



# Painel de Mercado da Panificação e Confeitaria





## Expediente:

PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DO SETOR  
DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA COM ATU-  
AÇÃO NA QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E  
SUSTENTABILIDADE

Convênio ABIP / ITPC / SEBRAE

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas  
Empresas

**Diretor Presidente:** Luiz Barretto

**Diretora Técnica:** Heloisa Regina Guimarães de  
Menezes

**Diretor de Administração e Finanças:** José Cláudio  
dos Santos

**Unidade de Atendimento Setorial Indústria**

Kelly Cristina Sanches

**Unidade de Atendimento Setorial Indústria**

Maria Regina Diniz de Oliveira

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

**Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e  
Confeitaria (ABIP)**

Presidente: José Batista de Oliveira

[www.abip.org.br](http://www.abip.org.br)

**Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria  
(ITPC)**

Márcio Rodrigues

[www.institutoitpc.org.br](http://www.institutoitpc.org.br)

## Ficha Técnica

Redação: Igor Marques

Projeto Gráfico: Patrícia Santos

Edição: Márcio Rodrigues

Supervisão: Maria Regina Diniz / Márcio Rodrigues

Tiragem: 2.000 exemplares

Agosto 2015

# Sumário

|   |    |
|---|----|
| <b>Introdução</b> .....   | 04 |
| <b>O setor de panificação brasileiro</b> .....                  | 05 |
| Composição dos grandes custos .....                             | 06 |
| Tíquete médio, fluxo de clientes e número de funcionários ..... | 06 |
| Volume de faturamento por departamento .....                    | 06 |
| Empregos gerados .....  | 07 |
| Cadeia de valor .....   | 07 |
| <b>Tipos de padarias</b> .....                                  | 07 |
| Perfis das padarias e confeitarias .....                        | 09 |
| <b>Comportamento do consumidor</b> .....                        | 13 |
| <b>Escolha do canal</b> .....                                   | 13 |
| Impacto visual .....  | 14 |
| Aposta no marketing .....                                       | 15 |
| Substituição de canais em refeições .....                       | 15 |
| Diversificação de formatos .....                                | 16 |
| <b>Escolha dos produtos</b> .....                               | 17 |
| Influência das embalagens .....                                 | 19 |
| <b>Tendências de mercado</b> .....                              | 20 |
| Mudança nos hábitos de consumo nas padarias .....               | 20 |
| Alimentação saudável .....                                      | 22 |
| Conveniência .....  | 23 |
| Food Service .....  | 24 |
| Tendências internacionais .....                                 | 25 |
| <b>Tecnologia e inovação</b> .....                              | 27 |
| Congelamento .....  | 27 |
| <b>Análise setorial</b> .....                                   | 29 |
| Pontos de alerta e oportunidades no setor .....                 | 30 |
| Pontos de pressão .....   | 33 |
| Pressão elevada .....   | 33 |
| Pressão mediana .....   | 34 |
| Pressão regular .....   | 35 |
| Concorrência .....  | 35 |
| Padarias e supermercados .....                                  | 36 |
| <b>Conclusão</b> .....  | 37 |



# Introdução

Em setembro de 2014, o Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), a Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) firmaram um convênio de cooperação técnica. Esta é a terceira experiência conjunta de cooperação de trabalho e ações visando o desenvolvimento do setor de Panificação e Confeitaria. O objetivo desta nova parceria é promover a competitividade dos pequenos negócios das padarias artesanais por meio do desenvolvimento e implantação de estratégias de qualidade, produtividade e sustentabilidade do segmento.

Estes três itens – qualidade, produtividade e sustentabilidade – são os que norteiam toda a elaboração das ações e permeiam os quatro focos estratégicos e eixos do projeto:

- Desenvolvimento tecnológico dos pequenos negócios, clientes do Sebrae, participantes da cadeia produtiva do segmento de Panificação e Confeitaria;
- Inteligência Competitiva;
- Acesso dos pequenos negócios ao mercado;
- Apoio técnico aos estados.

O Painel de Mercado da Panificação e Confeitaria é um dos produtos gerados pelo convênio entre as entidades, sendo este uma atualização da primeira versão, lançada em 2011. Procura-se com este registro discutir as mudanças pelas quais o setor ao longo dos anos. Existe a necessidade de ter informações e dados estatísticos neste momento de intensa concorrência e diversificação de produtos, serviços e novos modelos de atuação. Busca-se ainda com este compilado contextualizar o próprio mercado nacional, em paralelo a outros mercados, indicando tendências e experiências no setor em diferentes países.

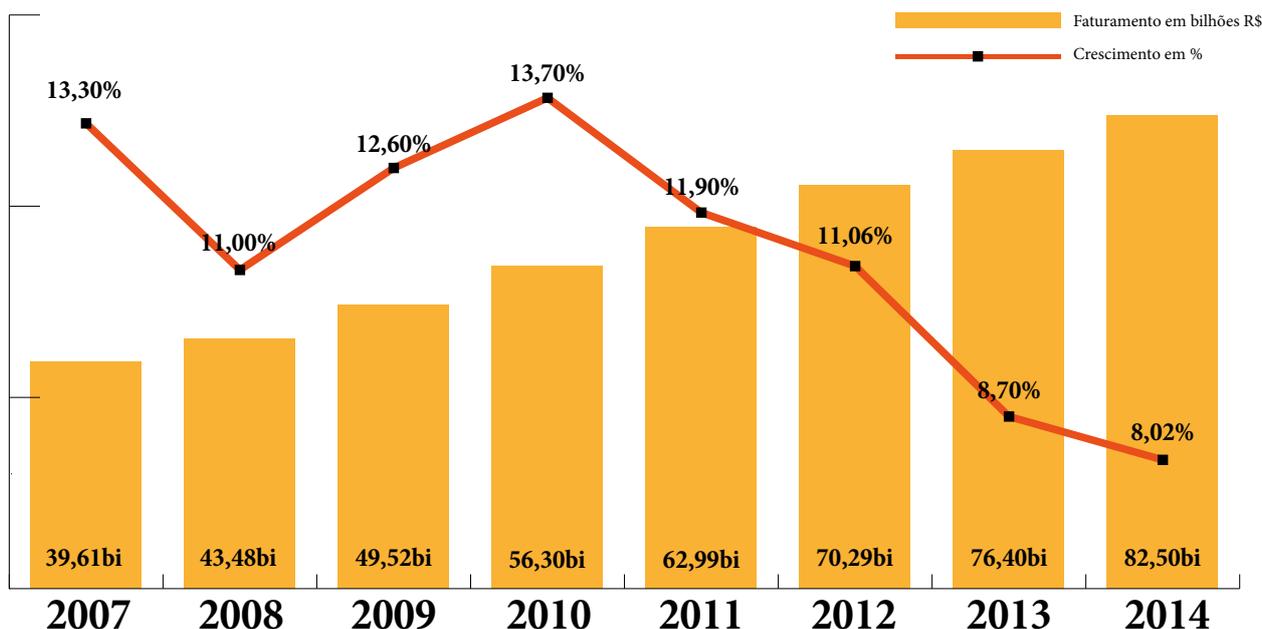
Espera-se que este documento possa mais uma vez contribuir e evoluir as percepções para o melhor entendimento do mercado panificador brasileiro, servindo de base para fomentar discussões que o impulsione a novos saltos de crescimento e modernização nos próximos anos.

Nova edição deste material será publicada em 2017 com as devidas revisões e análises do cenário que se fizer apresentar.

## O setor de panificação brasileiro

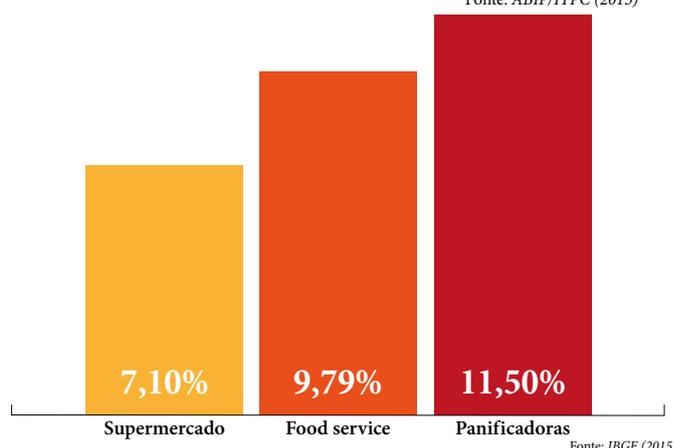
Conforme levantamento do Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), em 2014 o setor de Panificação e Confeitaria brasileiro cresceu 8,02% e faturou R\$ 82,5 bilhões. Desde 2010, o mercado vem registrando uma desaceleração. No último ano foi a segunda vez consecutiva que o segmento apresentou uma elevação inferior a 10%, registrando a menor taxa dos últimos oito anos.

O impacto das tarifas para as empresas de todos os setores foi repassado para o consumidor. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a inflação medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) fechou o acumulado de doze meses de 2014 em 6,41%. O reajuste de preço praticado nas empresas de food-service no mesmo ano ficou entre 9% e 13%, com média de 11,5% para as empresas de panificação. Nos supermercados, o aumento foi de 7,1%. Isso significa uma média de 32% acima do reajuste médio dos produtos adquiridos pelas empresas de panificação.



Fonte: ABIP/ITPC (2015)

O principal fator para a redução no ritmo de crescimento foi o aumento nos custos, que subiram em média 11,5%. Os preços dos produtos adquiridos pelas empresas de panificação no atacado tiveram reajuste médio de 8,71%, a alta do salário médio do setor foi de 18,2%, o custo com embalagens aumentou em 13,3% e a energia elétrica 14,8%.



Fonte: IBGE (2015)

## Composição dos grandes custos

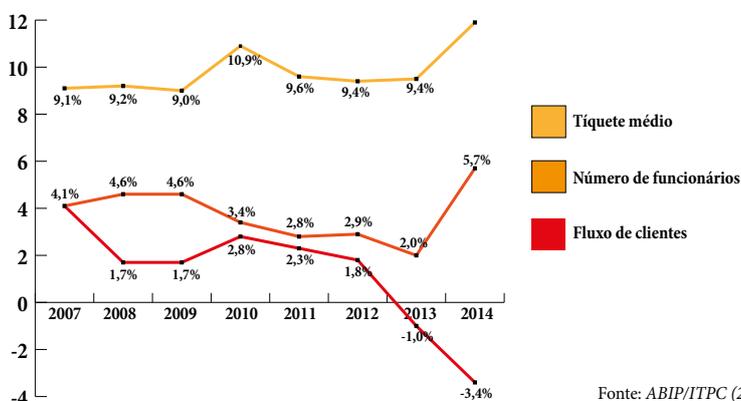
Na composição dos custos operacionais nas padarias e confeitarias, excetuando-se os custos variáveis, como farinha de trigo, por exemplo, os grandes custos que impactam são:

- Gastos com pessoal: 42%
- Energia: 11%
- Impostos: 15%
- Embalagens: 7%
- Outros: 25%

Nos últimos quatro anos, os custos aumentaram 48,5%. O setor passa ainda por um momento de formalização de várias empresas e isso trouxe maior impacto dos impostos sobre o faturamento. O gasto com pessoal subiu 50,2% de 2010 a 2014. Os gastos com energia aumentaram 18,5% e 16,3% com embalagens, nesse intervalo. De 2012 a 2014, o custo total aumentou 19,5% no setor.

lojas, os clientes estão consumindo cada vez mais. O tíquete médio teve a maior taxa de crescimento dos últimos oito anos aumentando 5,7%.

