
ESTRATÉGIAS NO MERCADO PANIFICADOR: A NOVA TENDÊNCIA DELICATESSEN

STRATEGIES IN THE BAKERY MARKET: THE NEW DELICATESSEN TREND

Clélia Eleyde Ramos Pires <<
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Lucinaldo Sousa da Silva <<
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Rejane Andréa Deiga Ferreira <<
Universidade Federal Rural de Pernambuco

Rodolfo Araújo de Moraes Filho <<
Universidade Federal Rural de Pernambuco

RESUMO

A integração dos mercados em nível mundial vem diversificando a oferta de produtos e serviços que têm provocado mudança nos hábitos de consumo de parcela ponderável da população brasileira. Tais mudanças atingiram diferentes níveis em diversos setores, principalmente o de alimentação. O estudo visa a analisar a evolução da *Delicatessen*, localizada em Recife-PE, empresa que deixou de atuar apenas como produtora de pães. A metodologia escolhida foi a de estudo de caso, com base no modelo estratégico da empresa em sua trajetória de transformação estimulada pela crescente exigência dos mercados, através da diferenciação, estratégia genérica do Michael Porter. Os resultados mostram que a empresa teve que diversificar sua gama de produtos mudando o perfil de simples produtoras de pães para o de minimercados ou *Delicatessen*. Conclui-se que estabelecimentos comerciais “modernos” com serviços diversificados e diferenciados agregam ao consumidor final o valor da comodidade, induzindo o desejo de não comprar apenas pão.

PALAVRAS-CHAVE

Panificação. Competitividade. Diferenciação. *Delicatessen* e empresa.

ABSTRACT

The integration of the markets in world-wide level comes diversifying offers of products and services that change in the habits of consumption of the Brazilian population has provoked. The changes had reached different levels in diverse sectors, mainly of feeding. The study it aims analyzes the evolution of the Delicatessen, located in Recife/PE, company who left to act as only producing of breads. The chosen methodology was of case study, on the basis of the strategical model of the company in the trajectory of transformation stimulated for the increasing requirement of the markets, through the differentiation, generic strategy of the Michael Porter. The results show that the company had diversified the products moving the profile of simple bread producers for the one of mini-markets or Delicatessen. The conclusion, show that "modern" commercial establishments with diversification and differentiation of services add the final consumer the value of the comfort, inducing not buy only bread.

KEYWORDS

Bakery. Competitiveness. Differentiation. Delicatessen and company.

INTRODUÇÃO

O segmento de panificação e confeitaria, no Brasil, é composto, na sua grande maioria, de pequenas empresas. Muitas apresentam um caráter familiar, com capilaridade, atuando em todas as partes dos Estados e regiões do país.

Segundo o Sindicato da Indústria da Panificação e Confeitaria (2004), "pelas suas lojas passam diariamente no país cerca de 40 milhões de consumidores e representam um faturamento anual acima de R\$ 25 bilhões".

A mão-de-obra direta, empregada pelo setor, no país, é de aproximadamente de 550 mil trabalhadores, além de cerca de 100 mil pequenos empresários e uma quantidade não dimensionada de familiares dos mesmos, no universo de 52 mil empresas.

Em 1984, estimava-se que existiam cerca de 42 mil padarias artesanais no Brasil. Em 1994, este número elevou-se para cerca de 60 mil e, em

1997, caiu para 55 mil, aproximadamente. Ou seja, houve uma queda, não muito brusca, mas que poderá ter sido originada pelo pouco consumo dos produtos oferecidos.

A variação na quantidade de padarias se deu por empreendedores investindo ou mudando de ramo de negócio, o que originou um contingente significativo de desempregados, por outros setores econômicos, que tentaram encontrar neste segmento uma forma de renda para o sustento de suas famílias.

Os modelos estratégicos adotados pelas empresas obedeceram, a princípio, às mudanças promovidas pelo avanço tecnológico no mercado de alimentos que, por sua vez, foram estimulados pela crescente exigência do mercado consumidor.

Diante desse cenário "mutante", as empresas que subsistiram e, ou, obtiveram sucesso, adotaram modelos estratégicos que privilegiaram a racionalidade da equação formada pelo custo/

benefício na prestação de serviços e produção de alimentos, e adaptaram-se aos novos hábitos de consumo de alimentos e, ou, serviços por parte dos consumidores.

Nesse ambiente, faz-se necessária uma análise do comportamento do consumidor. Vários foram os motivos que resultaram nas mudanças de seu comportamento. Alguns desses motivos podem ser percebidos facilmente. Uma das principais mudanças ocorridas foi a inserção da mulher no mercado de trabalho, o que fez com que o mercado se ajustasse a esse novo “cliente”, que exigia a produção de comidas semi-prontas, em condições de serem preparadas e estarem prontas para consumo em curto espaço de tempo, preservando, sobretudo, a qualidade.

