

Gestão de Design como Contribuição
para o Desenvolvimento da Indústria
da Panificação: *Estudo de Caso da
Padaria Machado's*

Ericka Diniz Tavares



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE DESIGN
PROJETO DE GRADUAÇÃO EM DESIGN
ORIENTADORA: Glenda Gomes Cabral

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DESIGN

PROJETO DE GRADUAÇÃO EM DESIGN

**GESTÃO DE DESIGN COMO CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO
DA INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA PADARIA
MACHADU'S.**

Ericka Diniz Tavares

CARUARU

2011

**GESTÃO DE DESIGN COMO CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO
DA INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA PADARIA
MACHADU'S.**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste como parte dos requisitos básicos para a obtenção do título de bacharel em Design.

Graduanda: Ericka Diniz Tavares

Orientadora: Glenda Gomes Cabral

CARUARU

2011

T231g **Tavares, Ericka Diniz.**

Gestão de Design como contribuição para o desenvolvimento da indústria da panificação: o estudo de caso da Padaria Machado's. / Ericka Diniz Tavares. - Caruaru : A autora, 2011.

81 p.: il. ; 30 cm.

Orientador: Glenda Gomes Cabral

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA. Design, 2011.

Inclui bibliografia.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE DESIGN

PARECER DE COMISSÃO EXAMINADORA DE DEFESA
DO PROJETO DE GRADUAÇÃO EM DESIGN DE

ERICKA DINIZ TAVARES

*“GESTÃO DE DESIGN COMO CONTRIBUIÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA
INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO: ESTUDO DE CASO DA PADARIA MACHADU’S”*

A comissão examinadora, composta pelos membros abaixo, sob a presidência
da primeira, considera a aluna ERICKA DINIZ TAVARES

APROVADA

Caruaru, 07 de dezembro de 2011.

Prof.^a Glenda Gomes Cabral
Orientadora

Prof.^a Rosângela Vieira de Souza
1^a Avaliadora

Prof. Emílio Augusto Gomes de Oliveira
2^o Avaliador

Agradecimentos

Agradecer primeiramente a minha **MÃE** que me apoiou deste o início e não me deixou desistir em nenhum momento. Que sempre esteve comigo nas horas difíceis. Sem esquece do meu **PAI** que na medida do possível contribuiu para a minha educação;

Á **DEUS** por estar sempre ao meu lado me iluminando e dando força;

Á **GLENDA** que aceitou ser a minha orientadora, pois é preciso muita paciência com a minha pessoa;

Ao senhor **Machado** por ter aberto as porta da padaria pra estudada;

As minhas **AMIGAS**, Lara, **Adalgisa (DIDA)** minha irmã do coração, Ana Helena (minha Anja, porque foi o meu quebra galho de todas as coisas, que me manteve informada em algumas coisas e etc.); Camila (Poia1) e Débora (Poia2), que tiveram que me aguentar como os meus estresses, momentos de alegrias e tristezas;

Aos meus amigos Felipe (Xú) e Luis Cezar Rufino (conhecido por Luisinho) por ter me dado tanta força e principalmente aguentar o meu estresse. O meu agradecimento especial vai para **Luis Cezar Rufino** por me manter firme e forte, por nunca ter deixado desistir no meio do caminho, por estar sempre perto de mim apoiando, dando atenção, tempo, disposição, amor, carinho, por ser a minha fortaleza e entre outros. Existem outros sentimentos, mas com palavras não dá pra descrever;

Tenho que agradecer principalmente a **Débora (Poia2)** por ter tempo e disposição para ler a minha monografia, para ajeitar os erros de concordância e de português. Porque se não fosse ela, eu não teria condições de entregar;

A minha **FAMILÍA** que está sempre comigo em todos os momentos;

Minhas **IRMÃS** pentelhas, sempre pegando no meu pé;

Ao pessoal da Van, os meus companheiros de idas e vindas de **RECIFE-CARUARU**

E enfim, **AGRADEÇO** a todas as pessoas próximas e professores.

RESUMO

O setor da panificação vem apresentando uma expansão e transformação tanto no setor econômico quanto perante o mercado. A cada dia os clientes estão ficando mais exigentes nos produtos e serviços. É nesse cenário que o design pode ser uma das estratégias que possa contribuir no desenvolvimento e planejamento do setor da panificação, no caso a padaria Machado's, assim melhorando a qualidade dos serviços e do atendimento. O objetivo desse trabalho foi propor um planejamento estratégico centrado no design para o negócio da padaria Machado's. A metodologia utilizada foi a de Estudo de Caso, que possibilitou um entendimento nas questões fundamentais, gerando uma série de problematizações que foram úteis para a geração das oportunidades de design. E que é possível à inclusão do design em cenários desconhecidos pelos estudantes de design.

Palavra Chave: Gestão de Design, Planejamento estratégico e Panificação.

Os líderes mundiais em inovação e criatividade também serão líderes mundiais em todas as áreas em que estiveram envolvidos.

Michel Vance

Sumário

<i>Introdução</i>	12
Problematização.....	13
Problema de Pesquisa	14
Objetivo Geral	14
Objetivos Específicos.....	15
Objeto de Estudo.....	15
Justificativa.....	15
<i>Metodologia Geral</i>	16
<i>Método de Abordagem: Dialético</i>	16
<i>Métodos de procedimento:</i>	16
Metodologia de Estudo de Caso	17
1- Universo das Organizações	18
1.1 Missão, Visão, Valores	18
1.2 Planejamentos Estratégico	19
1.3 Cultura Organizacional	27
1.4 Estruturas Organizacionais	27
2- Marketing	32
2.1. Do que trata o marketing	33
3- A indústria da Panificação	35
3.1 História da Panificação	35
3.2 A panificação no Brasil	37
3.3 Características desse tipo de negócio na atualidade	38
3.4 Legislação	40
4 O Design e a Gestão de Design	41

4.2 Gestão de Design e suas Aplicações	43
4.3 Níveis da Gestão de Design	46
<i>Segunda parte- Desenvolvimento da Pesquisa</i>	49
5 Metodologia de Estudo de Caso	49
6 - Caso da padaria Machado's	52
6.1 Problematização	55
7- Estratégias de design para padaria Machado's	73
Considerações Finais	79
Referências	81

Lista de Quadros

Quadro 1 Processo Administrativo	21
Quadro 2 Componentes Básicos da Competividade	24
Quadro 3 Matriz de SWOT	26
Quadro 4 Função do Administrador	28
Quadro 5 Estrutura Organizacional	29
Quadro 6 - Desenvolvimento e implantação da estrutura organizacional	31
Quadro 7 Os 4Ps em relação ao mix de marketing	33
Quadro 8 Linha do tempo da história da Panificação	35
Quadro 9 Linha do Tempo da Panificação no Brasil	37
Quadro 10 Fatores que determina a escolha do local por classes	39
Quadro 11 A importância da Gestão de Design	45
Quadro 12 Gestão de Design sobre os três níveis de especialidade	46
Quadro 13- Comparativo de faturamento dos principais concorrentes do setor da panificação	53

Introdução

Segundo Estudo de tendências - Perspectivas para a Panificação e Confeitaria: a panificação está entre os seis maiores segmentos industriais do país e busca novos desafios e tecnologias que permitam sua afirmação definitiva como setor de relevância no cenário econômico” (OLIVEIRA, 2009, p.10).

Por estar sempre em expansão e transformação, o setor da panificação, tem uma necessidade de um plano de estratégia para manter o seu negócio saudável diante de um mercado cada vez mais competitivo e complexo, onde existe alto grau de exigências pelos consumidores, uma vez que estes atualmente buscam mais do que apenas produtos, mas uma experiência de consumo, por meio de serviços bem estruturados, onde o produto faz parte apenas de um dos motivos para a concretização e satisfação desse consumo.

É nesse cenário complexo que autores como Moraes (2010), em seu livro mais recente, cujo título se apresenta sobre a inovadora proposta de “Metaprojeto”, tem como pesquisadores em seu prefácio, os professores como Ezio Manzini e professor Flaviano Celaschi. Esses três pesquisadores juntos levantam questões relevantes para a área do design como a sua atuação não mais como um mero projetista do produto, mas como mediadores de uma nova possibilidade de atuação, a do design de serviços. Sem a intenção de trabalhar já nesse projeto as ideias supracitadas, mas, tão somente, de reconhecer seu caráter inovador, faz-se necessário esclarecer que apenas nos reportamos a esses temas na presente pesquisa com o intuito de reforçar a necessidade de mudança, adaptação ao que professor Manzini (*apud* MORAES, 2010), por exemplo, chama de nova economia. Ou seja, nesse novo cenário que estamos vivenciando, o design passa a ter a necessidade de refletir sobre sua atuação no mercado e a necessidade de se inserir cada vez mais em empresas que trabalhem com serviços. É então nesse contexto que se encontra a abertura para se trabalhar conceitos diferenciados, como é o caso da gestão de design como estratégia organizacional. Gimeno (2000 *apud* MARTINS, 2008, p.149) explica que a gestão de design é:

É um conjunto de técnicas de gestão empresarial dirigida a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que obtém a empresa pela incorporação e a utilização do design como instrumento de sua estratégia empresarial.

A metodologia utilizada no desenvolvimento da fundamentação teórica conteve autores consagrados como Kotler (2006) na parte de marketing, Chiavenato com seu livro da Teoria Geral da Administração (2003), mas também tiveram autores que se preocuparam passar de forma direta como funciona o universo da organização, como: Cardoso e Cunha (2005) falando sobre a importância do planejamento estratégico nas empresas, Oliveira (2010) abordando a importância da organização a ter uma estrutura organizacional consolidado perante o mercado e entre outros autores. Tiveram um papel fundamental para o desenvolvimento das estratégias e soluções da padaria Machadu's. Já no desenvolvimento da pesquisa, Yin (2005) iniciação de como é processo do estudo de caso e como se aplica ao projeto desenvolvido.

Problematização

O setor da panificação é 96,3% composto por micro e pequenas empresas (ABIP¹, 2008), e estas, segundo dados de pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2009), ainda resistem a adotar modelos mais formalizados² de gestão.

Nestes modelos de organização, além da dificuldade natural para a adequada atuação de qualquer área do conhecimento, até mesmo para a própria administração, uma vez que não é facilmente identificado o "*modus operandi*"³ de todo o sistema organizacional, verifica-se ainda uma maior dificuldade de trabalhar o design e suas ferramentas de maneira ampla. Isso porque, para o profissional dessa área, é importante que se tenha clara a estrutura organizacional, permitindo rápida e fácil

¹ ABIP - Associação Brasileira da Indústria Brasileira de Panificação e Confeitaria

² Entende-se por modelos formalizados de gestão, aqueles que se utilizam de estruturas bem definidas de funcionamento, com papéis e funções claras aos seus funcionários, e estrutura organizacional transparente, com missão, valores, processos e atuação previamente definidos.

³ Modo de trabalhar

identificação de onde e com quem irá obter as informações necessárias para a execução apropriada de suas atividades.

Autores como Martins (2005) e Kiss (2011) defendem que, para o design obter um melhor desempenho no ambiente corporativo, é necessária uma boa fluidez deste profissional por todo o universo do sistema, buscando captar a essência da cultura organizacional para que possa comunicá-la adequadamente em seus projetos. Esta característica contribui, ainda, para a resistência de algumas empresas em se trabalhar com o designer, uma vez que não encontram facilmente uma forma de inseri-lo em seu ambiente ou modelo de negócio.

Outra questão que corrobora com essa problemática é o fato de que muitos empresários não observaram ainda a necessidade de se trabalhar o design em seu negócio e, assim, argumentam os custos de inserção dessa nova área, antes mesmo de identificar os benefícios que ela pode trazer ao seu posicionamento mercadológico.

De outro lado, as empresas as quais já possuem estrutura de gestão formalizada, não só concorrem com algumas vantagens nos seus produtos e serviços, mas também, com a força de sua marca e sua própria imagem corporativa. Assim, o setor da panificação precisa atentar para a necessidade estratégica de utilizar a Gestão de Design como ferramenta de diferencial competitivo de mercado. Uma vez que possuem um dos negócios mais completo dentro do mercado, por ser indústria, comércio e serviço. O que permite cada empresa trabalhar fortemente a sua marca.

Problema de Pesquisa

É preciso encontrar meios de adaptar/englobar a gestão de design aos ambientes empresariais diversos, ou seja, organizações de diferentes naturezas, desde as que trabalham com produtos àquelas que trabalham com serviço.

Objetivo Geral

Propor um planejamento estratégico centrado no design para o negócio da padaria Machado's localizada no bairro da Várzea, Recife-PE, utilizando, como base da pesquisa a gestão de design.

Objetivos Específicos

- Verificar como a gestão de design pode contribuir para a competitividade de empresas do ramo da panificação;
- Investigar as características da empresa Machado's, tanto internas quanto externas, que possam direcionar a elaboração das estratégias diferenciadas para essa empresa especificamente.

Objeto de Estudo

O design no setor da panificação, uma visão sobre a padaria Machado's da cidade do Recife.

Justificativa

As empresas do ramo da panificação possuem grande representatividade dentro da economia da região, assim como afirma SEBRAE - PE e FIEPE. Dessa forma, cabe uma atenção maior de áreas que possam contribuir para o segmento como meio de atender e melhorar a competitividade dessas empresas, além de satisfazer de modo mais eficiente os seus consumidores.

