



1 Nuno Carvalho queria controlar os preços em toda a cadeia. Por isso, decidiu investir mais e fazer que todos os pães e bolos d'A Padaria fossem produzidos na fábrica da marca. A primeira, em Samora Correia, abasteceu as oito primeiras lojas. Depois foi tempo de investir mais e começar a produzir em Loures, na nova fábrica.

2 Desenvolver uma massa de qualidade para brioche foi uma das principais preocupações antes do lançamento da marca. A massa é a base de bolos como o caracol (na foto), pão de deus, bola-de-berlim e pão de leite, entre outros. O uso de manteiga em vez de margarina aumenta as despesas e também a qualidade.

3 Além das especialidades de pães e bolos, A Padaria criou um conjunto

de produtos que ajudam a complementar o *visual merchandising* da marca. É o caso de doces e compotas de fruta – da mesma marca e já com peso na faturação – vendidos em todas as lojas d'A Padaria Portuguesa e também nas lojas Pingo Doce.

4 Nuno Carvalho abriu a primeira Padaria em 2010. Quase dois anos depois, a empresa emprega mais de 150 pessoas.

5 Quando Nuno Carvalho decidiu que queria criar um negócio próprio, em vez de continuar a trabalhar no grupo Jerónimo Martins, estudou vários sectores. Um deles foi o do calçado infantil. O gestor podia ter investido em sapatos, mas a vontade de controlar toda a cadeia de valor determinou a decisão: nasceu A Padaria Portuguesa.

FOTOS: DIANA QUINTELA/GLOBAL IMAGENS



Fazedor do ano A Padaria Portuguesa

mais

Pediram-me que escolhesse: O fazedor do ano, um entre os muitos que conheci durante o primeiro ano do Dinheiro Vivo. Gente inspiradora, histórias que me fizeram repensar o dia a dia, maneiras diferentes e encantadoras de fazer negócio. Foi difícil escolher, mas aqui está: A Padaria Portuguesa. Dez lojas, 150 trabalhadores, uma nova fábrica e planos de expansão. Um ano depois, o que mudou n'A Padaria?

Texto: Mariana de Araújo Barbosa

Todos os dias – desde há quase dois anos – Nuno Carvalho toma dois pequenos-almoços. As dez lojas que A Padaria Portuguesa abriu desde novembro de 2010 (quando foi inaugurada a primeira na Av. João XXI, em Lisboa) não deixam descansar o gestor de 34 anos. Pelo menos duas vezes por semana, cada uma das lojas d'A Padaria recebe a visita do fundador da marca.

A ideia de criar a rede de padarias de bairro urbano surgiu no meio do trânsito. Nuno trabalhou dez anos no grupo Jerónimo Martins (dono do Pingo Doce) até perceber que era altura de mudar de rumo. A decisão de arrancar com um negócio no sector alimentar serviu para diminuir o risco de apostar num negócio próprio em tempos de crise. “Felizmente, encontrei na família os parceiros ideais, com as mesmas ideias que eu, mas sem quererem interferir nas decisões de gestão”, explica.

Nuno Carvalho diz que fica nostálgico a pensar nos quase dois anos que passaram desde o primeiro dia d'A Padaria. “É muito *rewarding* pensar que aquilo que um dia imaginei poder ser um negócio seja de facto um negócio. É uma proposta de valor aceite pelos consumidores, pelos clientes, com muita consistência. Não é uma coisa de moda.” Nuno orgulha-se da obra e diz que o negócio d'A Padaria prova que, à medida que o número de lojas aumenta, o ritmo não diminui. Pelo contrário. A fábrica de Samora Correia, onde arrancou o fabrico próprio em 2010, já não dava para as encomendas. Por isso, no primeiro semestre deste ano, os pães de deus e as bolas-de-berlín passaram a ser confeccionadas em Loures, na nova fábrica que abastece as dez lojas e vai abastecer, pelo menos, mais oito que a empresa quer abrir no próximo ano. “Temos um papel muito maior no desenvolvimento da economia do país.” Nuno garante que o trabalho não é só o resultado de visitas nem tão-pouco apenas da qualidade dos produtos. O sucesso é o “resultado de uma luta diária e de um trabalho de equipa extraordinário, e aqui está o segredo do negócio, na forma como nos organizamos internamente.” E se há pouco mais de um ano – na altura em que o Dinheiro Vivo deu a conhecer o negócio destes fazedores – A Padaria dava emprego a 40 pessoas, hoje, Nuno gere uma equipa de mais de 150 trabalhadores. “Demorou-me um bocadinho a mim enquanto gestor – até porque tenho 34 anos, não tenho a maturidade de um gestor de 50 – olhar para os números e ver esse crescimento. Porque pesa nos ombros. São mais de 150 famílias cujo rendimento depende d'A Padaria. Com o tempo, fui-me habituando. Dá-me imenso prazer perceber que esta família já tem esta dimensão, é bom apresentar este trabalho em contraciclo, num período recessivo, estamos a acrescentar valor.”