Segundo pesquisa realizada pelo Dataconsumer (2014), 52% dos clientes que frequentam padarias têm um grau de exigência muito elevado sobre os produtos panificados. Isso torna a operação das empresas de Panificação e Confeitaria um desafio maior, já que precisam cotidianamente suprir a alta expectativa de seus frequentadores e isso também influi no desempenho dos profissionais.

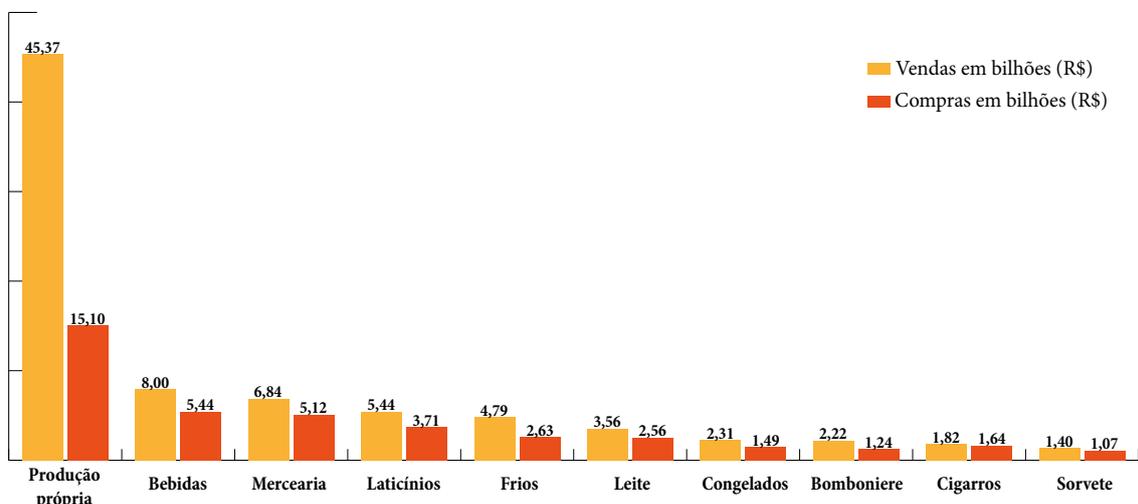


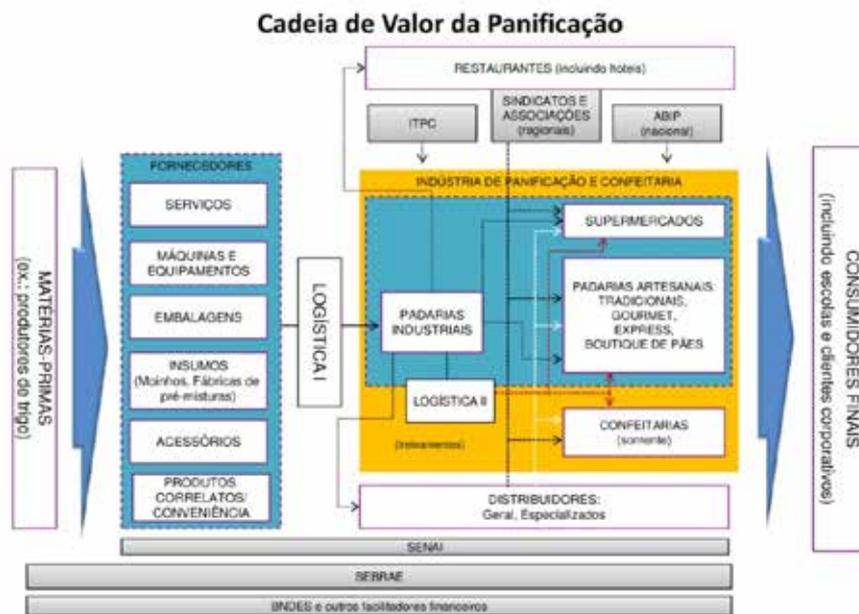
## Tíquete médio, fluxo de clientes e número de funcionários

O número de empresas que compõem o setor se manteve estável e continua sendo 63,2 mil. Elas receberam cerca de 41,5 milhões de clientes diários no último ano, redução de 3,48% em comparação com 2013. Apesar da redução do fluxo nas

## Volume de faturamento por departamento

As vendas de produção própria representam 55% do volume de faturamento o que representou R\$45,37 bilhões, seguido pelas bebidas, produtos de mercearia e laticínios.





Fonte: ITPC (2015)

## Empregos gerados

O setor representa cerca de 850 mil empregos diretos e 1,85 milhão de forma indireta. Em comparação com 2013, houve um aumento de 5,7% no número de postos de trabalhos gerados. Contudo, os percentuais registram menor produtividade nas empresas com queda de 5,4% por funcionário. De acordo com o levantamento, o faturamento por funcionário aumentou 2,5%. O salário médio cresceu 44,2%, em média, entre 2010 e 2014.

## Cadeia de valor

De acordo com o critério utilizado pelo Sebrae, cadeia de valor é “um conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas ou insumos, fornecedores de componentes ou serviços, produção (fabricação ou serviços), distribuição e varejo, consumo, atividades de pós-vendas, como assistência técnica e manutenção, até a coleta, eventual reciclagem de materiais e a destinação final”.

O valor gerado por essa cadeia é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Quanto mais valor para o cliente, mais competitiva é a empresa e o reconhecimento desse valor traz mais vantagens competitivas. As atividades são divididas

pelas quais as empresas podem criar valor e vantagens competitivas em primárias (executadas pelos funcionários da linha de frente) e atividades de apoio (executadas pela equipe mais estratégica).

## Tipos de padarias

As padarias no Brasil têm passado por transformações nos últimos anos, principalmente a partir da década de 90, quando se percebeu a incorporação de novos serviços e diversificação que reconfigurou o negócio, ampliando o oferecimento dos produtos tradicionais e se colocando como locais de consumo durante todo o dia, principalmente dentro dos conceitos de foodservice.

Nesse contexto, podemos identificar, basicamente, alguns tipos de padarias dentro do mercado nacional:

1. **Padarias Artesanais:** nelas a produção de panificados e confeitados é local, além de ser considerado o carro-chefe do estabelecimento. Geralmente, a venda é direta ao consumidor, mas há também revenda para outros estabelecimentos, e sem muita escala.

2. **Padarias Industriais:** a produção dos panificados é feita em larga escala e a venda destes produtos não se destina somente ao consumidor local, e sim para diferentes fontes - indústria, hospitais e as próprias padarias artesanais, lojas de conveniência, supermercados, entre outros. Destaca-se a produção dos congelados e pães industrializados.

3. **Padarias em Supermercados:** a produção de panificados não é o principal negócio dentro dos supermercados, mas se configura com a produção e venda de panificados, com preços menores que ampliam a concorrência.

Ainda é possível fazer outro tipo de definição com base nos tipos de modelo de negócio das empresas:

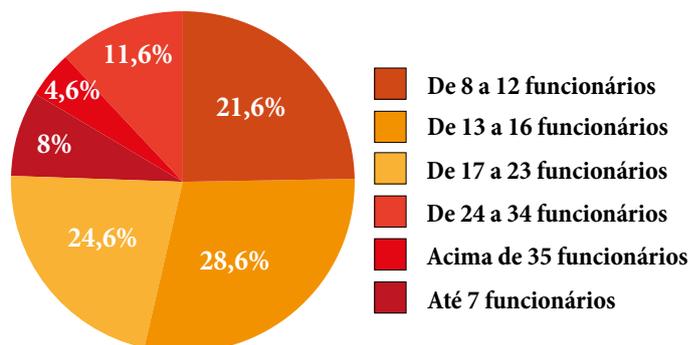
1. **Padarias Tradicionais:** oferecem variados tipos de pães, itens de confeitaria e alguns poucos serviços de conveniência e foodservice como frango assado, lanchonete e alguns produtos complementares a refeições onde há o consumo de panificados como açúcar, leite, manteiga, achocolatados, frios, café em pó, dentre outros.

2. **Padarias Gourmet:** esse modelo de padaria é definido pela grande quantidade de servi-

ços e produtos incorporados ao negócio, além dos pães, confeitaria, bar e lanchonete, como serviço completo café da manhã, almoço e uma gama de produtos de conveniência que abrangem outras necessidades mais gerais do consumidor.

3. **Boulangerie:** padarias com foco apenas na produção de panificados, com uma diferenciação maior nestes itens como pães especiais, pães de alto valor agregado, concentração em produto próprio e importado. São empresas voltadas para um público diferenciado e especialmente exigente.

Destaque-se ainda a grande presença das empresas familiares - em torno dos 90% - principalmente dentro do universo artesanal. Vale ressaltar ainda que a padaria de supermercado também tem um perfil artesanal nos processos de fabricação, sendo colocada em separado na classificação



Fonte: ABIP/ITPC (2015)

|                     |          | Conheço e frequento | Conheço e não frequento | Não conheço |
|---------------------|----------|---------------------|-------------------------|-------------|
| Padaria Tradicional | Classe A | 73%                 | 23%                     | 3%          |
|                     | Classe B | 69%                 | 28%                     | 3%          |
|                     | Classe C | 80%                 | 17%                     | 3%          |
|                     | Total    | 76%                 | 21%                     | 3%          |
| Padaria Gourmet     | Classe A | 65%                 | 30%                     | 5%          |
|                     | Classe B | 48%                 | 44%                     | 8%          |
|                     | Classe C | 34%                 | 46%                     | 20%         |
|                     | Total    | 34%                 | 45%                     | 15%         |
| Boulangerie         | Classe A | 22%                 | 50%                     | 28%         |
|                     | Classe B | 18%                 | 49%                     | 33%         |
|                     | Classe C | 13%                 | 40%                     | 47%         |
|                     | Total    | 15%                 | 43%                     | 41%         |

Fonte: Sistema Firjan

acima por estarem inseridas num outro contexto de empreendimento.

Em relação ao número de funcionários, as empresas do setor podem ser classificadas da seguinte forma:

### Perfis das padarias e confeitarias

Como negócio complexo que é, no qual coexistem um sistema de transformação de matéria-prima em alimentos (industrial) e o de comercialização ao consumidor final, a panificação prescinde de empresários atentos às variantes de mercado. Ainda mais neste momento de concorrência aberta com outros ramos do segmento alimentício. As empresas de panificação e confeitaria têm uma gestão centralizada no principal empreendedor e podem-se verificar várias formas de gestão no setor. Existem desde o empresário antenado e interessado em novos modelos e nichos de negócio até aquele que ainda não saiu “da idade da pedra”.

#### 1. Potenciais

Chamados também de informais, basicamente são aquelas que fabricam seus produtos em casa, sem uma estrutura mais elaborada de produção ou de gestão do negócio, não estão ligadas ao sistema formal, não têm o Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ.

