibilidade de manufatura.

### ❖ Enfoque

A estratégia de foco busca se concentrar num segmento particular do mercado, o que caracteriza também uma diferenciação, não em relação ao produto, mas em relação ao mercado onde a empresa pode desenvolver uma força característica.

Porter afirma que as situações em que a empresa se situa no meio termo, ou seja, entre a diferenciação e a liderança de custos, são inadequadas. Nessa situação falta parcela de mercado e o seu fluxo de caixa é insuficiente para conduzir os investimentos necessários. Trata-se de uma empresa de baixa rentabilidade, pois neste caso, ou ela perde os clientes de grandes volumes que querem preços mais baixos, ou reduz o lucro para colocar seu negócio fora do alcance das empresas de baixo custo.

## 3.5 – Outras Estratégias de Crescimento<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Material extraído do Capítulo 8 de *Marketing Básico* - Marcos Cobra - Editora Atlas (1985)

Quando duas empresas se enfrentam no campo de batalha mercadológico não estão objetivando arrasar o concorrente, mas simplesmente obter um melhor estado de paz, em que a vencedora ocupa uma porção maior do mercado. Quando uma empresa ataca o líder (de mercado), seu objetivo pode ser o de ganhar e manter uma certa posição. Se escolhe atacar uma empresa menor, seu objetivo pode ser o de ocupar o seu espaço, fazendo-a desaparecer.

As estratégias ofensivas devem ser empreendidas com o intuito de atacar as fraquezas dos concorrentes, objetivando conquistar fatias de sua participação de mercado.

### **3.5.1 – Estratégias Ofensivas**

#### **❖ Ataque frontal**

Colocar as suas forças abertamente contra o inimigo, atacando-se mais as suas potencialidades do que as suas fraquezas, confrontando-se:

- produto com produto;
- propaganda com propaganda; e
- preço com preço.

O resultado vai depender de quem possuir maior força e resistência.

#### **❖ Ataque pelos flancos**

É um meio de abrir brechas na cobertura de mercado do concorrente. O princípio deste tipo de ataque é concentrar forças contra a fraqueza do concorrente. O agressor deve agir como se fosse atacar o lado forte para confinar as tropas do adversário, mas realizar o verdadeiro ataque pelos flancos ou pela retaguarda.

Um ataque pelos flancos pode ser direcionado contra um concorrente através de duas dimensões estratégicas:

- a geográfica: descobrir um território onde o concorrente não atua intensamente;
- a de segmento: atacar as áreas onde evidentemente as necessidades de mercado não estão sendo supridas pelo líder .

### ❖ **O cerco**

É uma tentativa de dispersar a cobertura de mercado do concorrente, de forma que o segmento de mercado dele seja desarticulado e se crie uma brecha mais penetrável, através da qual se possa pulverizar e redistribuir o mercado em novos segmentos.

Caracteriza-se por ser uma grande ofensiva contra o adversário, em diversas frentes, de forma que este necessite defender o “front”, as laterais e a retaguarda, ao mesmo tempo. O atacante deve oferecer ao mercado tudo que o seu oponente oferece, de forma que sua oferta se torne irrecusável.

### ❖ **Ataque “by-pass”**

Conceitualmente é uma visão muito mais ampla de combate, evitando-se qualquer ataque dirigido contra a postura instalada do segmento de mercado do adversário. O ataque é dirigido para mercados mais disponíveis, para aumentar seus próprios recursos.

### ❖ **Ataque de guerrilha**

Consiste em fazer pequenos e intermitentes ataques em diferentes territórios do oponente, para cansa-lo e desmoraliza-lo e, eventualmente, assegurar concessões. É normalmente praticado por um empresa pequena contra um grande. A guerrilha é mais uma preparação para a guerra do que a guerra em si mesma e deve ser seguida de um ataque mais forte se o “agressor” quer derrubar o seu adversário. Não é uma operação barata em termos financeiros.

O atacante de guerrilha deve usar meios convencionais e não convencionais para atormentar o concorrente: cortes de preços, interferências no suprimento, ataques burocráticos, campanhas publicitárias, ações legais, etc.

## **3.5.2 – Estratégias de Defesa**

Os esforços defensivos devem ser adotados não só para resguardar a posição de mercado da empresa, mas, em muitas ocasiões, também para permitir sua sobrevivência.



### ❖ Defesa de posição

Alternativas a este tipo de defesa são a diversificação em tecnologias não pertinentes à empresa (busca de outros produtos diferentes) e o investimento em produtos afins. Estrategicamente, a diversificação de mercado é uma defesa análoga ao ataque *bypass*.

### ❖ Defesa móvel

A expansão de mercado é a defesa em profundidade (móvel), que sugere que as empresas dirijam maior atenção às necessidades genéricas subjacentes, ao invés de se aterem aos produtos atuais e desenvolvam um plano estratégico de expansão, através da redefinição de seu negócio e tecnologia aplicada à pesquisa e desenvolvimento, tendo em vista dois princípios: o do objetivo – claro, definido e realizável, e o do consumo em massa.

### ❖ Defesa ofensiva

É o ataque como forma de prevenção – “e melhor prevenir do que remediar”. É uma estratégia de alta pressão que tem por objetivo conter todas as iniciativas dos concorrentes e mantê-los sempre em estado de defesa. Pode assumir a forma de um grande avanço tecnológico.

### ❖ Defesa pelos flancos

O estabelecimento de uma posição de flanco pelo defensor, contra um eventual ataque adversário; é a análise cuidadosa para identificar qualquer ameaça potencial e a realização de um esforço relativamente sério para flanquear a ameaça, de forma a manter o cerne de suas formações principais intocadas.

### ❖ Contra-ofensiva na defesa

É a resposta do defensor, mobilizando seus recursos, e contra-atacando o agressor; pode ser o enfrentamento da ponta de lança do atacante, a manobra contra os flancos do

atacante, ou a utilização do movimento de torção, para liquidar as formações de ataque a partir de suas bases de operação.

#### ❖ **Retirada estratégica**

É uma retirada para uma posição onde se possa consolidar uma força competitiva no mercado e concentra-la em posições articuladas para o contra-ataque.

### **3.5.3 – Estratégias de Crescimento Centradas Internamente**

A empresa potencializa as suas competências distintivas a fim de vir a usufruir vantagens comparativas em novos mercados em que penetre, embora vendendo os mesmos produtos, ou diversificando os produtos, mas baseada em conhecimentos ou características suas, quer a nível tecnológico, quer em nível de mercado. Podem então ser tomadas as seguintes medidas:

#### ❖ **Diversificação de Produtos**

Empresa utilizar os seus canais de distribuição para escoar a custos marginais novos produtos, ainda que produzidos por terceiros.

#### ❖ **Diversificação Tecnológica**

Pretende-se uma maior utilização dos equipamentos, recursos humanos e *know-how* já disponível na empresa, a fim de permitir uma maior diluição dos custos fixos. É o exemplo de empresas que tendo excesso de capacidade em algumas secções de produção, resolvem comercializar diretamente para o exterior os serviços que podem ser nelas executados, ou então, vender, para além de produtos finais, peças e componentes ou produtos semi-acabados.

### **3.5.4 – Estratégias de Crescimento Centradas Externamente**

Para além do crescimento baseado no potencial interno, pode a empresa pretender um crescimento mais rápido ou uma diversificação maior, que lhe implique alterar a sua

configuração e efetuar novos investimentos. É o caso das integrações (vertical e horizontal) e da estratégia crescer para vender.