Nuno olha para os números com reservas: investimento e faturação

são valores que não divulga. No entanto, cada loja inaugurada é já o resultado do investimento do *cash flow* gerado pelas que estão em funcionamento. “A nossa visão do negócio continua a mesma, embora com pequenas adaptações àquilo que é o crescimento de uma empresa. Acho que temos a lucidez de desenvolver o negócio sempre com a mesma prioridade: o consumidor. Tudo o que é feito n'A Padaria é em função do consumidor. É o cliente é que nos alimenta, que nos paga os salários e que torna o negócio consistente. Não queremos ser os *kamikaze* do mercado: chegar, vender e ir embora. Queremos estar cá durante muitos anos e, para isso, é preciso a consistência de clientes, a fidelização”, assegura Nuno.

Parece simples fidelizar clientes num negócio tão rotineiro e tradicional como uma padaria. Uma loja com estas características tem dez milhões de potenciais clientes, se pensarmos no mercado nacional. Nuno desmistifica. “Temos tido essa audácia de ir ao encontro do que querem. A visão, essencialmente, é a mesma. Numa fase inicial, concentrámos a atenção no que é a gestão de uma loja porque íamos multiplicar o modelo. É engraçado assistir à multiplicação de receitas à medida que o número de lojas aumenta.” A equipa de Nuno Carvalho criou rotinas de organização interna e de procedimentos: desde inventários a fechos de caixa, tudo o que é trabalho administrativo foi implementado de “forma muito fechada”, a par da política de *merchandising*, que inclui todos os produtos, à parte de pães e bolos (os secos em caixas, compotas, sacos de pano, a banda sonora das lojas só com música portuguesa). “No segundo ano, começámos a olhar mais atrás, a montante, para a produção. Gerimos a cadeia de valor toda do negócio. A produção é o mais difícil mas ao mesmo tempo também o mais desafiante. Compramos matéria-prima – tem de ser bem comprada. Transformamo-la:

tem de ser trabalhada de forma eficiente e com qualidade. Distribuímo-la e vendemo-la ao público. E isto exige rigor na gestão, porque são peças de *puzzle* que se vão encaixando numa empresa que funciona 24 horas/dia. Tem de haver uma grande agilidade das equipas.”

Por isso, 2012 foi ano de passagem da prioridade das lojas para a fábrica. Um autêntico afunilamento do foco. “Temos a preocupação da qualidade, temos a fábrica debaixo de olho todos os dias. Vendemos produtos de uma sensibilidade tremenda – tudo influencia a qualidade, tanto de pastelaria como de padaria. A temperatura a que a farinha entra na amassadeira, a humidade do ar, se a máquina amassa da esquerda para a direita e não da direita para a esquerda, porque vai partir a proteína – coisa que nunca imaginei que existisse e de que pudesse algum dia vir a falar –, se o produto tem x horas de fermentação ou x-2, se o forno está à temperatura correta ou, por algum motivo, se se abriu uma porta e saiu calor...”, descreve Nuno, já especialista em padaria e pastelaria. A ladainha é sabida de cor graças à otimização de processos: o aumento de volume da produção mensal assim obriga, porque a cada mês e meio abre mais uma Padaria. “Implica a revisão permanente de processos na fábrica. A fábrica é o coração do negócio, mas é às lojas que vamos buscar a faturação, onde acontece o negócio. Há um grau de exigência que estimulo diariamente para que o negócio seja mais saudável. É uma espécie de concorrência interna, que leva a que sejamos melhores. E, basicamente, é a nossa forma de estar n'A Padaria Portuguesa.”

