

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA

Curso de Administração – CADM

O PAPEL DA INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS DA PADARIA X

CATARINA LEITE DE MEDEIROS

João Pessoa
Março de 2020

CATARINA LEITE DE MEDEIROS

O PAPEL DA INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIOS DA PADARIA X

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharela em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Rosivaldo de Lima Lucena

João Pessoa

Março 2020

**Catálogo na publicação Seção de
Catálogo e Classificação**

M488p Medeiros, Catarina Leite de.
O Papel da Inovação no Modelo de Negócios da Padaria X
/ Catarina Leite de Medeiros. - João Pessoa, 2020.
12 f.

Orientação: Rosivaldo Lucena.
Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Inovação. 2. Modelo de Negócios. 3. Franquia. I.
Lucena, Rosivaldo. II. Título.

UFPB/CCSA

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

Aluna: Catarina Leite de Medeiros

Trabalho: O Papel da Inovação no Modelo de Negócios da Padaria X

Área de Pesquisa: Empreendedorismo

Data de Aprovação: 11/03/2020

Banca Examinadora

Prof. Rosivaldo de Lima Lucena, Doutor

Prof. Suelle Cariele de Souza e Silva, Mestra

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a meus pais por toda oportunidade e apoio que sempre me dão, ao Professor Doutor Rosivaldo Lucena, quem me orientou durante a elaboração desse trabalho, a Assis, queridíssimo amigo que me ajudou nas últimas correções e a meus amigos, com quem vivenciei experiências ímpares, por todo amor e apoio.

RESUMO

Este artigo científico é um estudo de caso sobre a padaria X, uma empresa com formato de franquia, situada em uma capital do Nordeste, buscando compreender qual o papel da inovação na gestão do seu modelo de negócios e como a mesma incorpora as demandas de mercado em seus processos, produtos e serviços ofertados a seus consumidores. O trabalho foi realizado através de pesquisa exploratória utilizando dados secundários de pesquisas já realizadas por órgãos especializados, como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e ABIP (Associação Brasileira de Panificação). Foi utilizado também como base o livro da rede da franquia em que explica todo o funcionamento da empresa e de abertura de uma franquia da rede, assim como uma pesquisa de observação de ambiente, onde foi visitada a empresa local, visualizando todo seu funcionamento como experiência de cliente. Temos então, que a organização inovou em toda sua cadeia produtiva, desde a produção, com receitas próprias da franquia, sendo feitas com ingredientes mais saudáveis, até a área de atendimento ao cliente na loja física, atendendo ao padrão de auto serviço e também firmando parceria com outras empresas para distribuição de produtos.

Palavras chave: Inovação. Modelo de Negócios. Franquia.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	06
2. REFERENCIAL TEÓRICO	06
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	07
4. RESULTADOS	08
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	10

1. INTRODUÇÃO

É conhecido que no Brasil tem-se cerca de 1.332.260 empresas (IBGE, 2014) e dessas, 70.523 são panificadoras (ABIP, 2018b). Também sabe-se que a panificação está entre os seis maiores segmentos da indústria do Brasil, com participação de 36% na indústria de produtos alimentares, chegando a faturar cerca de R\$84,7 bilhões e que 60 mil dessas empresas, aproximadamente, são micro e pequenas empresas, apresentando um índice de mortalidade elevado, sendo que 1 a cada 4 empresas fecha antes de completar 2 anos no mercado (SEBRAE, 2016, 2017).

De acordo com uma pesquisa divulgada pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), em 2018, a tendência de consumo para o setor é uma alta exigência de saudabilidade e sortimento de seus produtos e sofisticação do ambiente (ABIP, 2018a).

Tendo em vista a importância e relevância do setor para a economia local, assim como a mudança do comportamento do consumidor com os *Millennials*, aqueles nascidos entre 1980 e 2000 (RAINER; RAINER, 2011), chegando à idade adulta, entende-se a importância da compreensão de quais são as tendências futuras e como inovar, nesse ramo, para que seja entregue ao público o que se deseja a fim de manter esse segmento de mercado em ascensão.

Esse trabalho foi realizado através de observação do funcionamento da empresa física, a Padaria X, na cidade de João Pessoa e pesquisas sobre a mesma em seus canais de acesso *online*, buscando compreender seu funcionamento e como se adequa a realidade local, tendo como problema de pesquisa compreender o papel da inovação no modelo de negócios da Padaria X. Além disso, busca-se também maior compreensão sobre o mercado em si e o comportamento do consumidor atual para esse nicho de mercado em específico.

