



**Manual do Núcleo de  
Panificadores e  
Confeiteiros  
de uma  
Associação Comercial e Industrial**

# **Núcleo de Panificadores e Confeiteiros**

## **Fundação Empreender**

*Verner Willrich*

Presidente do Conselho Curador

*Hans Martin Meyer*

Presidente da Diretoria Executiva

*Jairo Aldo da Silva*

Supervisor

*Rainer Müller-Glodde*

Consultor da Fundação Empreender e da  
Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera



# Fundação Empreender

em Parceria com a

Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera  
Handwerkskammer für München und Oberbayern



## Objetivos

## Idéias

## Experiências

## Efeitos

**Versão N-PANI-V03.doc**

**Organizadores:**

Ederaldo Ribeiro  
Rainer Müller-Glodde

**Compiladores:**

Déborah Amorim  
Jassir Cassol  
Neri Heinzen

**Joinville, 2000**

---

Ficha Catalográfica

---

**F 981**

**Fundação Empreender. O Núcleo de Panificadores e Confeiteiros de uma Associação Comercial e Industrial : Objetivos, idéias, experiências, efeitos. Organizado por Ederaldo Ribeiro e Rainer Müller-Glodde Joinville 2000**

1. PANIFICAÇÃO 2. CONFEITARIA 3. NÚCLEO DE PANIFICADORES  
I Título

CDU: 664.6/.7:347.721

---

Inês Josino da Silva  
Normalização Bibliográfica

# Sumário

Introdução .....	7
<b>1. Sobre este manual .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Núcleos de Panificadoras e Confeitarias de ACIs em 12/98 .....</b>	<b>8</b>
<b>3. O Panificador ajuda o Panificador – Multiplicadores da área .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Regras básicas para o funcionamento de um Núcleo .....</b>	<b>10</b>
<b>5. Atividades internas do Núcleo .....</b>	<b>13</b>
5.1 Intercâmbio com um Panificador do Núcleo de Panificadoras de outra ACI sobre funcionamento e efeitos do Núcleo.....	13
5.2 Levantamento dos problemas e objetivos dos Panificadores participantes.....	13
5.3 Reunião do Núcleo em uma Panificadora.....	13
5.4 Divulgação da lista dos participantes (nome, endereço) .....	14
5.5 Pesquisa das Panificadoras com um questionário .....	14
5.6 Jantar de Confraternização.....	15
5.7 Encontro das esposas de empresários panificadores que atuam na empresa ...	15
5.8 Avaliação trimestral / semestral / anual das atividades do Núcleo .....	16
5.9 Planejamento das atividades do Núcleo para os próximos meses / próximo ano .....	16
5.10 Debate com o Diretor Executivo, Presidente, outros Diretores da ACI sobre o relacionamento e as expectativas / necessidades do Núcleo.....	16
5.11 Levantamento / debate: O que esperam os Panificadores do Consultor da ACI? .....	17
<b>6. Atividades do Núcleo em favor do desenvolvimento das empresas participantes .....</b>	<b>18</b>
6.1 Discussão sobre o preço do pão.....	18
<b>7. Treinamento .....</b>	<b>19</b>
7.1 Aula prática na Panificadora por um Panificador do Núcleo.....	19
7.2 Cálculo de custos e preços .....	19
7.3 Recrutamento e seleção de funcionários.....	19
7.4 Aperfeiçoamento em Panificação / Confeitaria com especialista Brasileiro ou mestre Alemão .....	20
7.5 Debates / mesa redonda / palestras informativas / apresentações .....	20
7.6 Temas de aperfeiçoamento .....	21
7.7 Curso CEFE .....	21
<b>8. Visita, estágio e Missão .....</b>	<b>22</b>
8.1 Estágio na Panificadora de multiplicadores da FE.....	22
8.2 Estágio de Panificadores em Panificadoras da HWK em Munique, Alemanha ...	22
8.3 Visita a moinho.....	23
8.4 Visita do Núcleo ao Núcleo de Panificadoras de outra ACI .....	24
8.5 Visita a fornecedores de Máquinas, Equipamentos e matérias-primas .....	24
8.6 Visita a feiras Nacionais e Internacionais .....	24
8.7 Visita à Feira Internacional de Handwerk (Internationale Handwerksmesse / IHM) em Munique, ou à Feira Internacional de Panificadoras / IBA , em Colônia ou Munique, na Alemanha.....	25

<b>9. Consultoria .....</b>	<b>26</b>
9.1 Definição de uma seqüência de visitas / Consultorias individuais pelo Consultor da ACI.....	26
9.2 Prestação de Consultoria “individual” ao Panificador pelo Consultor .....	26
9.3 Avaliação de uma Panificadora participante pelos outros membros do Núcleo – Panificadores prestam consultoria ao Panificador .....	27
9.4 Discussão de assuntos jurídicos sobre legislação tributária ou trabalhista... ..	27
<b>10. Ações de lobby .....</b>	<b>28</b>
10.1 Conceito e estratégia .....	28
10.2 Criação de uma “Escola de Panificadoras” com o SENAI .....	28
10.3 Debate com o SEBRAE .....	29
10.4 Debate com a Vigilância Sanitária do Município.....	29
<b>11. Ações para o Mercado .....</b>	<b>30</b>
11.1 Lançamento de novos produtos em conjunto, através de um evento público .....	30
11.2 Participação como Núcleo em uma feira local com um “stand” .....	30
<b>12. Outros.....</b>	<b>31</b>
12.1 Aquisição de vídeos sobre tecnologia de Panificadoras e troca destes dentro do Núcleo .....	31
<b>13. Para o Consultor .....</b>	<b>32</b>
13.1 Coletar publicações sobre Panificadoras e Confeitarias.....	32
13.2 Internet / homepages .....	32
<b>13. Anexos .....</b>	<b>33</b>
13.1 Formulário: Relatório da Reunião do Núcleo .....	33
13.2 Formulário: Relatório sobre as Atividades do Núcleo .....	33
13.3 Formulário: Relatório sobre Consultorias Individuais.....	33
13.4 Questionário: Avaliação das Mudanças na ACI, entre os Panificadores e nas Panificadoras .....	33

## Introdução

Em 1991, com o início do Projeto de Cooperação entre Associações Comerciais e Industriais do Norte / Nordeste de Santa Catarina (Brasil) e a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera (Alemanha), que tinha como objetivo o desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas através destas entidades empresariais, criou-se a figura dos Núcleos Setoriais. Estes se constituem num foro de debate para empresários de um mesmo ramo que, em conjunto, identificam e buscam soluções para suas necessidades, suas carências, seus problemas, seus objetivos.

Vinculados à ACI (Associação Comercial e Industrial), da qual passam a ser integrantes, e sempre sob a orientação de um funcionário qualificado (Consultor), desenvolvem o processo de Consultoria Grupal, através de reuniões periódicas. Este processo leva à consciência da importância do associativismo e à descoberta da força que os empresários têm quando atuam em conjunto.

Assim foi que, com o passar dos anos, muitas atividades inéditas, antes inimagináveis, foram sendo desenvolvidas. Os sucessos deste trabalho, modestamente iniciado em três ACIs (Brusque, Blumenau e Joinville) despertou o interesse de empresários e Associações de outras cidades que, aos poucos, foram se integrando ao Projeto. Hoje participam 18 ACIs da região, constituindo a **Fundação Empreender**, responsável pela continuidade do Projeto de parceria com a Alemanha.

Em outubro de 1997 um projeto de parceria entre a FACISC (Federação das Associações Comerciais e Industriais de Santa Catarina) e o SEBRAE / SC deu início, através da **Fundação Empreender**, à implantação da metodologia em todo o Estado através do Projeto Empreender / SC. Após um ano, 20 novas ACIs já desenvolvem a mesma metodologia, passando, aos poucos, de entidades da elite empresarial para prestadoras de serviços, principalmente para Micro e Pequenas Empresas.

Em 1999 a Confederação das Associações Comerciais do Brasil (CACB) e o SEBRAE NACIONAL definiram o Projeto Empreender Nacional, para transferir a Metodologia Empreender com apoio da **Fundação Empreender** para outros Estados do Brasil. Atualmente o projeto está em andamento em Alagoas, Bahia, Maranhão, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco e Sergipe.

Também em outros países da América Latina e outros continentes iniciam-se processos semelhantes, a partir das experiências e com assessoria / orientação da **Fundação Empreender**.

## 1. Sobre este manual

Para que não se perdessem as iniciativas e experiências desenvolvidas pelos Núcleos Setoriais individualmente e para que as mesmas pudessem servir de orientação, apoio e sugestão para outros Núcleos, iniciamos a confecção de manuais que serão um instrumento valioso tanto para os empresários participantes dos Núcleos como para os Consultores das ACIs. Nele serão encontradas atividades desenvolvidas extra reuniões, com os seguintes



elementos: resumo da atividade, objetivos, possíveis resultados, recomendações para a organização e indicação de entidades que as realizaram. O presente manual apresenta atividades

- realizadas em Núcleos de Panificadoras e Confeitarias desde 1991
- realizadas em outros Núcleos Setoriais cujas experiências podem ser transferidas para Núcleo de Panificadoras e Confeitarias
- idéias para atividades que evoluíram através de discussões.

No futuro serão editados manuais idênticos para outros Núcleos Setoriais (marcenaria, têxtil, automecânica, mulheres empresárias, que estão em fase de conclusão).

Estes manuais terão atualização permanente, devendo neles ser incluídas atividades inéditas realizadas por Núcleos. Ao mesmo tempo, gostaríamos de receber dos consultores e de Núcleos

- comentários, sugestões e críticas;
- informações sobre outras atividades, sucessos e também sobre coisas que não funcionaram,

para que possamos aperfeiçoar cada vez mais estes instrumentos de trabalho, com os empresários e seus Núcleos.