Essa é também a justificação de Nuno para explicar o sucesso d'A Padaria Portuguesa em plena crise. “Estamos a montar um negócio e de dia para dia as regras do jogo alteram-se: no ano passado, o IVA mudou e implicou uma relação significativa no nível de preço, portanto, as empresas têm necessidade de se organizar. Há mudanças nas regras do jogo, neste momento estamos com a visão de um país onde, nos próximos anos, o número de habitantes e o poder de compra tendem a decrescer. Gerimos com base nestas incertezas.” Nuno garante que o crescimento da rede deve cingir-se a Lisboa no próximo ano. “Tentamos ser responsáveis na aplicação do investimento que fazemos: todo o cêntimo que é investido n'A Padaria Portuguesa tem de ter uma lógica de retorno. O pensamento é equilibrado com a pergunta: ‘Sabes quantos pães e bolos tens de vender para conseguires pagar essa ideia?’ Este equilíbrio é muito interessante.”

PONTO FINAL Nuno queria que a Padaria fosse o Starbucks do pão e reavivasse os bairros urbanos. Agora? “Podemos ir mais longe.”



Desafio

Conseguia montar um negócio como a Padaria Portuguesa?

Provavelmente, não. A concorrência das pastelarias, a quebra no consumo e as baixas margens tornam este negócio difícil. Um ano depois do lançamento, o CEO da Padaria lembra algumas das opções que teve de tomar

Texto: Miguel Pacheco e Mariana de Araújo Barbosa Ilustração: Leonor Zamith

1. Depois de um ano a considerar várias hipóteses, decido avançar com um novo negócio. Escolhi um novo conceito de padaria porque:

- ☐ a) Prefiro um negócio numa área que esteja em crescimento
- ☐ b) Prefiro um negócio onde os riscos de tesouraria são menores
- ☐ c) Prefiro um negócio onde já tinha experiência

2. Esta nova padaria aposta num nicho de mercado? Ou é mais abrangente?

- ☐ a) Aposto num nicho de mercado, com menos clientes e preços altos
- ☐ b) Aposto num negócio de massas, com preços baixos e muitos clientes
- ☐ c) Aposto num meio termo: um negócio para todos com preços acima da média

3. Tenho que definir a localização das lojas.

- ☐ a) Passo um *briefing* a uma imobiliária para procurar sítios
- ☐ b) Faço eu a pesquisa, avalio e confio nas minhas conclusões.
- ☐ c) Os *shoppings* são a melhor opção

4. O próximo passo é pensar na imagem da marca. Há três opções:

- ☐ a) Prefiro uma imagem mais moderna para as pastelarias
- ☐ b) Opto por um *look* mais tradicional
- ☐ c) Opto por um meio-termo entre o moderno e o tradicional

5. O horário e a gestão das equipas são fundamentais para o negócio.

- ☐ a) Aposto no pequeno-almoço mas fecho à noite, antes do jantar
- ☐ b) Aposto no pequeno-almoço e fico aberto até às 23h

- ☐ c) Aposto no pequeno-almoço mas à sexta e sábado só fecho às duas da manhã

6. Para a nossa política de recursos humanos e contratações:

- ☐ a) Prefiro contratar pessoas a seis meses
- ☐ b) Prefiro contratos sem termo, depois de um período alargado de formação
- ☐ c) Pago a recibos verdes, é mais flexível

7. Como vou produzir os meus produtos de padaria e pastelaria?

- ☐ a) Invisto numa fábrica para poder controlar a qualidade e o preço
- ☐ b) Compro os melhores produtos no mercado. Sei que são bons
- ☐ c) Faço um meio-termo. Trabalho com uma fábrica externa para desenvolver os meus produtos

8. Como defino os meus preços?

- ☐ a) Parto do somatório de custos das matérias-primas e aplico uma margem.
- ☐ b) Parto do preço que quero ter no mercado e da máxima qualidade, e ajusto o processo a montante
- ☐ c) Marco o preço dos outros operadores de mercado

9. Este negócio tem tesouraria invertida: recebe primeiro dos clientes antes de pagar aos fornecedores. Por isso:

- ☐ a) Pago em resumo mensal de faturação (menos de 30 dias) mas fico com menos dinheiro para investir
- ☐ b) Pago a 90 dias, rentabilizo o dinheiro
- ☐ c) Pago a 180 dias, quanto mais tarde melhor