Outra mudança observada foi o número crescente de pessoas que moram sozinhas. Isto resultou na inovação da indústria, quando disponibilizou no mercado porções menores e semiprontas, destinadas a este público. Outra mudança não menos importante foi a escassez de tempo das pessoas. Começaram a proliferar os restaurantes de comidas prontas e no peso (*self-service*) e as lojas de conveniência com um propósito bem específico. Neste mundo contemporâneo, no qual os indivíduos estão se moldando, paulatinamente, se originaram diversas opções de pratos prontos para facilitar as suas vidas. Todas essas mudanças ocorridas no cotidiano das pessoas provocaram uma “revolução” nos mercados e na indústria de alimentos. Nesse contexto, percebemos que as panificadoras, em todos os ambientes, sejam elas localizadas nos bairros (periféricos, centrais ou mais sofisticados) ou nos *Shopping Centers*, se modificaram e passaram a oferecer aos seus clientes uma maior diversidade de produtos. Para que isso acontecesse, algumas organizações, pequenas, médias e de grande porte tiveram que desenvolver e, ou, aperfeiçoar as suas estratégias para se manterem no mercado.

Se fizermos um breve resgate histórico das panificadoras, encontraremos essas empresas sendo administradas, em quase sua totalidade, pelas famílias e, muitas vezes, sem nenhuma técnica de estudo de mercado.

As novas exigências do mercado obrigaram essas empresas a se profissionalizarem e a promoverem mudanças importantes na prospecção de novos clientes e consumidores. Esse esforço empresarial vem atuando com dois focos bem definidos: primeiro, na manutenção dos clientes tradicionais, e, segundo, na conquista de outros clientes que não possuíam o hábito de irem às “padarias”.

As mudanças ocorreram de forma tal que as padarias deixaram de ser fabricantes de pães para se transformarem em *Delicatessen*. Com esse novo conceito, as “padarias” passaram a oferecer, aos seus clientes, outras mercadorias geralmente encontradas em outras gôndolas, localizadas nos mercados varejistas.

Com todas essas transformações provocadas pelas mudanças no mercado, as empresas panificadoras, que se mantiveram firmes, adotaram empiricamente métodos e estratégias de sobrevivência que, necessariamente, levaram em consideração as mudanças patrocinadas pela indústria de alimentos e, ou, as mudanças de hábitos e exigências dos consumidores.

● CONCEITO DELICATESSEN: ORIGEM E ALCANCE

O ramo das *Delicatessen* é uma atividade de grande aceitação e tradição na Europa e nos Estados Unidos. Esse segmento proliferou também no Brasil. Ganhou mais força na última década, com a liberação das importações de produtos, impulsionada, entre outros fatores, pela redução de alíquotas. Entretanto, ao mesmo tempo em que beneficiou a expansão do número de *Delicatessen*, a redução das alíquotas também fortaleceu a concorrência entre elas. Por isso, o

que dá força a esse tipo de atividade é a aliança harmônica entre atendimento e estoque.

As *Delicatessen* são empresas que surgiram a partir da necessidade de sobrevivência em um mercado altamente competitivo. Os ambientes, nos quais estas empresas estão inseridas, apresentaram importantes variáveis relacionadas às mudanças de comportamento dos consumidores aliadas ao avanço significativo da tecnologia no processamento de alimentos.

Um fator determinante para o surgimento dessas empresas está relacionado às exigências de comodidade dos clientes. Os grandes hipermercados, supermercados e mercados de bairro passaram a comercializar os itens negociados, inicialmente, nas padarias. Este, particularmente, pode ter sido o principal vetor de transformação das padarias em *Delicatessen*. Apesar do fato de elas terem sido transformadas em *Delicatessen*, não houve diminuição no consumo de pães, pois, nesta organização, os lucros ainda advêm do setor de panificação, com um aproveitamento considerável em torno 70%.

Batalha (2001) diz que uma cadeia de produção agroindustrial pode ser definida como

a soma de todas as operações de produção, de logística e de comercialização necessárias para que um produto passe de uma ou várias matérias-primas de base ao estado em que ele pode ser utilizado pelo consumidor final, seja este consumidor um particular ou uma organização.

Neste tipo de produção, principalmente o de panificação, o canal de comercialização, além de desenvolver relações com os fornecedores, deve possuir um elo estreito com o canal do consumidor, pois, para se produzir, primeiramente, tem-se que conhecer o que o consumidor está interessado em adquirir.

Conforme o Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitarias, em 2004, o consumo

médio de pão no Brasil foi de 28 kg per capita. Esta quantidade é a metade da porção recomendada por organismos de alimentação mundial, como a Organização Mundial da Saúde (OMS), Organização das Nações Unidas (ONU), de 60 kg/ano, e da Food Agricultural Organization (FAO), de 50 kg/ano. Ou seja, ainda existem etapas a serem cumpridas, de modo que se possa alcançar um nível mais elevado deste consumo.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Panificação – ABIP (2004), “o consumidor prefere comprar pão principalmente na padaria (85% dos casos). Somente 6,9% dos entrevistados preferem comprar pão em supermercados”.

Pesquisas divulgadas pela SuperHiper (2004) realizada pela Latin Panel, dão conta que 62% das pessoas preferem comprar pão em padarias.

As padarias brasileiras contam com cerca de 40 milhões de visitas diárias, ou 1,2 bilhões de visitas mensais. A significativa parcela de 27% dos consumidores frequenta as padarias mais de uma vez por dia. Estes dados, apurados em pesquisas, apontou que a padaria é o setor mais visitado pelo consumidor, com uma média de 16 visitas mensais (ABIP, 2004).