Por se tratar de uma área a qual tem dado enfoque sobre a diferenciação de produtos, marcas e serviços no mercado, estar mais próxima do design do que imagina, e este pode ser utilizado como ferramenta estratégica também para o setor da panificação, pois quem busca diferenciação, quer inovações e soluções não óbvias. Ainda nesse sentido, estudos que apresentem meios de se trabalhar a gestão de design ou mesmo o design em ambientes organizacionais variados, como o que é tratado aqui nesta pesquisa, trazem contribuições teórico-práticas, tais como: visão de uma estrutura de negócio que permite também discussões teóricas sobre o tema, proporcionando um crescimento sobre o assunto de Gestão de Design tanto na academia, como na própria sociedade.

Metodologia Geral

Método de Abordagem: Dialético

Por se tratar de um método de investigação da realidade e de constante mudança, o método de abordagem dialético foi escolhido como perspectiva para observação do objeto de estudo. Neste sentido, pesquisas que tenham como objeto de estudo organizações e ambientes sociais, podem ser melhor compreendidas considerando-se algumas características intrínsecas a tais elementos, tais como: constante modificação e luta dos contrários que conduz a uma mudança qualitativa. O setor da panificação se enquadra nesses dois aspectos, uma vez que, trata-se de organizações construídas por pessoas e suas relações.

Métodos de procedimento:

- **Funcionalista:** método de compreensão que permite a visualização dos objetos de estudo que possam ser trabalhados através da percepção de suas partes em comunicação com o todo. Como diz o método esta pesquisa irá realizar um estudo com a padaria Machado's, desde a parte da comunicação dos clientes aos funcionários, assim criando um planejamento para a melhoria do estabelecimento.
- **Monográfico:** Segundo Marconi e Lakatos (1991) o método monográfico pode também ser chamado de estudo de caso. Consiste na observação de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, entre outras. A vantagem desse método consiste em respeitar a "totalidade solidária" dos grupos, ao estudar, em primeiro lugar, a vida do grupo em sua unidade concreta, evitando a dissociação prematura dos seus elementos. Com este método serão observados os

clientes, funcionários, ambiente de produção e de venda, concorrências existentes no bairro onde é localizada a padaria, etc.

Metodologia de Estudo de Caso

Segundo Yin (2005) trata-se de uma metodologia que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando se baseia em várias fontes de dados para assim obter resultados passíveis á generalização de proposições teóricas encontradas com base nessa investigação.

A partir desse método será explorado o ambiente empresarial da padaria Machado's, localizada no bairro da Cidade Universitária, Recife-PE, escolhida pelos seguintes itens que viabilizam a pesquisa e a tornam um caso representativo para o conhecimento aqui abordado. São eles:

- Localização desta padaria, tanto pela facilidade de acesso, quanto pelo público abrangente o qual atende, uma vez que se encontra em um bairro tradicional, mas, ao mesmo tempo, de grande circulação de novas pessoas as quais procuram a Universidade Federal de Pernambuco ou o Hospital das Clínicas da Universidade, vindos, em grande volume, do interior do Estado ou de bairros mais distantes;
- Autorização do dono da empresa para realização desta pesquisa de campo, incluindo a observação, pesquisa participante, aplicação de entrevistas e questionários, coleta de documentos e fotografias que facilitem a compreensão do todo e suas partes;
- Por ser uma padaria, trabalha com gêneros alimentícios e possui como um dos principais motivantes para a fidelização de clientes a ambientação do local e o serviço, uma vez que ela também trabalha com *fast food* e refeições. Logo, as pessoas que a frequentam procuram o bem estar de uma experiência satisfatória de consumo durante esses momentos relacionados ao prazer de alimentar-se com qualidade, bom serviço e atendimento, segurança, de forma rápida ou mais relaxada (considerando o *fast food* ou uma refeição mais elaborada), higiene e um ambiente relativamente agradável.

Primeira Parte - Fundamentação Teórica

1- Universo das Organizações

A organização é entendida como uma construção social que possibilita a capacidade de agir coletivamente. Cardoso e Cunha (2005). É nesta construção social que descobriremos o universo da organização. De como ela é construída, funciona e se comporta perante o mercado, onde cada dia estar competitivo.

1.1 Missão, Visão, Valores

Seguindo as definições para esses termos de acordo com Santiago (2006, *apud* SCOTT, JAFFE & TOBE, 1998, p.04):

Os valores são os princípios, os padrões, as ações que as pessoas representam numa empresa, que elas considerem naturalmente válidos e de máxima importância. [...] A missão é o propósito central para o qual a pessoa, grupo ou organização é criada. [...]. A criação da visão é a representação da excelência – o que a pessoa, grupo ou empresa quer criar em sua melhor hipótese de futuro.

Ou seja, a visão e missão são mecanismos presentes de modo recíproco dentro de uma estrutura organizacional empresarial, mesmo que estas - principalmente a visão - não estejam tão explícitas ou mesmo conscientes pelos que compõem a empresa em si. Pode-se afirmar isso, uma vez que, a visão trata-se de um futuro no qual a empresa quer chegar, e uma das premissas resultantes dessa afirmação é que, a princípio, toda e qualquer organização pretende sobreviver, alcançar novos patamares e posições de mercado, um bom desempenho sempre, o que leva - consequentemente- a compreensão de que mesmo não estando estruturada a visão ou o futuro desejado, existe naturalmente dentro das organizações. Assim, de um lado a missão leva à ação diária das empresas, e do outro a visão que, ao conduzir a organização para um futuro desejado, tem na motivação a transformação continua do presente e desse futuro, na medida do possível, em realidade.

São conceitos que, quando as pessoas da empresa passam a conhecer e a compartilhar de modo mais consciente, fortalecem em seu dia-a-dia, assim não precisarão mais adivinhar o que a empresa espera delas, pois estes dois conceitos

trarão a possibilidade de oferecer a clareza, o consenso e o compromisso dentro da empresa (CHIAVENATO, 2005).

A missão se refere a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada, ou seja, seu objetivo diário. É o que dá sentido à existência de uma organização. Na prática, para descobrir a sua missão a organização deve se fazer quatro perguntas básicas, são elas: Quem somos nos? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? E para quem fazemos? O objetivo dessas perguntas é extrair a essência do negócio, onde se localiza fora da empresa. Já a visão é a imagem de futuro do ponto de vista da própria organização depois de uma missão formatada. Normalmente, a visão é aquilo que a organização pretende ser, e portanto, como já foi relatado, representa o futuro não assegurado, mas que se pretende transformar em realidade (CHIAVENATO 2003).

Oliveira (2009, p.06) mostra que a visão:

Orienta os colaboradores para o futuro, mas não é uma visão de um futuro longe da realidade das empresas. É uma visão que tenha relação com a atual realidade delas, do que se pretende alcançar em longo prazo. É justamente essa visão desafiadora que vai trazer a ação para os colaboradores buscarem os resultados.

Quanto aos valores, tanto a missão quanto a visão são, ou deveriam ser, norteadas por eles. Esses valores, ou princípios, justificam o que é permitido ou não quanto à atuação interna e externa da empresa, portanto, devem ser compartilhados o máximo possível por todos, não apenas aqueles os quais fazem parte da organização, mas também aqueles que dela se aproximam como parceiros, consumidores, mercado e a própria sociedade. Como por exemplo: responsabilidade sócio-ambiental, transparência em suas ações, idoneidade, respeito pelo próximo, entre tantos outros.

1.2 Planejamento Estratégico

Conforme Chiavenato (2003, p.167), as organizações não trabalham na base da improvisação. Quase tudo nelas é planejado antecipadamente. Para o autor, o planejamento é essencial no quesito administrativo da empresa e a base para os demais cargos. Contudo, nem sempre é o que acontece em grande parte das organizações mundo a fora, como relatam Cardoso e Cunha (2005), quando afirmam que o planejamento estratégico é uma das atividades que tendem a fracassar com

maior frequência por diversos motivos, dentre os quais poderia se ressaltar: o não compartilhamento da fase de planejamento com todos os envolvidos na mudança, a dificuldade de se encontrar pontos de intersecção entre os interesses coletivos e individuais, inclusive os da empresa como um todo; a falta de comprometimento de alguns dos envolvidos; a dificuldade de, após elaborado o planejamento, colocá-lo em prática, uma vez em que, para sair de uma etapa à outra, depende-se de outros agentes que deveriam realizar suas atividades e repassar seus resultados aos próximos agentes, etc.

Outro ponto a ser considerado de grande relevância nesse assunto, é a maturidade das empresas sobre sua própria estrutura física e gerencial. Àquelas que tendem à informalidade ou nasceram de modo familiar, tendo ainda muito intrinsecamente resquícios das ideologias e formas de atuação dos seus fundadores, podem resistir às mudanças, principalmente se estas não forem bem explicadas quanto a sua necessidade, benefício, custo ou mesmo por virem de outras pessoas que não dos próprios donos da organização (*id.*2005).

Apesar de todos esses fatores supracitados e que podem, ou restringir a elaboração ou execução de um planejamento estratégico dentro de uma empresa, tanto Chiavenato (2003) quanto Cardoso e Cunha (2005), corroboram com a afirmação de que para começar um planejamento estratégico, a organização precisa ter a sua missão, visão e valores previamente definidos e claros, pois são eles que irão orientar a organização em suas tomadas de decisões. Abaixo segue como se dá o processo administrativo, e como o planejamento pode ser feito em uma organização:

Quadro 1 Processo Administrativo

Planejamento	Organização	Direção	Controle
<ul style="list-style-type: none">• Definir missão• Formular objetivos• Definir os planos para alcançá-los• Programar as atividades	<ul style="list-style-type: none">• Dividir o trabalho<ul style="list-style-type: none">• Designar atividades• Agrupar as atividades em órgãos e cargos• Alocar recursos• Definir autoridade e responsabilidade	<ul style="list-style-type: none">• Designar pessoas• Coordenar os esforços• Comunicar• Motivar• Liderar• Orientar	<ul style="list-style-type: none">• Definir padrões• Monitorar o desempenho• Avaliar o desempenho• Ação corretiva

Fonte: Chiavenato (2003)

Cardoso e Cunha (2005) fala que o processo de planejar tem uma existência de ordem, onde no processo inicial é preciso delimitar os elementos essenciais do processo de planejamento. Sendo tais elementos: o sujeito, o ambiente o qual este sujeito atua, e o objeto. Supondo que a ação é esclarecida por si mesma.

A organização pode ser o sujeito do planejamento, contudo, setores internos a ela também podem ser o sujeito quando, por exemplo, a estratégia de mudança é um caso específico e interno de algum setor da organização. Por exemplo: departamento financeiro; setor de produção, setor de desenvolvimento de novos produtos, etc. Ou seja, se um setor da organização elaborar o seu próprio planejamento, o sujeito que Cardoso e Cunha (2005) citam, passa a ser visto como uma estratégia comercial para algum tipo de ambiente seja ela a própria organização, o macro ambiente ou o ambiente concorrencial.

É fundamental - na hora de formular as estratégias dentro de uma organização - que não ocorra extrapolação de limites, quer seja econômico, de uso de recursos humanos e/ou materiais, dentre outros, da empresa. A estratégia definida pela organização precisa ser condizente com as suas próprias características, necessidades, desejos e capacidade de execução sem prejuízos, por mais que estes devam ser considerados como o fator de risco inerente a quaisquer mudanças e inovações propostas dentro de um ambiente empresarial. Também é de grande relevância que a organização classifique os seus concorrentes em forças e fraquezas, podendo assim

investigar quais são as ações e as intenções das demais empresas no ramo de negócios em que a organização em questão atua. (*Idem*, 2005).

O sujeito – alvo do planejamento estratégico - necessita de um cuidado constante para que o planejamento não fuja dos seus objetivos, é por isso que a organização precisa elaborar um esquema também para a fase a qual se tem o processo de planejar.

É neste contexto que o sujeito e o ambiente é considerado como as variáveis principais, uma vez que o objeto é fundamental para a determinação clara e objetiva do processo de planejamento e os agentes ganham um significado como variáveis dentro do ambiente. (CARDOSO e CUNHA 2005).

A capacidade de chegar no futuro entre os primeiros” supõe pensar um futuro plural, em que existe espaço para os primeiros - com uma condição diferenciada - e para os outros, simultaneamente, pois “ primeiros” representam uma sequência ordinal, supõe, ainda, uma exigência de busca por um diferencial e, não menos, pela excelência, condições essenciais para estar “entre primeiros”. (HAMEL E PRAHALAD s/d *apud* CARDOSO E CUNHA, 2005, p.39)

A competitividade é uma preocupação de qualquer organização que esteja disputando mercados, fornecedores, consumidores⁴ e parceiros (fomentadores de suas ideias ou mesmo financiadores, como o próprio governo e outras empresas já de cunho privado). Sendo assim, a organização procura por uma excelência e diferencial diante do mercado e concorrentes, sempre visando um bom posicionamento no futuro.

Dentro dessa competitividade, a organização é representada por células que são compostas pelos fatores básicos da competitividade e que é denominada por Cardoso e Cunha (2005) de 5ES. São elas: escopo, estrutura, estilo, equipe e estratégia.