### ❖ **Integração Vertical**

O objetivo é ganhar vantagens comparativas face aos seus concorrentes diretos, derivadas de conseguir maior eficiência econômica ao abranger uma parte maior do ciclo produtivo. Este movimento de expansão pode diminuir o grau de incerteza ao nível de abastecimento ou escoamento de produtos, diminuir a dependência da empresa face aos mercados para os quais agora se expande como entidade produtora.

Pode ser:

- **Integração a montante:** A empresa resolve chamar a si, as funções que anteriormente eram desempenhadas por fornecedores seus.
- **Integração a jusante:** A empresa resolve chamar a si, as funções que anteriormente eram desempenhadas por clientes seus.

### ❖ **Integração Horizontal**

Ganhar rapidamente quota de mercado a fim de melhorar quer o seu posicionamento face à concorrência, quer a clientes e fornecedores.

Na prática, qualquer integração horizontal contribui automaticamente para um aumento de poder em face de clientes e fornecedores ao diminuir as entidades com que estes podem potencialmente transacionar.

- **joint-ventures:** Consistem em acordos estabelecidos entre empresas potencialmente concorrentes que decidem colaborar do ponto de vista tecnológico e/ou comercial, a fim de obter vantagens mútuas em face de terceiros.

A empresa detentora de tecnologia que pretende entrar em novos mercados geográficos, para si desconhecidos, e que se associa a uma empresa local, a quem fornece tecnologia, cabendo a esta produzir e vender no mercado regional que bem conhece.

A empresa carente de tecnologia que procura parceiro, geralmente estrangeiro, que lhe forneça tecnologia em troca de uma partilha dos resultados que lhe provirão do seu *upgrading* tecnológico.

#### ❖ **Estratégia “Crescer para Vender”**

Empresas que têm grandes potencialidades de crescimento mas não têm os meios financeiros, humanos ou organizacionais para sustentarem esse crescimento.

O objetivo é potenciar, tanto quanto possível, o crescimento desde o início, de forma a atrair a atenção de empresas maiores e já implementadas com grande potencial.

#### ❖ **As Modalidades Do Crescimento Externo**

##### **A fusão:**

Põe em jogo 2 ou várias sociedades A, B, dissolvidas na operação em benefício de uma nova sociedade C que se constitui graças às contribuições das precedentes. Os acionistas das anteriores sociedades recebem as ações emitidas por ocasião da criação de C.

##### **A absorção:**

Uma sociedade absorvente A realiza um aumento de capital por contribuição de B, que desaparece. Os acionistas desta última recebem em contrapartida os títulos emitidos na ocasião por A.

##### **A absorção de filial:**

Uma sociedade A detém uma participação numa filial A' de x%. Aquela pode ter interesse em absorver totalmente esta última, adquirindo o resto do capital indenizando os portadores em numerário.

##### **A fusão-cisão:**

Uma sociedade A pode cindir-se (e desaparecer) em benefício de 2 ou várias sociedades existentes B e C..., que aumentam o seu capital respectivo graças aos contributos provenientes de A.

### 3.5.5 – Estratégias de Marketing

Não existe uma definição única para marketing, devido a várias conceituações que o termo já recebeu.

Segundo Pereira, (1996):

*"Marketing é o planejamento e a execução de todos os aspectos de um produto ou serviço, em função do consumidor, visando sempre maximizar o consumo e minimizar os preços, tudo resultando em lucros contínuos e em longo prazo para a empresa."*

Marketing que é a parte de um processo que procura o melhor aproveitamento de todo o fluxo de produção, cujo mecanismo final é o consumo e a partir do momento que em que você tem, como objetivo, o mercado consumidor, você está orientando a sua empresa para o Marketing.

O marketing afeta a vida de todos. É o meio pelo qual um padrão de vida é desenvolvido e apropriado pelas pessoas. Combina muitas atividades – pesquisa de mercado, desenvolvimento do produto, distribuição, definição do preço, propaganda, venda pessoal, dentre outras, - planejadas para melhorar e satisfazer as necessidades do consumidor e ao mesmo tempo, atingir os objetivos da organização.

O marketing é responsável por analisar o mercado, ele é usado como instrumento que irá definir a produção desejada, depois de analisadas as demandas do mercado e as necessidades do cliente.

O moderno conceito de marketing envolve todos as atividades comerciais relacionadas com o movimento de mercadorias e serviços. Desde sua produção física até seu consumo final.

Alguns aspectos relativos ao desempenho da área de marketing da empresa podem ser identificados pelas seguintes variáveis:

- canais de venda e distribuição;
- participação no mercado de cada produto;
- qualidade, preço e promoção dos produtos;
- imagem da empresa perante os consumidores;
- periodicidade de pesquisas de mercado;
- periodicidade no lançamento de novos produtos;
- políticas de preços e de descontos;
- grau de concentração dos clientes.

### 3.6 – Planejamento Estratégico

A evolução dos conceitos e práticas associados ao planejamento estratégico está intimamente relacionada com a intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais.

A progressiva turbulência ambiental começou a exigir novos arranjos organizacionais. Criaram-se os sistemas internos de apoio às estratégias e surgiram novos métodos de planejamento.

Segundo Kotler (1998), planejamento estratégico é...

*“... o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado. objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gerem lucros e crescimento satisfatórios”.*

Planejamento estratégico é a alocação de recursos calculados para atingir determinados objetivos, num ambiente competitivo e dinâmico. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas.

O planejamento estratégico empresarial visa a antecipar a influência dos fatores – tanto bons quanto adversos – isto é, favoráveis e desfavoráveis – que possam vir a mudar a natureza ou o posicionamento desejado da empresa, no futuro. É a ação de

desenvolvimento de planos para tirar a maior vantagem das oportunidades futuras e prevenir os possíveis efeitos adversos de futuras alterações no ambiente do negócio.

O diretor de produção deve ter um plano sobre as atividades que serão realizadas, como deve ser feito, quem deverá fazê-los, onde e quando.

Não é possível prever todos os fatos que podem ocorrer no curso da produção, o que torna necessário um plano de ação bem definido para reduzir os impactos negativos que esses fatos podem causar.

Os clientes esperam que o produto tenha um preço satisfatório, que seja de boa qualidade e esperam recebê-lo sem demora. Se o fabricante deseja evitar perdas inúteis de tempo, deve saber previamente a data de acabamento de cada peça. A programação de datas, traçada no plano de produção, permite a entrega de mercadorias aos clientes no prazo combinado, proporcionando à empresa a manutenção do mínimo de matérias-primas em estoques e o mesmo com relação aos produtos semi-acabados ou acabados, o que proporciona economia de capital.

Um programa de produção bem estruturada permite otimização dos recursos da fábrica, propiciando maior probabilidade de oferecer satisfatórias condições aos empregados. A tarefa do diretor de produção é a de criar perfeita seqüência de produção, na qual todo participante atue de acordo com um plano comum, com atividades pré-definidas. Cada seção deverá ser examinada, a fim de verificar o tempo necessário para completar cada tarefa; nenhuma seção deverá permanecer ociosa, porque os operários de outras seções que continuarem a produzir serão sobrecarregados e não poderão produzir, em tempo a quantidade esperada.

O planejamento deve ser elaborado com base nas necessidades técnicas do produto e com base no sistema de colocação do mesmo no mercado. Seu objetivo é fabricar produtos de tal modo que a receita obtida com a produção seja superior ao custo de transformação dos recursos, aproveitando as forças de energia do modo mais conveniente e econômico. Deve-se buscar uma melhora nas técnicas adaptando-as a uma produção planejada de acordo com a capacidade dos recursos da fábrica, criando e organizando sistemas de incentivos que melhorem a produtividade.