### **Consultores ajudam Consultores, Núcleos ajudam Núcleos!**

Abraços da equipe de elaboração deste manual: Déborah Amorim, Ederaldo Ribeiro, Jassir Cassol, Neri Heinzen, Rainer Müller-Glodde

## **2. Núcleos de Panificadoras e Confeitarias de ACIs de SC em 12/99**

Cidade / ACI	Participantes	Telefone da ACI
1. Blumenau	12	(047) 326-1230
2. Brusque	13	(047) 351-1339
3. Canoinhas	10	(047) 622-4482
4. Chapecó	12	(049) 723-4100
5. Jaraguá do Sul	10	(047) 371-1044
6. Joinville	11	(047) 461-3333
7. Lages	17	(049) 224-6611
8. Mafra	11	(047) 642-0604
9. Palhoça	12	
10. Porto União	06	(042) 522-3399
11. São Lourenço d'Oeste	11	(049) 744-1315
12. São Miguel d'Oeste	05	
13. Tubarão	06	(048) 626-6222
14. Xanxerê	11	(049) 433-0420
<b>Participantes total</b>	<b>147</b>	

### 3. O Panificador ajuda o Panificador – Multiplicadores da área

A Fundação Empreender e suas ACIs participantes têm um grupo de panificadores que são líderes de Núcleos e / ou fizeram estágios de 90 dias na Alemanha através do Projeto de Parceria com a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera. Essas pessoas estão a disposição para apoiar outros Núcleos de Panificadoras e confeitarias através de:

- Informações sobre o próprio Núcleo, como funciona, a organização, o que fazer e o que não fazer, as conquistas e derrotas (Consultoria);
- Aulas técnicas sobre produtos, produção, organização etc. na área de Panificação / Confeitaria (treinamento).
- Estágios nas empresas p/ outros panificadores ou seus funcionários.

A seguir, relação destes empresários com o tipo de serviço que oferecem; em caso de interesse, contate o Consultor da ACI e / ou a FE.

- Marlene Rieper, Panificadora da Vila estágio na Alemanha em 1992 oferece: Estágio Joinville (047) 433-9383
- Sônia e Erolf Theilacker, Panificadora Brothaus – Sônia: Presidente do Núcleo, visitas na Alemanha – Erolf: Ex-presidente do Núcleo, Ex-presidente do Conselho dos Presidentes dos Núcleos, visitas na Alemanha oferece: Consultoria Joinville (047) 433-7020
- Ivo Romeu Pauli estágio na Alemanha em 1995 oferece: Estágio Campo Alegre (047) 632-2241
- Francisca P. Lima estágio na Alemanha em 1994 oferece: Consultoria / Cursos / Palestras Brusque (047) 351-0806
- Gisela B. Klein estágio na Alemanha em 1992 oferece: Consultoria Joinville (047) 422-2707
- Renate Wegner Tromm estágio na Alemanha em 1994 oferece: Consultoria Brusque (047) 351-1206
- Antônio Lopes estágio na Alemanha em 1995 oferece: Consultoria Mafra (047) 642-1092

## 4. Regras básicas para o funcionamento de um Núcleo

### O início

- No início são importantes
  - ⇒ sucessos a curto prazo
  - ⇒ exemplos e provas, de que o trabalho é sério e funciona
- Por isso é recomendável começar com ramos / pessoas / organizações “fáceis” (pouco heterogêneos, complexos)

### A escolha do ramo

- **não** começar com um ramo forte, bem organizado, com ofertas de serviços (exemplo: Construção Civil)
- e **sim**, com um ramo menos organizado
  - ⇒ sem estruturas organizacionais
  - ⇒ sem outros serviços
  - ⇒ sem grande autoconfiança(exemplo: Panificadores, Marceneiros, Automecânicos)

### A busca do líder informal

- identificar um empresário do ramo
  - ⇒ com cabeça aberta, com pique (iniciativa)
  - ⇒ com credibilidade no ramo
  - ⇒ com capacidade de integração(não é um separador, não domina outros)
- que não seja o mais fraco nem o mais forte do ramo
- explicar para ele as idéias
- motivá-lo ...

### A formação do grupo

- líder informal propõe os empresários para ser contatados / convidados
  - ⇒ a vantagem: não vai convidar seus inimigos pessoais, pessoas que ele não gosta ...
  - ⇒ efeito: um grupo mais homogêneo e “fácil”
- líder informal e o Consultor visitam os potenciais participantes em suas empresas para convidá-los
  - ⇒ dá confiança, segurança, credibilidade
  - ⇒ **não** só distribuir cartas (convites) !!!

### Preparação da primeira reunião

- número de participantes ideal : no mínimo 5, no máximo 12
- sala preparada para trabalhar com a metodologia Metaplan sem mesas e com grandes paredes

### A primeira reunião: introdução

- “bem vindos” através do Diretor Executivo / Presidente para referendar a importância dos empresários para a ACI
- apresentação dos participantes

- apresentação das idéias do trabalho e as formas
  - ⇒ é uma oferta, experiência da ACI
  - ⇒ regras de Metaplan

#### **As primeiras reuniões: os passos**

- levantamento dos problemas dos MPE (forma negativa)
- levantamento das necessidades / visões dos MPE (forma positiva)
- estruturar por funções em uma empresa
- especificar as tarjetas
  - ⇒ “mão de obra” não descreve um problema
  - ⇒ “mão de obra pouco qualificada” descreve um problema

#### **Assuntos de discussão de uma empresa**

- |               |                 |                      |
|---------------|-----------------|----------------------|
| • compras     | • tecnologias   | • pessoal (RH)       |
| • insumos     | • produção      | • finanças           |
| • estoques    | • organização   | • custos             |
| • instalações | • gerenciamento | • vendas / marketing |

#### **Os passos seguintes nas reuniões dois, três, quatro ...**

- iniciar discussões entre os participantes para provocar mais tarjetas
  - ⇒ quem tem mais problemas / necessidades?
  - ⇒ como é com .... (função) nas suas empresas?
  - ⇒ ...
- identificar / priorizar os assuntos (internos) mais importantes
  - ⇒ votação
  - ⇒ método “GUT” (Gravidade, Urgência, Tendência)
- detalhar problemas mais importantes
  - ⇒ o que é o problema concretamente?
  - ⇒ como acontece? quando?
  - ⇒ quais são as causas?
- iniciar discussões sobre possíveis soluções / experiências dos participantes
  - ⇒ quem conhece uma solução?
  - ⇒ como você trata este problema?
- **regra: visualizar tudo permanentemente**

#### **... e depois ...**

- quando ninguém do grupo sabe resolver o problema o Consultor inicia uma discussão sobre uma atividade com alguém de fora para receber mais informações / idéias / soluções
  - ⇒ organizar um curso
  - ⇒ convidar um fornecedor, uma entidade pública ...
  - ⇒ visitar uma feira
  - ⇒ e muito mais .....

#### **Onde buscar as soluções**

- |              |              |                             |
|--------------|--------------|-----------------------------|
| 1. no núcleo | 3. na cidade | 5. no país                  |
| 2. na ACI    | 4. na região | 6. no mundo (internacional) |

**Ciclo de trabalho do núcleo**

- iniciar, convidar
- aproximar, desenvolver confiança
- identificar problemas
- detalhar os problemas, identificando as causas
- buscar soluções dentro do grupo
- definir / executar atividades (buscar soluções fora do grupo)

**Efeitos**

- MPE, que nunca falam durante uma reunião, começam a “falar” e participar ativamente através das tarjetas
- MPE percebe que todos têm as mesmas dificuldades e todos estão na mesma situação. Efeito: isto tira o medo, da coragem
- eles começam a se comparar e abrir-se para mudanças

**Alguns problemas: o Núcleo não funciona ...**

- heterogêneo / homogêneo demais
- líderes débeis, sem espírito
- um MPE tenta dominar o grupo
- criação de um cartel (fechamento do grupo para outros)
- um MPE tenta usar o grupo para outros objetivos (promoção política)
- problemas pessoais que afetam o relacionamento profissional

**Alguns problemas: o Consultor não funciona ...**

- não sabe o que quer (sem objetivos)
- se comporta como subordinado / secretário e não como Consultor (insegurança, medo)
- não cresce com a mesma velocidade do grupo
- não aplica as metodologias – sem Metaplan a qualidade da discussão cai rapidamente

