



DESAFIOS DA GESTÃO DE UMA PADARIA JUDAICA *KASHER* – CASO PARA ENSINO

Walderez Cristina Zito

Mestranda em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie com benefício da Capes. Bacharel em Administração pela Universidade São Judas Tadeu. Pós-graduação em Marketing pela ESPM. MBA em Gestão Estratégica de Projetos pela FGV-SP. Atuação profissional no mercado de ações nas áreas de projetos serviços aos clientes. *E-mail:* walderez.zito28@gmail.com

Dimária Silva e Meirelles

Professora adjunta na Universidade Presbiteriana Mackenzie. Mestre e doutora em Economia da Indústria e da Tecnologia pela Universidade Federal do Rio de Janeiro. *E-mail:* dmeirelles@gmail.com

RESUMO

Este caso real relata a trajetória de uma padaria judaica *kasher* e os dilemas gerenciais vividos pelos sócios ao longo dos seus 22 anos de atuação em um setor altamente competitivo, com baixas barreiras de entrada para concorrentes, dificuldades de ganho em escala em um nicho de mercado restrito, considerando ainda a falta de fidelização de seus clientes que são exigentes e sensíveis a preços. A padaria vive um período de desafios em manter os pagamentos em

São Paulo, v. 2,
n. 1, p. 144-162,
jan./jun. 2020

Recebido em:
18/3/2021

Aprovado em:
31/5/2021

dia e criar uma reserva financeira para novos investimentos, entretanto, identifica a oportunidade em oferecer produtos zero lactose e o crescimento dos pedidos via *delivery*. Diante do exposto, o caso traz o panorama do dia a dia da padaria com questões operacionais, financeiras e de produção e sua busca por oportunidades de crescimento. O caso oferece possibilidade de análise de cadeia de valor, estratégia, empreendedorismo e concorrência.

Palavras-chave: Valor; Estratégia; Empreendedorismo; Varejo; Nicho.

1. INTRODUÇÃO

Fundada em 1999, a Padaria KA¹ (panificadora judaica *kasher*) localizada em um bairro tranquilo da região metropolitana, tem como principal sócio-proprietário o administrador de empresas João Marcos², o qual tem muito orgulho de sua empresa.

A idealizadora da Padaria KA foi Carmem, irmã de João Marcos, que, após avaliar o segmento de panificação, vislumbrou uma oportunidade de um novo negócio em um nicho pouco explorado em que a família pudesse empreender.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (Abip), entre 2000 e 2014, ocorreu a grande revolução na panificação nacional, quando as padarias precisaram se reinventar, aprimorando sua

1 O termo Kasher ou casher no sentido literal significa “apropriado” e passou a ser utilizado para referir-se a algo legítimo. Nas leis judaicas se referem ao tipo de alimentos apropriados para o consumo dos judeus segundo as leis judaicas de alimentação, sob a fiscalização de supervisores rabínicos. Os alimentos Kasher são classificados em três categorias: carne, leite e *parve* (vegetais, frutas e verduras). As carnes que podem ser consumidas são as de animais ruminantes e de casco fendido, como a vaca, o carneiro e o cervo. A carne de porco e de coelho, por exemplo, não podem ser consumidas. Entre as aves, não são permitidas as de rapina, que se alimentam de outros animais, mas sim frango, peru, ganso, faisão e pato. Somente os peixes que possuem escamas e nadadeiras podem ser consumidos. Todos os tipos de moluscos e crustáceos são proibidos. A forma de abate dos animais também deve seguir algumas regras: eles não podem sofrer e, depois do abate, o sangue deve ser completamente drenado. Os alimentos preparados com sangue também não devem ser consumidos. Frutas, verduras e legumes fazem parte da categoria *parve* (neutros) e não há restrições para o consumo. Entretanto, devem ser examinados cuidadosamente para extrair vermes e insetos (Chabad.org).

2 Todos os nomes de pessoas físicas e jurídicas são fictícios para preservar o anonimato.

gestão, oferecendo novos produtos aos clientes, alinhados às suas mudanças de consumo (Sebrae).

Conforme dados do Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), a panificação está entre os seis maiores segmentos de indústria no Brasil, com participação de 36% na produção de produtos alimentares e 6% na indústria de transformação. Em 2018, as empresas do segmento registraram um crescimento em torno de 2,8% e o faturamento chegou a R\$ 92,63 bilhões. Aproximadamente 63,2 mil panificadoras fazem parte do mercado de panificação no Brasil, das quais 60 mil são micro e pequenas empresas (Sebrae).