Esses 5ES são aspectos que definem questões que são próprias de cada organização, caracterizando, assim, a sua identidade e sua singularidade. É nesses

⁴ A diferença que se faz aqui entre mercado e consumidor, é que o mercado é tido como o ambiente externo em que a empresa se apresenta, podendo ser lojas que vendem, fornecem seus produtos ao consumidor final. Já este último, é quem de fato compra e está no final da cadeia de produção e consumo.

fundamentos que a organização vai se estruturar diante do ambiente interno, tendo também, como perspectiva, colocar a organização em um patamar que eleve esta a um futuro de capacidade competitiva mais permanente perante o mercado.

A estratégia é a peça fundamental de uma organização, pois é ela que vai orientar a própria empresa no mercado, pois ela vai estar diretamente ligada pelo planejamento estratégico.

Para Cardoso e Cunha (2005), a questão fundamental a ser respondida pela estratégia é “onde a organização que chegar?”. Deste modo, os 5ES são elementos que não devem ser esquecidos na hora ou na reconfiguração de um planejamento estratégico. O ambiente no enquadramento do planejamento é como uma moldura de ação ou de espaço contido na ação da estratégia e que requer uma atuação diversificada. A seguir uma tabela que mostra o funcionamento das estruturas básicas da competitividade de escopo, estrutura e equipe.

Quadro 2 Componentes Básicos da Competividade

Escopo		
Componentes	Qualidade	Efeitos
<ul style="list-style-type: none"> • Projeto Organizacional: missão ou negócio; mercado ou público alvo; marcas, resultados; antimarcas. • Modelo Societário • Pacto Fundador: desejos, motivações, expectativas. • Filosofia da Organização: Valores, princípios, ética, inclusive, posicionamento em relação à Responsabilidade Social. • Mitologia: traços destacados na história, nos marcos e nos símbolos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Suficiente explicitação. • Compartilhamento do projeto entre empreendedores e dirigentes. • Visibilidade para seus empregados (ou funcionários). • Acordo consistente • Factibilidade e “sanidade” do pacto. • Atualidade do pacto: o desejo que move a organização permanece essencial (tem lugar na sociedade e no mercado). 	<ul style="list-style-type: none"> • Nitidez da identidade • Valores que possam mobilizar a construção das identificações. • Suporte consistente ao projeto coletivo • Base sólida para a Estratégia • Referências claras para mediar conflitos.
Estrutura		
Componentes	Qualidade	Efeitos
<ul style="list-style-type: none"> • Projeto Organizacional: missão ou negócio; mercado ou público alvo; marcas, resultados; antimarcas. • Modelo Societário • Pacto Fundador: desejos, motivações, expectativas. • Filosofia da Organização: Valores, princípios, ética, inclusive, posicionamento em relação à Responsabilidade Social. • Mitologia: traços destacados na história, nos marcos e nos símbolos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização: modo de “arrumação” e distribuição das responsabilidades de produção e de gestão; • Processo Decisório: fluxo de relações que leva à decisão, promovendo capacidade de agir e iniciativa; • Mecanismo de Gestão: sistemáticos de planejamento, acoplamento e controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Reforço da integração/espírito de “corpo”. • Qualidade dos processos decisórios • Desenvolvimento de empregados- empreendedores. • Desconcentração da carga de responsabilidade sobre o dirigente.
Equipe		
Componentes	Qualidade	Efeitos
<p>Característica do Perfil Desejado: componentes para a seleção</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valores de Referência: orientação para construir indicadores de avaliação • Política e Diretrizes: princípios e orientações para gestão de RH • Grupo estruturados com a capacidade de atuar em “ times de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Consistência da formulação • Viabilidade/ Factibilidade • Capacitação de mobilização • Capacidade de atualização • Potencial de desafio • Capacidade de antecipação 	<ul style="list-style-type: none"> • Concretização dos resultados • Compromissos das equipes • Crescimento e consolidação da empresa

Fonte: CARDOSO & CUNHA (2005)

Segundo Cardoso e Cunha (2005), o macro ambiente caracteriza-se como uma rede de fatores de natureza diversa, sendo econômicas, sociais, políticas e tecnológicas, entre outros. Esses fatores interferem na vida da organização, levando a uma mudança direta na sua produção, preço; ou indiretamente, quando há uma interferência no mercado (cliente, concorrentes, fornecedores e parceiros).

É a partir dessas informações do macroambiente que o processo de planejamento estratégico tem como etapa inicial: identificação do ambiente concorrencial (mercado).

Dentro da análise do macroambiente é preciso fazer um diagnóstico do ambiente concorrencial. E é na parte do ambiente que existem protagonistas que interferem na relação da organização diante do mercado, são: clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros. Independente de sua área de atuação, a organização existe para atender a demanda do mercado.

Mas para atender a demanda do mercado é preciso identificar os seus concorrentes nos seguintes pontos: serviço, localização, organização tanto no ambiente interno e externo, qualidades dos seus produtos etc; sem esquecer que os fornecedores é o agente importante para a organização, pois são eles que vão trazer parcerias importantes para a empresa.

É de grande importância que as informações da organização estejam sempre atualizadas, olhando sempre as mudanças do mercado e incentivando a sua equipe de crescer dentro e fora da organização. Essas atitudes neutraliza o comportamento de concorrentes.

Depois de analisar a forma de como vai estudar a organização, entra em cena o planejamento estratégico, que tendo como base, um conjunto de estudos sistemáticos que devem ser ordenados para compor aquilo que poderia chamar de informações de entrada, ou seja, informações que abrem o processo, pondo em cena algumas das variáveis mais significativas a serem trabalhadas no decorrer do planejamento (CARDOSO e CUNHA 2005).

Para avaliar ou inserir o planejamento estratégico dentro de uma organização é preciso fazer uma avaliação que consiste em identificar os principais aspectos que facilitam ou dificultam no ambiente (oportunidades e ameaças) ou na organização (forças e fraquezas). Estes aspectos poderá afetar o desempenho da organização no presente ou no futuro (*Idem*; 2005).

Essa avaliação que o planejamento estratégico identifica é chamada de ferramenta ou matriz de SWOT, onde as iniciais que estão em inglês significam: Strength (Força), Weakness (Fraqueza), Opportunity (Oportunidade) e Threat (Ameaça).

Quadro 3 Matriz de SWOT

Espaço Externo (Ambiente)	Oportunidades (Opportunity)	Ameças (Threat)
	Forças (Strength)	Fraquezas (Weakness)
Espaço Interno (Organização)		
	Positivo (Facilitador)	Negativo (Difícultador)

Fonte: CARDOSO e CUNHA (2005)

A oportunidade é uma característica do ambiente é encontrada em situações ou tendências que representem o futuro que a organização deseja atingir, sejam elas representadas pela aliança ou interesse. As ameaças são variáveis que existem no ambiente e que podem ter o mesmo caráter das oportunidades, mas só que elas são constituídas por obstáculos, impedimento e conflitos, assim causando uma paralisação na organização. Isso vai depender das decisões tomadas pela empresa.

Já a força é montada pela capacidade de interesse da organização e a fraqueza é constituída de sentimento de fracasso, desanimo, desinteresse, impossibilidade,

chegando a um aspecto insatisfatório da dinâmica organizacional (CARDOSO E CUNHA, 2005).

Essa ferramenta é um exercício de avaliação de estratégias e tem como objetivo final, fazer uma análise de forças favoráveis e contrárias que danificam a organização. Portanto, o resultado só aparece quando há uma construção coletiva e apresentando uma visão de compartilhamento sobre os pontos positivos e negativos do ambiente interno ou externo de uma organização.

1.3 Cultura Organizacional

Cultura, segundo Ximenes (2000), significa conjunto de experiências e realizações humanas, como crenças e costumes, além de instituições que caracterizam uma sociedade ou um conjunto de conhecimento adquiridos numa determinada área de atividade. Já organização, de acordo com Cardoso e Cunha (2005), é uma construção social que estrutura e possibilita a capacidade de agir coletivamente. Por fim Maximiano (2000) comenta que a organização está presente em todos os ambientes, formas e tamanhos, sendo divididas em serviços, recurso e área de atuação.

A cultura organizacional serve para nortear tanto as condutas quanto as legislações de um estabelecimento. Essas condutas também chamadas de normas são fundamentais, pois criam uma melhor qualidade de produção e disposição, contribuindo assim para o meio de trabalho, ajudando os seus diretores, gestores, entre outros. É a partir dessas normas que os membros da organização são influenciados. O autor (*idem* 2000) ressalta que as normas de conduta são os elementos mais importantes da cultura organizacional. Sem esquecer que todos os elementos juntos garantem a solidez perante os seus clientes e mercado.

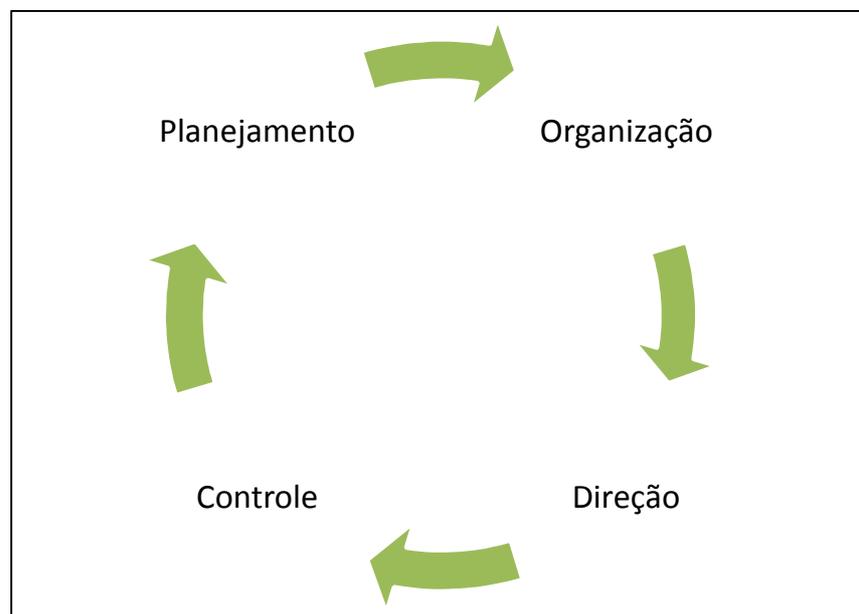
1.4 Estruturas Organizacionais

São um instrumento essencial para o desenvolvimento e execução do plano organizacional nas empresas. Primeiramente é necessário conceituar a função da

organização, pois ela é uma ferramenta básica para a consolidação do processo organizacional. A estrutura organizacional é delimitada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidas pela corporação. (OLIVEIRA, 2010)

Para uma boa estrutura organizacional é preciso que a empresa tenha um bom administrador, pois ele estará interligando as funções de controle, planejamento e direção. Para entender melhor como funciona o trabalho deste administrador, veja a figura abaixo:

Quadro 4 Função do Administrador



Fonte: Oliveira (2010)

Quando há uma boa função administradora na organização, há uma boa estrutura organizacional, que beneficia a empresa tanto no ambiente interno quanto no externo. Alguns desses benefícios são:

- Identificação rápida da tarefa
- Arrecadação de recursos
- Bom *feedback* entre diretores e funcionários
- Motivação para futuras tarefas

Ackoff (1983) acrescenta que a estrutura organizacional vem do planejamento organizacional, que deveria ser voltado para identificar tarefas necessárias para a realização de obtenção dos objetivos organizacional e também agrupa-las de acordo com a função estabelecida pelo gerente, como pode ser visto no quadro 5.

Quadro 5 Estrutura Organizacional

Analisar o fluxo de decisão	Serve para identificar o tipo e a ação necessária para uma organização
Elaborar modelos	Permite que seja elaborada sistema de tomada de decisões e determinar que tipo de informação é necessária para manter o sistema. É um importante para a elaboração de um sistema de informação administrativa
Necessidades de informações	É a partir da elaboração de modelos que se tem a necessidade de identificar as informações necessárias dentro da organização
Decisões e funções	As decisões devem ser agrupadas em funções para tornar mínimo a necessidade de informação
Medidas e motivação	As medidas de desempenho servem para as tomadas de decisão, no qual deve ser compatíveis com o seu objetivo/missão. E a motivação serve para incentiva mais ainda o grupo da organização a atingirem suas metas.

Fonte: Acoff (1983, p.76 e 77)

Oliveira (2010) divide a estrutura organizacional entre informal e formal. Sendo que qualquer empresa poderá ter os dois tipos de estrutura. Informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Ela surge da espontaneidade das pessoas quando se reúnem, portanto não tem um organograma (hierarquia) estabelecido e a abordagem está nas pessoas, enquanto a estrutura formal da ênfase a termos de autoridade e responsabilidade. Sendo assim, a estrutura informal não pode ser extinta de repente.

Existem na estrutura informal algumas vantagens, são elas:

- Proporciona maior no processo decisório;
- Reduz as distorções existentes na estrutura formal;
- Complementa a estrutura formal quando é preciso.

Mas também existe desvantagem sobre a estrutura informal:

- Provoca desconfiança entre as chefias das empresas;
- Não há um controle, sendo assim um fator que dificulta o desenvolvimento dos objetivos futuros;
- Há uma possibilidade de atritos entre as pessoas.