Isso é uma oportunidade a ser aproveitada pelos empresários do setor, mas que ocorrerá somente para aqueles que souberem compreender as novas tendências de mercado e conseguirem implementar estratégias competitivas, compatíveis com as mudanças de hábito de consumo e as novas exigências em qualidade do consumidor.

O estudo busca analisar as principais estratégias adotadas por empresas do setor para continuar atuando no mercado, com lucratividade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conceito de Estratégia

Segundo Tavares (2000), estratégia deriva de uma expressão grega *strategos*, que significa

literalmente “a arte do General”. Esse conceito referia-se à arte e à ciência de dirigir forças militares durante um conflito. O mundo contemporâneo importou esse conceito e o ampliou, incorporando um contexto mais abrangente, considerando variáveis particulares e peculiares do ambiente de negócios, ou seja: introduziu a análise de variáveis macro-econômicas, sociais, tecnológicas e a interferência das variáveis do ambiente político como forma de melhor conhecer o “terreno”, diminuindo as incertezas e obtendo, assim, melhores chances de enfrentar as adversidades e vencer os desafios impostos pelo mercado.

Dentro dessa abordagem sobre estratégias nas empresas, o autor registra que as armas, em um conflito, mudam e tornam-se mais sofisticadas, as táticas podem ser idênticas, mas não o seu sentido. Todo o esforço corporativo, dessa forma, deve se concentrar no foco do negócio, seja para buscar a vitória – conquistando novos mercados – seja a demarcação de território através de estratégias de manutenção dos clientes. Andrews, *apud* Tavares (2000, p. 326), define estratégia como “orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas, e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas, estabelecidas de tal maneira que definam em que classe de negócio a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser”.

Relação do Planejamento Estratégico com a Implementação de Estratégias

As estratégias implementadas pelas empresas derivam do planejamento estratégico, que Cavalcanti (2001) define como sendo “um processo analítico orientado à programação de estratégias já identificadas, resultando em um plano”.

O pensamento estratégico, por sua vez, segundo o mesmo autor, é um processo de síntese, utilizando a intuição e a criatividade, cujo

resultado é uma perspectiva integrada da empresa.

Segundo Tavares (2000, p. 330), “tornar uma estratégia clara é apenas um passo necessário à gestão estratégica bem-sucedida”.

A implementação de uma estratégia refere-se a um momento específico no processo de decisão. Este é originado a partir de uma disposição dos membros da direção para tomar decisões críticas, sintetizando, dessa forma, todo o processo desenvolvido. Daí adviria, primeiramente, a integração do grupo: teria que haver compromissos individuais e de grupo e, por último, teria que haver competência técnica e gerencial para equacionar ou resolver os problemas e coordenar a implementação das possíveis soluções.

Estratégias Competitivas e Estratégias Genéricas

A estratégia competitiva de uma empresa, independente do ramo de atuação da mesma, tem se pautado pelos mesmos princípios que norteavam os gerais: conhecer a estratégia do concorrente atuando de forma pró-ativa na conquista de mercado e de forma eficaz na manutenção do mesmo.

Em sentido mais amplo, estratégia pode ser entendida como sendo a busca, de forma sistemática, através de um conjunto de ações que objetiva desenvolver e alinhar as características de uma empresa às condições determinadas pelo ambiente, ou seja, pelo mercado.

Para melhor entender as forças que atuam em um mercado e buscar um posicionamento de lucratividade dentro dele, Porter (1980) propõe um modelo composto por cinco forças que, segundo o autor:

orientam a concorrência nos mercados que possuem atividade econômica. As cinco forças são a ameaça de novos entrantes, o poder de negociação dos

fornecedores, o poder de negociação dos compradores, a ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes.

Existem estratégias diferentes para serem implementadas nas empresas, de acordo com os interesses de cada organização. Nesse contexto, citaremos as estratégias genéricas de diferenciação. Existem métodos para a diferenciação das estratégias, e estes podem assumir muitas formas, tais como: projeto ou imagem da marca; tecnologia; peculiaridades; serviços sob encomenda; rede de fornecedores; entre outras. A estratégia de diferenciação não permite que a empresa ignore os custos, mas eles não são alvos estratégicos primários.

Porter (1986), quando realizou o estudo da estratégia competitiva, ensinou que “a diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria [...], embora de um modo diferente do que na liderança de custo”.

Esta estratégia produz margens mais altas, com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e diminuir o poder dos compradores. Isto porque lhes faltam alternativas comparáveis menos sensíveis aos preços. A empresa que se diferencia para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência, ou seja, as outras empresas que não se diferenciaram.

Atingir a diferenciação pode, às vezes, impedir que se obtenha uma alta parcela de mercado. Mas o lucro pode ser concretizado pela venda a um preço mais elevado. Em geral, isto requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado. Entretanto, atingir a diferenciação implicará num *trade-off* com custos, se as atividades necessárias para criá-las forem dispendiosas, tais como: pesquisa extensiva, projeto do produto, materiais de alta qualidade, ou apoio intenso ao consumidor.

Estratégia genérica, chamada de enfoque, concentra-se também em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou ainda, um mercado geográfico. Assim como ocorre na diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas.