10. Tenho de escolher o sortido/variedade de pastelaria:

- ☐ a) Aposto na variedade, como as pastelarias convencionais. Tenho 40 tipos de bolos, mas só três unidades de cada um
- ☐ b) Reduzo o leque de escolha e aumento a quantidade. Tenho dez tipos de bolos e 20 unidades de cada
- ☐ c) Para evitar o desperdício, tenho poucos produtos e em pouca quantidade

11. Sou uma padaria e aposto:

- ☐ a) Na variedade. Trabalho muitas massas diferentes para poder oferecer mais de 30 tipos de pão
- ☐ b) Na variedade, mas não exagero. Tenho algumas massas diferentes e faço todos os tipos de pão apenas com estas massas
- ☐ c) Tenho só um tipo de massa para o pão. Prefiro apostar nos bolos

12. O pastel de nata é o artigo mais popular nas pastelarias.

- ☐ a) É inevitável: tenho que apostar nos pastéis de nata.
- ☐ b) Tenho pastéis de nata, mas aposto noutra produto para diferenciar a marca
- ☐ c) Recuso-me a ter pastéis de nata e aposto tudo no pão de deus

13. Há marcas – como o h3 – que têm tempos de serviço. A rentabilidade do negócio está em servir o cliente em x segundos.

- ☐ a) Faz sentido, mas não é uma prioridade para já. Admito fixar tempos no futuro
- ☐ b) Os tempos são essenciais. O cliente tem de ser servido rapidamente
- ☐ c) Não me interessam os tempos de serviço. O importante é o cliente

14. Passou um ano e a marca teve sucesso em Lisboa. Em 2013...

- ☐ a) Expando para o Porto
- ☐ b) Fico em Lisboa e continuo a aumentar o número de lojas
- ☐ c) Fico em Lisboa e não abro mais lojas. 2013 será um ano de crise

15. Quero fazer crescer a marca fora de Lisboa

- ☐ a) O *franchising* é uma hipótese
- ☐ b) O *franchising* só é uma hipótese para lojas fora de Lisboa
- ☐ c) Não acredito em *franchising*. Quero continuar a controlar a qualidade da marca

16. Para fidelizar clientes aposto num cartão com descontos

- ☐ a) Sim, depois de nove pequenos-almoços, o décimo pode ser grátis
- ☐ b) Não, este tipo de negócio já traz clientes fiéis. Canalizo o investimento para outras opções
- ☐ c) Se as vendas caírem aposto num cartão para fixar clientes

17. O negócio está a correr bem, mas preciso de potenciar a marca

- ☐ a) Aposto em publicidade para reforçar a nossa proposta de valor
- ☐ b) Não faço publicidade, não acrescenta nada à marca
- ☐ c) Sou como o h3, só faço comunicação interna para os meus funcionários

PONTO FINAL Veja na página 26 as respostas certas a este questionário e perceba se definiu a estratégia mais correta.

a estratégia

AS RESPOSTAS DE:

— **NUNO CARVALHO**
CEO da Padaria Portuguesa

1. O negócio. "Houve uma altura em que percebi que me apetecia montar um negócio. A primeira questão foi: que negócio? Na fase inicial, criei uma metodologia: sentava-me - em conjunto com uma amiga - e discutia semanalmente ideias. Tinha que ser um negócio que tivesse competências para gerir e que tivesse que ver com a minha maneira de ser. E a verdade é que trabalhei durante dez anos no grupo Jerónimo Martins, onde ganhei experiência no retalho alimentar."

2. Nicho ou massas. "Pensámos um negócio de *mass market* e para isso tínhamos de ter preços baixos. Fizemos um levantamento no mercado e optámos por criar preços individuais e de menus - que respondessem aos hábitos dos consumidores no dia-a-dia, a preços ainda mais convidativos, trabalhando uma fidelização dos clientes."

3. A localização. "É um princípio básico do *retail*, é a chave do negócio. Tinha duas alternativas: ou passava um *briefing* a uma imobiliária para me escolherem localizações ou ia eu próprio zelar por tudo o que considero crítico do negócio. Fui eu que escolhi todas as localizações, sem imobiliária. Ficava à porta a contar o número de clientes. A Padaria Portuguesa nasce com o conceito de reinventar o comércio tradicional e esse existe na rua. Abrir num *shopping* não fazia sentido - o que não quer dizer que não possamos abrir em *shoppings*."