Muitas vezes, toda a realização das tarefas, estrutura de custos, precificação, processos de produção, contratação de funcionários (quando há) é feita de forma empírica, sem planejamento. Isso pode minar as chances de sucesso do negócio, principalmente quando começa a crescer.

Por mais paradoxal que seja, quando uma empresa potencial começa a crescer, os custos de

produção aumentam e tende-se a repassar essa maior despesa para o preço final do produto (e muitas dessas empresas têm um mix reduzido). Esse repasse de preços não costuma ser bem planejado e os clientes não aceitam bem o aumento, fazendo com que a venda do produto despenque.

E vendas menores significam menos faturamento e assim a empresa tende a acabar. Se o proprietário não tiver capital suficiente para fazer o negócio funcionar durante esse período de adaptação, a sua sobrevivência fica mais difícil.

Outro ponto importante dessas empresas diz respeito às máquinas utilizadas. O setor de alimentos em geral, incluindo a Panificação e Confeitaria, vem passando por um processo de adequação motivado pela publicação da Norma Regulamentadora 12 (NR 12), em 2011, que traz a obrigatoriedade da utilização de equipamentos que privilegiem a segurança do operador das máquinas.



Enquanto as padarias e confeitarias têm prazo para se adequar ao que estabelece a norma, essa regulamentação não se aplica aos potenciais, pelo motivo de eles não existirem formalmente. Portanto, não podem ser fiscalizados. Existe a preocupação de toda a cadeia da Panificação, principalmente das entidades de classe e também dos fabricantes de equipamentos, de que essas máquinas em desacordo com a norma parem justamente nas empresas potenciais, que poderão adquiri-las num custo menor, mesmo operando em desacordo com a legislação e oferecendo riscos de acidentes às pessoas que as operam.

As empresas potenciais são aquelas que necessitam de ajuda para se estabelecer no mercado, sob pena de encerrarem suas atividades pela

falta de orientação ou parâmetros adequados de gestão e processos.

É uma parte do mercado que merece atenção pelo fato de haver pouca ou nenhuma estrutura de atendimento direcionado a ela, por outro lado, sua atuação incomoda pelo fato de serem negócios que podem vir a ser rentáveis, mas que no momento, apenas contribuem para uma pulverização desordenada do setor, ou mesmo para conflitos com as empresas já legalmente constituídas.

## 2. Estagnadas

As empresas estagnadas são as mais passivas em relação ao mercado, são aquelas que “pararam no tempo”. Geralmente possuem pouco nível de realização, com necessidade latente de intervenções em nível gerencial, de processos e posicionamento no meio dos concorrentes.

Por essa postura inerte, estão muito frágeis a qualquer movimentação do mercado; um concorrente mais bem organizado, com processos definidos e boa gestão (um “vanguardista” ou mesmo um “emergente”) pode simplesmente fazer com que ela feche as portas, tal é a pouca capacidade que este modelo de atuação tem de se manter competitiva.

É um tipo de empresa que pouco ou nada investe em capacitação da equipe, atualização do mix de produtos, incorporação de serviços ou instrumentos que possam aprimorar a gestão. O proprietário dela ainda não foi desperto para a necessidade de atualização. Continua com a visão rasteira de que qualquer movimento no sentido de melhoria é pura bobagem. Costuma dizer que para ter sucesso é preciso trabalhar muito.

Daí, pensa que resolve os problemas chegando cedo à empresa, indo embora tarde (somente depois de fechar a padaria), desconfiando de tudo e de todos, mas em hipótese alguma se cogita a ideia de mudar sua posição. Não raro tem problemas de convivência com os funcionários.

Neste tipo de loja, os clientes encontram poucos atrativos, o mix é tradicional, mas com pouco padrão de qualidade na maioria dos produtos. Isso indica que os processos também necessitam de melhoria ou de novas tecnologias, que permitam reduzir perdas e rupturas, além das reclamações dos clientes.

Na área de vendas, a exposição de produtos é deficiente, no sentido de oferecer poucos itens de fabricação própria ou um mix de revenda deslocado do que os clientes realmente procuram. É interessante ressaltar que isso independe do tamanho da empresa e mesmo da aparência, há padarias com móveis novos, modernos, mas que são incrivelmente pouco aproveitados, ou a disposição de produtos na loja é tão mal explorada que mesmo tendo muitos itens o cliente reclama de não encontrar o que deseja.

O empresário estagnado é bastante resistente à mudanças, quando percebe algo que lhe chama a atenção, busca implantar essa novidade na padaria, mas adota uma forma empírica de ação, a falta de planejamento é traço comum nesses casos. As empresas deste perfil necessitam muito de treinamento e de novas tecnologias, mas o maior desafio é convencer seus proprietários de que é importante (e necessário) investir para crescer.

## 3. Conservadoras

Se os estagnados não entendem que qualquer



investimento é importante para o crescimento, as empresas conservadoras são aquelas que têm um nível de organização um pouco acima, mas que ainda precisam adotar novas práticas de gestão, sob pena de também desaparecerem no mercado.

Uma empresa conservadora pode ser percebida como aquela capaz de crescer, mas que necessita adotar novas práticas para evitar a estagnação. São tipos de negócio que estão num estágio inicial de desenvolvimento, em que se percebe algum potencial para se tornarem grandes no mercado, mas elas próprias não possuem esse conhecimento.

Geralmente têm no comando um empresário relutante, resistente às novidades ou novos procedimentos que poderiam lhe ajudar a se desenvolver, como pessoa ou como empreendedor. Um perfil bastante comum é o daquela pessoa que começou cedo na profissão, cuidou do negócio praticamente sozinho, ou brigou muito com sócios (muitas vezes membros da própria família) para sustentar a empresa e se mantém com a convicção de que seu suor é que leva tudo para frente. Daí, já que vai ter de trabalhar duro e controlar tudo, já saberia o caminho pela própria experiência.

O empresário até que percebe as movimentações do mercado, mas no momento de realizar novas intervenções para na sua descrença em relação ao novo. Geralmente é uma empresa que já teve dias melhores, onde a qualidade dos produtos já foi melhor ou a variedade do mix é pequena. Pode até já ter sido uma referência, mas parou no tempo.

Ela viu concorrentes surgirem com novos con-

ceitos, ou mesmo percebeu que o consumidor mudou, que o mercado também não é o mesmo, mas prefere reclamar a tomar novas atitudes. Falta-lhe um pouco de assertividade ou mesmo segurança para iniciar um processo de mudança.

#### 4. Emergentes

Pode-se chamar de emergente aquela empresa em fase de crescimento, com grandes oportunidades de domínio de mercado, tendo que aprimorar e consolidar seu crescimento para poder chegar ao estágio de Vanguarda.



Este vai no caminho certo, mas ainda precisa de ajuda para crescer. São empresários que já realizam boas iniciativas em suas empresas, buscam se aprimorar, já perceberam que o mercado não é mais o mesmo de décadas atrás ou mesmo tem um perfil de empreendedor que chegou há pouco tempo no setor e começa seu negócio sabendo que precisa se manter competitivo se quiser sobreviver.

Percebe-se processos sistematizados em sua produção, além de procedimentos de controle em uma empresa emergente.

Há, muitas vezes, a iniciativa de aperfeiçoamento e capacitação, a participação em feiras e eventos, tudo com interesse em melhorar. Mas a aplicação prática muitas vezes é falha, pois, no afã de seguir as novidades ou de atingir bons resultados deixa de lado alguns pontos centrais da gestão e obtém menos retorno do que poderia.

Estas empresas são as primeiras afetadas pelas iniciativas inovadoras dos vanguardistas. Mas enquanto esses geralmente fazem todo um planejamento antes de implementar uma ação, os emergentes vão no embalo e primeiro introdu-

zem as novidades impulsivamente e só depois vão tratar de verificar os porquês de se aplicar uma nova tecnologia ou processo. Tal diferença é fundamental para se distinguir um emergente de um vanguardista. O emergente tem vontade de fazer, sabe que é importante, mas se atrapalha todo no momento de executar. E ainda tem uma visão menos apurada de mercado, embora esteja em níveis maiores de conhecimento e desenvolvimento que os estagnados e conservadores.

## 5. Vanguarda

O Dicionário Michaelis registra o verbete “vanguarda” também como “primeira linha de um exército, de uma esquadra etc, em ordem de batalha ou de marcha”. Um vanguardista pode ser entendido como uma pessoa que está à frente das outras.

Usando essa metáfora do exército, o vanguardista é o desbravador, aquele que está na linha de frente, enfrenta os perigos antes dos outros. É o empresário que vislumbra a chance de vitória em um terreno (mercado) novo, desconhecido ou aparentemente com poucas possibilidades de sucesso, e não se intimida em lidar com uma situação nova, pelo contrário, faz de tudo para superar os obstáculos. Pode até dar errado, mas não tem medo de tentar.

E esse talvez seja até a essência do espírito empreendedor, a coragem de mudar ou de buscar novas fontes de mercado, nichos não explorados, novos produtos, serviços... Uma empresa de vanguarda é aquela que sempre está em busca de algo que possa ampliar as possibilidades do negócio.

Os empresários que se encaixam nesse perfil são inquietos, atentos a tudo, sempre interessados nas movimentações do mercado, procuram se atualizar constantemente e aprender um pouco mais. Geralmente são disciplinados nessa pesquisa ou implantação de alguma nova tecnologia. Suas empresas podem até estar num

estágio em que simplesmente poderiam “relaxar” ou se acomodar, mas isso não acontece.

Até porque, os processos nestas empresas funcionam bem, às vezes necessitando de poucos ajustes, e isso faz com que os proprietários consigam descentralizar mais a gestão. Podem ser identificadas nessas empresas controles mais apurados de processos e gestão, um cuidado maior com a capacitação dos funcionários e apuração de indicadores.

As inovações propostas por essas empresas são copiadas pelas outras, com a diferença de que essa cópia é mal feita, pela forma empírica com que acontece. Mas para vanguardistas, sua busca incessante por desenvolvimento os leva a ter o domínio do mercado onde estão inseridos.

Podemos ainda colocar estas empresas em dois blocos de atuação, onde um tem visão clara do setor, das movimentações de mercado, valoriza os processos de gestão, buscam aprimorar-se como empresários e sabem da importância de se capacitar também as equipes de trabalho.



Estes são os que impulsionam o setor, embora sejam a minoria. O segundo grupo envolve a maioria das empresas, que tem problemas de gestão e empresários que precisam melhorar sua visão do negócio e compreender as nuances do mercado. Há também aqueles que já se

tornaram reféns da rotina e estão perdidos nesse redemoinho e não conhecem ou entendem que não necessitam de ajuda, principalmente em termos de processos de gerenciamento ou melhorias técnicas/tecnológicas.



## Comportamento do consumidor

As mudanças na sociedade afetaram o consumo de alimentos. As preferências por itens mais saudáveis, novos sabores e a praticidade no consumo são algumas das tendências atuais. Só que o consumidor não quer sempre comer um lanche que faça bem para sua saúde ou comer com pressa. Variadas questões afetam a sua opção por um item naquele determinado momento.



Em algumas circunstâncias, as pessoas vão preferir lanches mais doces, salgados ou gordurosos para atender o seu desejo. Em outras, elas vão preferir comer com calma, sem pressa, aproveitando o momento e buscando conversar e se divertir. De maneira similar existem escolhas por determinadas marca de produtos em detrimento de outra por um juízo de valor em algum momento da compra e a escolha do canal utilizado para realizar todos esses serviços.