A estrutura formal é deliberadamente planejada e representada pelo organograma existente na organização. A identificação só é possível por causa dos níveis de influências e de níveis de abrangências estabelecidas pela estrutura da empresa. (OLIVEIRA, 2010)

Para o desenvolvimento e a implantação da estrutura organizacional dentro de uma corporação é preciso considerar os seus componentes, condicionantes, níveis de influência e de abrangência. Quando esse desenvolvimento for muito importante para a estrutura, é preciso que todos os profissionais da empresa participem das atividades de interação, pois estará realizando uma maior integração e motivação no grupo. Quando a estrutura é implementada na organização é necessário que os objetivos estabelecidos sejam seguidos com certa atenção.

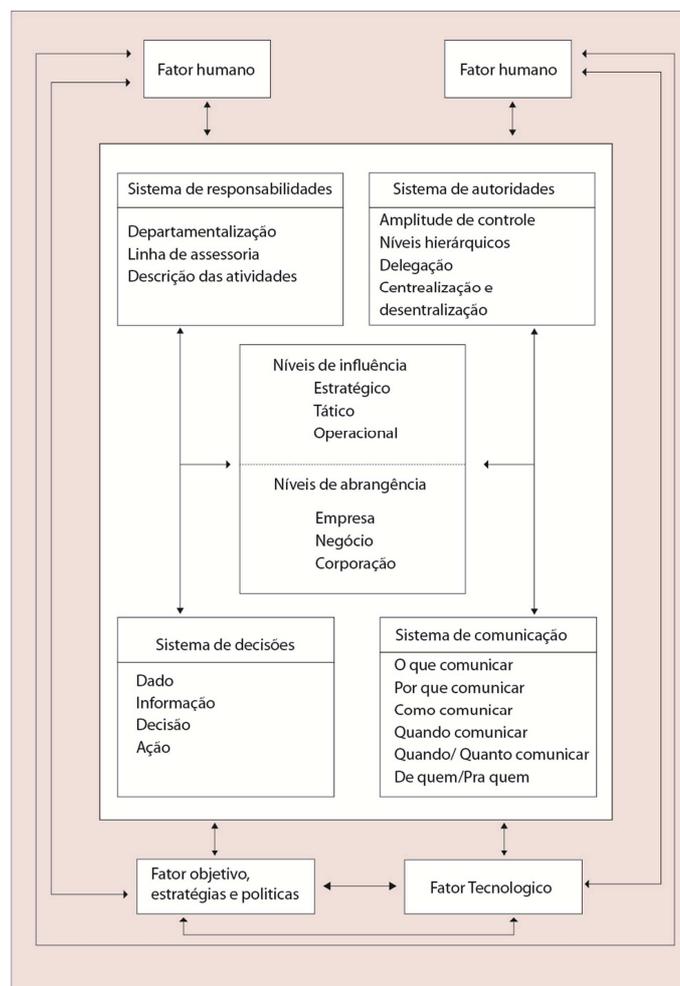
Drucker (1962 apud Oliveira 2010) aponta que natureza influencia a estrutura organizacional com:

- Os objetivos estabelecidos pelas empresas para executivos e funcionários;
- Atividades operacionais exigidas para o alcance dos objetivos;
- Ótimos produtos e um bom serviço;
- O desempenho das funções administrativas;

- O conhecimento das limitações das habilidades tecnológicas dos profissionais da empresa;
- Saber das necessidades dos executivos e funcionários das empresas;
- O crescimento da empresa (tamanho).

Sem esquecer que se devem observar as mudanças do ambiente externo, são elas que dão a forma à natureza.

Quadro 6 - Desenvolvimento e implantação da estrutura organizacional



Fonte: Oliveira 2010

Na estrutura organizacional, também existem outros tipos que dependem do departamento onde está estruturada essa organização. São elas: funcional, clientes, produtos, territorial, projetos, matricial e etc. (OLIVEIRA 2010)

2- Marketing

O marketing está em todo lado, seja ele formal ou informal, cada vez mais, faz parte do dia a dia de pessoas e organizações, se tornando um elemento imprescindível no sucesso dos negócios. Ele está em tudo que visualizamos, nas roupas, acessórios, *outdoors*, televisão, rádio e até em sites que navegamos na internet.

Segundo a *American Marketing Association* marketing se define como: uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como administração de relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado (KOTLER, 2006, p.04).

Portanto a tarefa do profissional de marketing é delimitar, montar, criar, comunicar atividades e programas e em seguida entregar o produto final para os seus consumidores, já com seus valores estabelecidos.

As atividades dessa área podem assumir muitas formas, uma maneira de descrever essas atividades é baseada nas questões de mix, ou um composto de marketing, que McCarthy (*apud*. KOTLER 2006) define como um conjunto de ferramentas as quais o profissional usa para perseguir seus objetivos de marketing dentro da empresa. Essa ferramenta foi denominada de 4Ps do marketing: produto, preço, praça ou ponto de venda e promoção. O quadro seguir mostra essas atividades do marketing em relação aos 4Ps:

Quadro 7 Os 4Ps em relação ao mix de marketing



FONTE: Kotler (2006)

Os 4Ps que McCarthy (apud. KOTLER 2006) classificou é fundamental para o gestor de uma empresa, pois é ele que vai delimitar a importância das atividades dentro da organização, tanto pelo ambiente interno quanto pelo externo ou seja o mercado.

2.1. Do que trata o marketing

O profissional de marketing não deve só pensar nos benefícios e lucros que trás para a empresa, mas sim, deve transmitir credibilidade para o público ou cliente. É como Drucker (apud. KOTLER, 2006) trata essa questão, abrindo nossos olhos para este objetivo, o de entender o cliente tão bem quanto o produto ou serviço. Por exemplo: se um serviço é bem feito pela empresa contratada, ela eleva a sua imagem para o público e o produto se vende sozinho (id., 2006 p.04). Eles são treinados para estimular a venda de produtos de certa empresa, mas também são responsáveis pelo gerenciamento de demandas, mantendo assim a organização.

Estes profissionais devem acompanhar sempre o seu cliente em busca de oportunidades que possibilitem obter o resultado desejado.

O papel do marketing é “fornecer um padrão de vida mais alto”. E o seu objetivo é um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que

necessitam e desejam por meio da criação, da oferta livre da livre troca de produtos e serviços. (KOTLER, 2006 p.04)

Os marketeiros, como são chamados os profissionais de marketing, podem aplicar seus conhecimentos tanto aos bens de consumo, quanto os serviços, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias.

Para aplicar esses conhecimentos o profissional deve estar sempre em sintonia com o mercado, pois é nele que estão todas as transações financeiras, oportunidades, inovações, etc. O mercado hoje em dia é visto como um conjunto de investidores, vendedores e compradores onde podem estar num mesmo espaço físico quanto no virtual com a tecnologia existente. (KOTLER, 2006). Portanto, o profissional do marketing também é responsável por gerenciar a demanda existente na empresa.

3- A indústria da Panificação

3.1 História da Panificação

A história da panificação data, até onde se tem conhecimento histórico, de 10.000 anos antes de Cristo. Contudo, alguns autores relatam a trajetória e surgimento do pão de forma religiosa, muitas vezes desconsiderando que este veio antes da era Cristã. Um desses autores é Baumgarten (2007) que traz uma visão dogmatizada, dando ao pão, uma conotação quase divina, assim como pode-se verificar na citação a seguir:

Tomai este pão e comei-o! Afirmei-vos que sou o Pão da Vida, que é a vida unificada do Pai e do filho em um só dom. A palavra do Pai, tal como foi revelado pelo filho, é realmente o Pão da Vida. (BAUMGARTEN, 2007, p.58)

Quadro 8 Linha do tempo da história da Panificação

10.000 A.C	Mesolítico Os Primitivos usavam as pedras para moer o grão, torrando-as na pedra e logo em seguida adicionando água para o cozimento do pão e em seguida na brasa
9.000 A.C	Os humanos buscavam terras produtivas para habitar e assim desenvolver as práticas da agricultura.
8.000 A.C	Os primeiros registros do pão foi na civilização mesopotâmica. Onde o cultivo de cereais eram intensos.
3.000 A.C	Os egípcios desenvolveram o fermento. E logo mais tarde nessa época, eles inventaram o moinho de trigo
1.200 A.C	Foram encontrados na tumba do Faraó Ramesés II gravuras que mostram detalhes técnicos da produção do pão.
250 A.C	Surgimento das primeiras padarias como estabelecimento comercial na Grécia.
Séc XII	As padarias ressurgiram nos burgos e cidades medievais
Séc XII	Surgiram invenções que mudou o jeito da produção de pães.

Fonte: Baumgarten (2007)

A origem do pão se perder na história da humanidade, mas só ganhou reconhecimento nas mãos do Cristo, onde ele repartiu o pão com seus apóstolos, no seu último momento na terra. (BAUMGARTEN, 2007)

O ápice do pão surgiu no período mesolítico, 10.000 A.C, onde os primitivos usavam a pedra como meio de moer o grão e nela mesmo torrava, misturando a água em seguida e, logo depois, assavam a massa sobre a brasa. Mas o registro oficial da origem do pão só veio no ano 8000 A.C na civilização mesopotâmica, que tinham uma forte cultura de cereais, como o trigo que é um ingrediente indispensável na preparação do pão (BAUMGARTEN, 2007).

Os antigos egípcios, por volta de 3.000 A.C, foram os desenvolvedores do fermento, ingrediente fundamental no processo do pão que conhecemos hoje em dia. Na mesma época os sumerianos inventaram o moinho para o armazenamento do trigo. Por volta do século 1.200 A.C, foram descobertos na tumba do faraó Ramsés II gravuras as quais descreviam o processo de fabricação do pão, acredita-se que elas foram feitas lá por ser considerado um alimento sagrado na época (*Id.*,2007).

No ano de 250 A.C, surgem os primeiros estabelecimentos de padarias na Grécia. Os gregos foram mais além e, com a dominação romana, deram início ao desenvolvimento da panificação em todo o Império Romano. Sendo assim os romanos expandiu toda a indústria de padarias públicas existente no império. Um marco curioso é que o pão era produzido em casa, pelas mulheres. (BAUMGARTEN, 2007, *et. seq.*)

Nesta mesma época em Roma, foram criadas as primeiras escolas de padeiros identificadas no mundo, bem como a primeira associação oficial de panificadores, dando aos romanos um importante papel na história da panificação. A sociedade romana conhecia 70 tipos de pão, tornando-se uma poderosa produtora de pão no mundo, fato que ocorreu logo após da dominação do Egito, um grande produtor de trigo.

Porém, com a queda do império romano e com as invasões sofridas, o pão passou a vivenciar um período de decadência, perdendo assim o seu valor social e passando a ser visto como um alimento destinado às classes menos favorecidas.

O pão renasceu somente a partir do século XII, quando as padarias começaram a surgir nos burgos e nas cidades medievais. Foi a partir desta data que a França e a

Itália passaram a ser os países mais importantes na produção de pães, pois eles desenvolveram processos e métodos, além de novas receitas.

Já no séc. XVII surgiram invenções que possibilitaram a mudança na forma de produzir pães, quando foram criados os moinhos a vapor de sete andares, o fogão cilindro de ferro e o forno de padaria com o funcionamento contínuo. Estes deram início à criação dos primeiros fornos elétricos, instituídos apenas no século XIX e que permanecem, em menor grau de inovação, sendo adaptados com base em novas tecnologias, mas sem grandes interferências na qualidade do produto final, atuando basicamente apenas, no processo produtivo e desempenho dos equipamentos em si.

3.2 A panificação no Brasil

Segundo o historiador Gilberto Freyre (*apud* BAUMGARTEN, 2007), o primeiro estabelecimento comercial a vender o pão no Brasil foi no ano de 1835. Pois antigamente o pão era feito a base de farinha de mandioca e de milho, sendo conhecido como beijus e pirões.

Quadro 9 Linha do Tempo da Panificação no Brasil

1534	Martins Afonso de Souza trouxe os primeiros grãos de trigo para o Brasil.
1740	A colônia enviava uma grande quantidade de grão para Portugal.
1780	Historiadores registram a passagem dos franceses no Brasil e deixando ensinamentos da produção de pão para os colonos.
1819	O primeiro moinho de trigo foi instalado no Brasil.
XIX	Os imigrantes da Europa como os italianos, portugueses e alemães implantaram definitivamente a produção de pão.
XX	A panificação no Brasil se tornou importante para o cenário econômico.
1957	É fundada a ABIP (Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria)

Fonte: Baumgarten (2007)

3.3 Características desse tipo de negócio na atualidade

Segundo ABIP e SEBRAE (2009), para manter uma padaria funcionando antigamente, era preciso somente de um bom pão francês, que saísse varias vezes por dia, pão doce, bolacha, leite e entre outras coisas. Mas atualmente é preciso que a padaria funcione praticamente o dia todo, tendo assim café da manhã, almoço e jantar. Fora uma grande quantidade de mixes de produtos para satisfazer os clientes. A padaria hoje em dia pode ser considerada um mini mercado, pois vende outras variedades de produtos. Como pasta de dente, sabonete, velas, cafés, entre outros produtos.