Dito isso, esse trabalho tem como objetivo geral estudar o modelo de negócios da Padaria X e qual o papel da inovação na gestão do mesmo, buscando, em seus objetivos específicos, caracterizar seu modelo de negócio da Padaria X, identificar quais são seus diferenciais competitivos e entender como a organização incorpora as demandas de mercado em seus processos, produtos e serviços para que a mesma prospere e tenha conseguido se manter no mercado desde 1987.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). “Em outras palavras, é a fórmula que transforma time, produto e gestão em receita, lucros e retorno para os acionistas.” (SEBRAE, 2019b).

Existem diversos tipos de modelos de negócio, porém o que será abordado nesse trabalho como objeto de estudo é o modelo de negócio de franquias, negócio cujo modelo de operação é copiado e transferido para outro ponto comercial com autorização de quem detém os direitos e criou aquele modelo inicial (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2019).

De acordo com a Lei 8.955/94,

“franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.” (BRASIL, 1994).

Sabendo que a denominação ‘franqueador’ é utilizada para a pessoa jurídica que detém os direitos da marca e os mesmos cedem para uso de terceiros, podendo também compartilhar os conhecimentos para gerenciar o negócio de forma bem sucedida. Utiliza-se também a denominação ‘franqueado’ para aqueles, pessoa física ou jurídica, que adquire uma franquia.

Apesar de franquia ser um modelo de negócios em que as empresas de sua rede apresentam um padrão de funcionamento definido e formalizado, não significa que seja engessado, ultrapassado ou que não invista em diferentes produtos e processos para diferenciar-se no mercado, uma vez que 43,1% das franchisings que investem em inovação, consideram que esse investimento aumentou 50,7% da rentabilidade do negócio (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2018).

Para Drucker (1994), inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou serviço diferente. Ele também afirma que “inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. Ato que contempla os recursos com uma nova capacidade de criar riqueza.” (*Ibid.*, p. 39).

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (2008), inovação é uma mudança que gera um padrão de desempenho novo ou superior para a empresa fazendo com que, tendo inovação como estratégia, oriente investimento, defina foco de pesquisas e novos desenvolvimentos a partir do ponto de vista do mercado.

Dessa forma, é possível perceber que a inovação é essencial para a perenidade do sucesso de uma organização, para que a mesma consiga compreender e atender às variações das demandas do mercado, moldando seu negócio às necessidades e desejos da população consumidora.

A inovação não é apenas um processo criativo, mas sim um processo de disciplina (DRUCKER, 1994) fazendo com que seja algo tangível e gerenciável, a fim de atender a determinados resultados. É um processo em que a organização entende seus concorrentes e as demandas de mercado para poder se diferenciar dos demais, ofertando bens e serviços de forma diferente e inovadora.

Temos que mercado é um “conjunto de compradores e vendedores que efetuam transações relativas a determinado produto ou classe de produto. O termo ‘mercado’ também é utilizado para se referir a vários agrupamentos de clientes” (KELLER; KOTLER, 2014, p. 6) e demandas são “desejos por produtos específicos sustentados pela capacidade de comprá-los” (KELLER; KOTLER, 2014, p. 8). Então, pode-se dizer que demanda de mercado é quando um grupo de clientes deseja utilizar de determinado serviço ou consumir algum produto e possuem as condições propícias para realizar determinada ação.

Segundo a ABIP, 2019, com as tendências de mercado para o ano, temos que o estilo de vida saudável, prezando pelo bem-estar e mantendo uma relação amigável com o meio ambiente, são comportamentos ascendentes para as tendências do mercado consumidor futuro, assim como o aumento aos adeptos ao veganismo e vegetarianismo.

Pensando nessas mudanças na forma de consumir e viver da população, temos que as organizações precisam adequar-se a essa realidade para atender essas demandas, inovando em seus processos, produtos e serviços de forma a manter seus consumidores interessados em seus bens e serviços ofertados.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho é de caráter exploratório, realizado através de busca na literatura, dados secundários e observação de ambiente, em que se foi estudado a empresa Padaria X, empresa com um modelo de gestão empresarial exemplar, estando há 33 anos no mercado de trabalho.

Essa empresa é uma franquia de uma rede de franquias brasileira, presente em vários estados do país, sendo exemplo de gestão e inovação no setor em que atua.

A pesquisa foi realizada com embasamento pelo livro da organização, disponibilizado pela mesma, explicando todo o funcionamento da instituição, como opera, quais seus diferenciais, como é realizado o processo de abertura do negócio e toda a história de sua trajetória, desde a ideia inicial até os dias de hoje.

