



## Caso Padarie

### O desafio de expandir o negócio



# Caso Padarie

## O desafio de expandir o negócio

Preparado por Diego Costa Pinto, da ESPM-Sul, e Márcia Maurer Herter, da NEOMA Business School.

Recomendado para as disciplinas de Marketing, Planejamento Estratégico, Comportamento do Consumidor.

“Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico “Referências”. Não é intenção dos autores avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM”.

Novembro de 2014

## RESUMO

A Padarie é uma padaria gourmet que foi buscar inspiração nas melhores escolas de panificação do mundo: o San Francisco Baking Institute, nos Estados Unidos, e o Lenôtre, na França. A diferenciação do negócio fez com que investidores se interessassem pelo projeto. As duas sócias, Priscila e Ana, no entanto, estão divididas quanto aos rumos da empresa. Por um lado, Priscila pretende preservar a marca e garantir a excelência dos produtos. Por outro lado, Ana está inclinada às propostas dos investidores externos para a expansão da empresa. Diante desse dilema, o case lida com a seguinte questão de negócios: Como crescer sem perder a proposta de valor? O case lidará com diferentes opções de expansão, partindo de uma padaria gourmet para uma rede de franquias.

## PALAVRAS-CHAVE

Marketing. Estratégia empresarial. Padaria gourmet. Expansão de negócios. Gestão da marca.

## DILEMA

### Como crescer sem perder a proposta de valor?

Eram quase oito horas da noite de uma sexta-feira do mês de novembro 2014. A empresária Priscila Fighera, sócia da Padarie, tinha iniciado recentemente uma importante reunião para definir os rumos da empresa com a sua sócia Ana. Priscila iniciou a reunião indo “direto ao ponto”:

– “Precisamos definir os rumos do negócio. Temos investidores batendo à nossa porta e precisamos decidir qual caminho vamos tomar” – disse Priscila.

A Padarie era uma padaria gourmet, localizada em Porto Alegre, com uma proposta de diferenciação. A empresa havia buscado inspiração em renomadas escolas de panificação do mundo. A diferenciação do negócio fez com que investidores se interessassem pelo projeto. Algumas propostas já haviam sido entregues às sócias, e agora havia chegado a hora de tomar uma decisão.

– “Vejo basicamente dois caminhos viáveis para seguirmos. Ou expandimos através de uma rede de franquias ou através de lojas próprias. Devido à nossa capacidade de investimento, acredito que o mais acertado seja através de franquias” – disse Ana.

A proposta de franquias parecia interessante, porém havia diversos aspectos relacionados à possível perda de controle da Padarie na possível relação com futuros franqueados, bem como nas competências que a Padarie deveria desenvolver para dar o suporte esperado de um franqueador. Priscila, depois de muito analisar as propostas durante a semana e lembrar-se das lições que aprendeu no San Francisco Baking Institute, sugeriu um caminho alternativo:

– “Acho que as duas alternativas são interessantes, mas acredito que devemos manter a marca em nossas mãos, apostando em lojas próprias. Assim podemos preservar a marca e garantir a excelência dos produtos. Mesmo que demore mais um pouco a expansão, teremos o controle da qualidade dos produtos e dos serviços” – reiterou Priscila.

Priscila e Ana, ao verem que seus caminhos não estavam convergindo, resolveram contratar um consultor para avaliar os prós e os contras das alternativas, que permitissem crescer sem perder a proposta de valor.

## A CRIAÇÃO DA PADARIE

*“Projeto da padaria tá ficando lindo demais, estou apaixonada, tudo ficando redondinho!”*

*– Bernardo de Magalhães e Lívia Fonseca mandando muito bem na arquitetura.*

*– A identidade gráfica já tá ganhando forma nas mãos do Vinicius Raupp.*

*– O menu já tá uns 70% fechado.*

*– A Ana Moreira tá a mil no business plan.*

*– E o nome, a parte mais difícil de todas, foi criação da Danni Ferreira que também mandou muito bem (ainda não revelo porque aguardo burocracias)!*

*Tem várias outras coisas muito incríveis rolando, mas nem tudo eu posso contar ainda.*