Hoje em dia existem vários tipos de modelos de padarias, são elas:

- Loja Máster (Loja que tem todos os tipos de produtos. Para que o cliente não precise se deslocar para outro local)
- Loja Gourmet (foco desse tipo de loja é para refeições prontas, produtos finos, etc.
- Loja Express (o foco desse tipo de loja é para lanches e refeições rápidas. Fora a parte da panificação)
- Lojas Especializadas (foco dessa loja é servir produtos de fabricação própria, com qualidade.

Esses modelos hoje têm um pouco em comum, que é ganhar o cliente com um bom serviço e atendimento. Isso faz com que o cliente seja sempre fiel ao estabelecimento.

Outro fator que influência é o local de compra dos produtos, a proximidade da residência ou do trabalho, variedades de produtos, limpeza, estacionamento, bom atendimento e entre outras. Logo a seguir, uma tabela que identifica o local de escolha da compra entre as classes A/B, C e D/F.

Quadro 10 Fatores que determina a escolha do local por classes

Classe A/B	Classe C	Classe D/E
Proximidade de casa ou trabalho	Proximidade de casa ou trabalho	Proximidade de casa ou trabalho
Opções/Variedades	Promoções	Promoções
Promoções	Preços mais baixos	Preços mais baixos
Produto de boa qualidade	Opções/Variedade	Opções/Variedade
Preços mais baixos	Produtos de boa qualidade	Produtos de boa qualidade
Limpeza	Limpeza	Bom atendimento
Espaço pra Estacionar	Bom atendimento	Limpeza
Bom Atendimento	Espaço para estacionar	Cartão do Estabelecimento
Cartão do Estabelecimento	Cartão do Estabelecimento	Espaço para estacionar

Fonte: Sebrae (2009 *apud* Abras,

Sendo a localização a característica fundamental para os consumidores, não se pode esquecer que os fatores como qualidade, bom atendimento, promoções e preços estão entram na lista de decisões de compras. Com isso é de extrema importância para que as padarias estejam bem qualificadas no seu funcionamento e para os seus fregueses.

Também são tendências no setor a modernização no processo de fabricação, gerando assim uma automatização de todos os setores da padaria, seja ela na produção, atendimento a um serviço de *delivery*.

3.4 Legislação

Rotulagem Nutricional - ANVISA

A ANVISA publicou em 26/12/03 as Resoluções RDC nº 359 - Regulamento Técnico de Porções de Alimentos Embalados Para Fins de Rotulagem Nutricional e RDC nº 360 - Regulamento Técnico Sobre Rotulagem Nutricional de Alimentos Embalados, incorporando as normas aprovadas no MERCOSUL ao ordenamento jurídico nacional. **ABIP (2010)**.

Essa resolução só foi aprovada para obter a proteção e saúde aos consumidores e organizar o comércio entre os países participantes do MERCOSUL.

A rotulagem nutricional no MERCOSUL foi discutido e conciliado em 1994 pelo interesse maior do Brasil em atender as diretrizes da Política Nacional de Alimentação e Nutrição foi solicitada revisão da resolução. Logo em seguida, em 2001, foi autorizado o processo de revisão da resolução no MERCOSUL.

Nesta revisão que houve em 2001 um dos pontos básicos vistos foi a obrigatoriedade da rotulagem nutricional em todos os produtos. E, portanto os produtos passaram a ter uma etiqueta informando o valor energético, calórico, proteínas, gorduras trans, etc.

- Portaria Nº146 - Pão por peso

O pão em qualquer estabelecimento deve ser vendido a peso.

- Resolução RDC Nº216 - Boas Práticas Alimentação

Essa resolução de boas práticas alimentação serve para orientar donos de estabelecimento que armazena, manipula, prepara ou faz exposição de seus alimentos nos seus respectivos locais de trabalho.

Para ingressar em um negócio de panificação o dono precisa fazer o curso BPF (Boas Práticas de Fabricação), para assim garantir uma condição higiênica sanitária do alimento, para assim garantir uma saúde para os consumidores. Assim, a Vigilância Sanitária fica responsável pela fiscalização dos estabelecimentos. E se encontrar alguma irregularidade, os estabelecimento poderá receber uma multa ou até ser fechamento. ABIP (2010)

4 O Design e a Gestão de Design

Cardoso (2008) ensina que a origem da palavra Design vem da língua inglesa, e se refere a uma ideia de plano, arranjo, configuração, entre outros. Contudo a palavra também existe em uma língua mais antiga no latim: *designare*; onde o verbo abrange ambos os sentidos tanto o de designar quanto o de desenhar.

Segundo Bonfim (1997 *apud* MARTINS, 2008, p. 65) define:

O design como um metaplaneamento e a configuração de objetos de uso e sistema de informação, realizado por meio de atividades projetuais, tecnológicas, humanísticas, interdisciplinares, tendo em vista as necessidades humanas, de acordo com as características da comunidade de da sociedade, nos contextos temporal, ambiental, cultural, político e econômico.

Como se tem definições de autores renomados e existem muitas discursões a respeito da origem e do significado exato da palavra. Martins (2008) fez um reagrupamento do conceito Design, que pode esclarecer o conteúdo da palavra Design.

- Design significa desígnio implica uma interação e processo.
- Design significando desenho que implica a concretização de um projeto em um esboço, um motivo, uma composição visual.

Existem indícios que o design atua desde os tempos primórdios da evolução humana, mas só ganhou força com o aparecimento da Primeira Revolução Industrial de 1750 na Inglaterra. Enquanto isso surgiram movimentos responsáveis por influenciar esse aparecimento, entre os mais importantes:

- *Arts and Crafts* (surgiu em meados do século XIX opoitor á industrialização, criticou a baixa qualidade dos produtos feitos em larga escala e pregava a volta do artesanato).
- *Art Nouveau* (apareceu por volta de 1880, surgiu a partir do estilo *Arts and Crafts*. Tem como característica mais marcante as formas orgânicas).

- *Bauhaus* (importante escola de Design, Artes Plásticas e Arquitetura fundada pelo Walter Gropius em 1919, procurava reformar a teoria da educação. Foi umas das maiores e importantes expressões do Modernismo).

Foram esses os principais movimentos que influenciaram o período da Revolução Industrial até a atualidade. Sem contar que, durante o século XIX, existiram outros movimentos os quais tiveram o papel de impulsionar o surgimento do Design.

Atualmente o Design tem um papel relevante na área social, ambiental e econômica, ou seja, os três elementos da sustentabilidade, assim, assumindo um aspecto estratégico também no desenvolvimento embasado nesses parâmetros. Nota-se que ultimamente os designers estão se preocupando com as questões relativas à sustentabilidade como fator necessário ao projeto por se tratar de aspectos que intervêm tanto no meio ambiente, como também na sociedade e na economia da região e/ou local onde se inserem.

Por isso, as tendências impostas pela sociedade de consumo atual impõe ao design um desafio mais amplo que o de apenas projetar meros artefatos, mas o de atender às complexidades de um novo sistema produtivo, embasado no conceito Humanista⁵ e não mais no Capitalista, onde se tem o consumismo⁶ como essência de um modelo já ultrapassado de desenvolvimento (MARTINS, 2008).

⁵ Esse é um conceito trazido por se necessitar trazer para o “primeiro plano” das ações produtivas e da sociedade em geral, o “SER” em detrimento do “TER”, facilitando assim, mudanças comportamentais de consumo, necessárias para uma transformação de fato eficaz quanto ao desenvolvimento sustentável.

⁶ A palavra consumista, diferente da palavra consumo em si, possui uma conotação negativa, devido aos problemas causados por um consumo desmedido de produtos industrializados e que, muitas vezes, não faziam parte da “necessidade” desses consumidores, ou seja, eles consumiam de forma inconsciente, o que, muitas vezes, não precisavam. Ao mesmo tempo, as empresas produziam mais, e consumiam mais matérias primas não renováveis para atender e criar essas demandas consumistas. Com um sistema sobrecarregado, os problemas foram inevitáveis, tais como uma quantidade exacerbada de produtos sendo descartados em ambientes inapropriados, matérias primas de difícil degradação sendo incineradas e acarretando no aumento de gases tóxicos e prejudiciais à camada de ozônio provocando o chamado aquecimento global e derretimento de geleiras, entre tantos outros problemas.

4.1 Sobre Gestão de Design

Bürdek (2006) sinaliza que a origem do design corporativo está relacionada à atuação de Peter Behrens, precursor do design corporativo ou design manager. Na época de 1907 a 1914, quando era chamado de consultor corporativo. Como um dos primeiros membros da Werkbund, Behrens foi responsável pelos projetos de ambientes de exposições e dos meios publicitários. O maior reconhecimento de Peter como um consultor de design foi marca da AEG (Allgemeine Electricitäts Gesellschaft). Segundo Martins (2008), foi a partir deste projeto que nasceu a Gestão de Design.

Atualmente os conceitos mais importantes aplicados na gestão de uma empresa são: comportamento, comunicação, identidade, estratégia e imagem corporativas. Esses elementos são fundamentais para uma estruturação e reconhecimento da empresa. Por que sem esses elementos é mais difícil para uma empresa conseguir atingir importância no mercado, que cada vez mais está disputado. (id.,2008 p.344)

O Design Corporativo é como pensamento e ação sistemáticos que exploram o jogo de todos os elementos de uma empresa, isto é, seus produtos e serviços. Portanto o designer tem um potencial muitas vezes explorado de se integra em cada parte da empresa. Fischer (1996 *apud* BÜRDEK 2006).

4.2 Gestão de Design e suas Aplicações

Com aparecimento da Primeira Revolução Industrial em 1769 as grandes empresas estavam substituindo a mão de obra por máquinas muitas com tecnologia à vapor, o que ficou conhecido como a mecanização da indústria. Estas mudanças foram importantes para o crescimento das grandes cidades e para expansão do mercado mundial.

Já a segunda Revolução Industrial trouxe mais benefícios com o aparecimento da energia elétrica, como o uso do petróleo como uns dos combustíveis e gerando uma expansão do mercado financeiro. Com essas consequências, surgiram as organizações empresariais, que trouxeram uma idéia de produtividade e qualidades aos produtos.

De acordo com Joseph (2003 apud MARTINS 2008) a Gestão de Design acompanhou a trajetória da evolução de Gestão, que por consequência passou pelo modelo de Taylor para uma organização flexível, de decisões de risco, gerenciamento de projetos, etc., ajudando assim uma mudança na cultura organizacional.

A origem da Gestão do Design aconteceu nos anos 20 com Peter Behrens, mas ganhou força nos anos 60 com Michael Farr na Inglaterra. Segundo Bürdek (2006), Michael foi o primeiro a fazer algumas reflexões sobre a teoria da gestão de projetos e com isso se estabeleceu uma estrutura de como o design pode ser manuseado ao nível empresarial.

Assim, Avedaño (2003 apud MARTINS 2008, p.151) define Gestão de Design como sendo:

[...] o conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e Design, que pode ser desenvolvida tanto na atividade de consultoria externa como âmbito da organização, interagindo como setores responsáveis pela produção, programação econômico-financeira e comercialização, permitindo sua participação ativa nas decisões dos produtos.

Sendo assim a característica mais marcante da Gestão de Design é identificar e propor caminhos para a estratégia da empresa. Para esclarecer melhor como funciona uma estratégia dentro de uma empresa Mozota (*apud* MARTINS, 2008):

- A Gestão de Design sendo integrada a empresa em níveis operacionais;
- A gestão do sistema de Design dentro da empresa.

O design deixou de ser uma questão simbólica, estética e prática para se tornar uma questão estratégica. Logo as empresas que adotaram a Gestão de Design obtiveram produtos diferenciados dos seus concorrentes, levando assim um crescimento do faturamento da instituição. Exemplo: Apple, com seus produtos com *Ipod, Mac, Iphone, Ipad*, e entre outros levando a empresa a ser uma empresa com produtos e tecnologias diferenciados.

Essa implantação da Gestão de Design proporciona um potencial á gestão estratégica, que deve conter desde o início uma preocupação com a estratégia da

empresa, concepções dos seus produtos, e o seu ciclo de vida até uma apresentação com sua identidade visual, embalagens dos seus produtos, serviços, e entre outros.

Por tanto a introdução da Gestão de Design deve ser feita de forma progressiva, responsável e espontânea, porque o design é integrado à empresa por etapas. Sem esquecer que é preciso respeitar os limites propostos pela empresa. Bernasen (1987, *apud* MARTINS, 2008)

É sempre importante lembrar que o design vai além de projetar produtos, ele pode se integrar com novos recursos tecnológicos, sociais e econômicos, além de servir como inspiração para a criação de planejamentos de marketing e projetos financeiros, só é preciso visão e criatividade para se descobrir novas áreas de atuação.

O gestor de design desempenha um papel responsável por todo o processo de criação dos produtos tangíveis (atributos que podem ser tocados/materializados) e intangíveis (atributos que fazem relação com o emocional). O papel do gestor é atribuído pela responsabilização estratégica da empresa, avaliar os projetos que estão sendo desenvolvido, selecionar equipes, e implantação do conhecimento da área de design. (Inserir o design na gestão da empresa).

Como demonstra o gráfico a seguir, a Gestão de Design está atrelada a todos os nichos, de empresa, mercado e consumidor.