A estratégia tem ênfase a partir da premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes diretos. Dessa forma, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer, de forma mais adequada, as necessidades do seu alvo em particular, ou os custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos. O uso e a prática com sucesso dessas estratégias exigem diferentes recursos e habilidades.

As estratégias genéricas também implicam arranjos organizacionais diferentes, procedimentos de controle e sistemas criativos. Entretanto, o compromisso com a sua implementação é fundamentalmente necessário para que o sucesso venha a ser atingido. As estratégias genéricas podem requerer estilos diferentes de liderança e traduzir-se em atmosferas e culturas bastante diferentes e ambíguas nas organizações. Assim, pessoas diferentes serão atraídas para desenvolver uma tarefa com os mesmos fins.

A diferenciação também acarreta uma série de riscos, tais como: o diferencial de custos torna-se muito grande em relação aos concorrentes de baixo custo, para que a empresa diferenciada consiga manter a qualidade da marca. A identidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação diminui à medida que os compradores se tornam menos exigentes e a imitação reduz a diferenciação percebida. Isto é muito comum quando a indústria amadurece (adquire mais experiência na área).

Assim, se uma empresa diferenciada ficar com altos custos devido à mudança tecnológica ou por desatenção, a empresa com custos mais baixos

poderá ficar em melhor posição, ou privilegiada, até ganhar o terreno propriamente dito.

Concorrência, diferenciação e competitividade

Segundo Zibersztajn (2000), “é através da concorrência que os sistemas econômicos con-seguem garantir estímulos necessários para que as empresas reduzam seus custos e aumentem de forma considerável a qualidade, e busquem constantemente o desenvolvimento tecno-lógico”.

O entendimento dessa característica passou a exigir uma preocupação maior em assegurar ambientes econômicos concorrenciais nos principais mercados, o que serviu como base para o surgimento de um sistema de defesa da concorrência, cujo principal organismo, no Brasil, é o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). No plano das atividades das empresas, a concorrência assume um duplo caráter: primeiramente, trata-se da principal ameaça aos lucros e à pró-pria sobrevivência das empresas, as quais, conseqüentemente, querem se ver livre dela, elaborando estratégias que busquem o enfraquecimento de seus principais concorrentes; e na segunda fase, a concorrência é o meio pelo qual uma empresa pode crescer, ampliar sua participação em seu mercado corrente, ou mesmo conquistar novos mercados.

Muitas vezes, a palavra concorrência é tida como associada ao termo competitividade, o que poderá ter induzido o seu uso errôneo como sinônimo. A competitividade pode ser entendida como a capacidade de uma empresa crescer e se desenvolver de modo sustentável; a concorrência é uma característica dos mercados, é uma referência à disputa entre as empresas pela renda limitada dos consumidores ou pelo acesso aos insumos. Em resumo, a competitividade é a capacidade de concorrer de modo sustentável.

A concorrência entre as empresas é benéfica para os consumidores. As reduções de preços e,

ou, aumento da qualidade de produtos intensificam as aquisições de mercadorias por parte destes. Para as empresas, é mais interessante a realização de acordos entre rivais ou concorrentes, o que poderá permitir a redução dos custos de uma guerra publicitária, por exemplo, com a apropriação de uma renda maior de consumidores via aumento de preços. São comuns as iniciativas das empresas no sentido de realizar acordos entre si. Normalmente, são acordos tácitos para evitar a reação contrária por parte dos organismos de defesa da concorrência, que veem nesses entendimentos, práticas nocivas ao ambiente econômico. Mesmo sendo adequado a um grupo de empresas, arrefece ou diminui a concorrência. Muitas entram, deliberadamente, em processos de competição intensa.

Voltando à diferenciação, a distinção de um determinado produto surge a partir da percepção dos consumidores sobre os diferentes itens, de modo que o conceito de qualidade percebida é fundamental. Isso não significa que, necessariamente, um produto diferenciado seja fisicamente diferente.

Geralmente, a diferenciação reduz o grau de substituição do produto em questão, relativamente aos principais produtos concorrentes. Esse elemento é que faz com que as empresas, que as adotam, possuam estratégias mais interessantes do que as outras. Se os consumidores relutam em substituir um determinado produto diferenciado, por outros, haverá espaço para alguma elevação de preços, sem que necessariamente haja perda de mercado para as empresas rivais.

No agronegócio, a diferenciação surgiu com mais ênfase nas atividades de venda ao consumidor final, através de processos de escolha orientado por critérios e objetivos, tais como: sabor, preço, conveniência, saúde e outros critérios subjetivos, menos sujeitos à avaliação quantitativa. Vale ressaltar que, quanto mais variados forem os

critérios de escolha, maiores serão as possibilidades de diferenciação, uma vez que um produto pode se distinguir dos demais em cada um dos critérios. Outras estratégias, como as de área funcional, permitem que as empresas evoluam em diversas direções.

Segundo Aaker (2001), a especificação de uma estratégia de negócio em área funcional inclui definições, tais como:

o produto-mercado no qual o negócio deve competir; o nível de investimentos; as estratégias de áreas funcionais para competir no produto-mercado selecionado; os ativos estratégicos ou competência que estão por trás da estratégia e proporcionam vantagem competitiva sustentável (VCS); a alocação de recursos nas unidades de negócio; e a distribuição dos efeitos sinérgicos por toda a organização.