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<b>5. Atividades internas do Núcleo</b>				
<b>5.1 Intercâmbio com um Panificador do Núcleo de Panificadoras de outra ACI sobre funcionamento e efeitos do Núcleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar aos Panificadores da ACI a opinião de um empresário do mesmo ramo que possui, via de regra, as mesmas dificuldades, anseios e oportunidades</li> <li>• Dar maior credibilidade ao trabalho que se inicia, visto que este empresário pode apresentar resultados alcançados na empresa e no Núcleo da sua cidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior motivação por parte dos Panificadores</li> <li>• Melhoria da própria imagem do Consultor: “o discurso de ambos é similar”</li> <li>• Idéias sobre organização, atividades e início da cooperação entre Núcleos de ACIs diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A escolha do empresário é importante. Deve ter credibilidade e ser capaz de “falar”</li> <li>• Orientar o empresário convidado sobre as mensagens mais relevantes</li> <li>• Ele deve falar sobre dois assuntos: a) como se desenvolveu o Núcleo: como foi no início e como é agora; b) as mudanças na própria Empresa: o que mudou por causa do Núcleo.</li> <li>• Esta atividade pode ser realizada em vários momentos, porém seu efeito é melhor quando no início ou em momentos de desmotivação do grupo</li> <li>• Candidatos: veja item 1.3 e consulte os Consultores das ACIs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joinville, São Bento do Sul, Jaraguá do Sul, Blumenau e Brusque</li> </ul>
<b>5.2 Levantamento dos problemas e objetivos dos Panificadores participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar os problemas que afetam o ramo.</li> <li>• Demonstrar a similaridade dos problemas enfrentados</li> <li>• Com o levantamento, permitir uma priorização bem estruturada e uma concretização dos assuntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os participantes começam a perceber que estão no “mesmo barco”. Isto ajuda a ganhar confiança</li> <li>• Definição de matéria-prima para futuras discussões.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar nas primeiras reuniões.</li> <li>• Apresentar ao grupo, anteriormente, o processo de busca e solução de problemas (levantamento, clarificação, priorização decisão e plano de ação) para que o grupo conheça o caminho</li> <li>• Utilizar o METAPLAN (nestas atividades o grupo percebe concretamente a importância da metodologia e do moderador)</li> <li>• Para cada nuvem de problemas / dificuldades identificar objetivos / soluções intermediárias – isto é importante para que o participante “ganhe” alguma coisa já nas primeiras reuniões</li> <li>• Identificar as nuvens com as áreas de uma Empresa (Veja regras básicas para funcionamento do Núcleo Item 1.4.</li> <li>• Sempre perguntar se os participantes já têm uma solução para este problema. Isto pode dar orgulho e confiança</li> <li>• Trabalhar com o grupo em dois planos (longo prazo = visões) e (curto prazo = problemas)</li> <li>• Separar as dificuldades em problemas internos e externos e tentar levar o grupo a atuar nos itens em que ele tenha autonomia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praticamente todos os Núcleos das ACIs realizam esta atividade</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<p><b>5.3 Reunião do Núcleo em uma Panificadora</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar continuidade ao processo de quebra do isolamento do Panificador</li> <li>• Fazer com que conheçam outras Panificadoras por dentro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforça a coesão grupal / diminui barreiras</li> <li>• Facilita a comunicação</li> <li>• Panificadores percebem dificuldades e objetivos comuns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não realizar esta atividade nas primeiras reuniões do Núcleo e não pressionar para que aconteça</li> <li>• Iniciar este tipo de atividade com uma Panificadora que se identifique com o padrão médio do grupo</li> <li>• Eventualmente fazer uma pequena confraternização ao final</li> <li>• Iniciar a reunião com uma pequena visitação à empresa</li> <li>• Aproveitar a oportunidade para tratar de temas ligados à produção (técnicas, receitas, processos, matérias primas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brusque, São Bento do Sul, Joinville, Jaraguá do Sul.</li> </ul>
<p><b>5.4 Divulgação da lista dos participantes (nome, endereço)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar a formação da rede de Panificadores</li> <li>• Possibilitar e incrementar a comunicação entre eles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os Panificadores começam a conversar mais, trocar idéias, transferir conhecimentos e quebrar o isolamento (Isto não ocorre de um momento para outro, é um processo)</li> <li>• Passam a se ver como parceiros, não como inimigos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar lista com nomes, fones e endereços dos participantes logo nas primeiras reuniões</li> <li>• A idéia central é de que cada participante / integrante seja responsável pelo contato com no mínimo três outros membros do Núcleo, conforme modelo abaixo:</li> </ul> <div data-bbox="1146 762 1870 1173" style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <pre> graph LR     A[A] --- B[B]     A --- C[C]     A --- D[D]     B --- B1[B1]     B --- B2[B2]     B --- B3[B3]     C --- C1[C1]     C --- C2[C2]     C --- C3[C3]     D --- D1[D1]     D --- D2[D2]     D --- D3[D3]     </pre> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A rede pode começar a ser posta em prática quando o grupo estiver mais estável.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praticamente todos os Núcleos possuem, porém a idéia de rede saiu do Núcleo Multi-setorial de Mulheres Empresárias de Joinville</li> </ul>
<p><b>5.5 Pesquisa das Panificadoras com um questionário</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para o Consultor: ganhar rapidamente informações sobre as Panificadoras participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os questionários preenchidos possibilitam uma comparação das empresas ("benchmarking", por exemplo: relação entre quantidade de farinha</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exemplo de uma questionário : veja no anexo a partir da página nº 31</li> <li>• Pode usar uma parte do questionário para fazer um rápido levantamento sobre somente um assunto durante a reunião do Núcleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joinville, Brusque</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
		usada por mês e número de padeiros) • Os questionários podem dar idéias para novos temas / perguntas para consultoria individual e discussões no Núcleo (exemplo: quem são os clientes das Panificadoras, de onde vêm, quanto ganham? – Muitos Panificadores nunca pensaram sobre isto e por isso não tem uma estratégia de marketing) • As perguntas provocam um processo de reflexão do Panificador o que pode já iniciar mudanças	• O Consultor pode preencher o questionário junto com o Panificador durante uma visita na Panificadora. Isto dá a oportunidade de falar com o empresário sobre todos os assuntos de seu negócio	
<b>5.6 Jantar de confraternização</b>	• Reforçar a coesão grupal	• Aproximação maior e mais rápida	• Participação da esposa / do marido • Poderá ser em uma Panificadora, no sítio de um Panificador, em um restaurante – a decisão fica a critério dos participantes	• Todos os Núcleos
<b>5.7 Encontro das esposas de empresários panificadores que atuam na empresa</b>	• Mobilizar as mulheres de empresários que atuam nas panificadoras • Identificar suas necessidades / dificuldades diretamente sem intermediários • Desenvolver ofertas específicas de treinamento e consultoria que atendam diretamente as mulheres panificadoras	• Aproximação entre mulheres e Panificadoras • Quebra do isolamento delas nas empresas • Definição de mais atividades em comum • Talvez criação do Núcleo da Mulher Panificadora • Fortalecimento do próprio núcleo e da panificadora	• Por que desenvolver esta atividade? A esposa do empresário têm um papel fundamental na administração da MPE, entretanto de modo geral não participa de cursos, viagens... por variadas razões como timidez, pouca confiança e na grande maioria das vezes por causa da oferta de serviços inadequada das entidades • Analisar quantidade – ao menos 5 participantes • Começar com atividade mista (reunião – confraternização) em um lugar neutro (eventualmente um restaurante) • Cuidado com dia da semana, horário, período do dia, tempo de duração do encontro • Evitar pressão – eventualmente é suficiente organizar o encontro três ou quatro vezes por ano, com assuntos / informações relevantes e específicas	• Joinville



Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<b>5.8 Avaliação trimestral / semestral / anual das atividades do Núcleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar junto ao Núcleo, de maneira formal, os resultados alcançados</li> <li>• Reforçar a coesão grupal, mostrando que em grupo conseguem resultados que isoladamente não seriam possíveis</li> <li>• Demonstrar ao grupo (através das atividades desenvolvidas) que apenas a união viabiliza certos resultados e que o fato de o Núcleo fazer parte da ACI é uma oportunidade que deve ser permanentemente aproveitada</li> <li>• Efetuar eventuais correções do rumo ou planejamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforça a coesão grupal e demonstra a importância da ACI para o Núcleo e vice-versa</li> <li>• Os participantes percebem que podem influenciar os serviços da ACI</li> <li>• A reflexão e comparação “ANTES – AGORA” ajuda a perceber as mudanças no Núcleo e na empresa e desenvolver mais idéias para o futuro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É necessário muito cuidado na preparação desta reunião, municiando-se de informações e subsídios, que permitam uma avaliação criteriosa</li> <li>• Convidar o Diretor Executivo da ACI</li> <li>• Não tornar esta atividade muito comum, ao final de um evento como este, devem surgir críticas, sugestões, elogios, reivindicações...</li> <li>• Terminar a reunião com uma pequena confraternização (jantar, coquetel etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maioria das ACIs</li> </ul>
<b>5.9 Planejamento das atividades do Núcleo para os próximos meses / próximo ano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir um padrão para as reuniões</li> <li>• Evitar atividades adhoc (esparsas) e sem preparação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexão sobre a situação atual do Núcleo e seus objetivos: o que queremos conseguir e como?</li> <li>• Mais segurança e tempo para o Consultor / participantes na preparação das atividades do Núcleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ser feito para o período abril – março ou julho – junho, porque no fim do ano os Panificadores não dispõem de muito tempo</li> <li>• Quais idéias o Consultor tem para novas atividades?</li> <li>• Quais atividades - cursos, visitas a feiras etc. - já realizadas no passado devem ser repetidas? (necessidade de um novo aperfeiçoamento ou presença de novos membros que não participaram do primeiro evento)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São Bento do Sul, Jaraguá do Sul</li> </ul>
<b>5.10 Debate com o Diretor Executivo, Presidente, outros Diretores da ACI sobre o relacionamento e as expectativas / neces-</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demonstrar a importância do grupo dentro da ACI</li> <li>• Clarificar a forma de relacionamento entre Empresário / Núcleo / ACI</li> <li>• Intensificar o conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Núcleo sente-se motivado e prestigiado em virtude da presença do Presidente ou Diretor da ACI</li> <li>• Inicia o processo de lobby (Núcleo – ACI); de dentro para fora, começam os pri-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na primeira reunião do Núcleo o Presidente ou Diretor da ACI deve estar presente, mas apenas para dar as boas vindas</li> <li>• Esta atividade não deverá ser realizada nas primeiras reuniões do Núcleo. De certa forma é um acompanhamento por parte dos Diretores da ACI. “Como está indo o trabalho?” “O que tem sido feito?” “Com o que a Diretoria pode contribuir?”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joinville, Jaraguá do Sul, São Bento do Sul</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<b>Atividades do Núcleo</b>	dos Diretores sobre os problemas do ramo	meios passos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar esta atividade ao menos uma vez por ano</li> </ul>	
<b>5.11 Levantamento / debate: O que esperam os Panificadores do Consultor da ACI?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar mais claramente as expectativas dos Panificadores em relação ao Consultor, possibilitando que o mesmo possa orientar sua forma de atuação e seu próprio aprendizado</li> <li>Analisar as expectativas apresentadas, sanando as possíveis dúvidas e esclarecendo o papel do Consultor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior grau de profissionalismo no relacionamento Consultor – Panificador</li> <li>Consultor identificar pontos fracos e “correr atrás”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomar cuidado no momento da análise das expectativas</li> <li>Importante levar o Diretor Executivo para a reunião: “Uma forma de respaldo para o Núcleo e/ou Consultor”. Conhecendo as necessidades dos Panificadores, pode avaliar se o Consultor deve ou não atendê-los, bem como, se tem condições técnicas para tal</li> <li>Utilizar a visualização e fazer uma priorização do que é relevante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tubarão, Criciúma</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<b>6. Atividades do Núcleo em favor do desenvolvimento das empresas participantes</b>				
<b>6.1 Discussão sobre o preço do pão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar o panificador sobre o fato de que empresas diferentes tem custos e preços diferentes</li> <li>• Demonstrar que o mercado só se desenvolve quando é competitivo em preços, custos e qualidade</li> <li>• Demonstrar que a entidade – ACI – é coerente ao defender a livre iniciativa e concorrência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O núcleo se orienta para ações de cunho empresarial (desenvolvimento da empresa e do empresário).</li> <li>• A entidade mostra sua coerência e ganha credibilidade</li> <li>• O consultor passa imagem de profissional e os próximos temas tratados pelos empresários serão melhor analisados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Advertência: Os panificadores passaram mais de uma década com preços fixados pelo governo, e agora com a liberação, os mesmos não se acostumam com a idéia</li> <li>• Como tratar o assunto: Quando o tema for levantado revisar os objetivos e funcionamento do núcleo, bem como, os riscos da formação de cartel. Se não funcionar questionar por que e para que ter um tabelamento? Como controlar? Como definir penalidades para quem não cumprir? Dar exemplos e trazer empresários para depoimentos</li> <li>• Se, não funcionar montar planilhas mostrando as diferenças de custos existentes entre as padarias (aluguel ou local próprio, farinha especial ou comum, pró – labore alto ou baixo, forno elétrico ou a lenha...)</li> <li>• Se, ainda não der certo organize um curso sobre cálculo dos custos ou administração de Panificadoras e oriente o instrutor sobre a situação, de forma, que o mesmo aborde o tema sob a ótica da competitividade</li> <li>• Em ultimo caso, trazer o executivo ou presidente da ACI para que se diga claramente que a entidade não pode e não irá apoiar este tipo de iniciativa sob pena de comprometer sua imagem perante a comunidade empresarial e sociedade em geral. Se o grupo quiser discutir este assunto que não seja dentro da entidade e que o objetivo do núcleo é o desenvolvimento empresarial e não formação de cartel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joinville, Blumenau, Florianópolis, Jaraguá do Sul</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<b>7. Treinamento</b>				
<b>7.1 Aula prática na Panificadora por um Panificador do Núcleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferir / experimentar novas receitas de produtos e maneiras de produção</li> <li>• Quebrar mais o isolamento entre os Panificadores</li> <li>• Conhecer “por dentro” outras Panificadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O reforço da coesão do Núcleo</li> <li>• Outros irão eventualmente se oferecer após a primeira vez</li> <li>• Os participantes irão perceber mais coisas que têm em comum (objetivos, dificuldades)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não fazer esta atividade no início do Núcleo, não pressionar para que aconteça</li> <li>• Iniciar esta atividade em uma Panificadora que se identifique com o padrão médio do grupo</li> <li>• Deixar que um dos membros se coloque à disposição para não causar constrangimentos</li> <li>• Possíveis temas: pão de queijo, pão de centeio, receita de sonho, montagem de tortas, recheios de frutas, armazenagem de produtos, decoração de bolos festivos, etc.</li> <li>• O Consultor deve visitar antes as instalações da Panificadora onde será realizado a atividade (Verificar se há espaço suficiente e para quantas pessoas? A temperatura do local? Se existe barulho em excesso que possa atrapalhar o decorrer da aula? Verificar com o proprietário qual o local mais adequado para o evento, etc.)</li> <li>• Repartir entre os membros os custos de matéria-prima, materiais, bebidas etc.)</li> <li>• Consultor: deve participar do evento - imprescindível para crescer com o grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brusque, Jaraguá do Sul, Blumenau, São Bento do Sul, Joinville</li> </ul>
<b>7.2 Cálculo de custos e preços</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientizar sobre a importância deste tema</li> <li>• Aperfeiçoar os conhecimentos e a aplicação na empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O empresário dá mais destaque para este tema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes: levantar as perguntas e dúvidas dos panificadores e transferir para o instrutor</li> <li>• Curso de cerca 15 horas</li> <li>• O instrutor deve possuir conhecimentos sobre este ramo</li> <li>• O curso deve ser desenhado especificamente para Panificadores / Confeiteiros (exemplos concretos do ramo, não exemplos da grande indústria)</li> <li>• Eventualmente: combinar com o instrutor para prestar consultoria individual nas empresas para ajudar transferir o conteúdo do curso para a prática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brusque, Joinville</li> </ul>
<b>7.3 Recrutamento e seleção de funcionários</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar reflexão: “Quem é o responsável pela ‘má’ qualificação de meu pessoal?”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mais segurança do Panificador na hora de contratar seus funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresários gostam, às vezes, de reclamar e “chorar” sobre seus funcionários: “não têm formação, não sabem nada, não querem trabalhar, querem dinheiro demais,” etc. – uma dis-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrutores autônomos: – Carlos</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar aos Panificadores ferramentas, técnicas e critérios que permitam mais acertos na contratação de funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumenta o grau de responsabilidade do empresário em relação ao desempenho de seu funcionário</li> <li>• Reforça o sentimento de que a melhoria dos resultados passa pela conscientização de que “os problemas da minha padaria são meus. Não adianta jogar a culpa nos outros.”</li> </ul>	<p>cussão destrutiva que não muda ou melhora alguma coisa. Pode ajudar fazer uma simples pergunta: “Por que você contratou só péssimos funcionários? Por que não contratou bons funcionários?” A conclusão é, eventualmente, que ninguém define os objetivos do cargo e os critérios para selecionar um funcionário adequado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir, anteriormente, em grupo: “O que esperamos do curso?” Isto serve para desenvolver as perguntas chaves</li> <li>• Apresentar ao instrutor as peculiaridades do ramo para que ele trabalhe com exemplos da realidade dos Panificadores (contratação de um padeiro, uma balconista etc.)</li> <li>• Consultor: acompanhar o treinamento; pode ser útil em várias situações</li> <li>• Eventualmente combinar o curso com uma pequena assessoria nas empresas: como elaborar uma breve descrição do cargo de um padeiro?</li> </ul>	<p>Hunze, Joinville – Maristela Costa, Florianópolis – SEBRAE / SC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Joinville</li> </ul>