Entender a mentalidade e o processo de escolha do consumidor é hoje um importante processo dentro da indústria. Prever os passos do cliente e suas preferências permite ao empreendedor planejar melhor estratégias de venda dentro do estabelecimento, possibilitar o desenvolvimento de novos serviços e gerar inovação.

### Escolha do canal

Antigamente, o cliente saía de casa, ia até a padaria mais próxima (muitas vezes a pé), comprava pão, manteiga e leite e voltava para sua casa. Os tempos mudaram. O ritmo alucinado da vida urbana, a curta demanda de tempo disponível, a crescente violência, a falta de espaço para estacionar afetaram nosso jeito de ir à padaria. As mudanças na sociedade impactaram os negócios e com o passar do tempo geram ainda mais influências.

A KantarWorldpanel apresentou na última edição da Feira da Associação Paulista de Supermercados (Apas 2015) um panorama sobre as mudanças de hábitos do consumidor brasileiro na hora de escolher seu canal de compra. De acordo com o levantamento, a importância de cada canal é bem diversificada. O fator proximidade continua sendo o mais importante e decisivo na escolha. As pessoas continuam preferindo ir a estabelecimentos perto de suas residências ou locais de trabalho, mas a escolha continua sendo mais complexa e passa por diversos fatores.

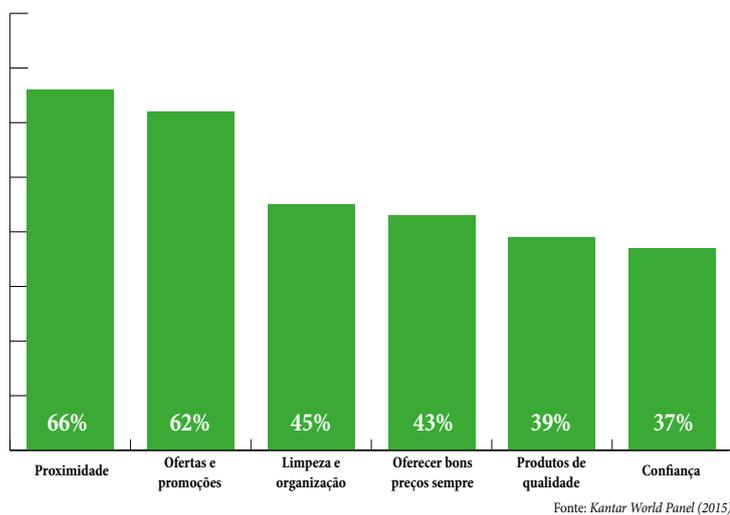
|                     | Ser perto da minha casa ou trabalho | Sempre encontrar pão fresco | Grande variedade de produtos de conveniência | Mesa e cadeiras para fazer lanche ou refeição |
|---------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--|---|
| Padaria Tradicional | 66%                                 | 15%                         | 5%   | 0%  |
| Padaria Gourmet     | 46%                                 | 8%                          | 26%  | 4%  |
| Boulangerie         | 35%                                 | 5%                          | 22%  | 23%   |

Fonte: Sistema Firjan

Na pesquisa do Sistema Firjan sobre o perfil dos consumidores do setor de panificação é indicado que a proximidade é o fator primordial para escolha dos canais de compra, principalmente no perfil da padaria tradicional. Nas padarias gourmets e nas boulangeries, a proximidade também é o maior destaque, mas nestes estabelecimentos a grande variedade de produtos e a quantidade de serviços de conveniência tem um peso maior que o oferecimento de produtos frescos.

Apesar da tendência pela proximidade, conforme a pesquisa nacional realizada pela agência de publicidade Nova/sb, o consumidor já está mais disposto a ir mais longe para consumir. Eles também pretendem aumentar o consumo em atacados, lojas de internet, direto da fábrica e hipermercados, perfis de negócios que apresentam grande variedade de itens a um preço mais baixo. Ao mesmo tempo eles projetam diminuir a frequência em shoppings, pequenos mercados e supermercados.

Depois da proximidade, a variedade de itens no mix e promoções no local vem na sequência como os itens mais importantes na escolha dos canais



pelos brasileiros, no estudo da Kantar. Mais abaixo ficou a limpeza e organização do canal, oferecer bons preços sempre, produtos de qualidade, confiança, entre outros.

Além dos motivos que levam a opção por determinado canal de compra, existem razões que impactam negativamente e levam ao afastamento. Uma experiência ruim tende a ser mais marcante para o consumidor que um bom atendimento. As críticas sempre tem um poder maior de penetração e se espalham com maior facilidade. Segundo a pesquisa realizada pelo Sistema Firjan, o ambiente e o produto são os fatores mais relevantes para a não atração ao modelo tradicional. Ter uma variedade menor de itens de conveniência faz o cliente preferir outro estabelecimento que possua uma variedade maior de itens para atender as suas necessidades. Já nas padarias gourmets e nas boulangeries, o que mais impacta contra o consumidor são o ponto e o preço. Em menor quantidade que as padarias tradicionais, muitas vezes para se chegar a este tipo de loja o consumidor precisa se deslocar mais, o que se torna desinteressante.

### Impacto visual

O ambiente de loja é um dos fatores mais relevantes para que o consumidor não vá até a empresa, mas se bem trabalhado pode ser um aliado importante na sua manutenção e atração dos consumidores. Conforme pesquisa do Sistema Firjan, aspectos sonoros, visuais, olfativos, táteis e sensoriais têm grande relevância.

Os tópicos que tiveram maior destaque na pesquisa sobre as características mais interessantes no ambiente da loja foram a iluminação, a organização dos produtos, a decoração, o cheiro de pão, a possibilidade de se reunir com os amigos,

|                     | Ponto | Ambiente | Produto | Preço | Serviço | Atendimento |
|---------------------|-------|----------|---------|-------|---------|-------------|
| Padaria Tradicional | 26%   | 30%      | 27%     | 6%    | 1%      | 1%          |
| Padaria Gourmet     | 59%   | 11%      | 5%      | 20%   | 2%      | 2%          |
| Boulangerie         | 11%   | 21%      | 5%      | 18%   | 2%      | 1%          |

Fonte: Sistema Firjan

o clima descontraído do local e o atendimento. O cheiro de café, a possibilidade de tocar e sentir os produtos e o som do ambiente também mostrou ter importância para o consumidor.

A pesquisa da Firjan ainda revela a opinião de consumidores sobre aquilo que é extremamente necessário no ambiente da loja. Conforme os dados, o design da loja e dos produtos tem um peso maior que o design das embalagens e a realização de promoções e eventos. E essa tendência se repetiu em todas as classes sociais pesquisadas mostrando a importância da preparação do ambiente como um diferencial do mercado para todos os perfis de empresas.

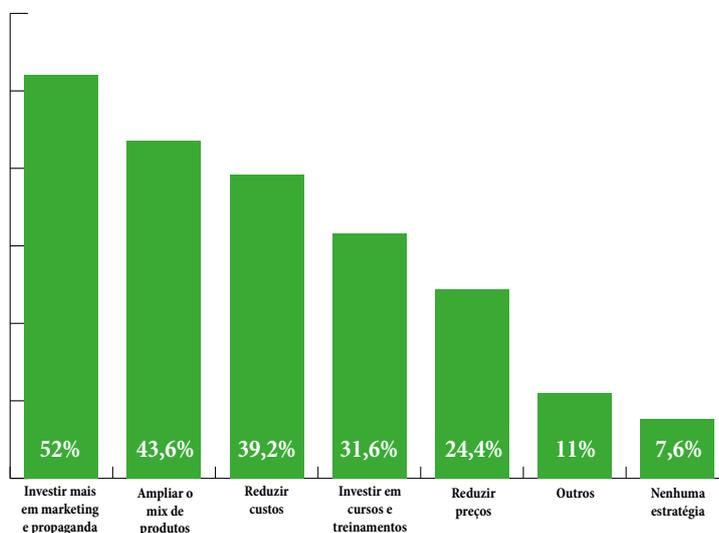
O mais fundamental no ambiente das lojas segundo a pesquisa é a vitrine ter os produtos bem expostos, a iluminação e o ambiente acolhedor. No tópico específico sobre os produtos se revelou indispensável para o consumidor o oferecimento pães, doces, bolos e tortas com sabores diferenciados. Os clientes também acreditam que ao realizar promoções o mais importante é a comunicação ser bem sinalizada e estar em destaque na padaria.

### Aposta no marketing

Com o aumento da competitividade global no setor de panificação e confeitaria as empresas precisam buscar métodos para se diferenciar da concorrência. São necessárias ações para que as empresas se valorizem diante do consumidor e viam preferência na escolha do local de suas compras. Este tipo de iniciativa pode ocorrer através de ações que busquem valorizar o negócio como um todo aprimorando a experiência de consumo.

Uma pesquisa do Sebrae sobre expectativas de negócios para 2015 aponta que o investimento em marketing e propaganda é uma das principais estratégias (52%) das micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras para estimular as vendas no segundo semestre. A segunda estratégia que será mais utilizada no segundo semestre de 2015 pelos

pequenos negócios (43,6%) para ganhar mercado é a diversificação de produtos.



Fonte: Sebrae (2015)

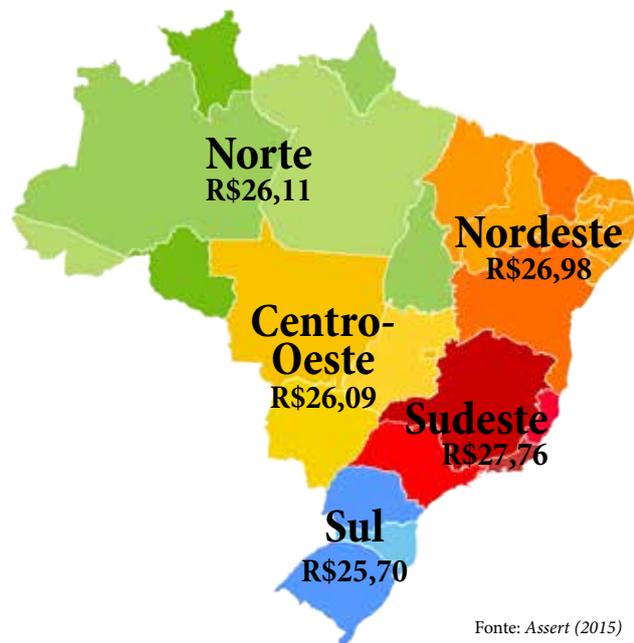
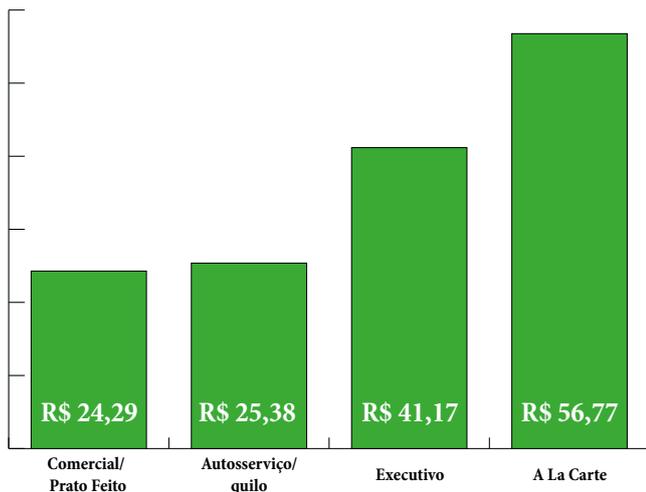
Cada vez mais empresas têm percebido a necessidade de promover algumas mudanças para atrair o consumidor. As padarias normalmente são conhecidas apenas na sua região de atuação, já que o fator proximidade é o de maior peso para o consumidor. Porém, considerando que os clientes estão dispostos a se deslocar mais para ir até outras empresas mais distantes, o investimento em algumas ações se mostra um caminho para atrair novos consumidores, ganhar espaço no mercado e crescer.