Segundo informações do Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação (Propan), o principal motivo da escolha da padaria de preferência pelos clientes de todas as classes sociais é a proximidade da residência.

A Padaria KA está localizada em uma região na qual a concentração da comunidade judaica é a maior da cidade.

Conforme dados da Confederação Israelita do Brasil (Conib), atualmente, o país tem cerca de 120 mil judeus autodeclarados. Desse total, 60 mil localizam-se no estado de São Paulo, e 97% (aproximadamente 58 mil) estão na cidade de São Paulo. Estima-se ainda que os judeus observantes de alimentos *kasher* sejam em torno de 25%.

Em um setor altamente competitivo e com baixas barreiras de entrada para novos concorrentes, como estratégia de diferenciação, a Padaria KA buscou se estabelecer em um nicho de mercado restrito e pouco explorado, que são os alimentos *kasher*. Enfrenta ainda a dificuldade de ganho em escala e a falta de fidelização de seus clientes que são exigentes e sensíveis a preços, além dos dilemas da gestão de uma padaria judaica *kasher* familiar.

Resta saber se a Padaria KA está fadada a se manter pequena com a frequente entrada de concorrentes nesse mercado ou o conceito de padaria *kasher* fará com que o empreendedor supere esses desafios.

2. O INÍCIO – AS RAÍZES JUDAICAS E A DECISÃO DE ABRIR UMA PADARIA KASHER

João Marcos, de ascendência judaica, vivia em Israel há bastante tempo. Embora tencionasse sempre em voltar para o Brasil e se estabelecer aqui novamente, não tinha nenhum plano traçado, porém um desejo muito forte de empreender, conforme relatou a seguir:

Eu estava morando fora do Brasil há alguns anos. Em conversa com minha mãe Anna, ela me contou que havia sido demitida e com o dinheiro de sua indenização gostaria de dar início a um negócio.

Na ocasião, minha irmã Carmem e meu irmão Paulo também estavam desempregados.

A ideia de abrir uma padaria voltada à comunidade judaica religiosa foi de Carmem, que, com a minha mãe, começou a procurar um local para abrir o negócio. Esse local é onde estamos desde a fundação da padaria.

Voltei para o Brasil, montamos a padaria e demos início ao negócio sem nenhum conhecimento desse ramo, mas contratamos um padeiro que já tinha trabalhado na área.

Depois de alguns anos, Carmem e Paulo decidiram deixar o Brasil e ficamos só eu e minha mãe. Hoje minha mãe ainda é sócia, mas acompanha de longe por alguns problemas de saúde, então toda a gestão da padaria é feita somente por mim.

Minha rotina na padaria começa bem cedo, por volta das 6 horas da manhã de domingo a sexta-feira e não termina antes das 18 horas. Quando nas primeiras horas sinto o cheiro do pão quente, vejo os primeiros clientes entrarem na loja e recebo as primeiras ligações de entregas, eu me realizo e me preparo para mais um dia de trabalho duro, mas gratificante.

Os recursos fundamentais de produção e armazenamento são os mesmos de uma padaria convencional (fornos, masseira, modeladora, batedeira,

dosadora, geladeira, freezer), como podem ser observados na Figura 1, assim como na loja da padaria.

Figura 1
Equipamentos da produção



Forno



Masseira



Filtro

Fonte: Arquivo do proprietário da Padaria KA.

