

A Padaria Portuguesa. “Descer o IVA na restauração não vai criar emprego algum”

Na semana em que inaugurou a 40.^a loja, Nuno Carvalho, o CEO d' A Padaria Portuguesa, critica os políticos e promete continuar a crescer para tornar a *startup* uma grande empresa

—MARIANA DE ARAÚJO BARBOSA
mariana.barbosa@dinheirovivo.pt

Cinco anos depois da primeira loja na Avenida João XXI, qual é o balanço que faz do percurso d'A Padaria Portuguesa?

Já são 40. Eu próprio digo com calma para perceber. Tem sido um desafio, uma aventura muito grande. Temos levado muito a sério o trabalho, mas temo-nos divertido também. Temos aprendido imenso sobre o consumidor português e sobre os estrangeiros que vivem em Portugal – quem consome nas nossas lojas. A Padaria é uma família com quase 900 pessoas, com *targets* muito diferentes: padeiros, pasteleiros, pessoal de limpeza, escritório, operadores e gerentes de loja, que se juntam como se fossem várias peças de um *puzzle* para que isto funcione desta forma exemplar.

Como é o dia-a-dia numa empresa com 40 lojas abertas em cinco anos? Somos uma empresa que funciona 24 sobre 24 horas, sete dias por semana, e é fundamental que esta equipa esteja muito bem oleada para que as coisas cheguem como deve ser ao consumidor. Servimos atualmente 27 mil clientes por dia, estimamos neste ano servir mais de 12 milhões de pessoas. Satisfaz-me dar oportunidades às pessoas para se desenvolverem dentro d'A Padaria Portuguesa. Sou um gestor muito emocional e muito orientado para pessoas, tanto para o consumidor como, internamente, para as nossas equipas.

E o que é que isso significa a nível interno?

A nossa estrutura diretiva está dividida em áreas funcionais: direção de recursos humanos, financeira e administrativa, produção e logística, e qualidade. Tenho o *marketing* e as operações como áreas diretas da minha responsabilidade e coordeno os colegas de direção. E a área dos recursos humanos está no meu coração. O negócio depende das pessoas, são as pessoas que são a cara da marca para os clientes. Há histórias muito interes-



José Diogo Quintela (à esq.) e Nuno Carvalho (ao centro), sócios d'A Padaria Portuguesa, com o ministro Vieira da Silva, a arquiteta Joana Astolfi e Fernando Medina, presidente da Câmara de Lisboa. Em baixo, Joana Astolfi, arquiteta e artista plástica responsável pelo projeto da loja n.º 40, de autor, com o CEO d'A Padaria Portuguesa. FOTO: ÁLVARO ISIDORO/GLOBAL IMAGENS



santes de pessoas que identificamos e para as quais fazemos um plano de desenvolvimento: de operadores de loja tomam-se gerentes. Num ano duplicam o vencimento. Levam melhores condições salariais e trazem melhor qualidade de vida para as respetivas famílias. Todos temos amigos e família que foram estudar para fora e trabalharam em cadeias como Starbucks ou Pret-a-Manger. Aqui em Portugal não conheço ninguém da minha área sociocultural que tenha feito esse movimento. Hoje vejo arquitetos e engenheiros que olham para A Padaria Portuguesa sem preconceitos,

restauração



o número

200

—milhões de faturação

Depois de ter fechado 2015 com uma faturação de 20 milhões de euros, os planos de expansão d'A Padaria Portuguesa passam por duplicar o número de trabalhadores e faturar 200 milhões em 2030.

como um complemento de trabalho para estudos ou até como uma possibilidade de carreira profissional. E temos gestores de loja que são engenheiros de formação. Isso dá-me um enorme prazer.

Isso pode estar relacionado com a política salarial da empresa?

A nossa política salarial é pagar acima da média. Temos uma remuneração variável e acho que neste momento fazemos 5% do que podemos vir a fazer. Um gerente de loja é avaliado em função da *performance* operacional da loja e pode levar até 30% mais para casa por mês. E isto é muito signifi-

cado: cria compromisso, responsabilidade – o gerente é efetivamente dono da loja – e zela pela sua loja como ninguém, tanto na relação com os clientes como com a dos fornecedores, no controlo de custos e na venda. Este modelo é para manter e para explorar, podemos ser muito inovadores em Portugal em matéria de remuneração variável e essa é uma das nossas intenções, apesar de termos uma legislação laboral completamente inflexível que não ajuda em muitos destes casos. Como é que vê a situação política atual e as políticas laborais e empresariais?