*Misto de alegria, ansiedade, frio na barriga!”*

*[Priscila Fighera, 10 de maio de 2012, Facebook]*

A Padarie foi concretização do sonho da chef Priscila Fighera, que estudou panificação no San Francisco Baking Institute (Estados Unidos) e no Lenôtre (França). A empresa surgiu através da sociedade com a administradora Ana Moreira, analista financeira durante quatro anos em uma empresa de pesquisa e tendências de mercado. Ana foi responsável pelo business plan e estratégias da empresa. Ela é o lado racional do negócio, focando em números, metas e objetivos. Priscila foi responsável pela criação da marca Padarie e pela qualidade dos produtos e serviços. Ela é o lado emocional do negócio, focando em sabores, design e experiências gastronômicas. Em 2011, Priscila mudou-se para São Paulo para realizar seus estudos de panificação gourmet, onde conheceu o chef Rogério Shimura – considerado um dos melhores chefs boulangers (chef em padaria) do País. Com os conhecimentos aprendidos no curso, Priscila passou a trabalhar na padaria do restaurante D.O.M, do chef Alex Atala, em São Paulo. Ana e Priscila se conheceram durante o trabalho na empresa de pesquisa entre 2007 e 2011, e logo depois, resolveram dedicar-se completamente à paixão pela culinária e panificação.

Em junho de 2013, Priscila e Ana decidiram abrir as portas do seu novo negócio, uma padaria gourmet na Rua Fabrício Pilar, em Porto Alegre. A Padarie busca um conceito diferenciado de negócios. Com receitas próprias, a empresa oferece no seu cardápio produtos artesanais feitos com ingredientes saudáveis e fermentação natural. Por exemplo, o menu inclui receitas tradicionais francesas, como a baguette, os pães integrais e gourmet, além da confeitaria, sanduíches, sopas, cafés e saladas. Segundo Priscila, a ideia de abrir uma padaria gourmet surgiu por acaso, durante um curso de panificação:

“Foi durante um curso, assim, por acaso, eu descobri a panificação. Nunca tinha trabalhado, nunca tinha feito pão, e eu fiquei apaixonada.”

Priscila Fighera (sócia da Padarie)

As sócias também observaram uma tendência de mercado e o crescimento do setor de padarias gourmet no Brasil, onde a maioria das padarias gourmet se concentrava na região sudeste, especialmente em São Paulo. Foi quando Priscila e Ana decidiram trazer esse conceito de padaria gourmet para o Sul do país. Segundo o Jornal Zero Hora (2013), no primeiro sábado em que recebeu o público, a empresa teve que fechar as portas mais cedo do que o previsto, pois tudo havia sido vendido. Segundo a sócia Priscila, “muitas pessoas nos diziam que Porto Alegre precisava disso.”

Para diferenciar o negócio das padarias tradicionais, as sócias contrataram uma equipe responsável em criar a marca e o espaço como uma referência para a região: os arquitetos Bernardo de Magalhães e Lívia Leite Fonseca, e o designer Vinícius Raupp, que se inspirou no trigo para criar toda a parte gráfica (em anexo estão disponíveis fotos da empresa). O terreno possui 194 m<sup>2</sup> e a loja possui 250 m<sup>2</sup> de área construída. Segundo Priscila, “eu queria um espaço que fosse moderno e ao mesmo tempo aconchegante. Claro e com cores divertidas, em uma rua calma”. Para Ana, o conceito da Padarie está ligado à cultura presente em cidades do interior, onde as pessoas encontram um local de convivência, em um ambiente aconchegante, com produtos de alta qualidade. O arquiteto Bernardo Magalhães, descreve o projeto e as inspirações arquitetônicas em uma entrevista para a Galeria da Arquitetura (a seção referências indica os links para consulta da entrevista na íntegra).

“As pessoas vêm, tomam café. As crianças brincam. Ficou rua de padaria, quase rua de interior.”

Ana Moreira (sócia da Padarie)

Para as sócias, a padaria deveria estar presente na vida das pessoas, em vários momentos do dia. Assim, elas precisavam escolher um local que proporcionasse isso, como o bairro Mont Serrat em Porto Alegre. Outra estratégia da empresa foi fazer os clientes se apropriarem do espaço e se sentirem em casa. Segundo Priscila e Ana: “A gente já faz parte do dia a dia deles, os clientes sentem-se em casa. Isso nos realiza muito, poder ser esse espaço, que a gente conseguiu entregar isso aos nossos clientes. E isso é muito recompensador, é o que faz tudo valer a pena.” A definição do nome foi uma das etapas mais difíceis no processo de constituição da empresa. Segundo Priscila, a ideia principal é juntar o melhor de cada conceito: “Da França, a gente traz a técnica, e do Brasil essa coisa divertida, esse conceito de ter um lugar para tomar café.” A partir de um insight de uma amiga, as sócias decidiram juntar o conceito de padaria no Brasil com o conceito de boulangerie da França, dando origem ao nome Padarie.