As estratégias formais e consistentes são compostas de três elementos básicos: os objetivos (o que se quer fazer) a serem alcançados, as políticas, que orientam os caminhos a serem atingidos ou evitados e os planos ou programas de ação. Para que as estratégias sejam efetivas, necessitam estar de acordo com a missão, com os fatores considerados críticos pela empresa e com os próprios valores e cultura da mesma, além de coesão e foco de ação entre seus executores.

METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo de caso sobre as estratégias utilizadas na empresa “*Delicatessen Universitária*”, dentro do qual se procura caracterizar a implementação de ações desenvolvidas pela empresa com o objetivo de se adequar às novas exigências impostas pelo Mercado.

A Cidade Universitária *Delicatessen* está localizada em Recife – Pernambuco. Trata-se de uma empresa com 27 anos de tradição no bairro da Várzea em Recife e iniciou suas atividades como padaria, comercializando apenas pães e alguns derivados de trigo como bolos e bolachas.

A escolha pelo estudo de caso da Cidade Universitária *Delicatessen* explica-se por ter sido ela um exemplo de Padaria que se transformou em *Delicatessen*, e passou a oferecer outros itens em suas gôndolas para atender a uma demanda/exigência dos seus clientes/consumidores. E também por ser a única (de um total de 2 *Delicatessen* no bairro da Várzea) que possui vendas expressivas devido a sua diversificação de produtos e serviços oferecidos.

Segundo Yin (1989, p. 23), estudo de caso “é um estudo empírico que investiga um fenômeno dentro de seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. Este artigo tem como objetivo compreender os fatores que motivaram as padarias a se transformarem em *Delicatessen* e passarem a oferecer serviços e mercadorias diferenciados, bem como os pressupostos conceituais que envolvem essas mudanças e as estratégias adotadas pelas empresas/Padarias.

Com relação à operacionalização do trabalho, procedeu-se, inicialmente, a um levantamento bibliográfico sobre assuntos relacionados ao escopo do estudo.

A obtenção de dados sobre a empresa e sua gestão deu-se através de processos interativos, pelo contato direto dos pesquisadores com a empresa estudada. Foi feito por meio de visitas feitas à empresa e entrevistas semi-estruturadas, relacionadas ao tema, com os gerentes, com rápida exposição sobre os objetivos do estudo e da problemática a ser investigada, para obter boa recepção por parte da resposta do entrevistado. A análise dos dados qualitativos se deu por meio da análise de conteúdo.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Caracterização da Organização “Cidade Universitária *Delicatessen*”

A Cidade Universitária *Delicatessen* é uma empresa, com 27 anos de experiência em venda

de pães. Foi fundada em 1927, inicialmente por três sócios. Atualmente, ela possui apenas um proprietário. Inicialmente, era uma empresa pequena, e hoje possui um espaço considerável. Foi uma das primeiras a surgir na Várzea (bairro

do Recife) e, até hoje, é tida na memória dos consumidores como exemplo de padaria que se adaptou às necessidades dos clientes. O Quadro 1 apresenta a quantidade de pães e sua diversificação produzida por dia.

QUADRO 1
Pães e Bolos Produzidos por Dia

Francês (Quant.)	Doces normais (Quant.)	Pães Especiais (carioca, crioulo, integral e bolachão)	Pastelaria (doce ou salgados) (Quant.)
3000	150	150	2 kg (quilos)

FONTE: Dados fornecidos pela Gerência da Cidade Universitária *Delicatessen*, 2006.

Estratégias de Atendimento: modus operandi

Todas as terças-feiras, o gerente faz a cotação (pedido) e, na quarta e na quinta-feira, a empresa recebe a mercadoria solicitada, que o próprio funcionário da loja fornecedora organiza na prateleira. Vale ressaltar que a estratégia que a empresa usa é a da diferenciação, pois foi a partir daí que a padaria passou a ser uma “*Delicatessen*”. Além da padaria, eles possuem *self-service* (café da manhã, almoço e ceia regional); minimercado e *buffet* (serviços de pastelaria por encomenda).

De acordo com a gerência desta “*Delicatessen*”, esse serviço passou a existir para dar um diferencial à padaria. Os consumidores,

pressionados pelo tempo, preferem comidas prontas, rápidas e de acesso fácil. Dessa forma, além de levar apenas produtos da padaria, levará produtos de outras seções como a do minimercado ou do *self-service*. Geralmente, o cardápio do almoço já acompanha as tendências dos grandes restaurantes, pois os crustáceos e o bacalhau fazem parte dos pratos diários, além de outros pratos mais comuns, como se pode observar no Quadro 2. Isto faz com que os consumidores entrem no *self-service* para saborear os produtos que se diferenciam das outras padarias e, ou, de outras *Delicatessen*. E, no jantar, normalmente servem comida regional, pão, entre outros, de modo que o consumidor tenha outras opções

QUADRO 2
Alimentos Confeccionados no Self-service Diariamente (Kg)

Crustáceos	4 kg (quilos)
Bacalhau	2 kg
Arroz	5 kg
Massa	4 pacotes
Batata	10 kg
Feijão (diversos)	2.50 kg
Carne	4 kg
Frango	4 kg

FONTE: Dados fornecidos pela Gerência da *Delicatessen*, 2006.

