

Centralização da produção: consumidor sente melhoria da qualidade e padarias vêm lucros aumentarem com o processo

O controle da produção é um desafio comum para redes de padarias e outros modelos de varejo que trabalham com fabricação própria de alimentos. A solução dessa gestão passa pela centralização dos processos produtivos.

Quando falamos de padarias convencionais, com uma única loja, elas normalmente trabalham sob demanda, com um mix reduzido, com um fluxo de produção bem controlado a partir de sua média histórica e com uma rápida percepção de flutuações de demanda. A rotina é muito bem estabelecida e os produtos seguem o padrão de qualidade definido pelo chefe da produção ou pelo padeiro.

Se essa padaria abre uma filial, começa um novo desafio: manter o padrão de qualidade de seus produtos nas duas (ou mais) unidades e é aí que entra a centralização da produção. Com ela, é possível otimizar custos com aumento da qualidade, ter maior controle administrativo e melhorar muitos outros aspectos na empresa.



MENOS CUSTOS, MAIS LUCRO E QUALIDADE

Segundo **Silvia Lage**, especialista em logística *i. - bou. d* da Invista Foods, a centralização consiste em concentrar, em um único local, o armazenamento e produção de uma empresa mesmo que ela tenha dezenas de unidades. Da central, os itens são distribuídos para todas as lojas da empresa.

Na prática, fica mais fácil administrar as filiais em todos os aspectos. Silvia explica que a Invista Foods já implantou centrais de produção em redes que tinham lojas espalhadas em um raio de até 100 quilômetros. “Imagine organizar a logística de distribuição para todas as unidades, cuidar da manutenção de equipamentos, realizar a gestão do quadro de funcionários e fornecedores em filiais tão distantes geograficamente?”, disse a especialista.

(...) o primeiro passo para centralizar a produção é escolher onde será instalada. A localização precisa ser privilegiada, de fácil acesso a rodovias. Também é indicado que esteja próxima a centros de armazenamento.

De acordo com ela, o primeiro passo para centralizar a produção é escolher onde será instalada. A localização precisa ser privilegiada, de fácil acesso a rodovias. Também é indicado que esteja próxima a centros de armazenamento. Depois, definem-se as linhas de produtos e cada um dos itens produzidos (o termo técnico utilizado no mercado é “SKU”, que vem do inglês *Stock Keepi. g U. it*). Isso irá influenciar o arranjo físico com a criação do projeto arquitetônico e layout. A partir da definição de SKUs, também se define quais serão os equipamentos que o espaço demandará.

No momento inicial da centralização, também é preciso estudar como será feita a transição com o menor impacto possível para as unidades da rede. Outras etapas importantes são a definição de processos, o

treinamento de pessoal e o estudo da substituição de produtos com pouca margem por itens com lucratividade mais significativa.

A engenheira de alimentos **Marilda Fajardo**, que também atua na implantação de centrais de produção pela Invista Foods, conta que o processo possibilita otimizar o tempo com incremento da qualidade junto à redução de custos.

CENTRALIZAÇÃO NA PRÁTICA: EMPRESAS RELATAM COMO FORAM RESULTADOS E PROCESSO

Vinícius Dantas, proprietário da rede de padarias Ping Pão, só vê vantagens na implantação de centrais de produção para padarias que têm mais de uma loja. “Tudo fica otimizado: há redução de funcionários, economia de investimento em equipamentos, além de ganho de espaço útil para venda nas lojas, uma vez que não se ocupa aquele ponto com a parte de produção”, pontua. Segundo Vinícius, a central de produção hoje é uma maneira de se ser mais produtivo com uma logística bem mais fácil, com otimização de processos e das lojas. “Ganha-se também na qualidade dos produtos. Na central, o funcionário que faz pão francês, faz somente o pão francês, que será o mesmo, com a mesma qualidade, em qualquer loja da rede”, finaliza.

No Superluna, supermercado de Ibirité com 13 lojas (na época da centralização), os resultados já estão sendo vistos. A empresa vendia um pão de batata que era apenas assado na loja. Com a central foi possível desenvolvê-lo totalmente no Superluna por um terço do valor. O pão de batata ganhou mais qualidade, a marca do supermercado foi valorizada e o consumo desse item aumentou.

Em 2019, o superintendente de operações do Superluna, **Bruno Silva**, surpreendeu-se com esse e outros resultados, e afirma que “após a centralização os resultados logo apareceram. As vendas dos produtos próprios aumentaram consideravelmente, reduzimos o custo da mercadoria vendida (CMV), temos maior controle gerencial da produção e constatamos um aumento de produtividade da equipe”.

Além disso, os produtos próprios chegam ao consumidor padronizados. Tornar os itens mais uniformes é mais fácil quando são feitos na central, já que quem produz são as mesmas pessoas, também não há variação de equipamentos e todas as etapas são

Foto: Arquivo pessoal



Silvia Lage e Marilda Fajardo, da Invista Foods

muito bem delineadas. Dessa forma, o portfólio da marca do supermercado é fortalecido.

A rede também abriu mais quatro lojas depois de ter criado a central. Mas como os produtos de panificação são produzidos em um único lugar, não foi preciso investir em mais equipamentos. “Já projetamos o crescimento do Superluna no início do processo. Assim, o investimento para abrir filiais foi menor. Se não existisse a central, teria sido necessário equipar os novos supermercados com todas as máquinas de uma padaria. Ainda seria necessário contratar mais funcionários para trabalhar na produção dessas unidades”, explica Bruno.

Ricardo Cioffi, do Supermercados Alvorada, também investiu no processo de central de produtos e já tem sentido a mudança na produção, no crescimento e no alcance do mercado. De acordo com ele, houve

um ganho na qualidade dos itens de fabricação própria. Há também uma percepção que o consumidor tem recebido essa mudança de forma muito positiva.

Como objetivo, Ricardo procurava por padronização de produtos, redução de custos e melhor gestão da mão de obra quando optou por centralizar a produção das 13 lojas da rede supermercadista. Ainda relata que até os dimensionamentos de uma padaria para outra eram diferentes. Com isso, a centralização da produção deu um salto com o processo e hoje a rede já consegue produzir e abastecer 17 lojas.

Tornar os itens mais uniformes é mais fácil quando são feitos na central, já que quem produz são as mesmas pessoas, também não há variação de equipamentos e todas as etapas são muito bem delineadas.

Durante os quase quatro anos da implantação da centralização, os Supermercados Alvorada já colhem resultados substanciais. Em 2018 o volume da padaria representava 4% da venda da rede e atualmente ela representa 6% com meta de chegar em 8%, atualmente 50% da produção da padaria já vem da central e a meta é chegar a 70% desse volume. •

Foto: Divulgação - Supermercados Alvorada



Centrais de produtos panificados dos Supermercados Alvorada já concentram 50% da produção das padarias e a meta é chegar a 70% desse volume