## CAPÍTULO IV

### 4 – ANÁLISE DO SETOR DE PANIFICAÇÃO

Neste capítulo será apresentado uma análise do setor de panificação, baseado na fundamentação teórica do capítulo anterior, verificando o que se aplica na prática e como se dá a concorrência entre os participantes deste setor.

#### 4.1 – O que é necessário para entrar no setor de panificação

O objetivo deste estudo é o de colocar um volume de informações iniciais que possam vir dar auxílio à instalação de uma panificadora obtendo os esclarecimentos necessários para bem avaliar sua pretensão e entrar no ramo com maior conhecimento e segurança.

Para identificar a oportunidade, o empregador deverá analisar os imóveis disponíveis no bairro, a população do local, o número de padarias já existentes e a qualidade dos produtos oferecidos. Concorrência é o maior risco, principalmente, se um empreendimento semelhante se instalar na região com produtos de maior qualidade e menor preço.

A dificuldade de contratar mão-de-obra especializada e o alto custo do aluguel são outros riscos que o empreendedor pode enfrentar neste tipo de negócio. O pão é um alimento consumido por toda a população. A qualidade e os tipos de pães devem ser planejados de acordo com a sofisticação da região. Importante mesmo, para conquistar o consumidor, é ter pão quente a toda hora. Atender bem é fundamental para cativar a clientela. Além disso, os clientes devem ter fácil acesso às prateleiras de mercadorias e aos frigoríficos.

O mercado fornecedor das matérias-primas e mercadorias de comercialização são os moinhos de trigo e os atacadistas especializados. Para analisar o mercado concorrente, é preciso observar o número de panificadoras ou supermercados que fabricam o produto na



região de interesse. Ver como são as máquinas e os equipamentos utilizados, as condições do estabelecimento, a qualidade dos produtos e os preços praticados pela concorrência é outra tarefa obrigatória. Aliado à escolha adequada do ponto de vendas, outros aspectos são importantes para o bom desempenho de indústrias deste ramo, como as normas gerais e pessoais de higiene, a qualidade do produto, o "layout", administração e atendimento diferenciado.

A indústria de panificação não apresenta grandes exigências de capacitação técnica, sendo a mão-de-obra facilmente treinável. No entanto, algumas particularidades do processo só serão assimiladas com a prática e algumas noções teóricas. Uma dessas particularidades diz respeito à escolha de matérias-primas que devem obedecer a critérios rigorosos, para evitar a queda das vendas por falta de padrão, volume, sabor e qualidade do produto. Com o capital de giro inicial, será adquirido a farinha de trigo e demais ingredientes para o fabrico do pão.

A primeira fase é a mistura das matérias-primas (farinha de trigo, sal, açúcar, fermento, melhoradores de massa e água). Os ingredientes são misturados na masseira até que as reações ocorram, dando à farinha uma elasticidade que indica a formação do glúten. Nessa masseira a água é adicionada à temperatura ambiente, devido a sua lenta rotação, não havendo por isso, o aquecimento da mistura nem a fermentação precoce. Depois, há a pesagem da massa, na quantidade exata, de acordo com a capacidade da divisora. Após esta fase, a massa é levada à divisora, cuja finalidade é dividi-la e prepará-la em bolas. No primeiro estágio de fermentação, as bolas são colocadas em tabuleiros de madeira para o primeiro descanso. Cerca de 20 ou 30 minutos depois, as bolas passam para a máquina modeladora, ganhando forma de bisnagas. Após a modelagem é realizado o segundo estágio de fermentação, com um descanso de, aproximadamente, 1 hora e 20 minutos. Finalmente, as bisnagas fermentadas vão ao forno, à temperatura de 200 graus centígrados, durante 15 minutos. O produto deve sair em quantidades mínimas, várias vezes por dia. Os horários padronizados sugeridos pela Associação das Indústrias de Panificação são: 1ª remessa - 5 horas; 2ª remessa - 9 horas; 3ª remessa - 12:20, 4ª remessa - 15:30; 5ª remessa - 17:30. Para a 1ª remessa de pães ser vendida às 5 horas, o empreendedor precisa estruturar a equipe de funcionários de modo a concluir um revezamento de pessoal que garanta produtividade e evite desperdício.

De acordo com o movimento e a clientela da padaria, o empreendedor pode remanejar estes horários e as quantidades de remessas. A produção de pães em cada remessa varia de 350 a 700 unidades, de acordo com o movimento. As bisnagas depois de retiradas do forno serão comercializadas no balcão da empresa ou através de padeiros para revenda. A principal fonte de lucro de uma padaria é o comércio do pão. Para isso é fundamental a contratação de um padeiro qualificado. Se o negócio também optar pela venda de bolos e doces, é necessário contratar um confeitoiro. O pãozinho francês de sal de 50 gr. representa 50% dos produtos panificados elaborados. Outros pães como as baguetes, os pães de forma, integrais, hot dog, hambúrgueres, etc., devem ser produzidos em função da demanda local da panificadora.

O setor industrial da empresa deverá trabalhar em dois turnos de 8 horas cada, numa média mensal de 26 dias. É importante ressaltar que os dados financeiros abaixo apresentados, servem apenas como roteiro para ajudar na organização da empresa. Existem inúmeras variantes, tais como localização geográfica, ambiente e infra-estrutura, que precisam ser observadas. Elas podem alterar os valores demonstrados neste estudo, não só em função das condições em que a empresa será criada, como também, pela característica particular de cada empreendimento, podendo variar conforme o volume de produção, o fornecedor do equipamento, etc..

Hoje em dia muitas padarias encontram-se num estágio de transição. Procurando adaptar-se à nova situação, elas podem ser confundidas com uma lanchonete ou pequena mercearia, com reflexos diretos na forma de atendimento. A comercialização através de vendedores convive harmoniosamente com o auto-serviço, implantado com o objetivo de oferecer à clientela um melhor atendimento através da maior variedade de produtos. A padaria que se conhece hoje multiplicou as funções e passou a ser uma mistura de boutique de pães, mini-mercado e loja de conveniências. Dependendo da legislação municipal muitas delas até vendem jornal.

Agora, o maior segredo para o sucesso, não importando qual seja o tipo de negócio, é o atendimento. O cliente que se sente importante sempre volta, e ele é a fonte de lucro. Uma pequena panificadora pode ser instalada em uma loja de 100 m<sup>2</sup> e o valor do investimento inicial será referente a aquisição de mini-forno, assadeira, divisora de massa, mini-modeladora, balança, montagem do galpão (construção civil), mesa com cadeira,

balcão, prateleira, mesa de preparo, calculadora, telefone e capital de giro para aquisição de matéria-prima, material secundário, material de embalagem, etc.. Os custos fixos, independentes do nível de produção, são também conhecidos como despesas de administração. Eles podem variar muito de acordo com as características da região e do empreendimento. O valor estimado para os custos fixos serão referentes a custos com aluguel, honorários de contador, telefone, água e energia elétrica, manutenção e despesas de escritório.

Mesmo que o proprietário administre o negócio, são necessários, além da equipe de produção, duas balconistas e um caixa que trabalham em um turno de 7 horas por dia. As balconistas (ou atendentes) se alternam nos turnos da manhã e da tarde e o proprietário atende o caixa em um dos turnos. Isto porque, na maioria das padarias, o setor de atendimento funciona das 7h às 21h, de 2ª feira a sábado.