Ainda no *self-service*, eles têm um serviço de entrega de café da manhã, para o qual o cliente pode ligar para fazer o pedido, que os funcionários entregam no local exato.

Vale ressaltar que os crustáceos e o bacalhau, além de darem o diferencial a esta *Delicatessen* no *self-service*, contribuem também para agregar valor à

própria confecção dos pratos. Antes de oferecerem esses pratos, fizeram uma pesquisa de mercado na área e, depois, decidiram incluí-los no cardápio diário. No que tange ao fornecimento de mercadorias, representado no Quadro 3, pode-se considerar que está bem diversificado. É semelhante a um supermercado, apesar do tamanho menor.

QUADRO 3
Alguns dos Principais Fornecedores

Laticínios e rotisseries	Parmalat, Danone, Nestlé, Bauducco e outros
Hortifrutigranjeiro	Intermediário da CEASA
Bebidas	Vale Dourado, Coca -cola, Ambev, Cadan, outras.
Refrigerados e congelados	Karne e Keijo, Sadia, Neptuno, Perdigão, Mauricéa

FONTE: Dados fornecidos pela Gerência desta *Delicatessen*, 2006.

A maioria dos fornecedores desta *Delicatessen* entregam mercadorias nas instalações da mesma, o que é uma estratégia moderna do setor de alimentos para minimização de estoques. O sucesso logístico dos supermercados, atualmente, se deveu a esse conceito.

No que diz respeito à climatização, esta possui boas instalações, com boa manutenção das máquinas como: ar condicionado, caixas, refrigeradores e demais equipamentos. A manutenção é feita semanalmente e, a limpeza, diariamente, nos turnos da manhã, tarde e noite. Os filtros do ar condicionado são trocados trimestralmente. Quando é necessário, a troca é antecipada.

De acordo com as informações levantadas na entrevista, o desperdício na padaria e no *self-service* é controlado. Os funcionários têm direito

a todas as refeições quando estão em serviço na empresa, o que denota uma atenção aos Recursos Humanos.

Lucratividade x custo dos serviços

Os serviços oferecidos pela Cidade Universitária *Delicatessen* são: padaria, *self-service*, *buffet* e minimercado. Os gráficos a seguir evidenciam os lucros por ano, em porcentagem, bem como os gastos para cada serviço, isoladamente, de modo a que os dados ou valores não fiquem tão agregados nesta pesquisa. Conforme se vê no Gráfico 1, os lucros auferidos pelo setor de padaria continuam elevados, mesmo com a diversificação de serviços oferecidos. O que implica em dizer que não houve redução na rentabilidade da atividade de fabricação de pão, apenas agregação de valor com a diversificação de produtos e serviços oferecidos.

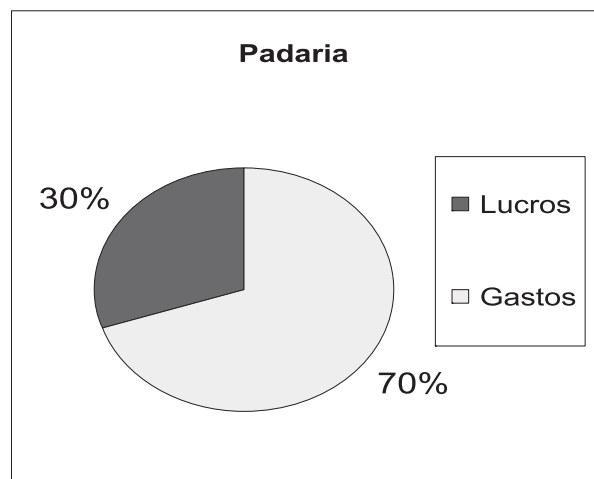


GRÁFICO 1 - Lucros e Gastos do Setor de Padaria por Ano

FONTE: Elaboração dos autores, 2006.

No que concerne aos lucros e gastos que advêm dos serviços de *buffet* (pastelaria por en-

comenda), deparou-se com a seguinte situação ilustrada no Gráfico 2

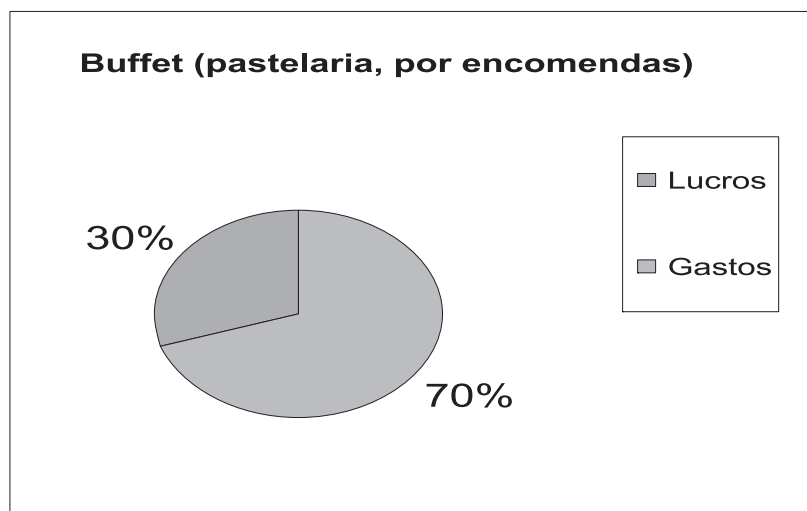


GRÁFICO 2 - Lucros e Gastos do Setor de Buffet (pastelaria por encomenda) por Ano

FONTE: Elaboração dos autores, 2006

As atividades do setor de *self-service* se distribuem, em termos de lucros e gastos, como indicado no Gráfico 3.