Mais recentemente, em 2014 a empresa foi reconhecida pela Revista Veja (Comer & Beber, 2014), como a melhor padaria de Porto Alegre. Essa premiação ajudou a fortalecer a marca na região, atraindo a atenção de investidores em potencial. Depois da aceitação da empresa pelos clientes, investidores procuraram as sócias para propor soluções para a expansão da empresa. A seguir, exemplos de reportagens publicadas pelo Jornal Zero Hora sobre a empresa (a seção referências indica os links para consulta das reportagens na íntegra).

Figura 1. Reportagens sobre a Padarie



## O MERCADO DE PADARIAS GOURMET

O mercado de panificação e confeitaria é um dos seis maiores segmentos industriais do Brasil, apresentando crescimento nos últimos anos. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP, 2013), o mercado de panificação apresentou um crescimento superior a 10% entre 2007 e 2012. Mais recentemente, em 2013 e 2014, o faturamento do setor cresceu 8,7%, gerando uma receita de R\$ 76,4 bilhões (ABIP, 2014a). Devido à alta nos custos e ao baixo crescimento da economia brasileira, observou-se que o mercado cresceu apenas nas padarias que oferecem serviços adicionais de food service e de conveniência, dando origem à expansão das padarias gourmet (ABIP, 2014a). Ao contrário das padarias tradicionais, as padarias gourmet registraram um aumento de mais de 15%, criando áreas para café, restaurantes e lanchonetes dentro das padarias (ABIP, 2013).

O crescimento no mercado de panificação gourmet nos últimos anos pode ser explicado pelo processo de modernização, com uma maior oferta de mix de produtos e diferencia-

ção de serviços (EXAME, 2013). Em uma reportagem publicada pela Revista Exame (2011), o coordenador do Propan (Programa de Apoio ao Panificador), Marcio Rodrigues, afirmou que “as pessoas estão deixando de fazer o jantar em suas casas e estão comprando ou jantando na própria padaria. As padarias hoje têm sopas, pizzas, refeições leves, como saladas”. As padarias tornaram-se estabelecimentos que vendem mais do que apenas pães. Vendem também produtos e serviços cada vez mais elaborados para suprir as necessidades desse novo consumidor. Segundo Maria Regina Diniz, analista técnica de alimentos do Sebrae, “os estabelecimentos de panificação caminham para um modelo gourmet, com experiências gastronômicas elaboradas e grande variedade de produtos. O objetivo é atender a um consumidor exigente” (TERRA, 2012). Com isso as padarias gourmet ganharam maior espaço no cenário nacional.

As padarias gourmet oferecem um produto artesanal e rústico de alta qualidade, com ingredientes orgânicos e com um processo de fermentação da massa feito de forma natural. Esse tipo de fermentação demora mais tempo para ser concluído, no entanto o resultado é superior em termos de sabor, textura e aromas. Os produtos variam muito, desde o clássico pão francês até pães especiais com ingredientes e combinações sofisticadas, além de sanduíches, crepes, sopas, saladas e quiches (EXAME, 2012). Segundo a ABIP (2014b), “as padarias gourmet são focadas no food service e oferecem produtos de conveniência, vinhos, hortifrúti, cafeteria”. Dessa forma, as padarias gourmet exploram diversos serviços que eram oferecidos por bares, restaurantes, mercearias e lojas de conveniência. Outro serviço que as padarias gourmet oferecem são os sistemas de delivery.

Além de um produto diferenciado, as padarias gourmet possuem um ambiente agradável, com áreas ao ar livre, onde o consumidor pode degustar o seu lanche. Algumas padarias gourmet oferecem serviços de buffet de café da manhã, almoço e jantar, além de festivais de sopas e chás da tarde. Fabrício Resende, administrador de uma padaria gourmet de São Paulo, ressalta a presença de diferentes públicos nas padarias gourmet “Hoje, nós temos um público diferenciado: no café da manhã, executivos, no almoço, boa parte do público são moradores da região, já à noite, temos pessoas mais baladeiras” (TICKET E GESTÃO, 2013).