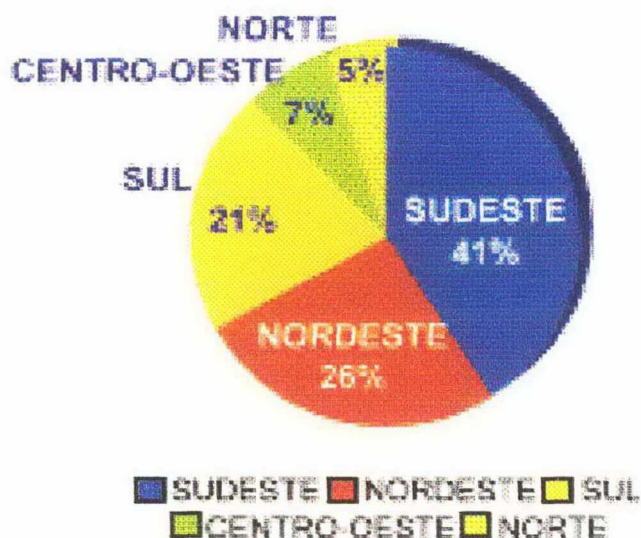
Os encargos sociais que chegam a, aproximadamente, 78% da folha de pagamento, são compostos de INSS, FGTS, provisão para o 13º salário e férias, vale-transporte e vale-refeição. As recomendações para o sucesso do empreendimento são: As instalações devem ser dimensionadas em um projeto que possa aliar praticidade, higiene rigorosa, espaço e local agradável para um atendimento diferenciado em relação aos concorrentes; verificar e garantir o suprimento da matéria-prima; adquirir equipamentos modernos, capazes de produzir com alta qualidade e baixos custos operacionais, tornando seu produto competitivo no mercado; manter o padrão de qualidade e uniformidade do produto; observar os aspectos legais que envolvem o empreendimento, tais como registros e inscrições nos órgãos públicos pertinentes; preparar-se para a condução do negócio através do desenvolvimento de suas habilidades gerenciais e da formação dos seus funcionários.

#### **4.2 – Características do setor de panificação**

O mercado de panificação está cada vez mais concorrido devido à mudança no perfil do consumidor, à entrada de novos empresários no setor entre outros motivos. Houve também um aumento indiscriminado no número de padarias, às vezes com menos de 50 metros de distância entre cada uma em algumas regiões. A maior concorrência no entanto vem dos supermercados, principalmente porque os pães são utilizados por esses

concorrentes somente para atrair a freguesia e fazem isso com promoções especiais, como a venda de pão francês de 50g ao preço simbólico de R\$ 0,01. Também existem as padarias clandestinas (ou fundo de quintal) onde sem nenhuma higiene, regularização, registros contábeis ou trabalhistas, pagamentos de impostos e taxas, produzem e vendem em carros ambulantes pacotes de pães com 20 unidades a R\$ 1,00, porém com peso inferior a 50g.

**Figura 3 – Distribuição regional das padarias no Brasil**



Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Panificação (ABIP)

Com a queda do decreto lei 210 em 1991, a mudança no perfil do consumidor, a entrada de novos empresários no segmento de panificação via influência do Sebrae, ou fabricantes de equipamentos com o conceito Mini-Padaria, em um mercado livre para a concorrência direta, houve uma explosão na abertura de padarias indiscriminadamente, existindo em algumas regiões aglomeramento de padarias, às vezes com menos de 50 metros de distância.

A panificação brasileira está reunindo profissionais com formação acadêmica acima da média da população. Segundo pesquisa da ABIP, 38,3% dos proprietários e sócios de padarias têm colegial completo e 17,6% concluíram a universidade ou fizeram uma pós-graduação.

A maioria dos panificadores do Brasil paga aluguel e paga caro. A ABIP revela que 71% das padarias brasileiras está em um imóvel alugado e apenas 28,4% está em um

prédio próprio. O maior número de panificadores donos do imóvel está na região Norte/Nordeste (65,4%), que também tem o menor aluguel médio do Brasil: R\$ 1.052,67. O valor médio nacional do aluguel na panificação é de R\$ 1.876,30.

A região Sudeste é a que mais emprega com uma média de 6,1 balconistas por padaria, 1,9 caixas, 2 padeiros, 1,7 forneiro e 1,3 confeitoiro.

**Tabela 3 – Número de funcionários por função em média**

<b>Função\Reg.</b>	<b>Ne/Norte</b>	<b>C.-Oeste/Sul</b>	<b>Sudeste</b>	<b>São Paulo</b>	<b>BRASIL</b>
Balconista	3,8	4,0	6,1	6,1	5,6
Caixa	1,6	1,9	1,9	1,7	1,9
Padeiro	2,1	1,9	2,0	1,9	2,0
Forneiro	1,8	1,0	1,7	1,6	1,7
Confeitoiro	1,5	1,3	1,3	1,2	1,3
Ajudante	1,6	1,4	1,6	1,5	1,6
Faxineiro	1,2	1,1	1,3	1,1	1,2
Outros	2,2	2,1	2,3	2,3	2,3
<b>Total</b>	<b>15,8</b>	<b>14,7</b>	<b>18,2</b>	<b>18,4</b>	<b>17,4</b>

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Panificação (ABIP)

A área média das padarias brasileiras é de 288,19m<sup>2</sup>, sendo que o tamanho mais freqüente é de 258,19m<sup>2</sup>. A pesquisa da ABIP apontou que 50% dos estabelecimentos brasileiros tem área de até 273,86m<sup>2</sup> e somente 9,1% são maiores do que 472m<sup>2</sup>.

Dos estabelecimentos pesquisados pela ABIP, a expressiva parcela de 85,9% não tem informatização. O setor, em termos nacionais, mais informatizado é o administrativo-financeiro (6,8% das respostas), seguido de vendas e atendimento ao público (3,8% das respostas), controle de estoque (1,9%) e produção industrial (0,6%). Apenas 1,0% dos estabelecimentos pesquisados tem todos os quatro setores informatizados.

Na amostra nacional, verifica-se que o tipo de forno mais disseminado entre as padarias é o alimentado à energia elétrica (69,8%). Verificou-se que apenas 30,2% não têm esse tipo de equipamento. Em segundo lugar está o forno a lenha (19,9%), a gás (17,6%) e

apenas 0,2% a óleo combustível. O destaque é a presença maior de forno a lenha na cidade de São Paulo onde 31,4% das padarias possuem esse equipamento, já que a média nacional é de apenas 19,9%.

Entre as principais deficiências do setor de panificação apontadas pelos entrevistados a concorrência com os supermercados foi eleita a mais importante. A falta de pessoal especializado, o treinamento do pessoal e a concorrência com as outras padarias vêm logo a seguir. Para obter esses resultados foi apresentado aos sócios/proprietários entrevistados um cartão contendo 15 tipos de prováveis deficiências encontráveis no setor de panificação, solicitando que indicassem, por ordem de importância, as três principais.

**Tabela 4 – Principais dificuldades do setor**

<b>Colocação</b>	<b>Deficiência</b>
1º	Concorrência de Supermercado
2º	Falta de Pessoal Especializado
3º	Treinamento de Pessoal
4º	Concorrência de outras Padarias
5º	Rotatividade de Mão-de-Obra
6º	Linhas de Crédito para Reforma
7º	Atendimento no Balcão
8º	Higiene do Pessoal
9º	Segurança Patrimonial
10º	Qualidade da Produção
11º	Higiene e Segurança no Trabalho
12º	Variedade da Produção
13º	Segurança do Cliente
14º	Fornecedores
15º	Deficiência nas Instalações

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Panificação (ABIP)

Cada padaria brasileira recebe em média 657 pessoas por dia útil (de 2ª a 6ª). Nos sábados, domingos e feriados essa média sobe um pouco e vai para 663 clientes/dia. A média geral é de 659 clientes/dia, ou 19.770 cliente/mês. O maior valor médio, com quase

o dobro em relação ao menor índice, foi detectado na cidade de São Paulo com 759 clientes/dia ou 22.770 clientes/mês, seguido do Sudeste (725 e 21.750 respectivamente), Norte/Nordeste (469 e 14.070) e Centro-Oeste/Sul (392 e 11.760).