<p><b>7.4 Aperfeiçoamento em Panificação / Confeitaria com especialista Brasileiro ou mestre Alemão</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar e discutir uma outra realidade empresarial onde o nível de competitividade e o profissionalismo são mais intensos</li> <li>• Transferir processos, receitas, tecnologias aos participantes</li> <li>• Intensificar o relacionamento e a troca de informações entre empresários do mesmo ramo de países diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior profissionalismo na tomada de decisão por parte do Panificador</li> <li>• Reflexão sobre a sua forma atual de administração</li> <li>• Lançamento de novos produtos e implementação de novos processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar anteriormente as perguntas e dúvidas dos Panificadores para que o curso seja bem dirigido</li> <li>• Combinar Consultoria individual (<u>preferencialmente</u>)</li> <li>• Evitar realizá-lo no fim ou início do ano (excesso de trabalho e férias)</li> <li>• <u>Importante</u>: Dar ênfase à administração de Panificadora e Confeitaria (estão sendo realizados vários treinamentos técnicos sobre Panificadoras nos últimos tempos)</li> <li>• <u>Cuidados</u>: Na carga horária, datas, eventos paralelos, preço e local de realização</li> <li>• Pode-se utilizar as unidades móveis do SENAI / SC de Joinville e Blumenau, bem como as escolas de Panificação em Joinville, Blumenau, Criciúma e Itajai.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São Bento do Sul, Brusque, Blumenau, Jaraguá do Sul, Joinville</li> <li>• Quanto a especialistas nacionais contatar SENAI /SC e Moinhos</li> <li>• Outra opção são as feiras tipo FIPAN / FISPAL / BRASILPAN</li> </ul>
<p><b>7.5 Debates / mesa redonda / palestras informativas / apresentações</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar novas idéias; discutir alternativas, possibilidades ou novas técnicas</li> <li>• Sensibilizar quanto à</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Núcleo reforça o interesse por um determinado tema</li> <li>• Intensifica o relaciona-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para um evento como este sempre considerar as 4 áreas de uma empresa: comercial, finanças, produção e recursos humanos, e aspectos referentes ao empresário propriamente dito (gerenciamento, comportamento, adaptação à mudança.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultores de ACIs do Norte / Nordeste de SC e Fundação</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
	<p>importância de determinado tema</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• OBS.: Este tipo de atividade serve, muitas vezes, para sensibilizar o Panificador sobre temas que ele ainda não considera importantes em seu dia-a-dia</li> </ul>	<p>mento entre Panificadores e outros profissionais e técnicos de empresas fornecedoras ou entidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Núcleo percebe a importância do contato com profissionais externos às empresas</li> <li>• É um serviço que a ACI pode oferecer, visto que, na maioria das ocasiões é o Consultor da entidade que irá organizar e viabilizar a atividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Cuidar</u> para que a reunião do Núcleo não se torne um balcão de venda de treinamentos</li> <li>• <u>Não</u> fazer com que toda reunião seja uma palestra ou algo parecido</li> <li>• <u>Não</u> concentrar atividades sobre um único tema</li> </ul>	Empreender
<b>7.6 Temas de aperfeiçoamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos estes temas podem ser abordados em reuniões internas, debates com profissionais, cursos, visitas... Portanto tenha sempre em mente qual o seu objetivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciação de um processo permanente de aperfeiçoamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vantagens / desvantagens dos vários tipos de energia (elétrica, gás, lenha)</li> <li>• Climatização de lojas</li> <li>• Armazenagem de matéria prima</li> <li>• Vitrinismo</li> <li>• Relação entre folha de pagamento e faturamento</li> <li>• Motivação de funcionários</li> <li>• Como utilizar reclamações de clientes</li> <li>• Excelência no Atendimento ao Cliente nas Panificadoras</li> <li>• Decoração artesanal de bolos</li> <li>• Preparo de panetone</li> <li>• Tortas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversas ACIs</li> </ul>
<b>7.7 Curso CEFE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEFE = Criação de Empresas, Formação de Empresários, uma metodologia especial de treinamento com simulações e jogos</li> <li>• Fortalecer o espírito empresarial de Panificadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O participante aprende "como aprender," como elaborar e aplicar novas soluções</li> <li>• O participante se entende mais como empreendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEFE funciona em módulos: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Características empresariais</li> <li>– Oportunidades de Negócios</li> <li>– Mercado</li> <li>– Custos e Preços</li> <li>– Análises Financeiras / Plano de Negócios</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A FE tem uma rede de instrutores: Jairo Aldo da Silva / Ederaldo Ribeiro e externos</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<b>8. Visita, estágio e Missão</b>				
<b>8.1 Estágio na Panificadora de multiplicadores da FE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferência de processos, receitas, tecnologias e técnicas de administração empresarial</li> <li>• Experiências completamente novas para o empresário, que provavelmente há muito não estuda mais</li> <li>• Formar novos multiplicadores locais e reforçar a imagem do Núcleo e da ACI</li> <li>• Possibilitar oportunidades de aprendizado diferenciado de menor custo e que não dependa de idioma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Panificador desperta para novas técnicas e processos, incentivando mais tarde seu grupo a melhorar o desempenho e levando a uma reflexão sobre sua situação atual</li> <li>• Pode iniciar a formação de uma rede entre Panificadores de várias regiões do Estado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar fazer esta atividade em início e fim de ano</li> <li>• Mesclar administração de empresa e técnicas de produção (vivenciar e discutir temas de todos os setores da empresa)</li> <li>• Os temas devem ser priorizados e repassados anteriormente ao multiplicador da Fundação Empreender</li> <li>• Os custos correm por conta do empresário estagiário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contatar a Fundação Empreender para organização do mesmo</li> </ul>
<b>8.2 Estágio de Panificadores em Panificadoras da HWK em Munique, Alemanha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunizar ao Panificador a possibilidade de conhecer uma realidade empresarial completamente diferente e muito mais competitiva</li> <li>• Possibilitar a transferência de processos, receitas, tecnologias e técnicas de administração empresarial</li> <li>• Vivenciar uma outra realidade (não só empresarial)</li> <li>• Dar condições para que surjam novos multiplicadores para Fundação e Projeto Empreender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Panificador desperta para novas tecnologias, processos...</li> <li>• O Panificador incentiva outros a melhorar desempenho</li> <li>• O Panificador auxilia o grupo a refletir sobre a situação do empresário</li> <li>• Intensifica o relacionamento entre empresários do mesmo ramo, mas de países diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar início e fim de ano</li> <li>• Mesclar administração de empresas e técnicas de produção, não esquecendo de passar por todas as áreas da Panificadora</li> <li>• Visitar também outras instituições, feiras, fornecedores, cooperativa de compras, ou seja, entidades que tenham a ver com o Panificador (talvez conciliar a data com alguma feira do ramo na Alemanha)</li> <li>• O <u>Núcleo</u> deve definir previamente que temas o estagiário deve destacar no período (usar a tempestade de idéias visualizada e priorizar os temas)</li> <li>• O Núcleo deve identificar quem será o Panificador a realizar o estágio</li> <li>• Duração mínima 60 dias</li> <li>• Convidar um ex-estagiário para relatar sua experiências</li> <li>• Os custos correm por conta do Panificador, porém a estruturação e organização são efetuados pela HWK e Fundação Empreender sem custo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 1991 e 1996 – 10 Panificadores de diferentes ACIs</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os custos do vôo, hospedagem, transporte, seguro saúde são cerca de 4.200 US\$ por 60 dias (para pagar para a Fundação Empreender); o estagiário deveria calcular mais 30 US\$ / dia de custos pessoais (refeições, lavagem de roupas etc.)</li> <li>• <u>Cuidado</u> ao identificar o estagiário, não adianta pensar apenas naquele com maior capacidade técnica, deve-se conjugar este fator com facilidade de comunicação e principalmente empatia. Deve ser um profissional que possua a confiança do Núcleo</li> <li>• Após o retorno, uma reunião para repasse do estágio</li> <li>• <u>O Consultor</u> deve apoiar o multiplicador na preparação das apresentações</li> <li>• Organizar uma pequena confraternização no retorno do multiplicador</li> <li>• Para maiores detalhes contate a Fundação Empreender</li> </ul>	
<p><b>8.3 Visita a moinho</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar os conhecimentos sobre a produção da farinha, (matéria prima), para adquirir novas idéias e experiências sobre receitas e tecnologias de produção</li> <li>• Melhorar a comunicação com moinho como fornecedor e fonte de know how sobre Panificadoras (moinhos têm instrutores, salas de treinamento, equipamentos de pesquisa; podem apoiar atividades do Núcleo)</li> <li>• OBS.: Muitos Panificadores nunca visitaram o produtor de sua matéria prima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É um passo de lobby para transferir desejos e necessidades dos Panificadores ao moinho (serviços, produtos)</li> <li>• O Panificador pode aprender a melhor aproveitar a Consultoria técnica prestada pelo moinho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes: levantar os desejos, perguntas e dúvidas dos Panificadores e transferir para o moinho</li> <li>• Visitar as instalações com as devidas explicações</li> <li>• Fazer a apresentação de um produto, uma técnica por parte do moinho</li> <li>• Terminar com confraternização</li> <li>• Combinar mais contatos (palestra, curso com técnico do moinho – eventualmente cobra pouco ou nada)</li> <li>• Repetir cada ano</li> <li>• Quais moinhos existem na região?</li> <li>• De qual moinho os Panificadores compram a farinha? (nem sempre é do moinho mais próximo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moinhos: Joinville, São Bento do Sul, Mafra</li> <li>• Joinville</li> </ul>



Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<b>8.4 Visita do Núcleo ao Núcleo de Panificadoras de outra ACI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar, na prática, como funciona um Núcleo de Panificadoras</li> <li>• Demonstrar os resultados alcançados pelas empresas e pelo grupo no período</li> <li>• Evidenciar as diferenças entre uma reunião de Núcleo e do Sindicato ou Associação de Panificadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizar e perceber a importância da figura do Consultor de ACI, bem como da utilização de uma metodologia adequada na condução de reuniões</li> <li>• O Núcleo percebe os possíveis resultados a serem alcançados</li> <li>• Em virtude das dificuldades existentes na criação, o Núcleo se motiva e persistirá mais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Combinar a atividade com visitas a empresas</li> <li>• No máximo 5 ou 6 visitantes por Panificadora</li> <li>• Inicia o processo de criação da rede inter-Núcleos</li> <li>• Programar esta atividade com enfoque diferente, de acordo com a maturidade do grupo <ul style="list-style-type: none"> <li>– Início: Motivação / resultados</li> <li>– Maduro: Rede / atividades conjuntas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joinville, Brusque, Florianópolis</li> </ul>
<b>8.5 Visita a fornecedores de Máquinas, Equipamentos e matérias-primas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar os conhecimentos dos participantes sobre os fornecedores com os quais mantém contatos</li> <li>• Observar novas tecnologias processos produtivos e conhecer melhor os produtos e equipamentos utilizados</li> <li>• Melhorar a ligação com fornecedores, aproveitando que os mesmos são uma fonte de know how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normalmente o grupo retorna mais motivado, percebendo a quantidade de atividades que ainda pode realizar</li> <li>• É um passo que se dá para o lobby junto a fornecedores, pois o grupo transfere desejos e necessidades</li> <li>• Melhora o relacionamento entre os participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pode ser realizado no início do Núcleo, porém deve ser muito bem organizado</li> <li>• Talvez aproveitar a oportunidade para fazer um passeio</li> <li>• Realizar uma avaliação da visita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas as ACIs efetuaram este tipo de atividade</li> <li>• Algumas empresas visitadas foram: Fricasa, Tirol, Perfecta, Duas Rodas e moinhos de modo geral (Peônia, Santista, Werner)</li> </ul>
<b>8.6 Visita a feiras Nacionais e Internacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colocar o Panificador em contato com novas tecnologias, técnicas, matérias-primas</li> <li>• Proporcionar contato direto entre Panificadores e Fornecedores</li> <li>• Possibilitar uma atividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A viagem reforça a coesão grupal</li> <li>• O Panificador sente-se estimulado a promover mudanças dentro da sua empresa</li> <li>• Conhecendo melhor os fornecedores inicia-se o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver apostilas do Consultor Módulo II, "Como promover missões técnicas"</li> <li>• Tentar promover visitas a Fornecedores ou Panificadoras (aproveitar oportunidades)</li> <li>• Orientar os participantes quanto aos aspectos importantes a observar na feira</li> <li>• Quais feiras Nacionais e Internacionais existem? BRASILPAN, FISPAL, FIPAN e EQUIPOTEL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praticamente todas as ACIs desenvolveram esta atividade</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
	que o Panificador não desenvolveria sozinho	processo de lobby		
<b>8.7 Visita à Feira Internacional de Handwerk (Internationale Handwerksmesse / IHM) em Munique, ou à Feira Internacional de Panificadoras / IBA , em Cologna ou Munique, na Alemanha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a possibilidade ao Panificador de se comparar a nível internacional</li> <li>• Transferir novas idéias para produtos e tecnologias</li> <li>• Oferecer uma “aventura” que o Panificador sozinho geralmente não faria</li> </ul>	<p>Estimulante para iniciar novas atividades na Empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma viagem para o exterior em grupo cria novos relacionamentos / amizades entre os participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante a fase de preparação convidar um Panificador (eventualmente de uma outra ACI), que já participou em evento anterior, para explicar o que se pode esperar de uma missão para a Alemanha</li> <li>• Programa: cerca de 8 dias: visitas a Panificadoras, entidades de treinamento e formação de Panificadores, Fornecedores de Matéria Prima e Máquinas, Câmara de Ofícios de Munique e Alta Baviera, Associações de Panificadores, Feira IHM....</li> <li>• O início do pagamento deve ser efetuado vários meses antes do evento, de modo que na época da viagem as despesas maiores (hospedagem, transporte), já estejam pagas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A IHM acontece anualmente em março</li> <li>• A F. E. organiza missões para a IHM de até 6 ramos cada 2 anos</li> <li>• Participantes de quase todas as ACIs</li> <li>• A Fundação Empreender possui know how e organiza regularmente missões empresariais a estes eventos</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<b>9. Consultoria</b>				
<b>9.1 Definição de uma seqüência de visitas / Consultorias individuais pelo Consultor da ACI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer a realidade das empresas de Panificação</li> <li>• Demonstrar ao empresário sua importância no Núcleo e para a ACI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É o 1º passo no sentido de ganhar a credibilidade e a confiança do empresário</li> <li>• O Consultor, conhecendo a realidade do Panificador, consegue ser mais preciso, tanto na função de Consultor como de implementador de decisões do Núcleo</li> <li>• O Consultor passa a utilizar uma linguagem mais adequada à do Panificador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não esquecer de agendar uma seqüência de visitas</li> <li>• Elaborar um pequeno questionário que possibilite o conhecimento da empresa e / ou um diagnóstico sobre produção, vendas...</li> <li>• Identificar, com os empresários, que identificadores são interessantes considerar para futuros comparativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maioria das ACIs</li> </ul>
<b>9.2 Prestação de Consultoria “individual” ao Panificador pelo Consultor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoria “individual” significa: prestação de Consultoria a um Panificador pelo Consultor (Consultoria “grupal” acontece entre os Panificadores do Núcleo e o Consultor)</li> <li>• Abordar o Panificador como parceiro, para gerar informações e idéias que promovam o desenvolvimento da própria empresa</li> <li>• Deverão ser tratados assuntos individuais da empresa, que não se tratam nas reuniões do Núcleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Panificador tem um parceiro para discutir seus problemas e idéias – não fica sozinho e isolado</li> <li>• Ganhamos idéias através da conversa com outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultor não pode saber tudo sobre administração e tecnologia de empresas e Panificadoras. Mas quando um problema e uma pergunta chega <u>ele deveria saber onde e como se informar</u>. Sua tarefa é transferir a informação para o Panificador ou ligá-lo com a fonte de know how (um fornecedor, um moinho, um outro Panificador, uma revista ou livro, um outro Consultor trabalhando com Panificadores etc..)</li> <li>• A Consultoria pode acontecer : por telefone, por escrito, por uma visita do Panificador ao Consultor na ACI, por uma visita do Consultor à Panificadora</li> <li>• Escrever um curto relatório sobre a Consultoria (veja anexo) para documentar o processo e os resultados (o que ajuda nos futuros contatos com o Panificador e para ter um comprovante do trabalho para seus superiores</li> <li>• Para o Consultor: deve começar pelos problemas que o Panificador (não você) identificou. Por isso ele chamou você; para este problema ele tem ouvidos abertos. Esqueça os problemas que você identifica rapidamente. Talvez você consiga, através do problema do Panificador atingir os problemas que você identificou (talvez não). E talvez você saia da Panificadora, com poucos resultados concretos, percebendo que ficaram</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joinville, Jaraguá do Sul, São Bento do Sul</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
			<p>uma porção de outros problemas ainda sem solução. Não há porque se preocupar. Nem tudo tem que se resolver de uma só vez</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para o Panificador: procurar o Consultor não custa nada. Se ele não conseguir ajudá-lo, você não perdeu nada. Tente novamente. Se ele o ajudar, você ganhou muito</li> </ul>	
<b>9.3 Avaliação de uma Panificadora participante pelos outros membros do Núcleo – Panificadores prestam consultoria ao Panificador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer “por dentro”, outras Panificadoras</li> <li>• Oportunizar o aprendizado dos Panificadores de uma forma estruturada, utilizando a experiência dos companheiros</li> <li>• Quebrar ainda mais o isolamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforça a coesão grupal</li> <li>• Após a primeira vez, outros irão se oferecer</li> <li>• Participantes percebem que podem aprender uns com os outros</li> <li>• O Panificador a ser visitado irá fazer boa “faxina” p/ receber os outros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não realizar esta atividade no início do Núcleo</li> <li>• Iniciar esta atividade em uma Panificadora que se identifique com o padrão médio do grupo</li> <li>• Consultor estruturar o questionário junto com alguns empresários</li> <li>• No questionário, não esquecer o item “<u>Recomendações</u>”</li> <li>• Os questionários devem ser anônimos e entregues ao Consultor para tabulação</li> <li>• Talvez antes da visita uma pequena palestra sobre um tema mais relevante como armazenagem, lay-out, processo...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joinville, Brusque, Blumenau, São Bento do Sul, Jaraguá do Sul</li> </ul>
<b>9.4 Discussão de assuntos jurídicos sobre legislação tributária ou trabalhista...</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar aos participantes o funcionamento da legislação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O grupo percebe que sobre aspectos como estes é difícil ter uma atuação direta apenas através de lobby, Isto facilita ao Consultor levar a discussão para aspectos internos</li> <li>• Os participantes começam a ver resultados concretos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É uma boa oportunidade de a ACI mostrar serviço, visto que todas têm advogados contratados</li> <li>• Antes do evento, levantar as dúvidas e questionamentos com os Panificadores e repassá-las ao palestrante</li> <li>• Alertar antes, o jurista ,sobre a linguagem a ser usada</li> <li>• <u>Evitar</u>: Distribuição de cópias de leis – ninguém entende, ninguém lê</li> <li>• <u>Recomendável</u>: Elaborar junto com o jurista um “checklist” sobre o assunto: “O que evidenciar com respeito do Código de Defesa do Consumidor, na Panificadora?”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joinville, Brusque, Blumenau, Jaraguá do Sul</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<b>10. Ações de lobby</b>				
<b>10.1 Conceito e estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tomada de influência, conquista de interesse sobre pessoas chaves que detêm o poder de tomarem decisões relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pode funcionar ou não funcionar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Em várias ocasiões Núcleos têm efetuado lobby (junto a órgãos públicos, fornecedores, ACIs, ...). Entretanto percebemos que torna-se cada vez mais importante a estratégia a ser usada, ou seja, é mais importante <u>como</u> solicitar do que propriamente <u>o</u> que solicitar. Lembrete: De boas intenções o inferno está cheio</li> <li>Sugestões de como efetuar lobby: <ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecer o assunto com profundidade</li> <li>Formular a solicitação de modo claro e exato</li> <li>Credibilidade do relator da solicitação</li> <li>A solicitação <u>não</u> deve parecer como exigência</li> <li>O interlocutor deve sentir que obteve alguma vantagem</li> <li>Ir passo a passo</li> <li>Manter contatos estreitos</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundação Empreender e algumas ACIs do norte e nordeste de SC</li> </ul>
<b>10.2 Criação de uma “Escola de Panificadoras” com o SENAI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciar o processo de formação profissional com atividades de médio e longo prazo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O grupo percebe a força que possui, bem como o apoio da ACI (juntos somos mais fortes)</li> <li>A escola serve para outros treinamentos de reciclagem e aperfeiçoamento, tanto para mão de obra que já trabalha como também para os empresários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contatar entidades envolvidas “individualmente” no início p/ identificar claramente dificuldades, expectativas e procedimentos (SENAI, patrocinadores, ACI, sindicato, associações)</li> <li>Envolver fornecedores nas negociações (não só na hora de pedir dinheiro); pedir idéias, sugestões...</li> <li>Não esquecer os apoiadores, pode haver constrangimento</li> <li>A primeira turma tem de ser um sucesso = cartão de visita</li> <li>Organizar reuniões com todos os envolvidos para fechar o acordo ou dar um OK final</li> <li>Fazer uma ótima divulgação. Conseguir espaço na mídia</li> <li><u>Importante</u>: Curso de formação é muito difícil conseguir inscritos para o 1º ( a profissão não é valorizada). Após as primeiras turmas existe novamente acomodação dos envolvidos</li> <li>Verificar se não existem escolas em cidades vizinhas, se existirem, verificar se estão funcionando em período integral, se não, não haverá respaldo para a criação de uma nova escola</li> <li>Verificar se os Panificadores querem realmente a escola ou se acham que vão criar concorrentes para eles mesmos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ACIs e SENAI de Blumenau, Jaraguá do Sul, Joinville e Brusque</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<b>10.3 Debate com o SEBRAE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer com maiores detalhes as ofertas do SEBRAE para o setor da Panificação</li> <li>• Apresentar sugestões para serviços desejados (informação, treinamento, consultoria, missões)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor relacionamento</li> <li>• Adequação das ofertas de serviços do SEBRAE no ramo</li> <li>• Apoio na promoção e realização de eventos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O convite deve ser feito pelo Núcleo em conjunto com a ACI, mostrando que estão juntos</li> <li>• Organizar uma reunião preparatória para discutir: O que queremos? Quais nossas dúvidas? – Sem preparação e com uma postura passiva os Panificadores não tem o resultado esperado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaraguá do Sul</li> </ul>
<b>10.4 Debate com a Vigilância Sanitária do Município</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscientizar os Panificadores quanto a importância de manter os estabelecimentos com nível de higiene adequado</li> <li>• Conhecer com maiores detalhes as normas e padrões que regulam o setor da Panificação</li> <li>• Demonstrar ao representante da Vigilância o interesse e o desejo dos Panificadores em agir conforme das regras</li> <li>• Apresentar sugestões que facilitam o trabalho de ambos lados (lobby)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior respeito por parte da Vigilância aos Panificadores</li> <li>• Melhor relacionamento</li> <li>• É um passo de lobby no sentido de influenciar e / ou ser consultado quanto a novas regras</li> <li>• Reforça o sentimento de que os Panificadores fazem parte de um grupo profissionalizado</li> <li>• Panificadores percebem o poder de lobby do Núcleo e da ACI – sozinho em frente da Vigilância, o Panificador tem poucas chances; em grupo tem mais chances ser ouvido e respeitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O convite deve ser feito pelo Núcleo em conjunto com a ACI – da mais peso</li> <li>• Organizar uma reunião preparatória para discutir: O que queremos? Quais nossas dúvidas? – Sem preparação e mais com uma postura passiva os Panificadores não têm chances ganhar espaço em frente da Vigilância</li> <li>• Tentar preparar o representante da Vigilância para não só apresentar leis (já aconteceu)</li> <li>• Realizar o encontro com a Vigilância na sede da ACI – na casa do empresário – e não no escritório da Vigilância</li> <li>• A discussão deve ser dirigida para exemplos das Panificadoras</li> <li>• Avaliar o evento após a discussão</li> <li>• Cuidado: Panificadores de última hora que não participaram da reunião preparatória</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilância Sanitária do município</li> <li>• ACIs de <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blumenau</li> <li>- Joinville</li> </ul> </li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<b>11. Ações para o Mercado</b>				
<b>11.1 Lançamento de novos produtos em conjunto, através de um evento público</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atingir o mercado com mais influência e impacto, comparado com ações isoladas</li> <li>• Mostrar o desempenho do ramo para o público local</li> <li>• Fazer propaganda a favor da profissão de Panificadores</li> <li>• Estimular os Panificadores a criar novos produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Panificador se apresenta em público como membro de um grupo / ramo o que demonstra uma “união” (valorização da profissão, autoconfiança)</li> <li>• Entrada de novos participantes no Núcleo</li> <li>• Estimula a discussão dentro do Núcleo sobre produtos e produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir e definir claramente as expectativas dos Panificadores participantes para evitar mal entendidos / sonhos. As expectativas são realistas?</li> <li>• Alternativa 1: organizar sozinho (alugar um local, organizar a exposição, divulgação etc.)</li> <li>• Alternativa 2: organizar em conjunto com outras entidades (Rotary, Casa da Amizade, clube esportivo, etc.)</li> <li>• Calcular o número de visitantes conforme as capacidades (local, produtos etc.); eventualmente definir um número máximo através de convites / reservas</li> <li>• Definir os meios de divulgação (convites individuais de grupos alvos específicos, jornais, tv, rádio, folder etc.)</li> <li>• Buscar patrocinadores (fornecedores)</li> <li>• Convidar autoridades e lideranças locais / regionais</li> <li>• Cada visitante recebe, na entrada, um pequeno brinde.</li> <li>• Organizar um pequeno sorteio</li> <li>• Instalar uma pequena Panificadora viva para produzir produtos fáceis / simples (pão de queijo, sonhos)</li> <li>• Organizar o evento junto com outros Núcleos / ramos (açougues, confecções, sorveteiros etc.)</li> <li>• Depois: fazer uma avaliação</li> <li>• A oferta dos Panificadores (qualidade e variedade dos produtos) não frustra as expectativas dos visitantes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São Bento do Sul (Casa da Amizade)</li> <li>• Joinville (Banco do Brasil)</li> <li>• Jaraguá do Sul (04 Cafés Coloniais com 300, 500, 300 e 500 visitantes respectivamente)</li> <li>• Blumenau (Neumarkt)</li> </ul>
<b>11.2 Participação como Núcleo em uma feira local com um “stand”</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veja acima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veja acima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veja acima</li> <li>• Juntar 3 ou 4 “stands” (espaço mais aberto) para instalar um pequeno café, efetuando rodízios das empresas para seu uso</li> <li>• Dividir os custos entre empresas que usufruíram dos “stands”</li> <li>• Usar os “stands” com o nome do Núcleo, e, não permitir aos Panificadores <u>fixar</u> luminosos no local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joinville: PROLAR</li> <li>• Jaraguá do Sul: MULTIFEIRA</li> </ul>

Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<b>12. Outros</b>				
<b>12.1 Aquisição de vídeos sobre tecnologia de Panificadoras e trocas destes dentro do Núcleo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar o acesso a meios de treinamento que o Panificador sozinho não utiliza</li> <li>• Oferecer ao Panificador uma forma de treinar seus funcionários</li> <li>• Baixar os custos de treinamento por Panificador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorização e hábito de treinamento, especialmente dos funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes da compra: criar um pequeno subgrupo (02 Panificadores, Consultor) para avaliar e fazer uma pré-seleção das fitas</li> <li>• Alternativa 1: os vídeos ficam na ACI que funciona como videoteca; os custos são divididos entre os Panificadores</li> <li>• Alternativa 2: cada Panificador fica com uma fita; o Consultor promove o intercâmbio (troca de figurinhas) – criação de um banco de dados sobre as fitas existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moinho Santista</li> <li>• São Bento do Sul, Joinville, Jaraguá do Sul</li> </ul>



Atividade	Objetivos:	Possíveis Efeitos	Recomendações, Observações e Perguntas: Conteúdo, Organização	Realizado por / com
<b>13. Para o Consultor</b>				
<b>13.1 Coletar publicações sobre Panificadoras e Confeiteiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperfeiçoamento permanente do Consultor</li> <li>• Adquirir gosto pelos temas relevantes sobre Panificação e Confeitaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação do know how do Consultor</li> <li>• O Consultor pode ser mais aceito, passo a passo, como parceiro / Consultor qualificado / fornecedor de informações, pelos membros do Núcleo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fontes: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Livros – a Fundação Empreender possui alguns em alemão</li> <li>– Artigos em jornais e outras publicações</li> <li>– SEBRAE dispõe de material</li> <li>– Contatar entidades de treinamento (SENAI, SENAC etc.)</li> <li>– Buscar na Internet (veja abaixo)</li> <li>– Coletar material em feiras de Panificação e Confeitaria</li> </ul> </li> <li>• O Consultor deve apresentar, em cada reunião do Núcleo, uma pequena informação (verbalmente, cópia ou por escrito). Efeitos: a) O participante volta para casa com a sensação de que “ganhou” alguma coisa relevante para ele. b) O Consultor prova que tem os assuntos dos empresários em mente, observa o mundo com os olhos do Panificador</li> </ul>	
<b>13.2 Internet / homepages</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usar a Internet como fonte de know how</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veja acima</li> <li>• A maioria dos Panificadores ainda não tem acesso à Internet. Nem todos os “produtos” da Internet são de boa qualidade. Não é fácil achar homepages relevantes e interessantes. Com isso o Consultor pode, com relativa facilidade, conquistar espaço e credibilidade frente aos Empresários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na reunião dos Consultores das ACIs da região, definir um Consultor que fique responsável pela busca de homepages relevantes e sua divulgação entre os Consultores (não é eficiente que cada um faça esta busca).</li> <li>• Sugestão: colocar os “links” para as homepages na homepage da própria ACI do Consultor responsável</li> <li>• Palavras chave para a busca na Internet: “Panificação” (em 11/98 aparecem 650 links) / “Confeitaria”</li> <li>• Exemplos de Homepages na Internet: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Jornal da Panificação, O 1º Jornal Eletrônico de Panificadoras e Confeiteiras, Associação das Indústrias de Panificação e Confeitaria do Estado de São Paulo: <a href="http://www.mtec.com.br/jpanific/">www.mtec.com.br/jpanific/</a></li> <li>– CODIPAR, Equipamentos e Assessoria para Indústria de Panificação e Confeitaria Equipamentos e Assessoria para Indústria de Panificação e Confeitaria. <a href="http://www.codipar.com.br">www.codipar.com.br</a></li> </ul> </li> </ul>	

## **13. Anexos**

- 13.1 Formulário: Relatório da Reunião do Núcleo**
- 13.2 Formulário: Relatório sobre as Atividades do Núcleo**
- 13.3 Formulário: Relatório sobre Consultorias Individuais**
- 13.4 Questionário: Avaliação das Mudanças na ACI, entre os Panificadores e nas Panificadoras**

ACI de	Relatório da Reunião do Núcleo	Número ___ / 199 ___
Núcleo	Número de participantes na reunião	
Data	Horário	Local
Consultor	Outros participantes (Consultores externos / palestrantes etc.) a)	Entidade
Funcionários da ACI	b)	
Tema da Agenda	Conteúdo e Resultados (assuntos específicos veja na página anexa)	
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Assuntos para Resolver / Tarefas / Planos	Nome do Responsável	Data Limite
1.		
2.		
3.		

Próxima Reunião :  
Data / Horário / Local

Nome do Participante	Empresa	Sócio <input type="checkbox"/>
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		
11.		
12.		
13.		
14.		
15.		

Avaliação pelos Participantes : Conforme sua Avaliação, Coloque um  no Quadro Correspondente



Assinatura do Consultor

Assinatura do Diretor Executivo (visto)

Divulgação : 1. Associados do Núcleo  
2. Arquivo

3. Outros interessados (Diretor Executivo, Consultores)



<b>ACI de</b>		<b>Relatório sobre as atividades do Núcleo</b>		
		<b>de:</b>	<b>até:</b>	
Núcleo			Data da fundação (1ª reunião)	
Nome do presidente			Data da oficialização	
Número de associados	Número de não associados	Número total		Número de mulheres
Número de reuniões na sede da ACI		Número de reuniões em empresas	Número de reuniões total	
Nº Participantes nas Reuniões:	Mínimo	Máximo	Média (soma dos participantes em todas as reuniões dividido pelo número das reuniões)	
Atividades do Núcleo (cursos, palestras, visitas de fornecedores, feiras etc.) com data : atividades realizadas - sem data : atividades previstas e / ou planejadas (se não há suficiente espaço continue no verso / coloque observações específicos também no verso)				
	Data	Atividade		Nº. Partic.
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Avaliação pelo Consultor : o funcionamento do Núcleo é :				
<b>Ótimo</b>	<b>Bom</b>	<b>Regular</b>	<b>Pouco satisfatório</b>	<b>Ruim</b>



**Associação Comercial e Industrial de .....**

## **Questionário para os Panificadores**

Prezada Panificadora,  
prezado Panificador,

para que a Associação Comercial e Industrial possa melhor integrá-lo e apoiá-lo através de seus serviços de Consultoria e treinamento, é importante conhecer a identidade de sua empresa, bem como alguns dados sobre pessoal, instalações, matéria prima, produção, administração, etc.

Estes dados, por sua vez, também são importantes para que cada empresário possa avaliar o seu desempenho e eficácia ao longo de um período, bem como comparar a sua posição entre as empresas do ramo.

Assim sendo, pedimos a gentileza de preencher o presente questionário, observando as seguintes observações :

- preencher com letra de forma ou datilografia.
- nas questões onde se trata de escolher SIM ou NÃO, ou então uma das opções relacionadas, marcar um "X" sobre o mais indicado para a sua empresa.
- caso você não possua a informação e não saiba responder determinada questão, por favor, faça um ponto de interrogação : ????
- caso você não queira dar determinada resposta, faça um "X" sobre o número da respectiva questão.

**Observação** : As informações serão sigilosas, não sendo divulgadas para outros Panificadores. Só serão utilizados dados de conjunto como, por exemplo : 25 por cento dos Panificadores entrevistados possuem até 3 empregados na produção.

**Preencha o questionário abaixo e entregue-o ao Consultor.**

Muito obrigado pela sua colaboração.

(Nome)  
Consultor



<b>1. DADOS BÁSICOS DA EMPRESA</b>		
1.1 Nome da empresa		
1.2 Endereço / bairro		
1.3 Fone	Fax	Email
1.4 Nome da pessoa p/ contatar		
1.5 Nome da pessoa responsável pela produção		
1.6 Razão Social:		
1.7 Ano da fundação:		
1.8 O proprietário tem outras empresas / atividades ?	SIM	NÃO
Se SIM, identifique os ramos e o número total de empregados em cada ramo		Número de empregados
a)		
b)		
c)		
1.9 Filiais :		
- Quantas filiais de produção tem a Panificadora ?		
- Quantas filiais de vendas tem a Panificadora ?		