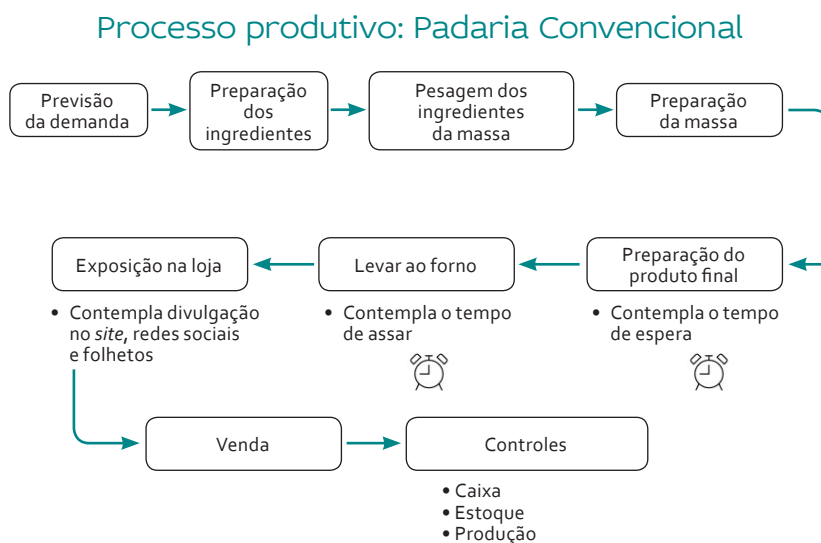
Entretanto, os sistemas de controle de uma padaria *kasher* são bem diferentes em relação aos de uma panificadora convencional, pois são bem rígidos em relação ao uso de equipamentos e utensílios exclusivos, matéria-prima, manuseio, armazenamento e composição e esse controle se estende também aos fornecedores de matéria-prima.

A aprovação e certificação de produtos *kasher* se dá pela obtenção do Certificado *Kosher*³. A Padaria KA passa por uma inspeção diária para a

3 Produtos industrializados *Kosher* têm seu processo de fabricação controlado e fiscalizado por supervisores rabínicos, garantindo assim adequação às normas alimentícias constantes na Torá, a Bíblia Judaica. O Certificado *Kosher* é um documento emitido para atestar que os produtos fabricados por uma determinada empresa obedecem às normas específicas que regem a dieta judaica. O processo de emissão de um certificado depende da colaboração e total transparência nas informações entre a empresa que fabrica o produto e a entidade judaica que emitirá o documento. Na primeira etapa deste procedimento, uma pesquisa é realizada para levantamento de dados sobre os ingredientes que compõem os produtos (componentes, fluxograma e lista de fornecedores), bem como o processo de fabricação em-

manutenção deste certificado. As Figuras 2 e 3 mostram respectivamente o processo de produção convencional e o processo para a padaria *kasher* que além de criterioso é custoso. Os controles rígidos, as particularidades do nicho do negócio com processos específicos e os desafios gerenciais para os sócios que não conheciam o negócio dificultaram a fase seguinte da padaria.

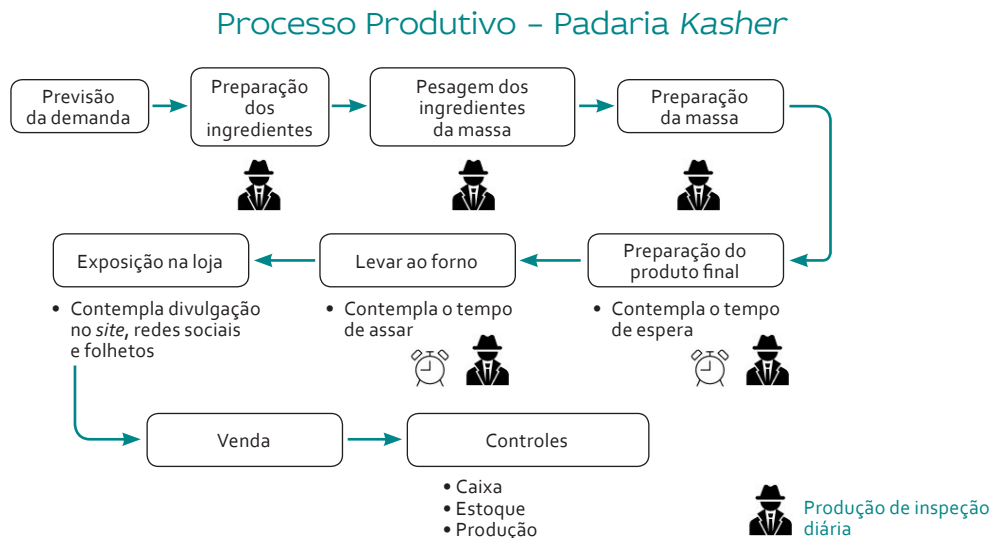
Figura 2



Fonte: Adaptado Sebrae (2017).

pregado (sistema de caldeiras, vapor, planta da fábrica, entre outros). Na segunda etapa, após ter sido constatado que o(s) produto(s) em questão preenche(m) as normas da dieta *kasher*, é agendada uma visita de um rabino à fábrica, para que o produto possa ser aprovado. Sem a avaliação de um rabino, perito no assunto, um Certificado *Kosher* jamais poderá ser emitido. Os produtos são acompanhados periodicamente para que continuem a preencher todos os requisitos que o tornam apto para o recebimento do Certificado *Kosher* impuros (Empório Ecco).