A utilização de farinha especial é praticamente uma unanimidade entre as padarias brasileiras, conforme apontou a pesquisa da ABIP. As misturas completas/prontas têm pouca força no Norte/Nordeste com apenas 3,1% de uso, mas já é representativa em outras regiões atingindo uma média nacional de 7,4%.

Entre os custos listados pelos panificadores, a mão-de-obra e os encargos sociais representa a parcela mais significativa: 40,6%. Em seguida, vêm o pró-labore dos sócios (15,6%) e o aluguel (13,4%). No conjunto, estes três itens representam 69,6% do total.

Os cigarros e o leite tipo C são os produtos de terceiros mais representativos nas vendas das padarias brasileiras. Além deles as padarias apontam o leite tipo B, os produtos de mercearia e o sorvete como os mais representativos nas vendas.

A maioria dos panificadores (60,1%) é favorável à venda de cigarros nas padarias. Apenas 14,3% se mostraram contrários e 25,6% são indiferentes à questão. Segundo os que aprovam a venda de cigarros, essa é uma forma de atrair mais fregueses. Os panificadores também se justificam dizendo que essa venda dá algum lucro sem utilizar mão-de-obra, tem alta rotatividade (giro de estoque) e possibilita atender melhor o cliente, que fica mais satisfeito.

O consumidor da padaria tem em média 35,7 anos de idade, semelhante ao da população economicamente ativa do Brasil. Com exceção de Salvador (29,5 anos), os demais valores não diferem significativamente da média nacional. A idade mais citada oscila em torno do 22,5 anos, indicando que, na sua maioria, os clientes de padaria são jovens.

Em relação à escolaridade, cerca de um terço dos clientes tem até o curso primário completo (33,4%), 31,5% completaram o 1º grau, 25,7% o colegial e 9,4% têm curso superior. Os valores variam significativamente entre os 11 municípios pesquisados em função da grande variabilidade da Renda Familiar.

Os panificadores apontaram para a pesquisa da ABIP os produtos que mais sofrem concorrência dos supermercados. Os pães encabeçam a lista de preocupações dos empresários de panificação, seguidos de bebidas, laticínios, frios, doces e bolos e sorvetes.

**Tabela 5 – Produtos que enfrentam maior concorrência**

Colocação	Produto	Índice
1º	Pães	100,0
2º	Bebidas	58,1
3º	Laticínios	55,1
4º	Frios	48,7
5º	Doces/Bolos	10,8
6º	Sorvetes	4,3

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Panificação (ABIP)

As padarias são responsáveis por 85% do mercado de pão no Brasil. Os supermercados ficam com 6,9% dos consumidores e 6,2% dos entrevistados disseram não ter preferência.

Entre os produtos apresentados aos entrevistados os refrigerantes, sorvetes e leite tipo C foram apontados como os mais consumidos pelo fregueses. Em seguida foram apontados o queijo tipo mussarela, mortadela e chocolates/balas. O leite tipo A e outros tipos de frios tiveram as menores pontuações.

Pão francês é o produto preferido em todas as classes sociais, seguido do pão doce e de queijo.

**Tabela 6 – Preferência dos consumidores**

Preferência	Porcentagem
Pão francês	94,3%
Pão doce	62,4%
Pão de queijo	58,7%
Pão de forma	56,1%
Bolos	42,5%

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Panificação (ABIP)



A freguesia da padaria escolhe o fato de o estabelecimento estar próximo à residência ou ao local de trabalho como o principal fator de consumo. Em seguida, foram mais citados os itens sobre condições de higiene, atendimento e a qualidade dos produtos comercializados.

**Tabela 7 – Motivos para consumir na padaria**

Colocação	Motivo de compra	Índice
1º	É próximo da residência	100,0
2º	É próximo ao local de trabalho	52,7
3º	Condições de higiene e limpeza	30,7
4º	Cortesia no atendimento	28,8
5º	Qualidade dos produtos	25,7
6º	Variedade de pães e doces	18,6
7º	Rapidez no atendimento	14,3
8º	Pão quente a toda hora	11,3
9º	Instalações/ambiente agradável	6,5
10º	Preço mais acessível	5,6
11º	Horário de funcionamento	4,7
12º	Algum morador da casa definiu	2,9
13º	Praticidade no sistema de caixa	2,0
14º	Por ter estacionamento	1,8

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Panificação (ABIP)

Num segundo grupo, e de certa forma ligado aos fatores já apontados, observou-se à variedade de pães e doces, a rapidez no atendimento e a disponibilidade de pão quente a toda hora.

Os entrevistados na pesquisa da ABIP apontaram mais agilidade e rapidez no atendimento e mais espaço físico para os fregueses, além de mais higiene, como pontos fundamentais para serem melhorados nas padarias.

Os cigarros, apesar de toda a propaganda antitabagista nos últimos anos, continua sendo um parceiro importante para os panificadores pela receita que gera. Segundo

pesquisas, 23% das pessoas adultas entram em padarias para comprar cigarros, e destas 52% compram outros produtos.

Entre os oito lugares apontados na lista dos pesquisadores como opção de compra de cigarros, 95,9% apontaram a padaria como ponto preferencial. Os bares vêm em segundo lugar com 33,7% e o supermercado ficou em terceiro com 9,2%. A compra de cigarros na padaria é tão importante que, em média para a amostra nacional, de cada dez maços de cigarros sete são comprados em padarias.

**Tabela 8 – Onde se compra cigarros**

Colocação	Local	Índice
1º	Padaria	95,9
2º	Bar	33,7
3º	Supermercado	9,2
4º	Vendedor Ambulante	7,1
5º	Banca de Jornal	6,1
6º	Posto de Gasolina	3,5
7º	Loja de Conveniência	2,5
8º	Charutaria	1,0

Fonte: Associação Brasileira da Indústria de Panificação (ABIP)

Um setor que vem apresentando crescimento significativo em vendas nas padarias é o de bebidas. Dados mostram aumento de vendas de bebidas em geral, com ou sem álcool, geladas ou a temperatura ambiente, servidas no balcão ou expostas na prateleira. Além disso, sucos e refrigerantes tem estreita ligação com o setor de alimentação, fazendo da padaria local ideal para comprá-los.

As padarias são o grande canal de distribuição de balas, gomas de mascar e *candies*, representando quase 80% das vendas do setor.

Diante desta realidade fica impossível não pensar na necessidade de parcerias entre os setores e as panificadoras.

### **4.3 – Estrutura de mercado do setor de panificação em Florianópolis**

De acordo com as características de mercado o setor de panificação se enquadra dentro da estrutura de mercado de concorrência monopolística.

Pois existem no mercado um grande número de empresas, que oferecem produtos diferenciados (seja pelo atendimento, por promoções, por brindes, e outros), não existem barreiras de entrada, isto é, o volume de recursos não pode ser considerado como uma barreira para entrar no setor, e também não existem barreiras de saída, desta forma o empreendedor que não estiver sendo bem sucedido pode facilmente sair do setor.

Esta estrutura de mercado é portanto mais adequada a realidade, pois haverá uma diferenciação de produtos possibilitando ao consumidor escolher o que estiver dentro de suas condições.

De acordo com Guimarães (1987), que classifica a competitividade das firmas através do preço ou da diferenciação dos produtos, o setor de panificação está inserido dentro da indústria competitiva diferenciada.