Dada a necessidade de conhecer também a realidade local, foi realizado um estudo de observação de ambiente na empresa citada em uma das capitais do Nordeste, visitando-a presencialmente, de forma a verificar a veracidade das informações que foram publicadas e também observar a maneira que o empreendimento adapta-se à realidade do mercado local. A visita realizou-se de forma a obter a experiência como cliente, observando seu público consumidor, ambiente, diversidade e sabor dos produtos fabricados. Também foi vivenciada a experiência da parte do negócio tido como café, realizando lanches no local, tanto dos produtos expostos para serem pesados como também dos daqueles já embalados, comprando também alguns pães e bolos da loja para serem consumidos em minha residência.

Neste trabalho também foram utilizadas pesquisas já realizadas por órgãos e instituições, como pelo SEBRAE e pela ABIP, a fim de compreender a situação das micro e pequenas empresas no Brasil e também visualizar as tendências de consumo para o mercado futuro, sendo possível, dessa forma, ter concretude dos diferenciais competitivos da empresa e como ela incorpora as demandas de mercado em seus processos, produtos e serviços, ofertando aos seus clientes o que desejam da melhor forma possível.

4. RESULTADOS

Diferentemente do modelo de negócios de padarias que é mais comum no Brasil, em que os clientes são atendidos por vendedores e realizam seus pedidos aos mesmos no balcão, tendo um tempo de espera considerável e um processo não tão ágil, aumentando também a necessidade de funcionários e, consequentemente os custos na organização, a Padaria X funciona no modelo de auto serviço onde os produtos ficam expostos de maneira estratégica pela área de atendimento do negócio e o próprio cliente escolhe os produtos desejados, leva para o funcionário pesar e logo em seguida se dirige ao caixa para realizar o pagamento, otimizando o processo e tornando-o mais rápido, além de diminuir os custos com a folha de pagamento da área de atendimento, uma vez que apresentam apenas 3 funcionários, sendo um no caixa, um na área de café e outro para pesar os produtos.

A empresa em questão, utilizada como objeto de estudo, caracteriza-se com um modelo de negócios de franquia, estando presente em vários estados do Brasil. Essa empresa, diferentemente de outras padarias convencionais em que apresentam uma gestão mais familiar, informal e menos profissionalizada, esta apresenta seus processos e estratégia bem definidos, tanto na área externa de atendimento ao consumidor, como também na parte mais interna da organização, ou seja, aquela que não aparece diretamente aos olhos dos clientes, sendo o caso de estratégias intrínsecas da organização, a gestão de pessoas, produção e outros processos administrativos, inovando em toda sua cadeia produtiva.

Inicialmente, a empresa investiu em receitas próprias e exclusivas da marca com um caráter mais saudável, elaboradas com produtos naturais, fazendo com que fosse possível treinar padeiros sem experiência prévia, não ficando reféns do trabalhador e sendo possível ter uma mão de obra especializada e sem experiência prévia, dando mais oportunidades aos jovens das comunidades locais e também otimizando os custos operacionais. A organização também diferencia-se das demais no quesito produtos por oferecer opções para alimentação vegetariana e pães com fermentação natural, atendendo a um público crescente na população brasileira (ABIP, 2019).

A organização possui seus processos documentados e registrados, de modo que seja possível sua replicabilidade, dando suporte e facilitando o processo de gestão de conhecimento e na formação dos franqueados à rede, auxiliando na prosperidade das franquias.

Outro diferencial é que o negócio apresenta, diferentemente da maioria das outras padarias, um modelo de negócios que é Padaria e Cafeteria, vendendo apenas produtos de produção própria, exceto bebidas, localizando-se estrategicamente perto de lojas de conveniência ou supermercados, possibilitando que opere de uma forma mais especializada e ao mesmo tempo atraia clientes que necessitam de outros produtos sem serem de panificação e confeitaria.

A que sua estrutura de vendas não se limita somente à compra na loja física, fornecendo também a hotéis da região, restaurantes, revendedores, empresas e a alguns clientes cadastrados que recebem o pão diretamente em sua casa, fazendo com que a organização consiga prever de forma mais assertiva seu fluxo de caixa e planejar seu orçamento sem depender tanto de variações externas do mercado.

Com relação à implementação de franquias, o franqueado passa por um período de preparação em que aprende sobre a franquia, a forma que opera, conceitos de administração financeira como: *payback period*, lucratividade, rentabilidade, ponto de equilíbrio, entre outros conceitos. Também é realizado treinamento para a utilização do *software* da franquia e, caso o candidato a franqueado obtenha nota inferior a 60% no teste de avaliação, o mesmo é convidado a realizar os treinamentos novamente e não é habilitado a abrir uma franquia no negócio no momento.