Figura 3



Fonte: Adaptado de Sebrae (2017).

3. O PÓS-ABERTURA – O DESAFIO DE ATENDER A UMA CLIENTELA EXIGENTE

A Padaria KA possui uma cultura bem definida desde a sua concepção até hoje pelo nicho em que atua e pelas leis judaicas a que está submetida. Possui uma identidade entre a comunidade judaica, principalmente por estar há 22 anos no mesmo endereço físico, "porém não observo uma fidelização dos clientes, além de serem bem exigentes", comenta João Marcos. O sócio da padaria ainda relata as experiências do lançamento do seu negócio.

A abertura foi um sucesso que não fazíamos ideia que fosse ocorrer, pois a comunidade judaica demonstrou muito interesse em conhecer a Padaria KA. Durante dois meses a padaria ficou cheia e tivemos muitas dificuldades operacionais, pois não estávamos preparados para atender aquela quantidade de clientes. Passado esse período inicial a quantidade de clientes diminuiu e estabilizou, pois muitos retornaram aos nossos três concorrentes na época.

Hoje eu vejo que o despreparo que tínhamos no lançamento da Padaria KA fez que perdêssemos algumas oportunidades, principalmente reter os clientes que passaram a frequentar a padaria naquele momento de lançamento.

O desconhecimento do processo no início do negócio e ter apenas um padeiro que tocasse a produção trouxe insegurança aos sócios para arriscar mais e tentar reter os clientes que lotaram a padaria logo no lançamento.

Os clientes da Padaria KA estão em um nicho específico, pois a maioria faz parte da comunidade judaica e estes clientes frequentam regularmente. Poucos são aqueles que passam na frente da loja e entram. "Eu gostaria muito que esse número fosse maior, tanto da comunidade judaica quanto dos demais públicos", comenta João Marcos.

O local atende ainda a festas e eventos pontuais na comunidade judaica, nas escolas e nas sinagogas.

O principal fornecedor das matérias-primas foi trazido pelo padeiro contratado no início do negócio. Ele é o mais importante e providencia produtos para revenda e para a produção. Seus produtos possuem o selo *kasher*⁴, é um fornecedor de bastante confiança da Padaria KA, mas, caso algo o impeça de fornecer seus produtos, toda a produção será comprometida.

Os fornecedores da Padaria KA são específicos, principalmente os de matéria-prima, pois também estão submetidos às leis judaicas. Já os que abastecem o comércio com embalagens e equipamentos são fornecedores comuns.

Os procedimentos de armazenamento, manuseio e produção de produtos *kasher* são muito criteriosos e particulares. A mão de obra para a atividade de produção da Padaria KA precisa ser capacitada desde os processos mais básicos de higiene até os mais complexos de produção, sendo este ponto um item de bastante cuidado.

4 Selo obtido de produtos certificados e avaliados pelo rabino, o que evidencia que toda a produção está de acordo com as leis judaicas (informação obtida das entrevistas com o sócio-proprietário).

Os primeiros anos de funcionamento da padaria foram marcados pelos desafios de sobrevivência do negócio, em que os sócios não conheciam os processos, atendiam uma clientela exigente, cumprindo ainda procedimentos de controles rigorosos e custosos.

4. O DILEMA DO CRESCIMENTO: O DESAFIO E A CONCORRÊNCIA

A Padaria KA fatura em média R\$ 3 milhões/ano, porém ainda opera em pequena escala. Enquanto uma padaria convencional atende em média 1,5 mil clientes por dia, a KA atende entre 150 a duzentos clientes diariamente.

João Marcos busca alternativas para aumentar sua clientela e o faturamento da padaria, entretanto, para um movimento de expansão há uma série de dilemas que se apresentam, o que traz inquietação para o sócio.

Eu preciso de informações gerenciais para tomada de decisão, mas hoje não as tenho de maneira rápida. Eu sei que os dados estão aqui dentro, mas como acessá-los de forma rápida? Hoje temos todo o controle da padaria em sistemas e planilhas que não estão integrados o que dificulta uma gestão eficiente e ágil.