## AS PROPOSTAS DE EXPANSÃO

Em 2014, dois investidores abordaram as sócias da Padarie com propostas para expansão da empresa. As duas propostas divergiam no tipo de crescimento. As sócias sabiam que precisariam tomar uma decisão logo, pois corriam o risco de perder duas boas oportunidades de expansão. Priscila tinha receios do caminho com franquias, vendo como principal obstáculo a potencial perda do controle da marca. Ana achava que Sergio tinha mais experiência e capital que Pedro, porém questionava o que a Padarie iria de fato ganhar ao colocar seus produtos na Tea House. As propostas haviam sido sintetizadas em dois e-mails enviados por Sergio e Pedro.

**De:** [sergio@yahoo.com.br](mailto:sergio@yahoo.com.br)

**Para:** [ana@padarie.com.br](mailto:ana@padarie.com.br); [priscila@padarie.com.br](mailto:priscila@padarie.com.br)

**Assunto:** Proposta de Franquia para Padarie

Caras Ana e Priscila,

Conforme falamos, sou empresário e já atuo na região de Porto Alegre, atuo com revendas de automóveis (concessionárias). Vejo que vocês têm um ótimo negócio nas mãos, e quero ajudá-las a crescer. A melhor forma é por meio de franquia (talvez "Padarie Express"), uma loja de pães com um espaço não tão grande. Seria um ponto de fornecimento de pães, mas mantendo a qualidade padrão. Através da franquia, vocês teriam um retorno já em 24 a 36 meses. Sempre quis investir no setor de alimentação, pois o ramo de automóveis está cada vez mais difícil, é muita pressão da montadora. Pelo que vi das franquias em alimentação, a população mínima de uma cidade para se abrir uma loja é de apenas 250 mil habitantes, ou seja, Porto Alegre tem espaço para franquias da Padarie. Tenho um ótimo gerente na minha concessionária que poderia ter dedicação integral ao negócio. Eu entraria com o capital, ele com o trabalho, e vocês com a marca e qualidade dos produtos. Isso permitiria uma maior agilidade no crescimento, divulgação da marca e talvez até ganhos de escala. Eu poderia ser o franqueador master e vocês ganhariam 5% de royalties sobre o meu faturamento, mais um valor em contrapartida pela taxa de franquia. Tenho uns R\$ 600 mil para investir, mas exijo que a loja seja no shopping. Estou cansado com as flutuações de receita nas lojas de rua. Fiquei sabendo até de uma loja disponível no shopping, com 45 m<sup>2</sup>. O pessoal da imobiliária está atrás de mim, pois sabe que quero investir nesse ramo. Preciso responder até o final da próxima semana. E vocês, aceitam a minha proposta?"

**De:** [pedro@gmail.com](mailto:pedro@gmail.com)

**Para:** [ana@padarie.com.br](mailto:ana@padarie.com.br); [priscilla@padarie.com.br](mailto:priscilla@padarie.com.br)

**Assunto:** Proposta Comercial - Tea House by Padarie

Oi, Ana. Oi, Priscila. Como vão vocês?

Gostei muito de conversar com vocês. Identifiquei-me com a Padarie, e acho que por ser um empresário jovem posso ajudá-las a crescer com a marca, com coisas novas – como eu fiz quando fui pioneiro a trazer para o Brasil o conceito europeu de loja de chás. Vocês sabem que já tive experiência com franquias, porém para o caso de vocês vejo basicamente duas possibilidades. A primeira seria um co-branding com a minha loja de chás. Vocês poderiam vender os produtos da Padarie na minha loja e expor a marca no cardápio. Por exemplo, ficaria Tea House by Padarie. Outra possibilidade seria abríamos um espaço Padarie. Poderíamos abrir uma espécie de "míni Padarie" dentro de outros estabelecimentos, tais como livrarias, cinemas, salões de beleza e, até mesmo, outros restaurantes. Ou seja, seria a junção de negócios complementares. Nesse caso, o ambiente experiencial da Padarie poderia ser preservado. Apesar do potencial de crescimento ser reduzido e mais lento, poderíamos dividir os custos desse investimento com as empresas parceiras. Estou com três lojas em shopping e queria poder contar com vocês. Toda semana recebo pelo menos uma padaria ou confeitaria tentando me vender os produtos. Mas eles não entendem que meu produto é voltado para a classe A, somente um local como a Padarie poderia fornecer esse conceito. A gerência do shopping está me cobrando uma posição, pois eles querem abrir uma outra cafeteria no local, com mais opções, como padaria e confeitaria. Tenho até o final do mês para tomar uma decisão ou corro o risco de perder as lojas. E, então, posso contar com vocês?"