Quadro 11 A importância da Gestão de Design



Fonte: Martins (2008)

Assim conclui-se que a incorporação de todos os critérios descritos em relação à Gestão de Design, em diversos níveis de decisões da sociedade, pode ter efeitos positivos sobre o rendimento de seu sistema econômico. Puerto (1999 *apud* MARTINS 2008)

4.3 Níveis da Gestão de Design

Para proporcionar uma atividade na Gestão de Design foram desenvolvidos três grandes níveis hierárquicos são eles: estratégico, tático e operacional. Cada um desses níveis é uma etapa de um planejamento estratégico de design em uma determinada empresa. Martins (2008) nos apresenta eles como:

- **Nível Estratégico:** para se trabalhar nesse nível é preciso analisar o ambiente externo, com o estudo da concorrência, comunicação da organização/empresa;
- **Nível Tático:** Arrecadar recursos para o setor de design, reunir uma equipe para realizar os projetos, definir a localização de onde vai ser realizado o projeto, ver os serviços que vão ser prestados a empresa e definir um responsável de design para manter a organização.
- **Nível Operacional:** é a etapa onde ocorre a implantação das soluções projetuais, o sistema de controle da produção e por fim fazer uma análise de avaliação do andamento do projeto.

Quadro 12 Gestão de Design sobre os três níveis de especialidade

Influência do design	Níveis de decisões	Níveis de criação de valor	Níveis de competências
Sobre a oferta: dá um sentido ao discurso e ao objeto.	Gestão de Design operacional.	Atuação sobre a oferta da organização ou função diferenciadora do design.	Design ação ou como competência econômica. Cria o valor sobre as funções da organização.
Sobre os homens: ajuda a mobilizar e motivar pela facilidade de circulação de informações, aproximando diferentes atores num mesmo projeto.	Gestão de Design tático.	Atuação sobre a empresa ou função coordenadora do design.	Design função ou como competência controladora. Cria o valor sobre as funções suporte, em particular sobre a gestão da inovação e da tecnologia.
Sobre a empresa: facilita a formulação de um projeto que incite a visão do núcleo estratégico.	Gestão de Design estratégico.	Atuação do design sobre o ambiente empresarial ou função transformadora do design.	Design visão ou como competência psicológica, influi na compreensão do ambiente e transforma procedimentos.

Fonte: Martins (2008, p.158)

Segundo Wolf (1998 *apud* MARTINS 2008, p. 156) para atingir o usuário as empresas desenvolvem métodos e estratégias com a implantação do design como ferramenta de competitividade para o crescimento de uma imagem positiva diante do mercado.

É com os três níveis supracitados que a Gestão em Design se enriquece, usando conceitos de gestão e de planejamento estratégico. E faz com que o Design abra as portas para um gerenciamento tanto pro lado financeiro quanto do próprio Design, implantando processos em todos os setores.

Para implantar um modelo de gestão estratégica é preciso um compartilhamento de pessoas, com o desenvolvimento de um ambiente propício para construção de projetos voltados para a própria empresa. Para Wolf (1998 *apud* MARTINS 2008) a estratégia da Gestão de Design funciona como uma estruturação de projetos, com estabelecimentos de prazos, e planejamento de pessoas; com isso deve-se obter uma seleção para o início de qualquer projeto e um controle permanente tanto de orçamento quanto de pessoas. Já para o modelo de gestão operacional, funciona a partir da implantação das soluções, passando pelo briefing, modelos de protótipo, e ilustrações, entre outros.

Desenvolvimento do Caso



Segunda parte- Desenvolvimento da Pesquisa

5- Metodologia de Estudo de Caso

Nesse estudo que irá ser analisado, existem situações utilizadas que mexem com fenômenos que interferem não só o indivíduo, mas sim com toda uma organização e grupos de uma sociedade ou cultura.

O autor (*id.* 2005) ainda ressalta que estudos de casos permitem preservar algumas das características encontradas na vida real. Para isso, é importante avaliar as estratégias existentes nesse tipo de método, que frequentemente é utilizada pelos pesquisadores.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi criado um protocolo de pesquisa, para poder entender o setor da panificação e como consequência entender como a padaria funciona no meio deste. Segue abaixo o roteiro utilizado durante a pesquisa:

Recortes (ambiente externo e ambiente interno)

1. Ambiente Externo

1.1 Quais são os regimentos e leis que determinam a atuação do setor de panificação no Brasil?

1.1.1 Quais são as leis e órgãos que fiscalizam o setor?

1.1.2 Quais são as principais leis necessárias para o funcionamento da panificação, em especial de uma padaria?

1.1.3 Como se dão as fiscalizações nas padarias?

1.1.4 Por que a lei do Peso⁷ para a venda do pão se tornou obrigatória nas padarias?

1.2 Como se encontra o crescimento do setor?

1.2.1 Como se encontra o crescimento do setor no Brasil?

1.2.2 Como se encontra o setor na região metropolitana do Recife?

1.2.3 Qual a importância desse setor para o país e regiões?

⁷ A lei do “peso” para venda do pão passou a vigorar a partir de 1997, tendo em vista a variação das massas de pão de uma padaria para outra, onde alguns possuíam uma qualidade de massa mais densa do que outras, gerando perdas ou para a padaria em si ou para o consumidor.

- 1.2.4 Qual a influência do surgimento de estabelecimentos diversos que passaram também a trabalhar com a parte de panificação (supermercados, mercadinhos, etc.) para o crescimento ou posicionamento do setor de panificação no país?
- 1.3 Quais são as características do comportamento do setor no atual contexto mercadológico?
 - 1.3.1 Como se comporta o setor diante dos outros tipos de mercado que existem, tais como: supermercados, mercadinhos, fábricas especializadas, etc.?
 - 1.3.2 Estrategicamente, quais são as oportunidades de negócio dentro da panificação?
 - 1.3.3 O setor de panificação costuma se adaptar a essas oportunidades com certa frequência ou é um ramo mais tradicionalista e estável quanto às mudanças?
- 1.4 Quais são os tipos de tecnologias disponíveis no mercado para o setor de panificação?
 - 1.4.1 Que tipos de tecnologia são mais usadas nas padarias?
- 1.5 Quais são os principais eventos do setor (tanto para promover, como feiras, encontros...)?
 - 1.5.1 Geralmente, onde ocorrem esses eventos (Região, Estado, etc.)?
 - 1.5.2 Quais as características desses eventos (ex.: apresentar novas tecnologias; novos produtos; novos fornecedores de matéria prima; novas matérias primas; etc.)?
 - 1.5.3 Geralmente qual é o perfil do visitante dessas feiras?
- 1.6 Quais são as instituições que auxiliam o setor e como elas funcionam (associações nacionais e regionais, cooperativas e outras instituições, como FIEP e SEBRAE)?
 - 1.6.1 Que tipo de benefícios às instituições concede ao ramo da panificação?
 - 1.6.2 Qual é o objetivo da Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP) promover os eventos?
 - 1.6.3 Qual a função da FIEP e do SEBRAE para o setor da panificação?

- 1.6.4 Essas instituições oferecem algum tipo crédito para as padarias?
- 1.6.5 Como o setor de panificação fica sabendo da existência e dos tipos de serviços e produtos oferecidos por essas instituições?

2. Ambiente interno

2.1 Qual a estrutura gerencial da padaria Machado's (tipo de gestão – participativa ou conservadora “base institucional”, vertical ou horizontal “hierarquização/autonomia dos funcionários”)

- 2.1.1 Que tipo de estrutura gerencial a padaria Machado's possui (Conservadora, participativa, horizontal, vertical)?
- 2.1.2 Existe algum tipo de hierarquia no estabelecimento?
- 2.1.3 A gestão da padaria Machado's se fundamenta na divisão de funções?

2.2 Qual a estrutura física da padaria Machado's (espaço – ambientação e disposição dos produtos, tecnologia, matéria prima)?

- 2.2.1 Qual a planta baixa do ambiente da padaria Machado's?
- 2.2.2 Quais são os setores físicos existentes no ambiente da padaria Machado's?
- 2.2.3 Como se dá a disposição dos equipamentos na padaria machadu's?
- 2.2.4 Como se dá a disposição dos produtos?
- 2.2.5 Quem organiza a disposição dos produtos? (Dono ou funcionário)

2.3 Como se dá a estrutura organizacional da padaria Machado's (Nº de funcionários, funções, serviços prestados, horários, tipo de estímulo à produtividade “mecanismos de regulação institucional” – metas - resultados, ideologias, modelos ideais, dissuasão, função da organização, efeito conjunto)?

- 2.3.1 Atualmente quantos funcionários trabalham no estabelecimento?
- 2.3.2 Caso sim, essa divisão está clara na mente de todos os colaboradores?
- 2.3.3 Existe algum tipo de meta a ser cumprida pela padaria Machado's?
- 2.3.4 Se sim, como funciona a meta?

- 2.3.5 Como é trabalhada a motivação dos colaboradores a respeito do trabalho a ser desenvolvido por cada um deles (controle organizacional – repensando a organização)?
- 2.3.6 Existe algum estímulo para os seus funcionários? Exemplo: Bonificação, prêmio, etc.
- 2.4 Quais são os produtos e serviços oferecidos pela padaria Machado's?
 - 2.4.1 Que tipos de serviços são oferecidos para os clientes?
 - 2.4.2 Qual é o perfil dos clientes que frequentam a padaria?
- 2.5 Como é visto o design pela Machado's? (aplicação do design atlas)
 - 2.5.1 A padaria Machado's compreende o que seja o design e quais benefícios do design para o seu negócio?
 - 2.5.2 Quais são os tipos de design são utilizados pela padaria?
 - 2.5.3 Como são feitos os trabalhos de divulgação, criação de marca e aplicação da marca nas peças gráficas desenvolvidas para a padaria?

As respostas obtidas nesse protocolo de pesquisa foram extraídas dos sites das entidades, de livros confeccionados pela Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria e pelo SEBRAE, pela entrevista semi estruturada com o dono da padaria. Foi a partir desse protocolo de pesquisa que se iniciou o estudo de caso da padaria Machado's.

6 - Caso da padaria Machado's

A panificação é um dos segmentos industriais do país que busca novas possibilidades para crescimento do próprio setor, a fim de se consolidar no cenário econômico. E conforme levantamento da ABIP (2010), o setor da panificação compõe-se em sua maioria de micro e pequenas empresas.

Esse crescimento da panificação perante o mercado é justificado pelo constante interesse dos próprios donos de padarias a investirem mais nos seus negócios, como maquinários novos e, principalmente, na capacitação de seus funcionários.

Sendo assim o setor só perde para os supermercados. A tabela abaixo mostra a relação entre padarias e supermercados:

Quadro 13- Comparativo de faturamento dos principais concorrentes do setor da panificação

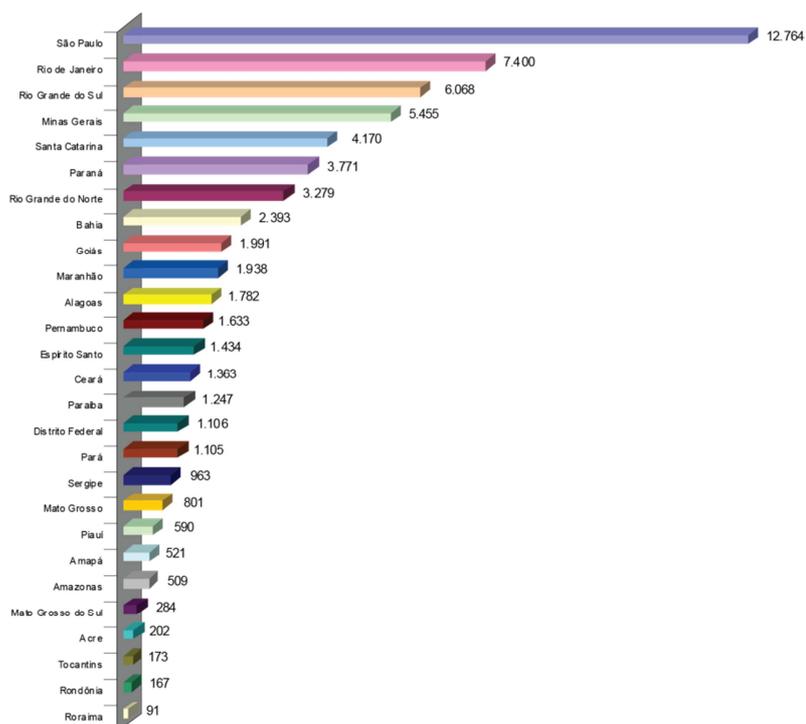
Seguimento	Faturamento/ano	%
Supermercados e Hipermercados	136,3 bilhões/ ano	62,5%
Mercearia, Conveniência, etc.	24,4 bilhões/ano	11,2%
Loja Departamento (com vendas de produto alimentício)	12,3 bilhões/ano	5,6%
Canal da Panificação	43,9 bilhões/ano	20,7%
Total	216,9 bilhões/ano	100%

Fonte: IBGE e PROPAN (Programa de Apoio a Panificação)

De acordo com a ABIP e ITPC⁸ (2008), o setor da panificação tem cerca de 60 mil empresas em todo o país, sendo dividida entre micro e pequenas empresas, espalhadas por todas as cidades brasileiras. A maior parte das padarias está localizada na região Sudeste com 43%, e aqui o Nordeste representa 24%. Portanto percebemos que o Nordeste tem a segunda maior rede de padarias do país.