Na indústria competitiva diferenciada, a principal característica é que a competição é via preço e diferenciação do produto. Também existem um número grande de firmas no mercado, não havendo barreiras à entrada e à saída.

### **4.4 – Análise dos Determinantes Estruturais da Intensidade da Concorrência Segundo o Modelo de Porter**

Segundo Porter (1998), o grau de concorrência em uma indústria depende das seguintes forças competitivas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos substitutos e a rivalidade existente entre os concorrentes.

A entrada de novos concorrentes vai depender basicamente da existência de reações por parte dos concorrentes já existentes. Sendo assim, quando as barreiras de entrada em

uma indústria são altas, a ameaça à entrada é pequena, mas quando as barreiras de entrada são baixas, a ameaça à entrada de novos concorrentes é muito elevada.

Porter definiu as principais barreiras que definem a competitividade de uma indústria. São elas: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e política governamental.

A economia de escala não é encontrada no setor de panificação, o que se procura é aproveitar o máximo da capacidade produtiva instalada a fim de resultar em declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta.

Outro instrumento utilizado pelos empresários do setor é a diferenciação. Esta diferenciação decorre principalmente através da qualidade do produto, através do atendimento cativante e das variedades de opções para os clientes. Desta forma o empreendedor que desenvolve esta diferenciação consegue estabelecer um elo de fidelidade com o cliente.

A diferenciação causa uma barreira de entrada, pois a empresa entrante terá despesas extras para poder atrair os clientes das empresas já estabelecidas.

Segundo pesquisa feita a algumas empresas que vendem máquinas e equipamentos para padarias, o capital inicial necessário para o surgimento de uma padaria depende muito das máquinas adquiridas para a produção. Usando máquinas e equipamentos de um porte menor o capital necessário gira em torno R\$ 30.000,00, sendo de R\$ 25.000,00 o investimento em máquinas e equipamentos (Fonte: [www.refrisul.com](http://www.refrisul.com)) e R\$ 5.000,00 para capital de giro, lembrando que o imóvel pode ser próprio ou alugado, se o imóvel for próprio deve ser incorporado ao valor do investimento.

Conforme as empresas entrevistadas, o capital necessário para iniciar cria uma barreira de entrada pelo fato de ser um investimento de retorno à longo prazo.

O setor de panificação apresenta custos de mudança relativamente pequenos. No que se refere aos fornecedores, a mudança de um para outro não acarretará prejuízos, mas no que se refere aos padeiros pode ser considerado. Com a saída de um bom padeiro a

qualidade do pão pode vir a ser afetada. Desta forma, é de suma importância ter um bom profissional trabalhando na produção dos pães. Os funcionários, em geral, não apresentam custos de mudança, pois é fácil o seu treinamento.

A rivalidade entre os concorrentes varia de acordo com a localidade. No centro da cidade de Florianópolis, a rivalidade é percebida através de variedades para o consumidor e de uma maior qualidade dos produtos. O ambiente das padarias é mais confortável induzindo os consumidores pela aparência, não havendo portanto rivalidade via preço e sim por outros fatores.

Nos bairros ou na periferia, percebe-se que existem padarias que concorrem via preço e outras pela qualidade. As que optam pela via do preço, têm como público alvo as pessoas com um poder aquisitivo mais baixo e, como consequência, apresentam um produto com qualidade inferior. Já, as que optam pela via da qualidade, encontram pessoas exigentes com a qualidade do produto. O problema é que quando a briga é via preço, a tendência é a de trabalhar com um produto de qualidade inferior. E sempre vai haver um concorrente para colocar o mesmo preço com uma qualidade superior, provocando uma situação de competição por preço e por qualidade.

A ameaça de produtos substitutos existe em decorrência de empresas que se especializaram em produzir pães com variedades diversas e colocam no mercado mais facilidades para os consumidores. É o caso da empresa "Seven Boys" que vende seus produtos em quase todos os supermercados de Florianópolis e, até mesmo, em algumas padarias. Seus itens incluem pães especiais tipo centeio, pão integral e pão de leite, dentre outros.

Como os consumidores, individualmente, não têm grande influência nas padarias, pois o seu consumo é pequeno em relação à quantidade vendida, eles não exercem poder de barganha. Mas, em contrapartida, ele tem a opção de escolher que padaria oferece o produto de melhor qualidade, o melhor preço, o melhor atendimento e outros requisitos que são fundamentais o empreendedor implementar em sua empresa ou corre o risco de ser passado para trás. Desta forma, os consumidores passam a ter um poder de negociação muito elevado.

Quando a qualidade do produto é muito importante para o cliente, ele torna-se menos sensível aos preços. Por isso, é de suma importância trabalhar com produtos de qualidade.

O setor de panificação de Florianópolis é integrado por um grande número de empresas, próximas umas das outras, o que possibilita ao cliente acessar facilmente à várias panificadoras. Nesta situação, o poder de barganha dos clientes é fortalecido. De certa forma as empresas têm de competir para oferecer benefícios que tornem os clientes mais fiéis e assíduos.

De maneira geral, as empresas encontram na qualidade, na variedade de produtos, no atendimento cativante e no preço aspectos importantes que fazem a concorrência ainda mais acirrada.

Quanto ao poder de negociação dos fornecedores, pode-se dizer que como o seu número é grande, eles geralmente não têm grande influência nos preços, na qualidade e nas condições de pagamento.

No caso das panificadoras, não existem produtos que possam substituir as matérias-primas para a fabricação (é o caso do trigo), desta forma, as panificadoras dependem exclusivamente das distribuidoras e revendedoras de trigo. Mas como o setor num todo representa uma parcela significativa das compras das distribuidoras e revendedoras de trigo, a maioria destas destinam as padarias e ao público consumidor um trabalho de marketing muito forte, através de fornecimento de materiais de propaganda com o objetivo de levar ao consumidor o hábito de consumir os produtos derivados do trigo. Da mesma forma que os fornecedores dependem das padarias, estas também dependem dos fornecedores, pois estes são os únicos que fornecem a matéria-prima básica para a produção dos pães, e isto faz com que o poder dos fornecedores se torne fortalecido.

#### **4.5 – Estratégias de Crescimento propostas para o Setor de Panificação**

As empresas do setor de panificação podem adotar diversas estratégias para enfrentar a concorrência e se tornarem mais competitivos. As principais estratégias são:

### ❖ Estratégia de Diferenciação

A estratégia da diferenciação, procura a liderança em um mercado amplo através do oferecimento de maior desempenho de função em produtos para os consumidores. Nessa estratégia procura-se obter um preço prêmio no mercado, em seus produtos, que compense os investimentos em P&D empregados. Entretanto, para permanecer competitiva, seus custos devem ser próximos aos praticados no mercado.

**Figura 4 – Fotografia de uma Padaria que usou a aparência como diferencial**



Esta estratégia proporciona diferenciar um produto ou serviço, criando diferenças entre os seus produtos ou serviços dos demais concorrentes. Pode-se eliminar alguns concorrentes com atendimento cativante, produtos com qualidade, higiene, aumentar a variedade de produtos que possam influenciar na aquisição dos clientes ou investindo na aparência da empresa.

### ❖ Estratégia de Liderança de Custo

A estratégia de liderança de custo implica em direcionar as atividades da empresa para a redução dos custos de suas atividades e produtos. A idéia é que oferecendo produtos a preços reduzidos, sem prejudicar demasiadamente o desempenho desses produtos. A lógica estratégica da liderança no custo geralmente exige que uma empresa seja a líder no

custo, e não uma dentre várias disputando esta posição. E isto é uma missão extremamente difícil em um mercado amplo e competitivo.