Desde 2004, a Padaria KA utiliza um sistema de ERP, que é bem estável e eficiente, porém não oferece gestão integrada. O *software* realiza o controle de cadastro de cliente, pedidos de vendas na loja e no *delivery*, contas a pagar e a receber, porém não oferece ferramentas de gestão, como relatórios comparativos, evolução de vendas, sazonalidade, entre outros itens. Ele é apenas um repositório de dados, em que se buscam as informações, transferem para demais *softwares* ou planilhas para se ter os dados gerenciais, o que leva tempo e ainda sujeito a riscos de dados imprecisos.

Em busca de alternativas para facilitar sua gestão, João Marcos desenvolveu com a Elen, gerente-geral da padaria e seu braço direito há doze anos, um sistema de Planejamento e Controle da Produção (PCP), paralelo

ao ERP e utilizando dados do ERP. O que levava em torno de quatro a cinco horas tem levado cerca de quarenta minutos para processar informações sobre a produção da padaria. Já o controle de fluxo de caixa é feito por uma ferramenta externa, contratada recentemente.

Outros controles foram desenvolvidos por Elen, que foi a forma encontrada por João Marcos para controlar e centralizar o processo.

Ele se depara com outra questão no processo de produção em que ainda não conseguiu implantar as fichas técnicas dos produtos. A ficha técnica representa a padronização do produto e deve contemplar quantidades de cada ingrediente, etapas e tempo de preparo.

Para resolver essa situação, João Marcos contratou quatro nutricionistas em momentos diferentes para ensinar os funcionários a adotar procedimentos padronizados, bem como produzir as fichas técnicas, como enfatiza o sócio:

Isso não deu certo. Foram quatro tentativas que funcionavam enquanto as nutricionistas estavam na produção, quando elas viravam as costas os procedimentos incorretos voltavam. Não se trata apenas da construção da ficha técnica, mas sim o que ela representa, que é realizar o custeio de cada produto.

João Marcos acredita que esse registro lhe proporcionaria um aumento na margem de lucro da Padaria KA. Atualmente, o local segue a precificação do mercado das padarias convencionais e da média de seus concorrentes, considerando ainda que as matérias primas com selo *kasher* são mais caras.

De todas as atividades da gestão da padaria, uma que João Marcos não delega é estudar e acompanhar seus concorrentes.

No começo tínhamos três concorrentes, que pode até parecer pouco, mas, dado o segmento restrito, esse número se tornava expressivo para cada empresa, mas sempre prezamos muito por qualidade. Ao longo do caminho, apareceram concorrentes que deram bastante trabalho porque vendiam muito abaixo do preço de mercado, mas não sobreviveram.

Atualmente, a Padaria KA tem seis concorrentes, dos quais dois são bem expressivos, trabalham dentro de escolas ganhando em volume de vendas, com preços abaixo do mercado.

Outro concorrente bem expressivo possui um mercado com padaria e aí ele mantém o preço dos produtos da padaria mais baixo e ganha com os produtos do mercado. “Este aí é minha preocupação constante, mas vamos lá, um dia de cada vez”, comenta João Marcos.

A dificuldade de gerenciamento de pessoal também é outro ponto relevante e que inclusive tem gerado novos concorrentes.

Grande parte do tempo da gerente Elen é a gestão de pessoas que tem sob sua responsabilidade os 21 funcionários.

No escritório da Padaria localizado no segundo piso, Elen e João Marcos chegam apressadamente para fecharem o treinamento de funcionários recém-contratados e comenta: “João Marcos, precisamos dar início aos treinamentos dos novos funcionários, pois não podem entrar na produção antes disso”.

João Marcos respondeu:

Concordo com vocês, mas desta vez precisamos decidir qual será o formato do treinamento e como faremos esse acompanhamento, pois ainda estamos sentindo a perda do último funcionário que qualificamos e levou para outra padaria todo seu conhecimento e as receitas da produção.

Não há na padaria um processo de treinamento com a gestão do conhecimento e quando um funcionário sai, existe uma dificuldade e demora nessa substituição, o que pode comprometer a produção.

A Padaria KA oferece salários e benefícios compatíveis com o mercado e o *turnover* é baixo, porém o tempo que se leva para capacitar um funcionário é longo pela complexidade das atividades da produção.