## A REUNIÃO FINAL

Segunda pela manhã, Priscila e Ana fizeram a sua reunião de alinhamento semanal. As propostas de investidores durante a última semana geraram novas possibilidades, mas também algumas dúvidas sobre o futuro da empresa:

– “Priscila, precisamos tomar uma decisão logo. Corremos risco de perder duas boas oportunidades de expansão” – disse Ana.

Priscila, apesar das propostas dos investidores, continuava hesitante na tomada de uma decisão:

– “Não acredito que o caminho de franquias seja o mais apropriado. Apesar de Sergio ser um conhecido nosso, não vejo isso como uma possibilidade. Acho que perderíamos o controle da marca e teríamos menos tempo para desenvolver a marca e os produtos” – respondeu Priscila.

Ana, depois de analisar as propostas durante a semana, sugeriu um caminho:

– “Acho que as duas propostas são interessantes, mas o Sergio tem mais experiência e capital que o Pedro. O que ganharíamos em colocar nossos produtos na Tea House? Só ajudaríamos a expansão da empresa dele, através da qualidade dos nossos produtos” – reiterou Ana.

Priscila encerra a reunião com um último comentário, sugerindo um caminho alternativo:

- “E se focássemos em lojas próprias? Assim não teríamos a pressão de investidores externos, franqueadores ou gestores de shopping. Assim ficaríamos com o controle da marca na mão e conseguiríamos preservar a nossa identidade” – completou Priscila.

Priscila era particularmente simpática à opção de expandir com lojas próprias, pois achava ruim a potencial pressão de investidores externos, franqueadores ou gestores de shopping no processo de tomada de decisão. Decidir entre franquias e lojas próprias parecia ser uma decisão mais complicada do que alguém poderia pensar inicialmente, já que seria necessário avaliar não apenas aspectos internos, como o posicionamento da própria Padarie, como também aspectos externos, mais relacionados ao ambiente de negócios e aos concorrentes. Parecia importante avaliar também os desdobramentos de curto e longo prazos da decisão que precisava ser tomada.

Diante do cenário ilustrado no case, você deverá analisar as diferentes opções de expansão (rede de franquias ou lojas próprias) e propor uma solução para a empresa.

## REFERÊNCIAS

ABIP (2013). Desempenho do setor de panificação e confeitaria brasileiro 2012. Disponível em: [http://www.abip.org.br/perfil\\_internas.aspx?cod=418](http://www.abip.org.br/perfil_internas.aspx?cod=418). Acesso em 30/5/2014.

ABIP (2014a). Performance do setor de panificação e confeitaria brasileiro em 2013. Disponível em: [http://www.abip.org.br/perfil\\_internas.aspx?cod=469](http://www.abip.org.br/perfil_internas.aspx?cod=469). Acesso em 30/5/2014.

ABIP (2014b). Visão do setor de panificação e confeitaria para o futuro. Disponível em: <http://abip.org.br/2014/10/17/visao-do-setor-de-panificacao-e-confeitaria-para-o-futuro/>. Acesso em 6/11/2014

EL-ANSARY, A. (2006). Marketing strategy: taxonomy and frameworks. *European Business Review*, 18 (4), pp.266 – 293.

EXAME (2011). Padarias faturam R\$ 56,3 bilhões em 2010. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/padarias-faturam-r-56-3-bilhoes-em-2010>. Acesso em 30/5/2014.

EXAME (2012). Com ar parisiense, Julice Boulangère cresce como padaria gourmet. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/com-toque-frances-julice-boulangere-cresce-como-padaria-gourmet>. Acesso em 30/5/2014.

EXAME (2013). Faturamento do setor de panificação cresce 11,6% em 2012. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/economia/noticias/faturamento-do-setor-de-panificacao-cresce-11-6-em-2012>. Acesso em 30/5/2014.