### Substituição de canais em refeições

Com a atual situação econômica desfavorável no Brasil, o consumidor tem procurado formas de economizar nas suas refeições. Restaurantes e bares registraram uma redução de 8,39% no faturamento de janeiro a março em relação ao último trimestre de 2014. Se desconsiderada a inflação do período, a queda real foi de 2,39%. Os dados fazem parte do levantamento da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) sobre o desempenho de vendas.

A pesquisa também aponta uma migração de consumidores nas suas refeições dos estabelecimentos com tíquete médio mais alto (de R\$ 30

a R\$ 50) para locais com tíquete de valor menor (abaixo de R\$ 30), como padarias. Segundo a Pesquisa Refeição Assert Preço Médio 2015, divulgado em 15 de março, os trabalhadores brasileiros gastam, em média, R\$ 27,36 por almoço nas grandes cidades. No chamado “Prato Feito” o gasto médio é de R\$ 24,29. No autosserviço a quilo R\$ 25,38, nos pratos executivos R\$ 41,17 e no serviço a La Carte R\$56,77.



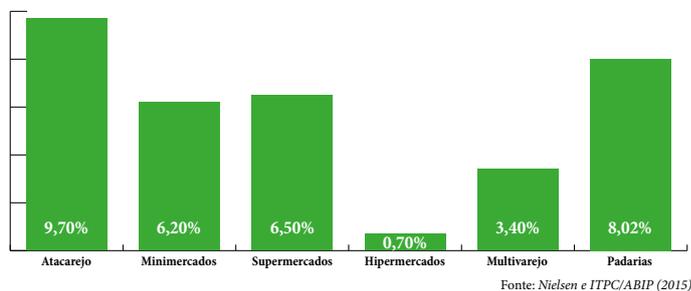
A substituição de canais de compras de refeições por opções mais baratas é um indicador da importância do foodservice nas empresas. Um número maior de clientes pode enxergar uma boa opção nas lojas que oferecem uma variedade maior de serviços. Com isso, ampliar opções e canais se

mostra um diferencial e um agregador de tráfego nas lojas que oferecem essa disponibilidade.

### Diversificação de formatos

Além dos supermercados, que competem diretamente com as padarias devido sua abrangência comercial, novos formatos de estabelecimentos estão surgindo nos últimos anos procurando explorar nichos específicos de público e provocando uma mudança no fluxo de clientes. Os atacarejos, também conhecidos como cash & carry, são formatos de comércio que misturam o atacado, que vende mercadorias em grandes ou médias quantidades, com o varejo, tipo de comércio no qual a venda é feita diretamente ao comprador final e não ao intermediário. Outro formato recente de destaque são os minimercados, estabelecimentos de pequeno porte com pouca variedade de itens que vendem alimentos e produtos de primeira necessidade.

Conforme estudo divulgado pela Nielsen, em valores deflacionados, em 2014 as vendas no formato cash & carry cresceram 9,7%, contra 6,5% dos supermercados e 6,2% dos minimercados. Os hipermercados, por sua vez, tiveram queda de 0,7% nas vendas. A divisão Multivarejo (supermercados, hipermercados e lojas de vizinhança) teve alta de apenas 3,4% no faturamento, para R\$ 26,4 bilhões.



Além da expansão que tiveram no último ano, os formatos atacarejo e minimercados se destacaram pela quantidade de itens vendidos. Segundo estudo da Nielsen, aumentou em 12 o número de itens adquiridos por ida ao ponto de venda no cash & carry. No segundo, a cada ida os consumidores estão adquirindo mais 24 produtos.

## Escolha dos produtos

O desenvolvimento tecnológico e urbano nos últimos anos transformou a sociedade como vivemos de várias formas. Diariamente, recebemos uma tonelada de informações sobre tudo o que acontece ao nosso redor e isso tem um impacto profundo em nossa maneira de pensar, relacionar com o mundo e consumir. Com um melhor entendimento sobre o funcionamento dessa nova realidade é possível coordenar melhor ações dentro das empresas e pensar em estratégias de inovação no mercado.

Atualmente temos estímulos, opções, promessas, vantagens e novidades variadas. Além disso, estamos mais informados, exigentes e conscientes daquilo que desejamos. Tudo isso tem um grande impacto nas nossas escolhas. A recepção de estímulos é constante e a disputa pela atenção fica cada vez mais acirrada.



De acordo com pesquisa da Nielsen sobre as mudanças no comportamento do consumidor no ponto de venda, em média, o comprador passa 15 segundos diante das gôndolas e gasta apenas 1,6

segundos para dar atenção a cada estímulo dos recebidos dos produtos. Eles reparam em menos de 40% dos produtos das gôndolas.

Até o consumidor chegar neste ponto, de frente a uma prateleira para escolher um produto, muita coisa já ocorreu. O ciclo de compra é longo. Quando vai até uma padaria sempre é com algum objetivo em mente, alguma motivação, demanda ou necessidade. Ele escolhe o canal de compra que melhor pode saciar esse desejo e dentre as alternativas seleciona a opção que mais lhe agrada.

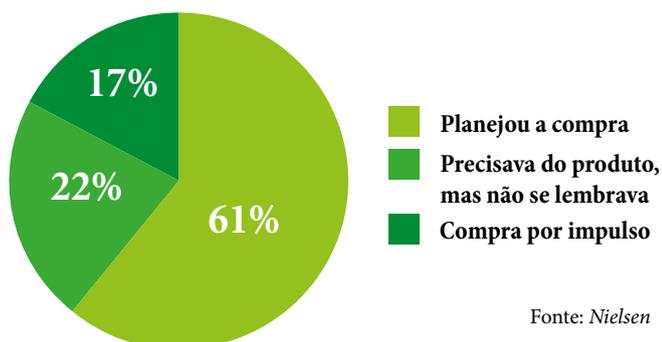


As possibilidades de comportamento que vão definir o funcionamento deste processo são amplas, complexas e variam por muitos fatores ambientais, sociais e pessoais. Dependendo da missão de compra, serão avaliados diferentes atributos para a escolha. Segundo pesquisa da Nielsen, no Brasil 70% das ocasiões de compra ainda são de abastecimento ou reposição, que possuem uma dinâmica muito distinta de uma compra de emergência, ocasião especial ou consumo imediato.



Fonte: Nielsen

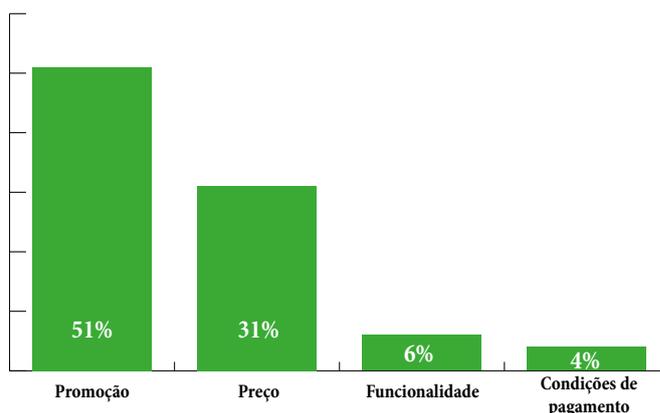
Nem sempre o consumidor terá consciência de qual será o produto que busca ou o mais adequado. Segundo a pesquisa da Nielsen, apenas em 61% dos casos as compras foram planejadas. Em 17% das compras são feitas por impulso e 22% das vezes o consumidor já sabia que precisava do produto, mas lembrou apenas no ponto de venda, o que pode variar muito para cada tipo de produto.



Fonte: Nielsen

ceira Meu Bolso Feliz, em julho de 2015, 53% dos consumidores entrevistados disseram ter feito pelo menos uma compra por impulso nos últimos três meses. O percentual é ainda maior entre as mulheres. 57% das entrevistadas assumiram a falta de planejamento em relação às suas últimas compras.

Entre as motivações que mais levam os consumidores a fazer uma compra sem planejamento prévio, o levantamento aponta que a principal delas é a promoção (51%), sobretudo entre a parcela feminina de entrevistados (61%) e indivíduos da classe C (55%). Também foram mencionados outros estímulos como a atratividade do preço (31%), as características do produto, como funcionalidade e beleza (6%) e a facilidade de pagamento (4%).



Fonte: Kantar World Panel

Conforme outro estudo, da KantarWorldpanel, 44% dos compradores têm perfil de experimentalista, querem provar os produtos antes da compra. Outros 74% gostam de promoções e ofertas, 66% querem receber informações sobre os produtos que estão comprando e 42% estão constantemente em busca de novidades. Essas características do consumidor vão guiar seus hábitos de compra no local.

Existem ainda outros fatores que têm grande impacto sobre como o consumidor vai se portar no ponto de venda. Segundo levantamento nacional encomendado pelo SPC Brasil (Serviço de Proteção ao Crédito) e pelo portal de educação finan-

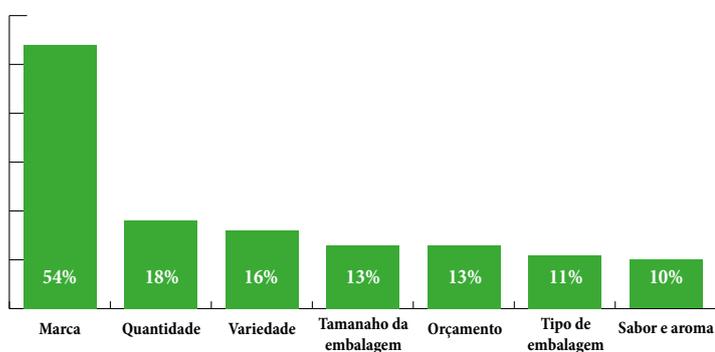
O nível de autonomia também vai afetar nas escolhas do consumidor e no impacto que ele terá diante dos produtos. Em 52% das vezes eles detêm a decisão na escolha de qual produto específico comprar, mas em 36% eles compram principalmente para satisfazer outras pessoas. Já nos outros 12%, os shoppers têm parte da responsa-



Fonte: Nielsen (2015)

bilidade, mas consideram o desejo de outras pessoas na decisão.

Dentre os fatores que determinam a escolha de quem planejou a compra com antecedência, o fator mais determinante para a aquisição de um item é a sua marca. O quesito foi considerado o importante para a maioria dos entrevistados pela pesquisa da Nielsen. Isso revela o quão forte é o impacto do desejo prévio e latente do consumidor em relação ao seu consumo no ponto de venda.