Padaria n.º 40 A homenagem ao pão-casa e conforto

No dia em que Nuno Carvalho, CEO d'A Padaria Portuguesa, ligou a Joana Astolfi para a desafiar a criar a primeira loja de autor da cadeia de padarias, a arquiteta e artista plástica pensou que era engano. “Como é que uma marca tão estandardizada podia querer trabalhar comigo?”, conta a artista. Estávamos a 2 de março. No dia seguinte, Nuno levou Joana a conhecer o n.º 102 da Rua D. Pedro V, em pleno Príncipe Real, em Lisboa. “Nesse dia, fechámos negócio”. A 40.^a loja da rede A Padaria Portuguesa foi inaugurada nesta semana, pouco mais de cinco anos depois da abertura da primeira, na Avenida João XXI. Joana inspirou-se nas antigas padarias do Sul de Itália para criar um ambiente que é uma espécie de “homenagem ao pão enquanto casa, o pão conforto”, explica. A nova loja marca o arranque da estratégia da Padaria para os próximos três anos: Nuno Carvalho quer chegar a 1500 trabalhadores em 2019.

Há planos para replicar o conceito no estrangeiro?

Em 2014 anunciámos ao mercado um plano a três anos que previa a abertura de mais 20 lojas e uma faturação de 20 milhões de euros. A verdade é que fechámos 2015 com 19,7 milhões de euros de faturação e a 40.^a loja acaba de ser aberta. Quando nos aproximávamos desses objetivos tomámos uma decisão: A Padaria Portuguesa deixou de ser um projeto de empreendedorismo para passar a ser um projeto empresarial. O grande *target* é passar dos 20 para os 200 milhões de euros de faturação num horizonte temporal mais longo, até 2030. Queremos abrir mais 30 lojas até ao final de 2019, contratar 800 colaboradores para todas as funções e ficarmos com pelo menos 1500 pessoas na equipa. Passo a passo, vamos chegar aos 200 milhões. Ainda vemos potencial na Grande Lisboa e vamos otimizá-lo até ao fim. A partir daí teremos de tomar decisões: se vamos para o segundo maior mercado de consumo que é o Porto – e, para isso, precisamos de montar uma estrutura de fabrico para gerirmos toda a cadeia de valor, já que é esse o nosso modelo de negócio –, ou abrimos novos canais, nomeadamente o Horeca. Ou se, pelo contrário, podemos internacionalizar a marca.

cos não têm coragem de tomar porque é a sua profissão: são muito interessados nas decisões que tomam. Ainda assim, tenho assistido a melhorias significativas em matéria de licenciamentos – tem sido muito mais fácil para nós tratar de processos de licenciamento de loja. As políticas relacionadas com o turismo estão a trazer a cidade para um nível mundial. Lisboa está *so hot right now* que não há hipótese de não viver excitado e estimulado nesta cidade.

Qual é o perfil-tipo dos clientes da Padaria Portuguesa?

Temos várias lojas em zonas turísticas, mas não são a maior parte delas. Nas lojas em zonas turísticas, sentimos uma adesão enorme por parte dos consumidores e tem sido muito interessante observar que desde espanhóis a chineses ou japoneses aderem ao nosso produto. É um *input* muito interessante para nós quando pensamos um dia na internacionalização. Porque o produto está testado cá por essas pessoas.

Há planos para replicar o conceito no estrangeiro?

Em 2014 anunciámos ao mercado um plano a três anos que previa a abertura de mais 20 lojas e uma faturação de 20 milhões de euros. A verdade é que fechámos 2015 com 19,7 milhões de euros de faturação e a 40.^a loja acaba de ser aberta. Quando nos aproximávamos desses objetivos tomámos uma decisão: A Padaria Portuguesa deixou de ser um projeto de empreendedorismo para passar a ser um projeto empresarial. O grande *target* é passar dos 20 para os 200 milhões de euros de faturação num horizonte temporal mais longo, até 2030. Queremos abrir mais 30 lojas até ao final de 2019, contratar 800 colaboradores para todas as funções e ficarmos com pelo menos 1500 pessoas na equipa. Passo a passo, vamos chegar aos 200 milhões. Ainda vemos potencial na Grande Lisboa e vamos otimizá-lo até ao fim. A partir daí teremos de tomar decisões: se vamos para o segundo maior mercado de consumo que é o Porto – e, para isso, precisamos de montar uma estrutura de fabrico para gerirmos toda a cadeia de valor, já que é esse o nosso modelo de negócio –, ou abrimos novos canais, nomeadamente o Horeca. Ou se, pelo contrário, podemos internacionalizar a marca.