O setor de panificação pode utilizar a estratégia de baixo custo através da união de várias padarias para a compra de matéria-prima, pois desta maneira poderão comprar em maior quantidade e conseqüentemente conseguir um preço melhor.

#### ❖ **Estratégia de Enfoque**

Esta estratégia tem como objetivo focar um determinado grupo comprador, um segmento de linha de produtos ou um mercado geográfico.

Esta estratégia permite que a empresa atenda melhor o segmento enfocado do que as empresas que atuam em um mercado mais amplo, desta maneira é possível diferenciar em relação aos seus concorrentes no atendimento dos clientes. A empresa pode adotar uma estratégia de foco onde os concorrentes são mais fracos. Podem ser:

- sorteios de brindes para os clientes que compram acima de R\$ 5,00;
- oferecer degustação de produtos com a finalidade de aumentar a venda;
- descontos na aquisição de pães em quantidade para eventos.

#### ❖ **Estratégia de Marketing**

Tornar-se o primeiro a ser lembrado pelo cliente, é ótimo, principalmente quando o assunto é pão quentinho e crocante, variedade de produtos ou atendimento exemplar. Tenho a certeza de que esse é o objetivo de todo empresário panificador. A luta pela maior fatia de mercado é objetivo comum. Todos os dias, cada um dos empreendedores trava uma guerra ferrenha com seus concorrentes. A disputa para ser o primeiro e permanecer como tal é acirrada e, às vezes, predatória.

Para não serem engolidos pelo mercado, tem de ficar em estado de alerta. É preciso acompanhar os passos da concorrência, driblar as armadilhas que aparecem e, fundamentalmente, agir antes que os outros. Para isso, tem como arma o marketing, que, bem-utilizado, pode atingir em cheio os adversários e atrair mais clientes.



Mas para isso é necessário trabalhar com produtos de qualidade, pois se o empresário estiver vendendo mercadorias de qualidade inferior, a notícia se espalhará tão rápido ou mais que o oposto. Por isso, um dos princípios a ser desenvolvido para que o marketing lhe seja de alguma valia é dedicar-se à excelência de seus produtos e serviços.

**Tabela 9 – Sugestões para realização de festivais de pães**

<b>FESTIVAL</b>	<b>PERIODICIDADE</b>	<b>AÇÕES</b>
<i>Festival de Bolo</i>	Três dias de uma semana no mês.	Mesa com produtos sugeridos pelo festival. Um funcionário com informações sobre o produto que está no festival. Exposição do produto durante três horas no horário de pico. Oferecer descontos de 10% a 15%. Degustação de produto.
<i>Festival de Pães Especiais</i>		
<i>Festival de Pães Recheados</i>		
<i>Festival de Salgados</i>		
<i>Festival de Tortas e Doces</i>		
<i>Festival de Roscas</i>		
<i>Festival de Folhadas</i>		

Outras formas de a empresa utilizar a estratégia de marketing pode se dar por:

- divulgação dos produtos e serviços oferecidos pela empresa, através de jornais ou panfletos, distribuídos por uma equipe especializada em divulgação nas residências próximas a padaria;
- divulgação da padaria em propagandas, seja em rádio ou televisão;
- oferecer festivais de bolos para os clientes;

## CAPÍTULO V

### 5 – CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou analisar as forças competitivas que atuam no setor de panificação em Florianópolis, bem como as estratégias de crescimento que o setor pode adotar para obter um melhor desempenho econômico e financeiro.

Com referência às forças competitivas, chega-se à conclusão que a ameaça de novos entrantes é dificultada pela existência de barreiras à entrada. A principal delas é o elevado capital inicial e o retorno do investimento, que é de longo prazo.

Como o setor de panificação é composto por um grande número de empresas, situadas próximas, o poder de barganha dos clientes é fortalecido, porque eles podem escolher a empresa onde comprar.

No que se refere aos fornecedores, como o seu número é grande, eles não exercem poder de barganha. Isto é bom para o setor que escolhe os fornecedores cujos produtos apresentam os melhores preços.

A rivalidade entre os concorrentes é bastante acirrada, principalmente via preço e diferenciação. A maior concorrência no entanto vem dos supermercados, principalmente porque os pães são utilizados para atrair os clientes colocando muitas vezes os preços abaixo do de mercado.

Neste trabalho vimos que as empresas podem recorrer a várias estratégias de crescimento, podendo utilizar mais do que uma ao mesmo tempo, com o objetivo de conseguir um melhor desempenho.

Para melhor competir a empresa pode buscar a diferenciação de seus produtos, a liderança nos custos de produção ou ainda atuar em um segmento de mercado com uma destas duas estratégias. A redução de custos ou a diferenciação de produtos pode ser

facilitada através da cooperação com os concorrentes da indústria, ou firmas de outros setores.

A escolha de uma modalidade de crescimento, interno ou externo, dependendo de situações específicas, pode ampliar a competitividade de uma empresa.

As principais recomendações para se ter sucesso no setor de panificação são: adquirir equipamentos modernos capazes de produzir com alta qualidade e baixos custos, manter o padrão de qualidade e uniformidade produto, higiene rigorosa, um espaço onde o cliente tenha mais conforto e principalmente um atendimento diferenciado em relação os concorrentes.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANSOFF, Igor. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.

COBRA, Marcos. *Marketing Básico: uma abordagem brasileira*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GARÓFALO, Gilson L., CARVALHO, Luiz C. P.. *Análise Microeconômica: Análise das Estruturas de Mercado*. São Paulo: Atlas, 1980.

GIL, Antônio C.. *Técnicas em pesquisa em economia*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1990.

GUIMARÃES, Eduardo A.. *Acumulação e crescimento da firma*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1987.

HOLANDA, Nilson. *Planejamento e projetos*. Apresentação de Marcos Pereira Viana. 1ª ed., Rio de Janeiro, APEC, Brasília, Instituto Nacional do Livro, 1975. 2ª ed., Rio de Janeiro, APEC, 1975. 404p. il.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 5º ed., Ed. Atlas, 1998.

PEREIRA, Maurício Fernandes. *Mudança estratégica em uma organização hospitalar*. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. 1996.

PINDYCK, Robert S., RUBINFELD, Daniel L.. *Microeconomia*. São Paulo: Makron Books, 1994.

PORTER, Michael E.. *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E.. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROSSETTI, José Paschoal. *Introdução à economia*. 15ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

WANNACOTT, Paul, WANNACOTT, Ronald. *Economia*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1 – Questionário aplicado nas empresas do setor de panificação**

1 – Dados da empresa

1.1 – Nome da empresa:

1.2 – Data de fundação:

1.3 – Endereço:

1.4 – Número de funcionários:

1.5 – Horário de funcionamento:

2 – A possibilidade de novos entrantes no setor de panificação é?

Pequena

Grande

3 – A empresa procura trabalhar com economia de escala, ou seja, declínio nos custos dos produtos à medida que o volume da produção ou dos serviços aumenta?

Sim

Não

4 – Em quais itens a empresa procura obter economia de escala?

Não adota

Através das compras

Na produção dos pães

Marketing

Outros. Quais?

5 – Qual a principal maneira que a empresa desenvolve o sentimento de fidelidade e lealdade com os clientes?

Não adota

Publicidade

Diferenciação dos produtos ou serviços

- Preço
- Qualidade
- Outros. Quais?

6 – Qual o capital inicial necessário para entrar no setor de panificação?

- De R\$ 1.000,00 a R\$ 15.000,00
- De R\$ 15.000,00 a R\$ 30.000,00
- De R\$ 30.000,00 a R\$ 45.000,00
- De R\$ 45.000,00 a R\$ 60.000,00
- Mais de R\$ 60.000,00

7 – O investimento inicial é considerado como uma barreira de entrada no setor?