⁸ Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria

Gráfico 1- Distribuição das Padarias por Estado



Fonte: SEBRAE e ABIP (2009)

A padaria Machado's está inserida nessas 1.633 padarias levantadas pelo SEBRAE e ABIP (2009).

A padaria Machado's inicialmente atua em cerca de 5 anos no ramo de produtos alimentícios, sendo à 3 anos como padaria. Sua jornada teve início como empreendimento de lanchonetes e o produto principal da casa era a pizza. Sendo que em 2007 o empreendimento lanchonete passou a fazer parte do setor da panificação.

Atualmente, a padaria se localizada na Avenida General Polidoro, 247, Várzea, Recife- PE. Constitui-se de 38 funcionários, sendo distribuídos desde o setor de vendas até a produção.

Deste então, passou crescer significadamente perante o mercado da panificação de Pernambuco, na cidade de Recife.

6.1 Problematização

Problematização: Marca e suas aplicações



A aplicação da marca, tanto na etiqueta das embalagens, quanto na comanda (cartão onde são colocados os produtos que são consumidos na loja), não está favorecendo a valorização da mesma.

Quanto à marca da padaria, alguns problemas foram observados, desde a necessidade de redesign, à sua aplicação interna (em produtos) e externa.

Na aplicação externa, nota-se que o suporte e o tipo de impressão, já se encontram desgastados pelo tempo e alguns detalhes da marca quase não aparecem.

Já a aplicação da marca, nota-se que é pouco ou mesmo, subutilizada, uma vez que é possível notar, pela foto ao lado, que mesmo os produtos da empresa não possuem uma aplicação adequada a marca. Possuindo apenas uma etiqueta de identificação sobre o produto e suas características, e no campo visível, encontra-se a marca da padaria.

Problematização: Disposição dos Produtos



Ausência de padronização dos utensílios de exposição dos produtos, além da utilização de papel filme, que dificulta o acesso dos clientes ao produto. Neste, o autoserviço não está funcionando, pois necessita do auxílio de um funcionário para o acesso do cliente aos produtos.

Problematização: Embalagem dos Produtos



Ausência de Etiqueta de rotulagem dos produtos de acordo com as exigências da ANVISA. (Agência Nacional de Vigilância Sanitária)

Problematização: Organização dos produtos



A utilização das telas de assar o pão na vitrine não favorece a exposição do principal produto da Padaria, o pão francês, que mesmo possuindo um bom aspecto visual, é prejudicada pela forma e local como é dipostos. O produto tem alta rotatividade, mas fica exposto também a insetos, como moscas, entre outros.

Observa-se a sobreposição de produtos localizados em cima de balcões, desfavorecendo o aspecto visual dos mesmos, assim como o acesso destes pelos clientes.

Problematização: Organização dos Produtos



Nota-se que o espaço do balcão está totalmente ocupado por alguns produtos embalados. Já o outro encontra-se totalmente descoberto, podendo atrair moscas ou até mesmo cair algum tipo de sujeira no produto, deixando-o, assim inadequado para o consumo.

Também pode se ver que há os sacos para pães dispersos pelo balcão e ainda produtos que eram pra estar dispostos nas prateleiras, estão como suporte para que os sacos não voem ou caiam no chão.

Problematização: Ambientação



A acomodação dos recipientes coletores de lixo no ambiente do restaurante, transmitem um aspecto de desordem e a falta de higiene, o que pode ser associada á imagem corporativa. Além disso, esses mesmos recipientes não possuem tampa, favorecendo novamente o aparecimento de insetos.

Nesse mesmo espaço, encontram-se outros sacos contendo garrafas e latas vazias, bem como um garrafão de água de 20L, também vazio e que, obviamente, deverá ser reutilizado.

Problematização: Organização



A funcionária está anotando os pedidos no meio de bolos, em uma área de fabricação de pizzas e entre outros produtos.

Para se tornar um ambiente organizado, tem que existir um local adequado à realização de cada atividade.



Problematização: Ambientação Fast Food



O layout atual do Self Service da padaria e a forma de disposição dos alimentos sobre o balcão evidencia a improvisação diante do crescimento da demanda, contudo o mesmo não aconteceu com o dimensionamento do ambiente.

Pelas imagens apresentadas, a padaria passou a trabalhar com uma quantidade maior de produtos, contudo, é necessário fazer um projeto de redimensionamento do ambiente para melhor alocar os produtos, favorecer a circulação de clientes e propiciar uma melhor adequação à produção.

Problematização: Organização dos Produtos



Utilização de produtos de mercearia que deveriam estar expostos para venda, como suporte para inclinação das bandejas onde estão os produtos, ou como peso das bandejas de isopor. Desperdício e poluição visual.

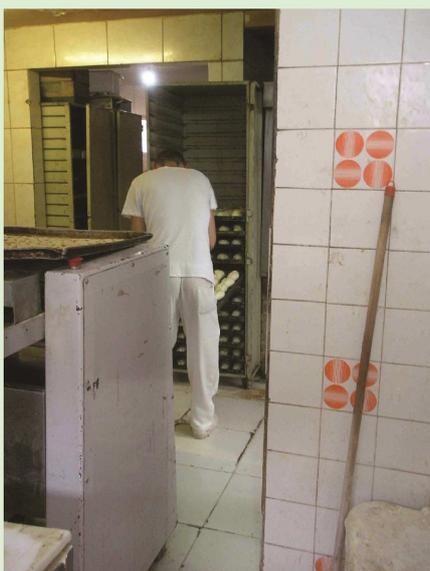
Problematização: Ambientação



Esse é o espaço utilizado para o serviço de refeição, oferecida no modelo de Self Service. No ambiente é possível perceber uma ordenação e preocupação maior da empresa com a imagem dela para o consumidor. Esses espaço possui ainda condicionador de ar, permitindo uma climatização adequada e televisores para o entretenimento de clientes durante as suas refeições.

Contudo, como também é possível observar, não há aplicação da marca em nenhum lugar ou objeto disposto neste espaço. Quanto a algum possível diferencial que favorecesse a fidelização de clientes para o consumo desse serviço da padaria Machado's, em detrimento a todos os restaurantes, que cabe salientar não serem poucos, na mesma rede e nos arredores da empresa.

Problematização: Produção



Foi observado em todo o setor de produção, dificuldades de acessibilidade e circulação dos funcionários nesses ambientes. Esses problemas podem interferir na produtividade, uma vez que tornam-se obstáculos à execução de tarefas simples, além de possibilitar a ocorrência de acidentes de trabalho.

Também podemos avistar que as câmaras para pães, externamente apresentam sujeira, podendo interferir na qualidade do produto final. Esse mesmo problema ocasiona uma imagem negativa da empresa, uma vez que, trata-se de uma padaria e, consequentemente, trabalha com produtos alimentícios, aspectos como esse, que demonstram a falha ou pouca higiene, podem implicar na rejeição, por parte do consumidor, em consumir os produtos da empresa.

Problematização: Produção/ Dispensa



É possível perceber que a matéria prima utilizada no setor de produção não tem uma separação entre as que estão em estoque e as que estão em uso, ou seja, isso pode acarretar em problemas tais como: desperdício de matéria prima, falta de controle quanto à validade das matérias primas e dificuldades dos funcionários em encontrar os itens necessários para a fabricação dos produtos com agilidade e priorizando aqueles que tenham a data de validade mais próxima do vencimento.

A existência de caixas contendo alguns alimentos, podem acabar atraindo baratas e entre outros insetos, problema este que recai novamente na questão de higiene, ponto fundamental para estabelecimento que trabalham com alimentos.

Problematização: Produção



Não há espaço suficiente à manipulação dos alimentos, o que potencializa a desorganização na área de trabalho.

Observa-se, embaixo da mesa, que há fôrmas, bandeijas, produtos dispostos de forma inadequada, aumentando a desorganização no setor produtivo e interferindo visualmente na imagem de limpeza.

Esse mesmo problema pode ainda interferir na produtividade, uma vez que, ocasiona a dificuldade de funcionários em encontrar rapidamente as fôrmas e instrumentos necessários à produção, além de, possivelmente, reduzir o tempo de vida útil desses instrumentos.

As fotos indicam que não há uma padronização nos materiais das mesas que sevem de suporte à produção e disposição dos eletrodomésticos necessários na fabricação dos produtos.

Além de esteticamente aparentarem descaso com a ambientação do local, existe um problema mais sério no caso das mesas de madeira, pois estas são mais susceptivas ao aparecimento de bactérias, fungos pela umidade, entre outros problemas tais como: polias e cupins. Esses fatores podem interferir diretamente na qualidade do produto final ou mesmo, adequabilidade ao consumo humano.

Problematização: Produção



A existência de falhas no piso podem acumular lixo e provocar acidentes, além de ser possível foco de bactérias, fungos e insetos.

A área dos armários para guardar os pertences dos funcionários passou a vir também à produção. Nesse ambiente, observa-se a presença de equipamentos, além de não existir área separada para homens e mulheres.

Vários pontos na estrutura física necessitando de manutenção.



Problematização: Produção



Observa-se, pela improvisação de um ventilador no setor de produção, a necessidade de se trabalhar aspectos como a climatização do ambiente.

A presença de um ventilador no local, além de não refrescar o ambiente, trata-se de um equipamento antigo, e não possui o sistema de segurança que são as grades que protegem as hélices, podendo, assim, provocar acidentes de trabalho.



O fato de a climatização da cozinha não estar adequada, obriga aos funcionários trabalharem com as portas do setor de produção abertas, o que pode atrair insetos, tais como: moscas, baratas, entre outros.

Problematização: Produção



Observa-se, nas fotos ao lado, o desgaste pelo tempo de uso dos equipamentos do setor de produção. Alguns problemas podem ser relatados a partir daí, tais como: defasagem do maquinário, interferindo na velocidade de produção; limitações tecnológicas para ampliar, com eficiência e eficácia o mix dos produtos da empresa; pontos de ferrugem nos maquinários, podendo interferir na qualidade do produto final; além da disposição inadequada desses equipamentos pela falta de espaço do próprio ambiente.

Problematização: Produção



É importante que todos os funcionários tanto do ambiente de venda quanto da produção usem toucas para cabelos. Essa é uma exigência feita pela vigilância sanitária para as empresas que trabalham no ramo alimentício. No entanto pode-se preceber, que o funcionário que manuseia o forno não está utilizando a touca de proteção.

Problematização: Produção



Percebe-se que há dificuldades de acessibilidade e circulação dos funcionários. Além da desorganização do ambiente de produção que, como mostra as imagens, prejudica o desenvolvimento de modo adequado e eficiente do trabalho desenvolvido no local.

Esses problemas podem interferir na produtividade, uma vez que tornam-se obstáculos à execução de tarefas simples. Por falta de espaço, os alimentos acabam sendo dispostos um em cima do outro, podendo provocar acidentes de trabalho e desperdícios.

7- Estratégias de design para padaria Machado's

Depois da análise da problematização da pesquisa, segue abaixo a proposta das estratégias e soluções e seus níveis da Gestão de Design:

Problemas	Estratégias/ Soluções	Níveis da Gestão de Design
A marca existe desde a formação da empresa, tendo sido criada com base no sobrenome do dono da padaria, inclusive, chamado por todos de "seu Machado".	<i>DESIGN</i> da marca pelo tempo de existência da mesma no mercado, necessitando de renovação de elementos, suportes e um projeto direcionado.	Estratégico e Operacional
Observa-se a inadequação da marca ao segmento mercadológico em que a empresa está inserida. É perceptível o uso de um design vernacular ⁹ para solução dada a esta marca quando, apenas com base em uma associação purista do nome dado ao empreendimento, utilizou-se de artifícios gráficos que não possuem nenhuma ligação direta com a missão da empresa.	<i>DESIGN</i> da marca, uma vez que esta não condiz com a missão da empresa, ou seja, não imprime em seus simbolismos, o ramo de negócios em que funciona a padaria na atualidade, qual seja, panificação e refeições rápidas, por meio do modelo americano de <i>self service</i> .	Estratégico, Tático e Operacional
Ausência de padronização dos utensílios de exposição dos produtos	Padronização dos utensílios de exposição dos produtos. Essa padronização pode acontecer utilizando-se de diversos materiais, formas e cores, a depender do conceito estabelecido pela marca. Para tanto, espera-se, de início, um estudo aprofundado deste conceito e, com base nele, propor uma mudança no design de ambientes, suportes e elementos que sejam	Estratégico, Tático e Operacional.