## 2. DADOS SOBRE PESSOAL

### 2.1 Total de empregados na Panificadora (matriz) :

Área	n.º total na área	com formação profissional	Quantos estão trabalhando há		
			(-) de 1 ano	(+) de 1 ano (-) de 3 anos	(+) de 3anos
Administração					
Produção					
Vendas e Transp.					
Outros					
Total					

### 2.2 Horas de trabalho por dia

Área	N.º de turnos de trabalho	Número de horas por turno
Na produção		
Nas vendas e no transporte		

### 2.3 Perfil do proprietário da Panificadora

2.31 Grau de formação geral ?	1º grau	2º grau	3º grau
2.32 Possui Formação especial em Panificação?	SIM	NÃO	
- Se SIM : Qual a duração de formação ?			
- Quantos anos de experiência prática tem na profissão ?			
2.33 Tem outras especializações ?	SIM	NÃO	
- Se SIM : Quais as principais especialidades?			
2.34 O proprietário da Panificadora sabe fazer a produção na padaria ?	SIM	NÃO	
2.35 Participa ativamente na produção no momento ?	SIM	NÃO	

2.4 Desenvolvimento profissional do pessoal: Quantos funcionários participaram em cursos e / ou seminários nos últimos 2 anos? Total:

<b>3 INSTALAÇÕES</b>			
3.1 Prédio: O prédio onde se localiza a padaria é:		PRÓPRIO	ALUGADO
3.11 Qual a área total do setor produtivo da padaria / confeitaria ? (incluir área de estocagem de materiais, etc.)			m <sup>2</sup>
3.2 Equipamentos			
3.21 Caracterização dos fornos			
	Quant.	marca / tipo do forno	tipo de aquecimento
			Capacidade pães por hora
3.22 Você sabe Quanto é o consumo e custo da energia ?		SIM	NÃO
Se SIM, qual o consumo e custo para :			
Aquecer da temperatura de 30 graus até 220 Graus		Quantidade?	Custos?
Manter a temperatura a 220 graus com forno Cheio, por hora		Quantidade?	Custos?
3.23 Tem intenção de comprar um novo forno nos próximos 12 meses ?		SIM	NÃO
Se SIM, qual forma de energia ?			

3.3 Outros equipamentos : caracterização dos equipamentos

	Quant.	Marca / tipo da máquina (tamanho)	Idade

3.4 Que máquinas tem intenções de adquirir nos próximos 12 meses ?

	Quant.	Marca / tipo da máquina (tamanho)

#### 4 MATÉRIA PRIMA

4.1 Farinha : Quais os tipos e quantidades de farinha que compra por mês ? De onde compra ?

Tipo / marca	Fornecedor	Quantia mensal	Freqüência de compra por mês

4.2 Condições de pagamento da matéria prima : Normalmente você paga a matéria prima

A vista	Com prazo de até 1 mês	Com prazo de 1 a até 2 meses	Com prazo superior a 2 meses

#### 5 PRODUÇÃO

5.1 Quantas sacas de farinha você consome por dia

para pães	para bolos	no total

5.2 Você utiliza mistura de farinhas para fazer pães?

SIM

NÃO

se SIM, como:

5.3 Você tem problemas com a farinha ?

SIM

NÃO

se SIM, explique quais os principais problemas

5.4 Quantos tipos de pães produz ?

tipos

5.5 Quantos tipos de bolo produz ?

tipos

5.6 Quantos novos produtos você começou a produzir nos últimos 6 meses ?

novos produtos

5.7 Como você estima a Qualidade dos seus produtos ?			
É possível melhorar	Muito bom	Estou satisfeito	É necessário melhorar
<b>6 VENDAS</b>			
6.1 De suas vendas ou de seu faturamento:			
- quantos por cento são obtidos com pães ?			por cento
- quantos por cento são obtidas com bolos ?			por cento
- quantos por cento são obtidas com comércio de outros produtos?			por cento
6.2 Tem estatísticas regulares sobre a venda por produto	SIM	NÃO	
6.3 De seus clientes, quantos por cento:			
- são consumidores			por cento
- são revendedores de seus produtos ?(cantinas, restaurantes etc)			por cento
6.4 Dos consumidores quanto por cento ganham			
- cerca de 1 a 5 salários mínimos ?			por cento
- mais do que 5 salários mínimos ?			por cento
6.5 Quantos por cento dos clientes compram regularmente?			por cento
6.6 Dentro de sua estimativa, quantos por cento dos clientes moram:			
- a distância menor que 500 metros ?			por cento
- no bairro a distância superior a 500 metros?			por cento
- em outros bairros ?			por cento
6.7 Quais as formas de propaganda e marketing que você usa ?			

<b>7 ADMINISTRAÇÃO</b>			
7.1 Qual a forma de contabilidade que utiliza ?			
não tem	Manual	computador	escritório externo
7.2 Você efetua cálculo dos custos?		SIM	NÃO
7.3 Você calcula os custos por produto ?		SIM	NÃO
<b>8 FINANCIAMENTO</b>			
8.1 Você utiliza financiamento para investimentos		SIM	NÃO
- Se SIM, os créditos são de financeiras		SIM	NÃO
- bancos		SIM	NÃO
- pessoas particulares		SIM	NÃO
<b>9 Associativismo</b>			
9.1 Você é associado:			
- da Associação Comercial e Industrial ?		SIM	NÃO
- do Sindicato Patronal ?		SIM	NÃO
- de uma outra Associação Empresarial ?		SIM	NÃO
- de outras entidades ?		SIM	NÃO
- se SIM, de quais ?			
<b>10 OUTRAS OBSERVAÇÕES ESPECIAIS SOBRE A EMPRESA</b>			

**(ACI de .....)**

(cidade), (data) / (nome do arquivo)

Prezada Senhora, prezado Senhor,  
(introdução / explicação)

Avaliação significa, analisar as mudanças nas ACIs, nos Núcleos e nas empresas participantes. Assim sendo precisamos a sua cooperação, fornecendo-nos algumas informações, suas observações e opiniões.

**Preencha o questionário abaixo e entregue-o ao Consultor.**

Muito obrigado pela sua colaboração.

(Nome)  
Consultor

## Questionário

Nome da pessoa :					
Nome e endereço da empresa :					
Ramo da empresa:					
Nome do Núcleo em que a Senhora / o Senhor participa:					
Nome da ACI:					
(assinale com X)					
Quando começou a participar no Núcleo?	<b>MÊS</b>	<b>ANO</b>	Quando se associou à ACI?	<b>MÊS</b>	<b>ANO</b>
Quantos funcionários sua empresa tinha ao iniciar a participação no Núcleo			Quantos funcionários sua empresa tem atualmente?		
Você já conhecia a ACI antes da participação no Núcleo? (assinale com X)				<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>



Se sim, qual a sua opinião sobre a ACI nessa época?					
Qual a sua opinião sobre a ACI hoje ? O que mudou ?					
Sua ACI tem um Plano de Objetivos e Metas?		<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	<b>NÃO SEI</b>	
Se sim, quais são os objetivos e metas mais importantes para você?					
As ACIs participantes no Projeto de Parceria com a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e Alta Baviera decidiram integrar micro e pequenas empresas como associados e prestar serviços concretos de forma profissionalizada aos associados. Na sua opinião em que grau a sua ACI atingiu este objetivo ? (assinale com X)					
<b>100 %</b>	<b>80 %</b>	<b>60 %</b>	<b>40 %</b>	<b>20 %</b>	<b>0 %</b>
Caso sua resposta não seja "100%" o que ainda falta? O que deve melhorar?					
Serviços concretos prestados pela ACI são serviços de treinamento, Consultoria grupal no Núcleo e Consultoria individual (o Consultor da ACI aconselha o empresário na busca de informações e soluções de / para problemas). Como a Senhora / o Senhor avalia estes serviços comparado com as necessidades e expectativas : (assinale com X a posição de cada serviço no quadro abaixo)					
	<b>ÓTIMO</b> (não pode ser melhor)	<b>BOM</b> (estou muito contente)	<b>REGULAR</b> (funciona, mas necessita melhoramento)	<b>POUCO SATISFATÓRIO</b> (começou mas ainda falta muito)	<b>RUIM</b> (não existe ou só funciona com baixa qualidade)
<b>Treinamento</b>					
<b>Consultoria grupal no Núcleo</b>					
<b>Consultoria individual do Consultor</b>					
<b>Consultoria jurídica</b>					

O que deve melhorar no treinamento?

O que deve melhorar na Consultoria grupal (no Núcleo)?

O que deve melhorar na Consultoria individual (o Consultor aconselha você individualmente)?

O Núcleo tem um Consultor. A tarefa dele é por exemplo: preparar e organizar reuniões e atividades do Núcleo; aconselhar o Núcleo; desenvolver idéias; executar tarefas que foram delegadas para ele. Na sua opinião em quais áreas o Consultor poderia agir ainda melhor?

O Consultor já visitou sua empresa para conhece-la? (assinale com X)

**SIM**

**NÃO**

O Núcleo possibilita a comunicação entre os participantes sobre o trabalho empresarial do determinado ramo. O que mudou para você através destes encontros ?

Como você via os outros empresários do seu ramo antes e como os vê hoje?

Caso um Mestre / Técnico em Panificação efetuou cursos, treinamento e Consultoria para o seu Núcleo, o que a Senhora / o Senhor aprendeu dele ?

Analise as mudanças ocorridas na sua empresa desde de sua participação no Núcleo:  
 Como se melhoraram (ou pioraram) as seguintes assuntos na sua empresa em comparação com suas expectativas e outras empresas de seu ramo.  
 Preenche o quadro abaixo

Item		Avaliação (assinale com X)					Comentários / Observações
		Ruim	Regular	Ótimo			
Gerenciamento e Administração	antes	1	2	3	4	5	
	hoje	1	2	3	4	5	
Finanças e cálculo dos custos	antes	1	2	3	4	5	
	hoje	1	2	3	4	5	
Fornecimento: pré-produtos e matéria prima	antes	1	2	3	4	5	
	hoje	1	2	3	4	5	
Equipamentos, instalações e lay-out	antes	1	2	3	4	5	
	hoje	1	2	3	4	5	
Nível tecnológico	antes	1	2	3	4	5	
	hoje	1	2	3	4	5	
Organização e eficiência da produção	antes	1	2	3	4	5	
	hoje	1	2	3	4	5	
Qualidade dos Produtos	antes	1	2	3	4	5	
	hoje	1	2	3	4	5	
Estratégias de vendas, qualidade do marketing	antes	1	2	3	4	5	
	hoje	1	2	3	4	5	
Recursos humanos, treinamento de funcionários	antes	1	2	3	4	5	
	hoje	1	2	3	4	5	
Avaliação da empresa em geral	antes	1	2	3	4	5	
	hoje	1	2	3	4	5	

Quais foram as mudanças mais importantes?