- Sim
- Não

8 – Quais os principais custos de mudança que a empresa sofre?

- Custos ao mudar de fornecedores
- Custos ao mudar de padeiro
- Custos com treinamento de mão de obra
- Outros. Quais?

9 – A aquisição de matérias primas é de fácil acesso?

- Sim
- Não

10 – O setor de atuação de sua empresa é caracterizado por:

- Muitas empresas
- Poucas empresas



11 – A sua empresa em relação aos concorrentes é considerada de:

- Pequeno porte
- Médio porte
- Grande porte

12 – Quais os itens que estão presentes na rivalidade com os concorrentes?

- Preço
- Diferenciação do produto
- Atendimento diferenciado
- Outros. Quais?

13 – Quais as principais armas que a empresa utiliza frente os seus concorrentes?

- Preços
- Atendimento diferenciado
- Marketing
- Promoções
- Diferenciação de produtos ou serviços
- Outros. Quais?

14 – Quais as principais dificuldades encontradas pelo setor de panificação?

- Concorrência de supermercados
- Concorrência de outras padarias
- Proximidade das padarias uma das outras
- Outros. Quais?

15 – Quais os produtos oferecidos por sua empresa que enfrentam maior concorrência?

- Pão
- Bebidas
- Laticínios

- Frios
- Outros. Quais?

16 – Quais as estratégias que a empresa utiliza para conquistar o cliente frente aos produtos substitutos?

- Preço
- Marketing
- Qualidade dos produtos
- Atendimento diferenciado
- Outros. Quais?

17 – Qual a principal exigência que os clientes fazem para as padarias?

- Qualidade
- Diversificação de produtos
- Atendimento diferenciado
- Preço
- Outros. Quais?

18 – A empresa adota o planejamento estratégico para se tornar mais competitivo?

- Sim
- Não

19 – Quais as estratégias de crescimento que a empresa adota?

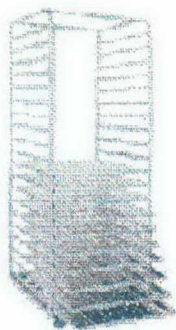
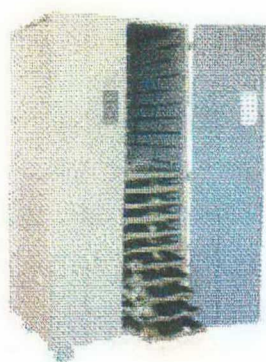
- Liderança de custos
- Diferenciação de produtos ou serviços
- Enfoque
- Marketing
- Outros. Quais?

20 – Qual estratégia trouxe para a sua empresa um melhor resultado?

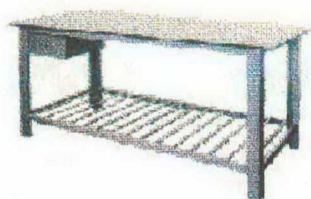
- Atendimento diferenciado
- Investimento na aparência da empresa
- Preço
- Diferenciação e diversificação de produtos e serviços
- Marketing
- Outros. Quais?

## Anexo 2 – Figuras das máquinas e equipamentos de uma padaria

### Acessórios e Utensílios

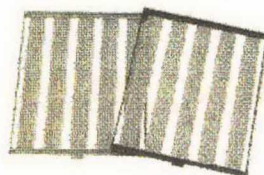


**Carrinho-Estufa para padaria e confeitaria**



**Mesa Industrial com Tampo de Inox**

### Assadeiras para Pão Francês



### Bandejas e Formas

**Para Hambúrguer e Hot-Dog**

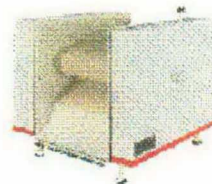


**Formas para pães e bolos**



## Máquinas

### MODELADORAS



### CILINDROS

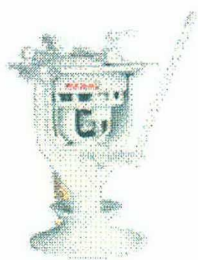
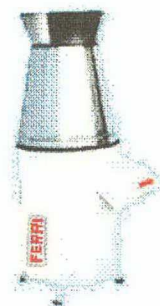
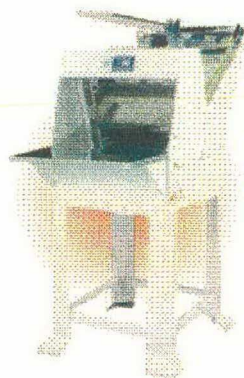
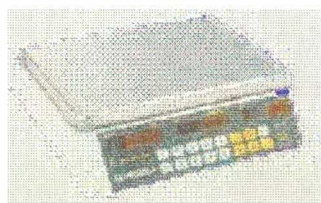


### BATEDEIRAS

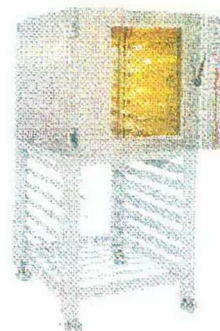
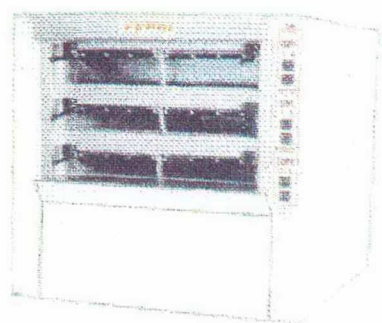


### AMASSADEIRA ESPIRAL (TACHO)



**DIVISORA****MOINHOS****FATIADEIRAS****BALANÇAS ELETRÔNICAS**

## Fornos



## VITRINES E BALCÕES REFRIGERADOS



Fontes: [www.ferri.com.br](http://www.ferri.com.br)

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

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

### Anexo 3 – Enquete sobre a importância do pão

Edésio Inerci Marcelino, 35 anos, representante de livros

*"O pão na mesa é fundamental, é alimentação, é vida e tem tudo a ver com saúde. Sem pão, não há dignidade. Em casa, ele não pode faltar".*

Orlando do Nascimento, 40 anos, servidor da UFSC

*"O pão é essencial, é importante, e na minha casa é um alimento indispensável. Ele está presente, principalmente, na minha primeira refeição e no lanche da noite".*

Ana Paula Lückmann Martins, 20 anos, estudante universitária

*"É fundamental.*

*Quando se pensa na primeira alimentação do dia, o pão está presente, dividindo espaço com o café. E se vamos tomar uma sopa, ou outra refeição, ele também é indispensável".*

Vadeci da Rosa Nascimento, 59 anos, do lar

*"O pão é muito especial na minha casa. Minha família não passa sem esse alimento. Nos acostumamos com ele de manhã e também à noite".*

Janete de Fátima Silveira, 38 anos, servidora do Hospital Universitário

*"Acho muito importante. O pão é muito especial na vida da gente e tem tudo a ver com nossa cultura. Desde que nascemos, é um alimento que nos acompanha. Pela manhã, no almoço, no lanche, ele sempre pode estar presente".*

Wolni Francisco da Rosa Filho, 39 anos, Eletrotécnico

*"O pão é fundamental e está presente em toda alimentação de minha família. À noite, trocamos a janta pelo pão. Ele é um alimento que já está ligado à nossa cultura".*

Fabiane Geremias, 21 anos, vendedora

*"A importância do pão na minha casa é bastante grande. Está presente no café da manhã e à tarde. O pão é indispensável e minha família não abre mão desse alimento."*