O capital inicial da empresa foi originado do investimento feito pela mãe de João Marcos. Atualmente não há sobra para aplicação financeira, uma vez que todos os recursos auferidos são utilizados para capital de giro e pagamentos (funcionários, fornecedores e terceiros).

5. APRENDIZAGEM E NOVOS DESAFIOS

Segundo tendências apontadas no estudo realizado pelo Sebrae, há um aumento no consumo de alimentos saudáveis como produtos sem glúten e sem lactose. Outra tendência é a venda direta ou em domicílio, como os serviços *delivery*.

Nessa linha, João Marcos aposta em novos lançamentos da Padaria KA e explora a capacidade de inovação da área de produção da padaria.

Outro esforço do João Marcos é o foco no atendimento para *delivery* que aumentou consideravelmente nos últimos meses em virtude da pandemia mundial da Covid-19. Então, prevendo uma intensificação desse aumento, a Padaria KA também aperfeiçoou sua capacidade de entrega.

O estabelecimento possui veículo próprio com motorista e utiliza ainda serviços terceirizados de entregas (*motoboys* e veículos).

João Marcos vê sua empresa como sendo inovadora. “A inovação na Padaria KA é algo muito forte, se o produto é aceito pelos clientes e tem saída, começa a fazer parte da rotina de produção e temos produtos novos toda semana”, reforça.

A mais nova empreitada da Padaria KA é o lançamento de produtos zero lactose.

João Marcos em reunião com a Elen realiza buscas na Internet e fazem várias pesquisas sobre produtos zero lactose e o sócio da padaria enfatiza com muita empolgação para mais uma empreitada:

Nós estamos com um investimento pesado em atendimento ao cliente, que já é nosso foco, mas vamos aumentar ainda mais. Vamos entrar com tudo para atender o segmento de alérgicos à proteína do leite e zero lactose. Nosso esforço será em comunicação nas mídias digitais, rede sociais e mala direta também. Eu acredito muito que vai dar certo e será um sucesso. Então nós vamos dar realmente uma boa investida em *marketing* e eu espero muito aumentar em 20% o faturamento em até seis meses. É um número bem difícil, realmente não é fácil, mas vamos tentar chegar lá. Aí, se conseguir, vou ficar muito contente.

Para essa nova linha, não será necessário nenhum equipamento novo e toda a produção será absorvida pela equipe atual não sendo necessários novos investimentos seja em maquinário ou em pessoal.

A empresa está no meio do processo da implantação de um *software* de CRM a partir de sua nova estratégia de lançamento de produtos zero lactose. Já houve no passado uma tentativa de lançamento desta linha, mas João Marcos não conseguiu identificar os motivos pelos quais os produtos não foram aceitos. “Qualidade eu sei que não foi, mas não sei se foi preço ou pouca divulgação”, comenta, tentando buscar respostas para o insucesso dessa tentativa anterior.

Segundo João Marcos, o que mantém seu negócio há 22 anos são alguns fatores importantes como a identidade da padaria, a credibilidade, a solidez e a qualidade de seus produtos.

Diante deste contexto, será que João Marcos conseguirá obter um equilíbrio entre explorar um nicho e ter ganho de escala?

5.1 Nota explicativa

As informações constantes neste caso de ensino sobre a cultura judaica são básicas e foi possível obtê-las de pesquisas breves e das entrevistas realizadas. O presente caso não tem nenhuma intenção de questionar ou criticar a fundamentação *kasher* do negócio.

5.2 Notas de ensino

5.2.1 Fontes dos dados

A pesquisa adotou a abordagem qualitativa e os dados foram coletados por meio de três entrevistas *on-line* com roteiro semiestruturado, com o sócio-proprietário da empresa, em 29 de abril de 2020, 14 de maio de 2020 e 9 de junho de 2020. As entrevistas foram transcritas e os dados selecionados de acordo com a estrutura e tópicos que construiram o caso de ensino. Os nomes de pessoas físicas e jurídicas são fictícios a pedido do sócio-

-proprietário. As informações que constam no caso de ensino refletem a vivência do entrevistado entre os anos de 1998 a 2020.

5.2.2 Utilização do caso

Sugere-se que o caso seja utilizado em cursos de graduação em Administração de Empresas e em cursos de pós-graduação *lato sensu*, nas disciplinas de Modelos de Negócios, Planejamento Estratégico, Jogos de Empresas, Empreendedorismo, Gestão de Processo e Marketing. Recomenda-se, também, que o caso seja útil ao final da disciplina, como um trabalho de conclusão pela abordagem de conceitos de estratégia, competitividade e *marketing*.