⁹ Que escreve de maneira pura, castiça, purismo. (AURÉLIO,2004, p.2.052)

	responsáveis pela transmissão da imagem corporativa para o cliente.	
Utilização de papel filme, que dificulta o acesso dos clientes ao produto.	Propor um móvel expositor com design inovador e prático para facilitar o acesso do cliente ao produto, com máximo de proteção, higiene, propiciando também a fácil limpeza.	Operacional e Tático
Precária aplicação da marca nos produtos, tanto pela pouca utilização, quanto pelo mau posicionamento das mesmas no rótulo daqueles produtos que ainda as apresentam.	Desenvolver um estudo quanto às etiquetas ou possibilidade de criação de adesivos com a marca, que possam ser aplicados na embalagem do produto, desvinculando-os dos rótulos obrigatórios, segundo a ANVISA, e aumentando o uso dessas etiquetas adesivas, por exemplo, para fechamentos de bolsas de pão, embalagens plásticas e outras.	Operacional
Ausência de etiqueta de rotulagem com a identificação dos ingredientes e outros elementos obrigatórios, segundo a ANVISA, em alguns produtos.	Conscientizar que a rotulagem dos produtos é obrigatória pela ANVISA, chegando a colocar a empresa em uma situação irregular perante a este órgão. Além disso, essa mesma rotulagem garante ao consumidor a qualidade dos produtos consumidos, agregando valor ao serviço prestado e, assim a própria empresa.	Operacional e Tático
O espaço do balcão está ocupado por alguns produtos embalados e outros, totalmente, descobertos.	Reorganização da exposição dos produtos, maior cuidado com questões de higiene e limpeza, princípios básicos para qualquer empresa da área alimentícia. Essas ações permitem fortalecer a imagem corporativa da empresa como sendo de qualidade e preocupação com o que oferece aos seus clientes.	Estratégico, Tático e Operacional
Descaso quanto à acomodação de lixeiras (lixeiras sem padronização ou tampa) e alocação dos recipientes coletores de lixo.	Distribuir, estrategicamente, os lixeiros, de modo adequado nos diversos ambientes da empresa, desde o setor de produção, às vendas e local de <i>self service</i> . Isso vai possibilitar uma limpeza visual, maior higiene e evitar a proliferação de insetos, bactérias e fungos que possam atingir os alimentos.	Tático e Operacional.

Falta de preocupação com a questão da sustentabilidade.	Propor espaços, entre outras estratégias, para coleta seletiva, conscientizando, desde os próprios colaboradores, aos clientes que freqüentam a padaria.	Estratégico.
Os funcionários responsáveis pelo atendimento dos pedidos, não possuem espaços para exercer essa função adequadamente. Fazem isso em meio a uma área de fabricação de pizzas e entre outros produtos.	Recomendar um local apropriado para a anotação dos pedidos, ou seja, uma central de pedidos com funcionários específicos para essa função e em local separado dos produtos alimentícios, ampliando as vendas no <i>delivery</i> , otimizando o local de produção no ambiente de vendas.	Estratégico, Tático e Operacional.
O layout atual do Self Service da padaria e a forma da disposição dos alimentos sobre o balcão evidencia-se a improvisação	Redesign do setor de Self Service, com a implantação de um balcão refrigerado para exposição dos produtos que são consumidos gelados	Operacional/ Tático
Utilização de produtos de mercearia que deveriam estar expostos para venda, como suporte para inclinação.	Conscientização do corpo funcional quanto ao desperdício e adquirir Suporte apropriado para realçar a exposição dos produtos	Estratégico/ Operacional
Nota-se a ausência da aplicação da marca da padaria no ambiente de refeição, local onde ficam as mesas.	Aplicação da marca em porta guardanapo, paliteiros, entre outros produtos de mesa. Além de decorar o local de modo harmônico com a nova proposta que deverá ser sugerida pelos designers responsáveis na elaboração do conceito e nova marca. Esta poderá ser aplicada, inclusive, em algumas paredes do local. Utilizar TVs para passar filmes, shows e outros tipos de DVDs, evitando programas jornalísticos do tipo sensacionalista e de grande violência que geralmente passam no horário entre 11:00 e 14:00. Nos intervalos de um filme, show ou outro, passar algumas propagandas dos produtos da casa em intervalos pré-determinados.	Estratégico e Tático.

<p>Cabe salientar que onde os clientes fazem a refeição ambiente não é o mesmo onde os alimentos ficam dispostos no sistema <i>self service</i>. A comida fica em um espaço da padaria sem climatização e exposta ao calor da temperatura ambiente da cidade do Recife-PE, enquanto as mesas ficam alocadas em outro espaço com ar-condicionado.</p>	<p>Criar um ambiente separado onde possa ser servida a comida e também dispostas às mesas para refeição, facilitando o acesso dos clientes, bem como a higiene da própria comida, uma vez que, estando em local fechado, climatizado, também delimita, para a construção de uma imagem corporativa coesa na mente de consumidores, que a padaria de fato, oferece serviços diversos. Essa alocação dos alimentos do <i>self service</i> em um ambiente fechado, também auxilia na conservação e entrada de insetos que poderiam contaminar a comida.</p>	<p>Estratégico e Operacional.</p>
<p>Dificuldades de acessibilidade e circulação no setor de produção. Isso prejudica tanto a produtividade, quanto pode ocasionar, inclusive, em acidentes de trabalho e perdas no processo produtivo.</p>	<p>Desenvolver uma intervenção ergonomizadora no setor de produção, que envolva tanto o fluxo dessa produção, além de fazer um estudo sobre os postos de trabalho, para uma melhor disposição de máquinas, equipamentos e melhoria do trabalho e desempenhos dos colaboradores desse setor.</p>	<p>Estratégico, Tático e Operacional.</p>
<p>Desgaste, pelo tempo e uso, dos equipamentos do setor de produção, além da disposição inadequada desses equipamentos pela falta de espaço do próprio ambiente.</p>	<p>Sensibilização da equipe de trabalho quanto à limpeza e manutenção dos equipamentos.</p>	<p>Operacional e Tático.</p>
<p>Percebe-se que a matéria prima utilizada no setor de produção não tem uma separação entre as que estão em estoque e as que estão em uso.</p>	<p>Implantar um sistema de estoque diário, separação das matérias primas com etiquetas bem visíveis, contendo data de fabricação e data de validade.</p>	<p>Operacional e Tático.</p>
<p>Não há uma padronização dos materiais das mesas que sevem de suporte à produção ou mesmo à disposição dos eletrodomésticos necessários na fabricação dos produtos.</p>	<p>Indicar a substituição das mesas de madeira para inox ou parte em alumínio, evitando a proliferação de fungos e bactérias, em função do tipo de alimento que está sendo manipulado.</p>	<p>Operacional e Tático.</p>

Improvisação de um ventilador no setor de produção sem o mínimo de segurança, demonstrando, também, a necessidade de se trabalhar aspectos de climatização nos ambientes de produção	Instalar equipamentos adequados à melhoria da ventilação e climatização no setor da produção.	Tático e Operacional
Vários pontos na estrutura física necessitando de manutenção, como o piso, por exemplo, podendo ocasionar acidentes e acúmulo de sujeira.	Implantar programa de manutenção das estruturas físicas para evitar a necessidade de grandes reparos em um único momento, o que pode levar à necessidade de, para esses reparos e fechar o estabelecimento por alguns dias ou semanas, provocando perda nos lucros da empresa.	Tático e Operacional.
Falha na utilização de EPIs ¹⁰ nos ambientes de venda e de produção (Ex: Toucas para cabelos, Luva de Proteção à altas temperaturas)	Implantar programa de sensibilização dos colaboradores quanto à necessidade e fiscalização coletiva para o uso dos EPIs.	Tático.
Muita improvisação quanto à disposição dos produtos para a venda, sendo utilizados, inclusive, outros produtos como suporte para exposição ou proteção, como foi visto nas imagens. Esse problema também acarreta em um descaso da empresa com sua imagem corporativa.	Projeto de mesas e locais de exposição adequados aos produtos que estão à venda.	Estratégico, Tático e Operacional.
Descaso, em vários âmbitos do design, com a imagem corporativa da empresa.	Conscientização do dono e de seus colaboradores sobre a importância de se trabalhar o design em suas mais variadas especialidades, permitindo gerar melhorias, tanto de ordem estratégica, como tática e operacional que, quando em comunicação harmônica, possibilita	

¹⁰ EPI é a sigla para Equipamento de Proteção Individual.

	transplantar elementos de uma identidade corporativa saudável, para uma imagem corporativa fortalecida e coesa.	
--	---	--

Considerações Finais

O objetivo desta monografia foi englobar/adaptar e propor um planejamento estratégico se baseando na gestão de design em ambientes do setor da panificação, tendo como alvo principal o estudo de caso da padaria Machado's.

Vendo que o setor da panificação constitui-se em sua maioria por micro e pequenas empresas que estão em constante expansão e transformação, há uma necessidade de manter o seu negócio sempre atualizado perante um mercado que esta cada dia mais competitivo e complexo. E porquê é complexo? Por que os consumidores estão cada vez mais exigindo bons produtos e serviços. É por meio da gestão de design, que se verificou como esta pode contribuir para a competitividade da empresa no caso a panificação, e investigar as características desde o setor de venda até a produção, para logo em seguida elaborar as estratégias baseada em design.

Essa capacidade competitiva implica em uma reação focada tanto na organização sem esquecer o indivíduo, no caso o consumidor. Neste sentido, o design tem como ferramenta a estratégia; reunindo uma equipe competente e bem instrumentalizada, pode incrementar a competitividade da empresa, desde que sejam capazes de adequar as informações disponíveis e possa antecipar intervenções competitivas sob a forma de inovações, em uma ação integrada e respaldada pela direção, neste caso a padaria Machado's.

Neste cenário de competição faz-se necessário que toda organização se adapte às transformações advindas do mercado, buscando a melhoria de seu processo de desenvolvimento de novos produtos, com maior rapidez, qualidade e menor custos. Sem contar que cada empresa tem necessidades próprias, o processo de implantação da gestão de design é muito particular para cada organização, não existindo regras para tal.

A dificuldade encontrada foi na parte da administração que envolve deste o planejamento estratégico, marketing e cultura organizacional, por se tratar de uma área totalmente diferente do design. Não tendo muito domínio sobre o assunto.

Mesmo com certas dificuldades, o resultado foi positivo, pois é possível inserir o Design em qualquer área de atuação de uma determinada organização, pois o designer pode atuar de forma multidisciplinar, coordenar de forma estratégica, tática e operacional de uma determinada empresa, pode dar uma grande contribuição para as necessidades do cliente e elaborar uma estratégia de posicionamento da imagem corporativa de uma organização. Mas para isso acontecer é preciso ter uma conscientização sobre a importância do design dentro de uma organização e que ela pode atrelada em todos os setores da empresa.

Conclui que a Gestão de Design dever ser promovida para todas as áreas de atuação de uma organização e estimular estudantes de design a desafiar o mesmo.

Referências

ABIP. **Associação Brasileira da Panificação e Confeitaria**. Disponível em: <link>
Acesso em: 12 de Nov. de 2010.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho Científico**. Editora Atlas, 7ª Edição.

ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**; tradução de Marco Túlio de Freitas. Rio De Janeiro, LTC- Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1983

BURDEK, Bernhard E. **História, Teoria E Prática Do Design De Produtos**. Editora Edgard Blucher, 1ª Edição – 2006.

BAUMGARTEN, Christina Elisa. **A História do pão e da indústria da panificação no Brasil**: comemoração dos 50 anos da ABIP- Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. Blumenau, HB Editora. 2007.

CARDOSO, Rafael. **Uma Introdução à História do Design**. 2 ed. São Paulo: EDGARD BLUCHER, 2004.

CARDOSO, Cármen; CUNHA, Francisco Carneiro da. **Gerenciando Processos de Mudança: A arte de agir estrategicamente e enfrentar resistências nas organizações**. Recife, Editora INTG, 2003.

CARDOSO, Cármen; Guimarães, Fátima; CUNHA, Francisco Carneiro da. **Planejamento Estratégico: Uma ferramenta essencial para a construção do futuro**. Recife, Editora: INTG, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando como pessoas: **transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho. Rio de Janeiro, Editora Elsevier. 7ª Reimpressão. 2005

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. Edição, São Paulo, Editora Atlas, 2000.

MARTINS, Roseane Fonseca e Eugênio Andrés. **A gestão de Design como estratégia Organizacional**. Editora Eduel, 1ª Edição – 2008.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A gestão de design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. Tese da UFCS, Florianópolis- 2004.

OLIVEIRA, Larissa Santiago Antunes. **Os conceitos de missão, visão e valores como parte essencial no desenvolvimento dos colaboradores focando em resultados de longo prazo**. Belo Horizonte, UNA, 2009.
<http://www.jogart.com.br/moodle/file.php/1/ARTIGOS/GESTAO_ESTRATEGICA/OS_CONCEITOS_DE_MISSAO_VISAO_E_VALORES_COMO_PARTE_ESSENCIAL_NO_DESENVOLVIMENTO_DOS_COLABORADORES_FOCANDO_EM_RESULTADOS_DE_LONGO_PRAZO.pdf> Acessado: 05/08/11

Oliveira, Dijalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 19 edição, São Paulo, Editora Atlas, 2010.

SEBRAE/ ABIP. **Estudo de Tendências- Perspectiva para a Panificação e Confeitaria**. Julho. 2009.

TEIXEIRA, Joselena de Almeida. **O Design Estratégico na melhoria da competitividade Das Empresas**. Florianópolis, UFSC, 2005.

YIN, Robert. **Estudo de Caso- Planejamento e Métodos**. Editora Bookman, 3ª Edição- 2005.

KISS, Ellen. **HSM Entrevista na ExpoManagement 2010: Ellen Kiss**. <<http://www.youtube.com/watch?v=Xq9Pit5Hplk>> Acessado: 12 de nov. de 2011

Kotler, Philip. **Administração de Marketing**. 12 edição. São Paulo. Editora Pearson Prentice Hall, 2006.

XIMENES, S. **Minidicionário Ediouro da Língua portuguesa**, Editora Ediouro, São Paulo, 2000.