HOLBROOK, M. B. (1999). *Consumer value: a framework for analysis and research*. Routledge Interpretative Marketing Series, Londres: Routledge.

TERRA (2012). Padarias buscam inovação e investem em serviços gourmet. Disponível em: <http://economia.terra.com.br/padarias-buscam-inovacao-e-investem-em-servicos-gourmet,9c5877561f66b310VgnCLD200000bbccceb0aRCRD.html> Acesso em 06/11/2014

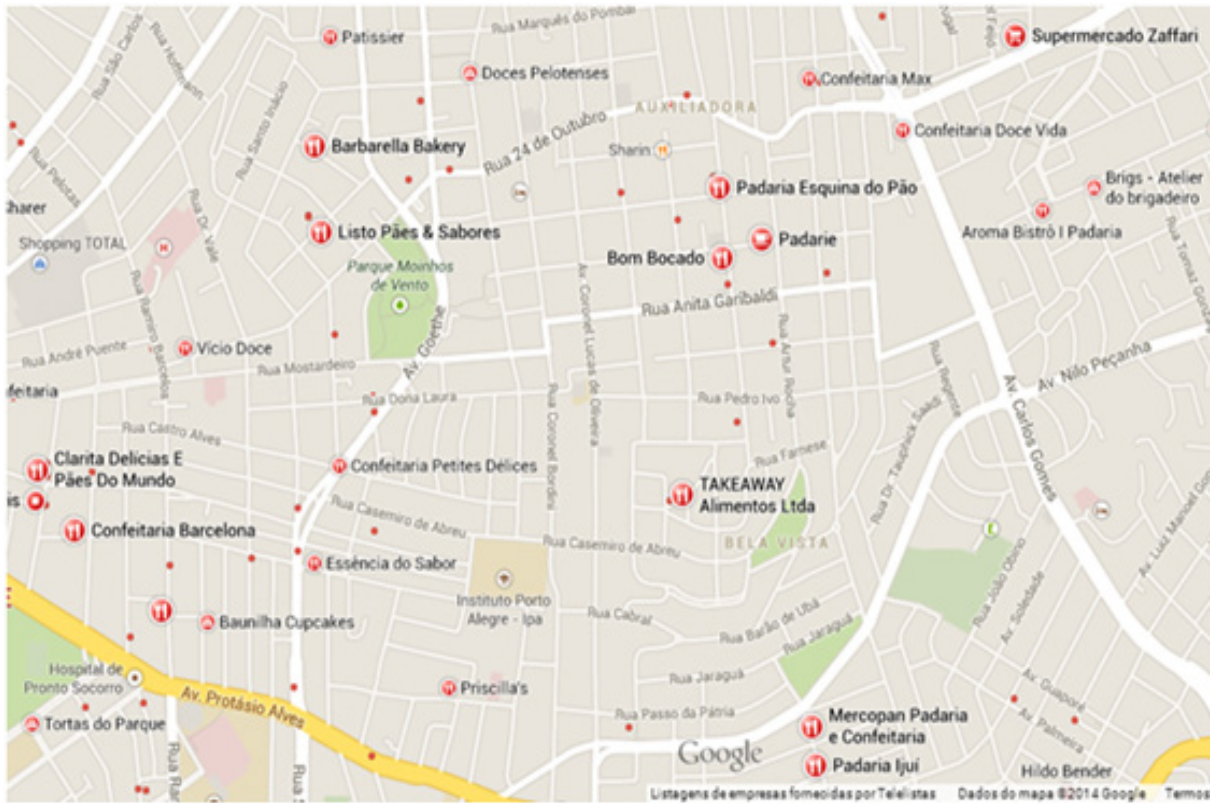
ZERO HORA (2013). Porto Alegre vive boom de novas e modernas padarias. Disponível em: <http://zerohora.clicrbs.com.br/rs/vida-e-estilo/donna/noticia/2013/10/porto-alegre-vive-boom-de-novas-e-modernas-padarias-4290454.html>. Acesso em 14/3/2014.

## ANEXOS

### Anexo 1: A Empresa Padarie



## Anexo 2: Análise da Concorrência de Padarias em Porto Alegre



Fonte: Google Maps (2014).

*\*Mapa gerado através das palavras-chave: "padarias em porto alegre".*