Fonte: Nielsen (2015)

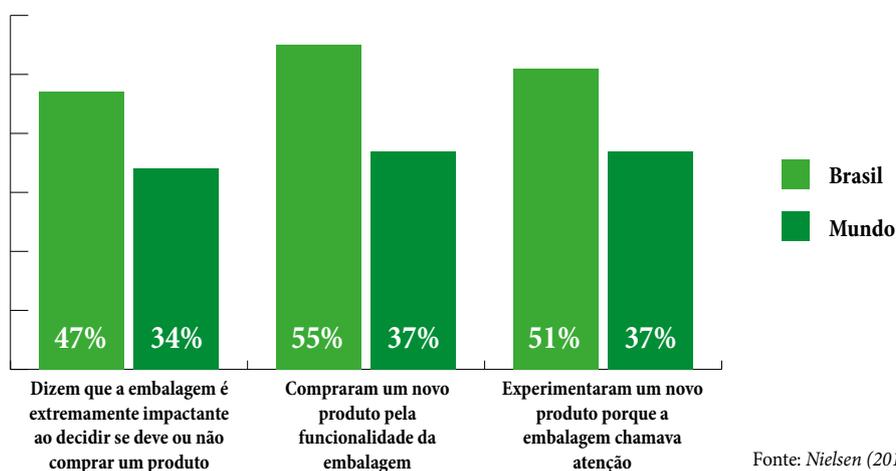
## Influência das embalagens

O primeiro contato de um cliente com uma marca ou produto sempre é o contato visual. São as embalagens no ponto de venda que despertarão a atenção do consumidor. Elas são muito mais que um embrulho, mas uma forma de comunicar os atributos e valores do item de uma forma simples. Depois da marca, o fator de maior influência para o consumidor são as embalagens e o aspecto

visual dos produtos, conforme o estudo da Nielsen. Os quesitos tamanho e o tipo da embalagem são responsáveis juntos por 24% das decisões de compras.

A pesquisa PackagingMatters, realizada em 2015, estudou o impacto das embalagens no comportamento de compras. Segundo o estudo, as embalagens são mais importantes para a satisfação geral do consumidor em países em desenvolvimento como Brasil e China. Globalmente a taxa de pessoal que consideram as embalagens muito ou extremamente importantes para a satisfação geral dos produtos é de 31%. No Brasil esse número é de 52%. Por aqui, 47% dos consumidores também considera a embalagem muito impactante na decisão de compra.

Com a grande demanda por maior conveniência nos produtos, as embalagens determinam um papel importante. Segundo pesquisa do Sistema Fierj, o consumidor prefere produtos com embalagens que facilitem o transporte a aquelas com um melhor visual ou que possam ser levadas diretamente ao micro-ondas ou ao freezer. Na PackagingMatters 2015, 92% dos brasileiros disseram que as embalagens mais atuais deixaram os produtos mais convenientes e de uso mais fácil. Além disso, no Brasil, 94% das pessoas relataram que a embalagem desempenha um papel extremamente importante na segurança dos produtos.



Fonte: Nielsen (2015)

# Tendências de mercado

## Mudança nos hábitos de consumo nas padarias

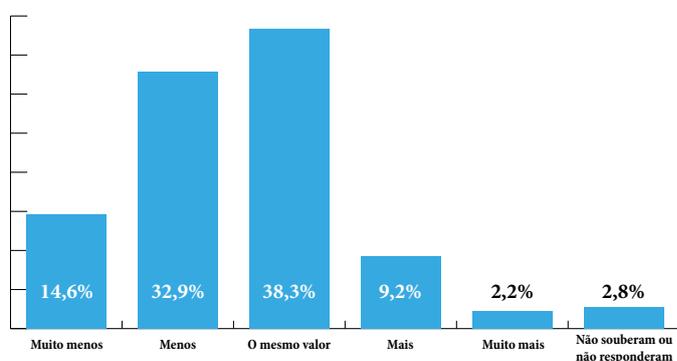
O consumidor das padarias não é mais aquela pessoa que decorava os horários em que havia “pão fresquinho três vezes ao dia” para comprar o produto saindo do forno e aproveitar para levar leite e manteiga. Atualmente, se quiser, o consumidor pode tomar café na padaria, almoçar, tomar uma cerveja no fim do expediente e levar para casa o lanche da noite ou jantar. Nos fins de semana, ainda é possível fazer o “esquentão” ali e forrar o estômago ao voltar para casa.

A padaria passa a ser um “centro gastronômico”, com mix diversificado e produtos para vários momentos do dia. O consumidor também está mais exigente. As pessoas cada vez mais se preocupam com a saúde e bem-estar, com a qualidade dos produtos, se aquilo que consomem foi fabricado de forma menos agressiva ao meio ambiente. As padarias devem estar atentas a esse comportamento, refletindo essa atenção nos produtos e serviços que oferecem.

|                                       | Padaria Tradicional | Padaria Gourmet | Boulangerie |
|---------------------------------------|---------------------|-----------------|-------------|
| Não tem pão fresco na hora que vai lá | 2%                  | 1%              | 1%          |
| O pão não é gostoso                   | 7%                  | 1%              | 1%          |
| Não tem frango assado                 | 1%                  | 1%              | 1%          |
| Tem pouca variedade de pães           | 7%                  | 1%              | 1%          |
| Tem poucos doces, bolos e tortas      | 3%                  | 1%              | 0%          |
| Tem poucos itens de conveniência      | 10%                 | 0%              | 2%          |

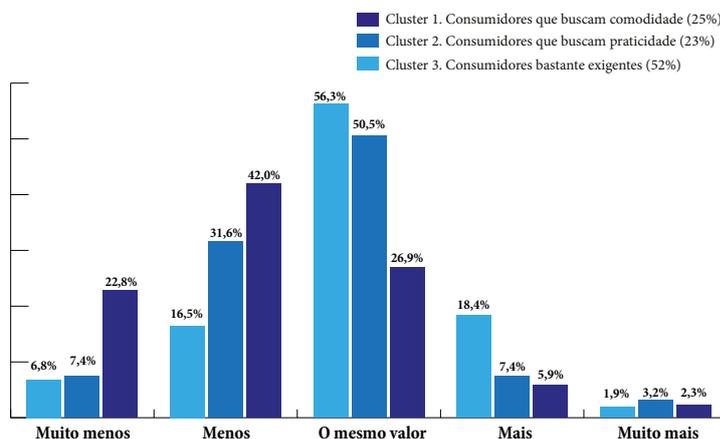
Fonte: Sistema Firjan

Nos últimos 40 anos, o consumo médio per capita de trigo no Brasil mais que dobrou, conforme projeções do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Atualmente, cada pessoa consome 60 kg de trigo em um ano, média considerada ideal pela OMS (Organização Mundial da Saúde). Pesquisa realizada pelo Dataconsumer, em 2013, mostra que os consumidores ainda preferem produtos produzidos pelas padarias e estão dispostos a pagar pelos produtos fabricados por elas.



Fonte: Dataconsumer (2013)

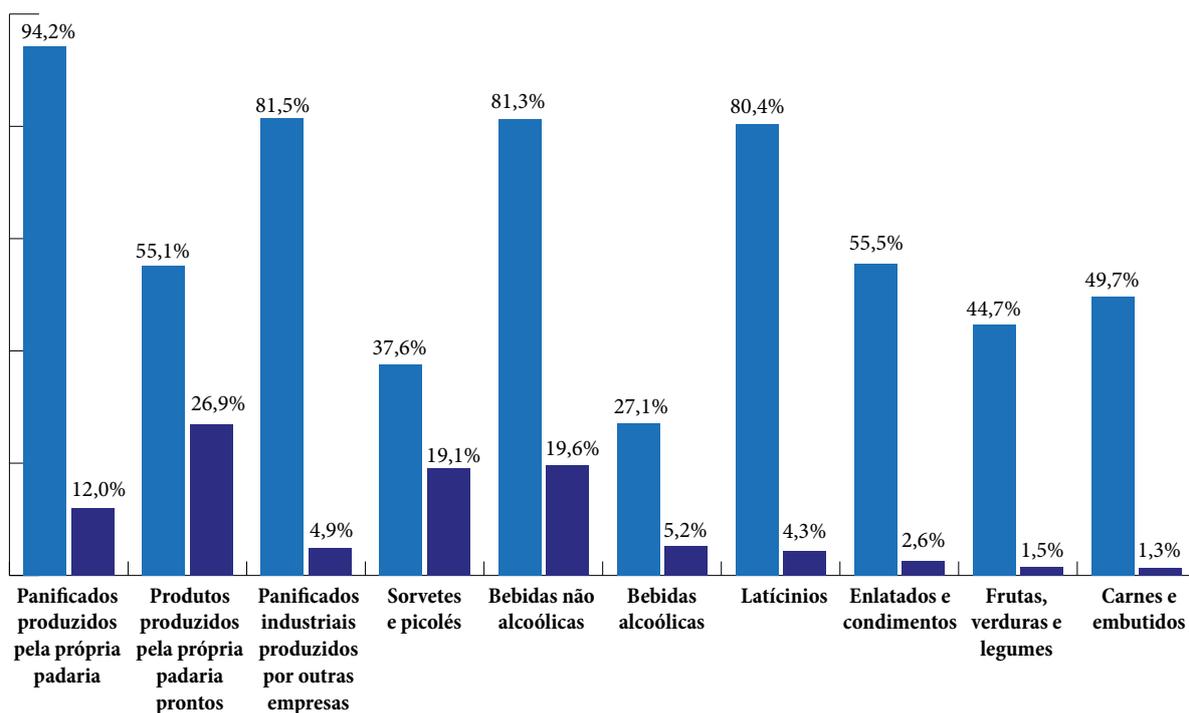
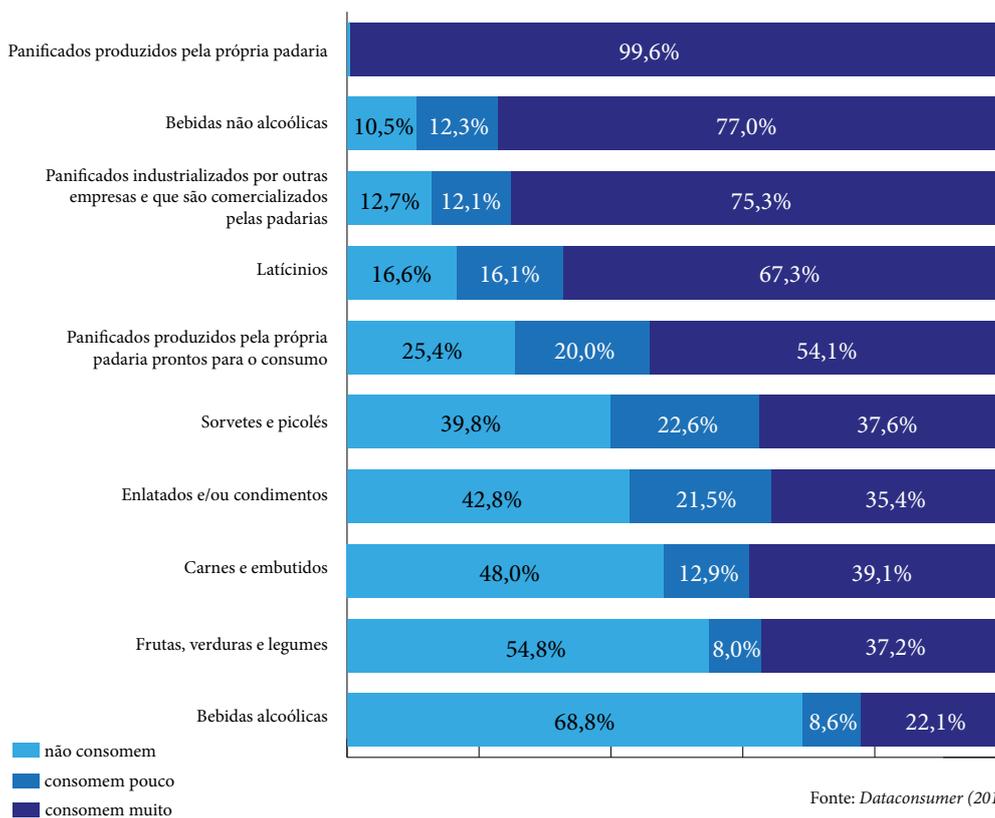
Conforme os dados do Dataconsumer também é possível perceber que o grau de exigência não impede a vontade de reduzir custos, de pagar menos pelos produtos. Entre os clientes mais exigentes o ideal é ter um produto com preço convidativo e alta qualidade. Os perfis de clientes que prezam a comodidade se satisfazem com os preços atuais e até pagariam mais um pouco.