Anteriormente à abertura da franquia, o franqueador em conjunto com o franqueado faz todo o estudo mercadológico para saber qual o melhor local para a abertura do negócio. O franqueador também fornece os números de uma franquia média para que o franqueado possa visualizar e fazer as projeções de seu negócio de acordo com a realidade local. O franqueador também auxilia o franqueado na construção de todo o plano de negócios, seguindo o modelo de exigência do banco parceiro da rede.

A organização também apresenta processos de pessoas, tendo um recrutamento e seleção de pessoal bem definido, juntamente com seu plano de cargo, salário e funções, em que todos têm suas atividades, obrigações e deveres bem definidos e delimitados, auxiliando assim o alcance de resultados.

Com relação ao financeiro gerencial e contabilidade fiscal, são feitos separadamente. O financeiro gerencial deve ser realizado pelo gerente da franquia, contabilizando todas as contas e despesas diárias da organização. Já a contabilidade fiscal é realizada por um contador, parceiro da rede de franquias, especializado em padarias. Esse contador é quem fica responsável pela emissão de impostos e encargos necessários para a regulação governamental do negócio.

O negócio estudado, em uma capital do Brasil, a Padaria X opera exatamente como descrita no material que divulgou, tendo um *layout* para atender ao modelo de auto serviço, em que o próprio cliente se serve, leva o produto escolhido para o funcionário pesar e, posteriormente, realiza o pagamento das compras. Existe também um espaço de mesas dentro da loja para quem deseja fazer sua refeição no local.

A empresa, diferentemente das outras padarias da região, apresenta um ambiente aconchegante, onde você pode se servir livremente sem interferência dos funcionários, apesar de serem muito solícitos quando requisitados. A luz do local é ambiente, mais em um estilo café, e apresenta música ambiente. Os produtos também estão expostos de forma a chamar atenção do cliente em bancadas pelo local com luzes direcionadas e a arquitetura do local pensada para que o consumidor passe mais tempo na loja.

O empreendimento tem um estilo voltado para atender às pessoas de poder aquisitivo mais elevado, por ser um ambiente mais sofisticado, com produtos mais diferenciados, finos e

saudáveis. Está localizado em um bairro nobre da cidade, estando mais próximo de seu público consumidor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir, dessa forma, que a inovação no modelo de negócios da Padaria X foi crucial para seu desenvolvimento, expansão e perenidade no mercado, uma vez que conseguiu diferenciar-se de seus concorrentes, inovando no seu modelo de negócios e na forma de operar, buscando ofertar seus produtos e serviços de forma diversificada a seus consumidores e público alvo, utilizando de técnicas de gestão para administrar o negócio e atingir seus objetivos organizacionais, garantindo, assim, o sucesso empresarial e crescimento no mercado ao decorrer dos anos.

Temos que o franqueador auxilia ao franqueado em todos os momentos prévios à abertura do negócio, realizando uma pesquisa de *marketing* juntamente com a elaboração de um plano de negócios inicialmente, antes de efetuar a abertura de uma franquia, analisando sua viabilidade para execução real da ação de inauguração da mesma. Uma vez viável tal ato, é entrado em contato com o banco financiador parceiro da rede para que se consiga o financiamento inicial.

É notório, também, que a forma do *layout* da loja, diferentemente de seus concorrentes que se adequam no modelo de servir os clientes no balcão, a Padaria X se enquadra no formato de auto serviço, onde o cliente mesmo se serve e os produtos são apenas pesados pelos funcionários, otimizando o tempo de espera em filas e o custo com mão de obra.

A ambientação do local é confortável para que o cliente passe o máximo de tempo possível no estabelecimento, sendo mais parecido com os cafés de atualmente. A franquia inovou também em seus produtos, tendo receitas próprias, diferentes e mais saudáveis, utilizando ingredientes mais naturais e sem muitos aditivos, adotando opção também para dietas restritivas, como para vegetarianos. Essa combinação de padaria e cafeteria dentro do mesmo estabelecimento, expondo produtos diferenciados e visualmente atraentes, promovendo não só um momento de compra, mas toda uma experiência com a marca, fez com que a mesma conseguisse se diferenciar de seus concorrentes e também atender a um público mais seletivo.

A Padaria X também opera não só em seu estabelecimento físico, mas busca parceria com hotéis, pontos de revenda, empresas e uma cartela de clientes fixa, garantindo uma fonte de renda ao negócio, não ficando refém apenas da prospecção passiva. Também possui fornecedores parceiros da marca, o que garante um maior poder de barganha e negociação.