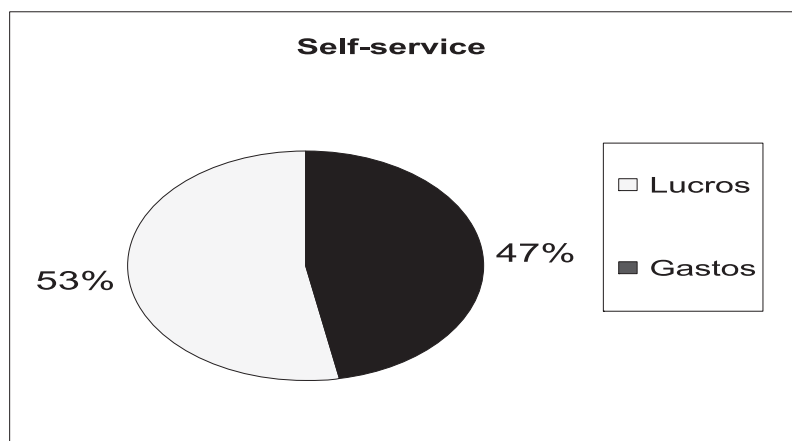


GRÁFICO 3 - Lucros e Gastos do Setor de Self-service

FONTE: Elaboração dos autores, 2006.

Por fim, as atividades que são menos lucrativas e possuem mais gastos são as do minimercado como evidencia o Gráfico 4

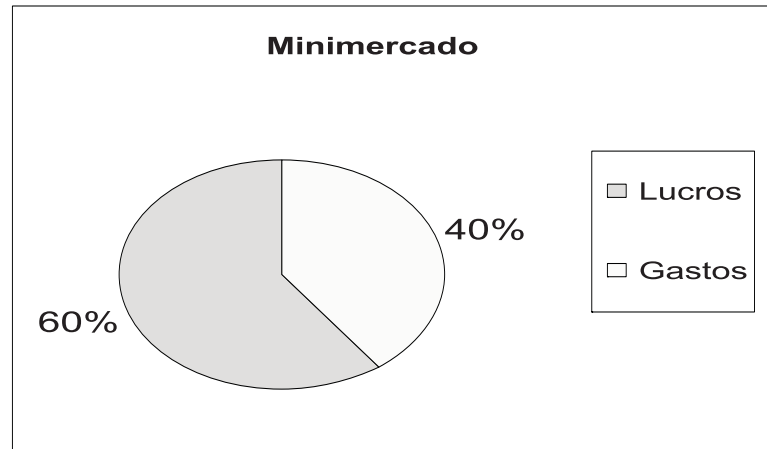


GRÁFICO 4 - Lucros e Gastos do Setor de Minimercado

FONTE: Elaboração dos autores, 2006.

Em resumo, este estabelecimento comercial possui a diversidade de serviços da seguinte forma:

- Self- service
- Buffet
- Minimercado e
- Padaria

Segundo a ABIP (2004), considerando a curva ABC, “em uma panificadora, as perdas nos 80% de produtos mais vendidos correspondem a 3%, e as perdas nos produtos que representam 20% do volume de produção, estão entre 15% e 20%”.

A “Cidade Universitária *Delicatessen*”, anualmente, segundo depoimento de seu Gerente, costuma ter uma perda de 30% nos produtos da padaria e também nos serviços de *Buffet*. Comparativamente ao padrão, com relação aos produtos cujas vendas representam 80% do total comercializado, o setor de panificação desta *Delicatessen* possui uma perda de 10% a mais do que a estimada pela ABIP. O que se constitui um ponto merecendo melhorias por parte da administração.

No geral, a Cidade Universitária *Delicatessen*, através da sua estratégia de diferenciação, evolui consideravelmente em relação aos seus

concorrentes, o que se constitui como um de seus pontos fortes. Ela está correspondendo aos padrões exigidos por uma estrutura organizacional moderna. Há 10 anos, talvez as lojas tivessem o dever de ter estoques. Com a nova sistemática de minimização de armazenagem, introduzida pelo setor supermercadista, o empreendedor de *Delicatessen* deve fazer atenção à boa escolha dos fornecedores com os quais irá trabalhar. Não é recomendável manter estoques de grandes proporções, especialmente nas linhas de produtos perecíveis, enlatados e de bebidas mais caras.

Nesse sentido, o Sebrae (1996) alerta para o fato de a formação do estoques ser uma das grandes dificuldades para esses empreendimentos, visto que existe uma enorme oferta de produtos no mercado.