Fonte: Dataconsumer (2013)

Os panificados artesanais lideram a preferência nas padarias, disputando mercado com bebidas não alcoólicas e pães industrializados. Produtos complementares, como laticínios e produtos fabricados pela padaria e prontos para o consumo também têm grande percentual de preferência.

Tudo isso mostra que as padarias estão cada vez mais se configurando como local de consumo não só de pães, embora estes liderem as buscas dos consumidores fazendo com que a referência das empresas junto aos clientes continue sendo estes produtos. A opção contínua do setor pela inovação na própria linha de panificados e o in-



### Café da Manhã

- 94,6% - panificados produzidos pelas padarias;
- 79,6% - panificados produzidos por outras empresas;
- 75,7% - laticínios;
- 32,7% - produtos produzidos pelas padarias e prontos para consumo.

01



### Lanche

- 91,8% - panificados produzidos pelas padarias;
- 79,1% - panificados produzidos por outras empresas;
- 67,3% - laticínios;
- 65,8% - produtos produzidos pelas padarias e prontos para consumo;
- 58,1% - bebidas não alcoólicas;
- 52% - sorvetes e picolés.

03



### Almoço

- 66,2% - bebidas não alcoólicas;
- 47,7% - enlatados e/ou condimentos;
- 42,2% - carnes e embutidos;
- 41,5% - frutas, verduras e legumes.

02



### Jantar

- 40,4% - bebidas não alcoólicas;
- 29,2% - enlatados e/ou condimentos;
- 28% - carnes e embutidos;
- 32,7% - frutas, verduras e legumes.

04

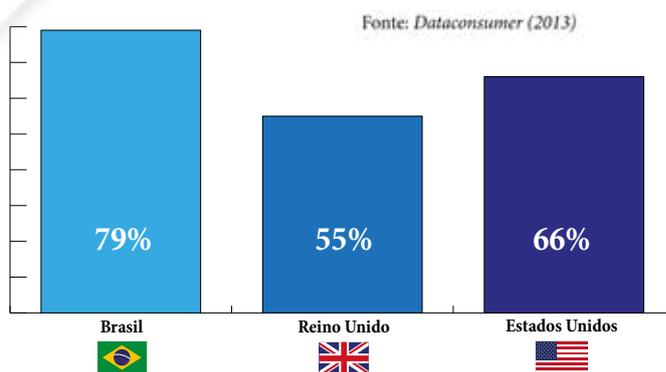


cremento e variações que podem ser consumidos em diferentes momentos do dia reforça esta imagem.

Como as padarias ainda vendem vários produtos correlatos, as empresas têm que estar preparadas para atender a essa demanda do cliente, já que junto à compra do produto próprio ocorre a aquisição de mais alguns itens do mix, independente do horário de consumo.

## Alimentação saudável

A sociedade tem registrado uma maior procura das pessoas por qualidade de vida. Essa transformação no cotidiano tem se refletido na alimentação. Uma pesquisa realizada pela Dunhumby, empresa de pesquisa do grupo varejista britânico Tesco, em 18 países, revelou que aproximadamente 79% dos brasileiros disseram que saúde e nutrição são prioridade em sua vida. Esse número não passa de 55% no Reino Unido e de 66% nos Estados Unidos.



Fonte: Dunhumby

As opções saudáveis têm tido um grande crescimento no consumo com essa preferência do consumidor. Conforme a consultoria Euromonitor, nos últimos cinco anos, enquanto as vendas dos produtos tradicionais cresceram 67%, os produtos considerados saudáveis aumentaram 98% no mesmo período. Com estas mudanças no consumo, as empresas de panificação têm procurado ampliar a sua oferta de produtos tanto no mix quanto na quantidade de itens de fabricação própria para acompanhar este movimento e oferecer ao consumidor opções capazes de atender às suas necessidades. No Rio Grande do Sul, por exemplo, os produtos integrais já representam 30% das opções de pães no mercado. Há cinco anos, o percentual não passava de 15%, conforme estatísticas da Associação Gaúcha de Supermercados (Agas).

Apesar do custo relativamente superior destes alimentos, os benefícios que eles oferecem têm um impacto maior que o preço para a sua aquisição. De acordo com estudo da Nielsen, os alimentos saudáveis são em média 63% mais caros, mas quando o produto é considerado essencial, o consumidor não tira do carrinho independente do preço. Aproximadamente 88% dos consumidores no mundo estão dispostos a pagar mais por alimentos que apresentem atributos saudáveis em algum grau. Em pães, por exemplo, eles chegam a desembolsar cerca de 77% mais pelos itens saudáveis.



Dentre os produtos, destaque para os itens que atendam às necessidades de pessoas com restrições alimentares. Conforme pesquisa da Euromonitor maior crescimento no segmento de alimentação saudável se deu no segmento destinado à intolerância, que saltou 211,5% de 2009 a 2014 - passando de US\$ 50,3 milhões para US\$ 156,7 milhões. As opções de produtos com redução de ingredientes como carboidratos, sódio, açúcar ou gordura cresceu 48%, passando de US\$ 4,9 bilhões em 2009 para US\$ 7,2 bilhões em 2014. Segundo levantamento da consultoria Nielsen, o maior percentual de crescimento de saudáveis está na mercearia salgada, com alta de 13% em volume, enquanto o total desse departamento ficou em 2,9%. Também se destacam as bebidas não alcoólicas, com aumento de 7,6% dos itens com apelo à saudabilidade.

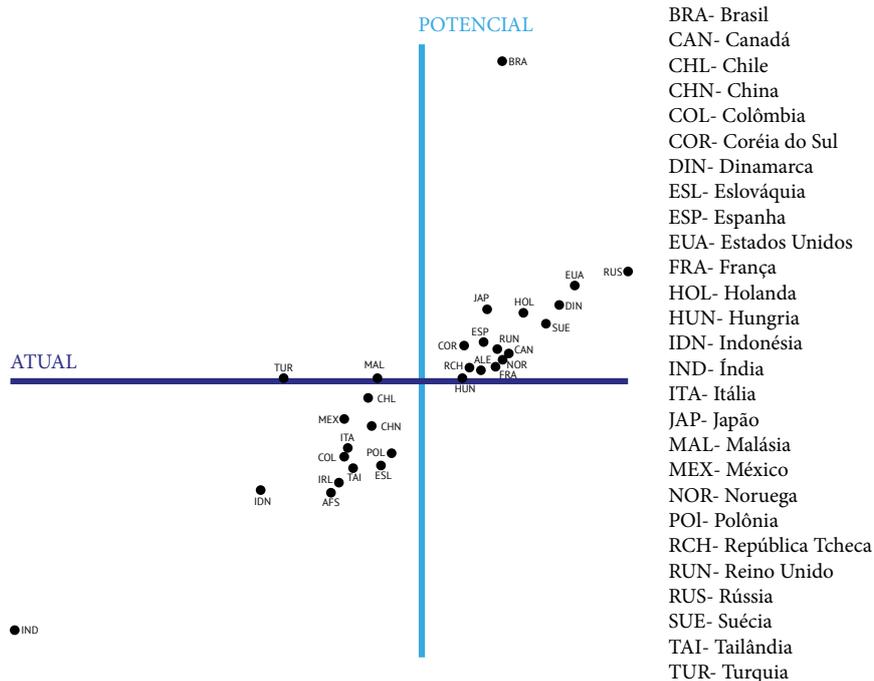
Apesar da crescente preocupação com a saudabilidade, o consumidor não abre mão de outros fatores que eles têm demonstrado considerarem importantes na aquisição

de produtos. Eles buscam texturas, sabores e formatos na sua experiência alimentar e desejam isso também nos produtos saudáveis. Também tem havido grande demanda por itens desta categoria que possam ser consumidos fora da loja, em movimento, já que esses pedem quantidades, formatos e embalagens específicas. Pesquisa realizada pela Mintel revela

que quase um terço (30%) dos brasileiros que consomem produtos saudáveis gostaria de ver uma maior variedade desses produtos disponíveis nos supermercados. Por exemplo, 20% das pessoas que consomem produtos saudáveis concordam com a afirmação: “gostaria que tivessem mais opções de

alimentação saudável fáceis de ser preparadas (como refeições congeladas prontas, refeições pré-cozidas, etc)”. Além disso, 41% dizem preferir alimentos preparados frescos/feitos na hora. Esse número sobe para 54% quando são analisados apenas os brasileiros com mais de 55 anos de idade.

## Conveniência



Fonte: Dunhumby (2015)

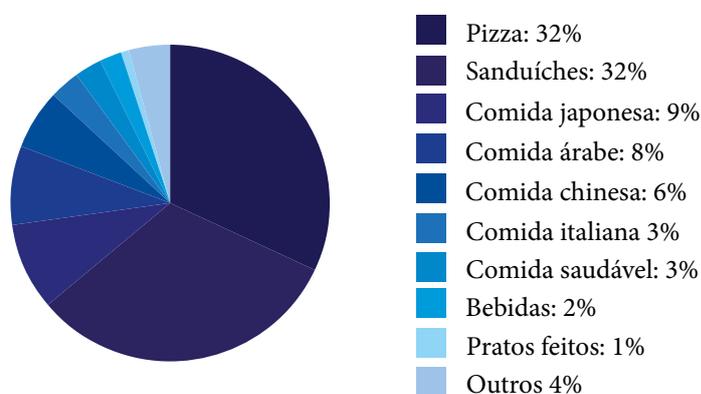
Com o estresse da modernidade no ambiente urbano e o ritmo de vida na sociedade atual as pessoas já não têm mais tanto tempo disponível ou energia para despender no preparo de refeições. No conforto do lar, querem maximizar seu tempo de lazer, mas para isso não abrem mão da qualidade. Os consumidores estão à procura de soluções rápidas e simples que tornem seu cotidiano mais fácil.