Uma vez que o setor de panificação e confeitaria detém uma grande fatia de mercado e movimenta quantias significantes para a economia brasileira, empregando diversas famílias, cerca de 135.987 empregos diretos (SEBRAE, 2019a), inovar para se manter competitivo no mercado é crucial para esses negócios atenderem as demandas de mercado.

O presente trabalho foi feito com o intuito de compreender qual foi o papel da inovação na Padaria X e como ela incorporou as demandas de mercado em seus processos, produtos e serviços por ser uma organização em vários estados do Brasil, estando inserida e prosperando há muitos anos no mercado, para que fosse possível conhecer sua forma de operar, utilizando-a como empresa modelo no segmento em que está inserida.

6. REFERÊNCIAS

ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **92% das franquias investem em inovação.** Portal do Franchising, [s. l.], 23 jan. 2018. Disponível em: <https://www.portaldofranchising.com.br/noticias/franquias-investem-em-inovacao/>. Acesso em: 8 fev. 2020.

ABF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING. **O que é franquia?** Brasil: [s. n.], 2019. Disponível em: https://www.portaldofranchising.com.br/franquias/o-que-e-franquia/?gclid=CjwKCAiAvonyBRB7EiwAadauqdxE_tiaEx_17c9EpOY4Vp_PZrVkuq6tdng4SN5chR-Zs_QvNj6cvBoCEoYQAvD_BwE. Acesso em: 7 jun. 2019.

ABIP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Balanco e Tendências do Mercado de Panificação e Confeitaria.** Indicadores do setor, [s. l.], 2018a. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2018/03/INDICADORES-E-TENDENCIAS-DE-MERCADO.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2019.

ABIP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Número De Padarias Por Estado.** Indicadores do setor, [s. l.], 2018b. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/numero-de-padarias-por-estado-2018/>. Acesso em: 6 ago. 2019.

ABIP - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **O que esperar da panificação e confeitaria brasileira em 2019:** Tendências e Indicadores. Indicadores do setor, [s. l.], 2019. Disponível em: <https://referenciabibliografica.net/a/pt-br/ref/abnt>. Acesso em: 17 fev. 2020.

BRASIL. LEGISLATIVO. **Lei nº 8.955, de 15 de dezembro de 1994.** DISPÕE SOBRE O CONTRATO DE FRANQUIA EMPRESARIAL (FRANCHISING) E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS. [S. l.], 15 dez. 1994. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8955.htm. Acesso em: 11 fev. 2020.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor:** Prática e Princípios. [S. l.: s. n.], 1994.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **A importância da inovação para a sobrevivência das organizações.** FQN, [s. l.], 31 jul. 2008. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/a-importancia-da-inovacao-para-a-sobrevivencia-das-organizacoes/>. Acesso em: 14 fev. 2020.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Número de empresas segundo o segmento de serviço,** 2014. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/servicos/numero-de-empresas-por-segmento-de-servico.html>. Acesso em: 6 ago. 2019

KELLER, K. L.; KOTLER, P. **Administração de Marketing.** 14. ed. [S. l.]: Pearson Universidades, 2014.

OSTERWALDER, A.; PIGNCUR, Y. **Business Model Generation Inovação em Modelo de Negócios:** Um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

RAINER, T. S.; RAINER, J. W. **The Millennials:** Connecting to America's Largest Generation. [S. l.: s. n.], 2011. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yKy4AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=millennials+&ots=9s_qbz4m4C&sig=iroM5hqNBaV_fk2SRqL3UxbLEyM#v=onepage&q=millennials&f=false. Acesso em: 29 fev. 2020.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das Empresas no Brasil. Anexos**, [s. l.], 2016. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2019.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Indústria: Panificação**: Estudo de Mercado. Anexos, [s. l.], 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Ind%C3%BAstria%20da%20panifica%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 6 ago. 2019.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Panificadoras oferecem oportunidades para quem investir em inovação**: Relatório do SIS/Sebrae aborda tendências de mercado e dicas para aplicar no segmento. SIS/SEBRAE, [s. l.], 27 mar. 2019. Disponível em: <https://blog.sebrae-sc.com.br/panificadoras-oferecem-oportunidades-para-quem-investir-em-inovacao/>. Acesso em: 13 fev. 2020.

SEBRAE - SERVIÇO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Startup: o que é e como fazer um modelo de negócios**: Entenda porque startups precisam agir diferente de empresas tradicionais no planejamento. Empreendedorismo, [s. l.], 27 set. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/startup-entenda-o-que-e-modelo-de-negocios,5b3bb2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 6 fev. 2020.

VALADÃO, H. **Manual para implementação e operação de uma padaria e cafeteria lucrativas**. 6. ed. [S. l.: s. n.], 2006.