Vale ressaltar que as padarias tradicionais também já se aperceberam das novas tendências do mercado. As panificadoras menores pouco a pouco vão acompanhando a tendência. A Panificadora Sempre Viva, por exemplo, circunvizinha à *Delicatessen* pesquisada, não é mais apenas uma padaria. Já incorporou a seu negócio um minimercado e, até onde se tem notícia, está praticando uma política de recepção mais frequente de mercadorias, provida pelos próprios fornecedores, em vez de diretamente comprar e armazenar grandes quantidades de produtos. O que também se constitui importante estratégia mercadológica, incorporada da convivência com a concorrência do setor supermercadista.

CONCLUSÃO

Atento aos novos hábitos de consumo, o mercado panificador tem se adequado ao novo cotidiano. Evidencia-se, nesse comportamento, uma melhor preparação estratégica de seus administradores e equipes auxiliares.

As padarias já não são apenas padarias. Passaram a se “especializar” em outros ramos de atividades, ou seja, passaram a ser chamadas de “*Delicatessen*”.

Das diversas estratégias que uma empresa poderá escolher para dar seguimento as suas atividades de negócio, deve-se considerar o processo como um todo (Oliveira, 2001), pois só assim poderá haver resultados satisfatórios após a implementação das estratégias.

A Cidade Universitária *Delicatessen* é uma empresa pequena, que adotou a estratégia de diferenciação para agregar valor aos seus produtos alimentícios, e, até o momento, tem dado certo. Normalmente, faz uma pesquisa de mercado, e prepara o seu cardápio com os pratos que a concorrência não possui.

Apesar de esta empresa ser uma “*Delicatessen*”, de um lado, a participação de lucros no setor de padarias é significativo. Por outro lado, os lucros do setor de *Self-service* não são tão significativos como os da padaria, pelo fato de a saída desses produtos não ter escala considerável (saída pouco frequente), tornando dispendiosa e caro a manutenção do serviço.

Na verdade, esses estabelecimentos comerciais “modernos”, com serviços diversificados e diferenciados, agregam ao consumidor final o valor comodidade, induzindo ao desejo de não comprar apenas pão. Por isso, a importância de manutenção de serviços/produtos, por vezes aparentemente não tão rentáveis, como os de *Self Service*, segundo enfatizou seu administrador.

As *Delicatessen* vêm substituindo praticamente todas as padarias tradicionais, ou seja, estabelecimentos em que não se vende e, ou, se compra pão apenas. As padarias pequenas também já possuem estrutura semelhante às das demais *Delicatessen*. A oferta de produtos pode até ser menor, mas não deixam de ter minimercados e mesmo *buffet* como atrativos, adaptando-se às novas tendências do setor alimentar.

Clélia Eleyde Ramos Pires
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Mestranda em Administração e
Desenvolvimento Rural.

Endereço
Rua Major João Ribeiro Pinheiro 245, AP 12,
Acesso 3, Cidades do Mundo, Várzea,
CEP: 50740-170 – Recife – PE.
Fone: (81)88016945
<http://www.padr.ufrpe.br>
clelia_pires@hotmail.com
cleliapires@gmail.com

Lucinaldo Sousa da Silva
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Mestrando em Administração e
Desenvolvimento Rural

Endereço:
Rua Dom Manoel de Medeiros s/n - Dois Irmãos
CEP. 52171-900 - Recife – Pernambuco – Brasil
Fone: (81)91778888
<http://www.padr.ufrpe.br>
nego_lucinaldo@hotmail.com

Rejane Andréa Deiga Ferreira
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Mestranda em Administração e
Desenvolvimento Rural

Endereço:
Rua Dom Manoel de Medeiros s/n - Dois Irmãos
CEP - 52171-900 - Recife – PE
Fone: (81)9254 3888
<http://www.padr.ufrpe.br>
rrddeiga@yahoo.com.br

Rodolfo Araújo de Moraes Filho
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Doutor em Administração pelo Institut
d'Administration des Entreprises - IAE de
Grenoble / Université de, França
Pós-Doutorado pelo Université Pierre Mendes
France, França

Endereço:
Rua Dom Manoel de Medeiros s/n - Dois Irmãos
CEP - 52171-900 - Recife – PE
Fone: (81) 9245 3904
<http://www.padr.ufrpe.br>
rodolfoamfilho@yahoo.com.br

Data de submissão: 25/06/ 2008

Data de aprovação: 01/06/ 2009

Sistema de avaliação double blind review.

Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

| Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira | Prof. Dr. Mário

Teixeira Reis Neto

REFERÊNCIAS

AAKER, David. A estratégia de negócio. In: AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANÁLISE Setorial. Disponível em: <www.sindipan.org.br/analise>. Acesso em: 17 jul. 2006.

BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 2001. 2 v.

CAVALCANTI, Marly (Org.). **Gestão Estratégica de Negócios**. São Paulo: Pioneira, 2001

DELICATESSEN. Brasília: Sebrae/NA, 1996. 70p.

INDICADORES Econômicos. Disponível em: <www.abip.org.br>. Acesso em: 17 jul. 2006.

OLIVEIRA, Djalma P. **Estratégias empresariais e vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2001.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas genéricas**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 131p.

ZIBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F. Concorrência no Agribusiness. In: ZIBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F. (Org.). **Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.