4. Prefiro uma marca com uma imagem. "Passei um *briefing* e depois discutimos três caminhos: uma imagem mais moderna, outra muito tradicional, outra mais equilibrada. Achei a imagem tradicional muito antiga e optámos por uma loja que equilibra o contemporâneo e o tradicional porque estamos numa fase em que as pessoas valorizam as coisas nacionais. A versão demasiado clássica também não era boa porque se parecia demasiado com uma casa de chá. E nós precisávamos de rotação."

5. O horário. "Estamos abertos das 7h30 às 8 da noite. A partir das oito, o mercado não é interessante e teríamos mais custos com pessoal. Temos uma exceção na nossa loja do Chiado que, três dias da semana, só fecha às 11h da noite."

6. Recursos humanos. "Contratamos a seis meses porque, do ponto de vista legal, é mais aconselhável. A alternativa era fazer contratos a tempo incerto, mas como precisamos de conhecer a pessoa, optamos por seis meses. Mas é a prática do mercado. Muitas vezes não esperamos pelo fim dos três contratos para efetivar."

7. Produção. "Quando determinámos que tínhamos de ter uma relação qualidade/preço acima da média, isso também implicou que tivéssemos uma produção própria para podermos controlar as nossas receitas. É uma decisão que impacta no modelo todo: vamos ter de ter distribuição, mão-de-obra especializada a montante. As outras opções eram comprar fora ou ir a uma fábrica de panificação - que tinham a vantagem de reduzir o investimento, mas eram piores do ponto de vista de rentabilidade."

8. Preços. "Há várias formas de fazer marcação de preços, mas eu optei por não os fazer do somatório dos custos da matéria-prima, da logística, das margens, etc. Prefiro valorizar o consumidor e fui ao mercado ver quais eram os preços antes de posicionar os nossos. E depois obrigamos, a montante, a operação a ser eficiente ao ponto de aqueles preços serem os acertados."

9. Fornecedores. "O nosso negócio tem tesouraria invertida, nós recebemos dos clientes antes de pagarmos aos fornecedores. É tradicional em Portugal haver, ainda assim, um pagamento a 90 dias. Nós tomámos a opção de pagar a 30 dias, no resumo mensal de faturação, o que implica ter menos dinheiro para abrir lojas."

10 e 11. Tenho que escolher o menu de pastelaria. "Quando arrancámos tínhamos 30 unidades de pão diferentes e fomos ajustando. A minha grande preocupação foi ter variedade sem deixar de ter uma produção eficiente. Nós visitamos as pastelarias normais e têm pouca quantidade de cada produto. Nós fizemos o contrário: temos menos variedade, mas mais profundidade no sortido."

12. O pastel de nata é o artigo mais vendido nas pastelarias. "O item de pastelaria mais conhecido em Portugal é realmente o pastel de nata. Nós optámos por criar diferenciação e desenvolver um produto - o pão de deus - que se tornou um *best-seller*. Se toda a gente vende pastéis de nata, nós queremos ser pioneiros noutro caminho, para trazer tráfego para as lojas. Mas também temos pastéis de nata."

13. Tempos de serviço. "Não temos ainda esse modelo definido, mas temos como objetivo definir tempos. A Padaria é diferente do h3 porque o h3 tem uma realidade de negócio diferente. O negócio deles acontece do meio-dia e meio às 15:00. Nós temos um tráfego contínuo, não temos essa necessidade de faturar."

14. Expansão. "Resolvemos continuar em Lisboa por vários motivos. Primeiro, temos fabrico próprio e o fabrico está na região de Lisboa. Segundo, porque acreditamos que este mercado é enorme e temos oportunidade para o desenvolver. Por motivos de foco, não podemos estar em todo o lado. O que não quer dizer que não se faça, mais tarde, um investimento noutra cidade, como o Porto."

15. *Franchising*. "Tomámos a opção de desenvolver as nossas lojas - e de não *franchisar* - porque acreditamos que temos competências internas e capacidade financeira para o fazer. E porque ainda não temos a maturidade de conhecimento para poder passá-lo para um modelo de *franchising*."

16. Descontos. "Não temos cartões de fidelização. A natureza do negócio já a traz, por si. Escusamos de investir porque já temos fidelização e os cartões custam dinheiro. É abdicar de margem."

17. Estratégia de comunicação. "A publicidade tem como objetivo tocar os consumidores. E a nossa proposta de valor, por si só, já atrai clientes. Tomámos a opção de não investir em publicidade porque, de cada vez que abrimos uma loja, recebemos imediatamente visitas de clientes. E os *media* também ajudaram."