5.2.3 Objetivos educacionais

Proporcionar aos estudantes uma proximidade com situações e temas sobre:

- i. estratégias para mercados específicos (nichos);
- ii. decisões quanto ao uso de ferramentas de gestão;
- iii. construção de estratégias de tomadas de decisão;
- iv. gestão do conhecimento;
- v. gestão de processos;
- vi. estratégias de negócios,
- vii. vantagem competitiva e competitividade empresarial;
- viii. empreendedorismo;
- ix. cadeia de valor.

Com todos os desafios, os sócios da Padaria KA ultrapassaram duas décadas, e muitas dificuldades foram vencidas. Sugerem-se discussões com base no modelo das cinco forças de Porter (1985), Matriz Swot (THOMPSON; STRICKLAND III, 2002), Matriz de Ansoff (ANSOFF, 1990), Matriz BCG (HENDERSON, 1975), Curva de Ciclo de Vida do Produto (KOTLER, 1998).

Essas discussões podem subsidiar os estudos de estratégia propostos pelo caso de ensino e proporcionar exercícios com situações reais e fictícias como propõe as atividades de “Jogos de Empresas”.

5.2.4 Alternativas para estudo do caso

Para facilitar a compreensão do caso e propiciar um melhor entendimento e aproveitamento dos alunos sobre os temas, sugere-se:

- a) Leitura de artigos sobre: estratégia, modelos de negócios, competitividade, empreendedorismo, gestão do conhecimento e gestão de processos.
- b) Leitura e análise individual do aluno antes da aula.
- c) Análise e discussão dos alunos em pequenos grupos nas três primeiras aulas.
- d) Discussão na quarta e última aula em sessão plenária com os demais grupos, coordenada pelo professor.

5.2.5 Sugestões de plano de ensino

As aulas podem seguir a estrutura temporal apresentada no caso de ensino como segue, dividida em quatro aulas:

- 1) Formam-se grupos para a discussão geral do caso de ensino; comecem as análises mais aprofundadas dos indicadores do setor no qual está inserida a padaria, sua história e seus primeiros anos.
- 2) Começam as conversas sobre os demais anos da Padaria KA, com sucessos e fracassos.
- 3) Iniciam-se debates sobre as estratégias adotadas – erros e acertos.
- 4) Aqui, pode-se concluir o caso com um parecer dos alunos sobre a gestão; uma segunda proposta seria montar as matrizes SWOT, Ansoff e BCG. Outra proposta pode ser construir um plano de ação e próximos passos para o crescimento do negócio.

Outra proposta para o caso de ensino é utilizá-lo como um trabalho de conclusão de curso. Essa proposta é mais complexa, demanda tempo de desenvolvimento por parte dos alunos e de orientação por parte do professor e pode-se trabalhar no desenvolvimento de um planejamento estratégico para a Padaria KA.

6. ANÁLISE DO CASO

6.1 Tomada de decisão e estudo de mercado

O processo de tomada de decisão da família de João Marcos quanto a abertura de uma padaria judaica *kasher* foi rápido e as condições de cada sócio no momento da decisão eram favoráveis já que estavam em momentos de transição de carreira e de vida pessoal.

A reflexão que se pede dos alunos nesse contexto é sobre a tomada de decisão adequada ou não e demais alternativas naquele momento de criação do negócio.

6.2 Gestão de pessoas

Ao longo da existência da Padaria KA, houve vários obstáculos ultrapassados. Os possíveis motivos de sucessos e fracassos levantados por João Marcos estão em processos, procedimentos, regulação, sistemas, entre outros.

Um ponto de discussão não levantado pelo sócio-proprietário é como se dá o processo de gestão de pessoas do estabelecimento. Dessa forma, há esse espaço que pode ser explorado pelos alunos para a identificação de forças e fraquezas.

6.3 Gestão do conhecimento e de processos

Nunca se falou tanto em informação e dados como nos últimos tempos e um consenso é que informações e dados brutos sem tratamento não têm valor percebido. A grande preocupação do sócio-proprietário é a falta de registro de seus produtos e conseqüentemente a falta de procedimento. As tentativas de implantação de processos foram realizadas com nutricionistas acompanhando o processo de produção.