Zara. Democratizar o modelo de negócio em cinco passos

Comparar A Padaria Portuguesa a uma Zara das pastelarias? “Quem me dera”, responde Nuno Carvalho, admitindo rever-se em alguns dos princípios do dono da Inditex

Ponto 1. Ter um *best-seller*

O pão de deus d'A Padaria Portuguesa foi um produto desenvolvido para ser a especialidade. “É uma técnica que os americanos usam muito, chama-se *signature item*. Em Portugal, a especialidade era pastel de nata em todas as pastelarias. Decidimos apostar num serviço diferente que tem uma adesão grande por parte do consumidor e criar uma base de fidelização nas manhas, com um menu pequeno-almoço com uma proposta de valor imbatível: *value for money*, efetivamente. É um produto muito relevante nas nossas vendas.

Ponto 2. Garantir inovação

Há um ano, A Padaria criou um ateliê de inovação próprio que assegura novos produtos a cada seis a oito semanas. “Criámos um *exciting* através de campanhas de comunicação muito apetecíveis visualmente, com astros que criam entusiasmo num negócio estandardizado”. Outra estratégia passa por trazer produtos regionais para a cidade – exemplo do trabalhador de Sintra. “Nesse sentido, fazemos um papel muito parecido com o da Zara: eles democratizam a moda, nós democratizamos a pastelaria vemos potencial na Grande Lisboa e vamos otimizá-lo até ao fim. A partir daí teremos de tomar decisões: se vamos para o segundo maior mercado de consumo que é o Porto – e, para isso, precisamos de montar uma estrutura de fabrico para gerirmos toda a cadeia de valor, já que é esse o nosso modelo de negócio –, ou abrimos novos canais, nomeadamente o Horeca. Ou se, pelo contrário, podemos internacionalizar a marca.

Ponto 3. Estabelecer uma velocidade

Para gerir um projeto de estandardização de lojas e todas as ideias ruídas à volta que vão aparecendo, Nuno foi eliminando algumas, muitas vezes suas. “Temos um modelo de expansão: quando assino um contrato de arrendamento, exatamente cinco semanas depois está uma loja aberta.” Isso significa que todos os fornecedores estão habi-

tuados ao processo e que a equipa de recursos humanos tem um plano de formação de quatro semanas para criar chefias de loja. “A estandardização é fundamental.”

Ponto 4. Mudar hábitos de consumo

Cidades mais globais obrigam as marcas a adaptar-se e transformam hábitos de consumo. “Em Lisboa, quando começámos a desenvolver o *merchandising* e *packaging* da marca, pedi para se desenvolver os copos de galão em papel, personalizados, com uma tampa, para irmos a beber um galão ou uma meia-de-leite por uma rua fora”, conta Nuno. Na altura, os colegas diziam “isto não é um Starbucks, isto não é Londres nem Nova Iorque, esquece”. “Não há dia em que não veja copos destes da Padaria Portuguesa a circular”, conta. Para Nuno, o consumidor português está a mudar. E, nesse sentido, talvez as alterações levem A Padaria “a olhar para o mercado com cuidado”.

Ponto 5. Financiar-se

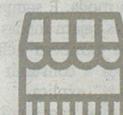
O projeto da Padaria Portuguesa foi sempre financiado com capitais próprios e desde a 5.^a loja que gera *cash-flow* operacional positivo. Nuno explica: “As receitas operacionais pagam os custos operacionais da empresa. E é com o dinheiro gerado pelas lojas que vamos abrindo que temos feito a expansão. Não temos recurso à banca a não ser para *leasings* no valor residual das vendas, 0,5%, porque é fiscalmente mais eficiente.” No entanto, a um ritmo de expansão acima do *cash-flow*, Nuno admite “vir a precisar de pequenos apoios financeiros para dar continuidade à expansão”. “É um ponto de honra: recebemos primeiro dos clientes antes de pagar aos fornecedores e aos colaboradores. Não nos financiamos nestes *stakeholders*, pagamos a tempo e horas aos colaboradores com estes prémios de remuneração de que falei, pagos em valor líquido no mês seguinte. De 15 em 15 dias estamos a injetar dinheiro na economia.”



10

milhões de pães
vão ser vendidos este ano

3

milhões de pães de Deus
vão ser vendidos este ano

27.000

clientes por dia

só nas lojas do Colombo e do Largo de Camões, as de maior afluência, são atendidos 3000 clientes por dia



12

milhões de clientes
estimados até ao final deste ano

20

milhões de euros

a investir na nova fábrica, novas 30 lojas e em remodelações