As informações financeiras, de produtos e dos clientes estão descentralizadas e a consulta não é rápida.

As reflexões que se buscam aqui, dos alunos, são referentes à necessidade de envolvimento de outros profissionais além das nutricionistas e a implantação de sistemas integrados, bem como se essas medidas farão diferença na gestão da Padaria KA para os próximos anos.

6.4 Cultura da organização e estratégia

O próprio segmento de atuação da Padaria KA define a maioria dos componentes de sua cultura organizacional, sob os aspectos religiosos da comunidade judaica e das regras que a padaria é submetida.

Os sócios convencionaram que a qualidade de seus produtos e a satisfação de seus clientes são primordiais e se orgulham por serem reconhecidos por isso pelos próprios clientes. São 22 anos em um mercado restrito e concorrido.

O exercício que se busca aqui é uma reflexão dos alunos sobre o diálogo entre a cultura organizacional da padaria, seus valores, sua estratégia e onde elas estão.

The challenges of managing a Jewish bakery kosher – teaching case

ABSTRACT

This teaching case brings the trajectory of a Jewish bakery kosher, the Padaria KA and the managerial dilemmas throughout its 22 years of existence. Active in a highly competitive sector, with low barriers of entry to new competitors and difficulties of gain in scale in a restricted market niche, also considering the lack of loyalty of its customers who are demanding and sensitive to prices. The bakery is experiencing a period of challenges in keeping payments up to time and creating a financial reserve for new investments, on the other hand it sees opportunities to offer zero lactose products and the growth of orders via delivery. The case brings the panorama of the bakery with operational, financial and production issues and its search for growth opportunities. The case offers possibility of analysis of value chain, strategy, entrepreneurship, and competition.

Keywords: Value; Strategy; Entrepreneurship; Retail; Niche.

Referências

- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BASTA, D.; MARCHESINI, F. R. A.; OLIVEIRA, J. A. F., SÁ, L. C. S. *Fundamentos de marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.
- CHABAD.ORG. Disponível em: https://pt.chabad.org/library/article_cdo/aid/3973769/jewish/O-que-Casher.htm. Acesso em: 20 jul. 2021.
- CONIB. Confederação Israelita do Brasil. Disponível em: <https://www.conib.org.br/historia/>. Acesso em: 9 jun. 2020.
- ESPM. *Núcleo de Varejo ESPM. Retail Lab*. Disponível em: <https://varejo.espm.br/tag/empreendedores>. Acesso em: 11 out. 2020.
- FIA. Fundação Instituto de Administração. *Gestão do Conhecimento: O que é, importância e como aplicar*. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/gestao-do-conhecimento/>. Acesso em: 29 dez. 2020.
- FILION, L. Empreendedorismo: Empreendedores e pequenos gerentes de pequenos negócios. *RAUSP Management Journal*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 6-28, 1999.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, administração e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LOBATO, D. M.; MOYSES-FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. *Estratégia de empresas*. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006.
- MEIRELLES, D. S. Business Model and Strategy: in search of dialog through value perspective. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Maringá, v. 23, n. 6, p. 786-806, 2019.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- PROPAN – Programa de Desenvolvimento da Alimentação, Confeitaria e Panificação. Disponível em: <http://www.propan.com.br/?pagina=indicadores#:~:text=Os%20%C3%BAltimos%20dados%20coletados%20em,e%20confeitarias%20existentes%20no%20Brasil>. Acesso em: 15 jun. 2020.
- ROESCH, S. M. A. Casos de ensino em administração: notas sobre a construção de casos para ensino. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Maringá, v. 11, n. 2, p. 213-234, abr./jun. 2007.

ROESCH, S. M. A. Como narrar um caso para ensino. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, São Paulo, 2011.

SCHLOSSER, Adam. You may have heard data it the new oil. It's not. *World Economic Forum*. 2018. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2018/01/data-is-not-the-new-oil/>. Acesso em: 29 dez. 2020.

SEBRAE. *Estudo de Mercado: Indústria – Panificação*. 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Indústria%20da%20panificação.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2020.

SEBRAE. O setor de panificação e confeitaria. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1F052F68F60C507D832576B70060DA88/\\$File/NT0004390A.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1F052F68F60C507D832576B70060DA88/$File/NT0004390A.pdf). Acesso em: 11 out. 2020.