As empresas de alimentação têm procurado desenvolver soluções e oferecer a praticidade que o consumidor tanto busca. Os serviços de conveniência têm crescido no mercado internacional. As empresas tem se movimentado para fornecer lanches rápidos de preparar ou consumir. Além disso, tem crescido o número de opções prontas para aquecer no microondas ao invés de pratos que utilizem recursos de cozinha tradicional.

Conforme estudo realizado pela Dunnhumby, com análise do mercado de conveniência de 30 países, o Brasil é o grande mercado para o futuro do segmento de conveniência. Conforme a pesquisa, a crescente urbanização do país com um grande número de pessoas indo morar sozinhas, a adesão recente das mulheres ao mercado de trabalho e as mudanças no nosso estilo de vida estão exigindo das marcas cada vez mais produtos. Para sobreviver nessa disputa e conquistar a preferência do consumidor, as empresas terão de inovar para gerar produtos que se adequam às nossas necessidades.

O desenvolvimento da tecnologia móvel e da ampliação das redes de internet tem gerado outro fenômeno e propiciado uma ampliação dos serviços de delivery. Agora, em várias empresas ou serviços, com alguns cliques o cliente consegue realizar uma encomenda ou escolher um produto de forma simples, sem precisar telefonar várias vezes ou falar com algum atendente. De acordo com a iFood, sistema de pedidos de comida via internet, as compras online de alimentos para entrega tiveram faturamento de R\$ 160 milhões em 2012 e a previsão é de que esse valor dobre até o final de 2015. Ainda segundo os dados da empre-

sa, na capital paulista, as pizzas e os sanduíches se mantêm como a preferência do consumidor no delivery representando 32% dos pedidos cada e o gasto médio do paulistano com serviços do gênero ficou em R\$ 67,45.



Fonte: iFood (2015)

Apesar de buscar a praticidade na sua alimentação, os consumidores não abrem mão de outros valores que julgam importantes na aquisição dos alimentos. Mesmo com a comodidade o público deseja experiências de consumo, produtos que agreguem algum diferencial de sabor ou qualidade nas soluções, como itens de alimentação saudável ou com alimentos funcionais que geram benefícios para sua saúde. Essa vertente do mercado também tem sido percebida por setores concorrentes que estão realizando investimentos para ampliar sua atuação.

## Food Service

O setor de panificação sofre com um problema no seu sistema de funcionamento. As empresas possuem um bom volume de vendas nas primeiras horas da manhã. São vendidos itens para consumo no lar, lanches e opções diretas no estabelecimento para o café da manhã. Depois disso, normalmente, as empresas só terão um alto volume de venda no fim da tarde e no início da noite com os lanches e a venda de produtos de conveniência para as pessoas que saem do trabalho e preferem evitar o preparo de refeições em casa. Em metade da manhã e da tarde a empresa fica relativamente ociosa, gerando prejuízos para o empreendedor.

A anexação de novos serviços alimentares é uma das principais soluções adotadas para solucionar estes problemas. Atuar com múltiplos canais de venda e atendimento se tornou uma necessidade de sobrevivência. É comum ver empresas de panificação atualmente servindo refeições no horário de almoço, pizza, comida japonesa, massas, rotisseria, fast food, sanduíches e muitos outros tipos de pratos em outros horários.

Esses novos serviços funcionam como um atrativo. O consumidor moderno tem mostrado que não quer ir numa loja que só tenha um tipo de produto. Ainda mais se eles podem adquirir o mesmo, desconsiderando o nível de qualidade, em outros tipos de empresas. Realizar novos serviços de alimentação e ter novos produtos ajudou a ocupar os estabelecimentos nos horários de menos movimento. Indiretamente, esse trabalho ainda ajudou a diluir custos tornando a empresa menos dependente de oscilações nos seus índices de venda de alguns itens.

A Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA) destaca que o setor de alimentação fora do lar tem crescido a uma média anual de 14,2%. Somente em 2014, a ampliação foi de 32,9% em comparação ao último ano. No mesmo período, este mercado faturou 140 bilhões no Brasil, valor que corresponde a 2,4% do PIB nacional. Mais de 1 milhão de empresas no país atuam oferecendo uma variada oferta de serviços alimentares ao consumidor conforme dados divulgados pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel).

Apesar dos benefícios da adoção desta prática estar crescendo nas padarias brasileiras, de acordo com o serviço oferecido pode-se requerer um investimento. Novos equipamentos podem ser necessários para atender as demandas dos novos produtos e/ou pode ser necessária a contratação de profissionais com qualificações diferenciadas. Estes custos adicionais se mostram um dos maiores impedimentos para o investimento no food-service nas padarias afetando a sua aplicação. Apesar da necessidade deste investimento, tem se

registrado uma boa percepção da aplicação desta tendência pelas empresas.

|  |                   |
|--|-------------------|
| Faturamento                              | R\$ 529,6 bilhões |
| Crescimento nominal em valor de produção | 9,27%             |
| Crescimento da produção física           | 1,13%             |
| Crescimento das vendas reais             | 1,52%             |
| Varejo alimentar                         | R\$ 277,6 bilhões |
| Food Service                             | R\$ 132,5 bilhões |
| Total Mercado Interno                    | R\$ 410,1 bilhões |
| Nível de emprego                         | 1.66 milhão       |
| Novos postos de trabalho                 | 17 mil            |

Fonte: ABIA (2015)

## Tendências internacionais

Os problemas vivenciados pela panificação no Brasil não são exclusivos da nossa realidade. O mercado europeu tem sofrido há mais tempo com mudanças na sociedade que têm influenciado nos hábitos do consumidor e na economia local e que vêm impactando a gestão e a produção. Em 2015, na França, país conhecido pela tradição, qualidade e processo artesanal de produção, por exemplo, a venda de pães de forma industrializados pré-fatiados está em alta. No ano anterior, as vendas dos pães Harrys, principal marca de pães de forma da companhia, chegaram a 125 mil toneladas, um aumento de 25% em relação ao total produzido em 2007.

Pesquisas locais têm revelado que a conveniência e a praticidade de conservação do produto industrial têm sido um atrativo importante. Nas cidades grandes, os hábitos à mesa do almoço também estão mudando: as tradicionais refeições de três pratos dão lugar a lesnacking (o lanche), especialmente entre os mais jovens. Um levantamento indica que 26% dos franceses levam 15 minutos ou menos para almoçar. Por isso os sanduíches estão na moda. Mais de 2 bilhões foram vendidos na França em 2014, e pouco mais de um terço deles agora são feitos com fatias de pão de forma, e não com baguetes.

Durante a última edição da feira Europain, um dos maiores eventos de panificação do mundo,

realizada em Paris, na França, em 2014, foram indicadas as tendências nos hábitos do consumidor que deverão dominar o mercado nos próximos anos. Em complemento às informações expostas, dados da Innova Market Insights, empresa sediada na Holanda que coleta banco de dados sobre alimentos e bebidas de mais de 70 países, também indicaram algumas informações sobre o atual momento do setor de panificação e tendências no último ano. Esses dois estudos ajudam a perceber um panorama global de mudanças no segmento.

As transformações no mercado internacional já podem ser percebidas no mercado brasileiro, conforme indicados por pesquisas. A valorização e/ou otimização dos diferentes momentos de consumo, a preocupação com a quantidade de desperdício e em oferecer produtos com apelo à saudabilidade tem ganhado espaço na vida do consumidor. A ampliação do mix e da produtividade e a opção por uma produção mais artesanal também tem ganhado destaque.

Ao mesmo tempo que revela procurar se alimentar com maior agilidade e mobilidade devido à agitação do convívio urbano, o consumidor não quer abrir mão da qualidade de vida e deseja alimentos que façam bem a sua saúde. Já no momento de lazer, os clientes apresentam um perfil oposto buscando se alimentar com calma e prazer buscando na empresa a realização do seu desejo e produtos para que possam aproveitar.

Essas tendências são o reflexo de alterações vividas pela sociedade que começam a afetar os hábitos de alimentação. Com a integração e o desenvolvimento urbano acelerado no Brasil, as inovações no consumo começam a se transformar por aqui, elevando a importância da análise setorial do mercado externo como uma fonte de informações para inovação e crescimento.

#### Europain 2014

#### Innova Market Insights

|  |  |
|--|--|
| Padaria num versão contemporânea, para o consumo em todos os momentos. Não há fronteiras entre padaria, confeitaria e fastfood. O consumidor escolhe o local onde pode comprar, mas também consome no local, a qualquer hora do dia.   | Diminuição do desperdício terá grande impacto na indústria de panificação. Consumidores tem estado mais atentos a quantidade, embalagem e as suas necessidades.  |
| Credibilidade repassada pela marca do padeiro. Valorização do profissional 'padeiro' como um artesão, de sua marca e dos produtos que produz.  | Busca pela confiança no local de compra e consumo de produtos  |
| Direcionamento do design, coleções e combinações de sabores considerados perfeitos. A ideia é que os produtos sigam as temporadas, ganhando cor e aromas distintos.<br><br>Envolve ainda a fabricação dos balcões em cores claras, valorizando as cores dos produtos expostos.                         | Consumidores estão encontrando mais prazer nas comidas simples, na refeição feita em casa, na reunião de família e amigos ao redor da mesa.  |
| Referência a equipamentos utilizados para otimizar o tempo e qualidade da produção, proporcionando facilidades no dia a dia das empresas. São máquinas que fazem o corte, preparam e decoram os produtos, com organização de horários que permite aos profissionais ter maior conforto e eficiência.   | Atenção aos pequenos mercados. Produtos com apelo artesanal formam um mercado menor, mas de alto valor agregado, com potencial para ditar futuras tendências.  |
| Inovação industrial em ingredientes para novas sensações. Adoção de ingredientes mais saudáveis, com mais fibras, grãos e outros aspectos que remetam à saudabilidade.   | Saúde holística. Criação de alimentos saudáveis demanda mais do que a simples adição de vitaminas.   |
| Produtos que possam ser consumidos fora da loja, com aspectos de conveniência e em formatos individuais. São produtos para "comer andando", em formatos, quantidades e acondicionamento em embalagens específicas.   | Novos funcionais. Verduras, legumes e grãos alternativos são utilizados em vários produtos para valorizar o perfil nutricional e agregar valor.  |
| Otimização do horário das refeições, gerada pela própria evolução das pessoas, que antes davam uma pausa de almoço de cerca de 1h30min e hoje o fazem em média de 22min. O consumidor pede uma refeição de verdade, sem stress e em um tempo muito curto, mas, por sua vez fica conectado com o mundo. | Produtos híbridos. Novos sabores, texturas e formatos vão continuar a estimular os consumidores e a inovar o mercado.  |
| Preocupação que os consumidores têm pela sua saúde e bem-estar. Eles procuram frescor, qualidade nutricional, segurança alimentar e simplicidade.  | Os consumidores têm consumido mais proteínas.<br><br>Redução de ingredientes nocivos. Redução de sódio está em pleno andamento, apesar de não ser anunciada pelas marcas.<br><br>Novas alternativas. Opções sem glúten e alternativas para a farinha de trigo continuam a ser tendência. Melhorias na textura e sabor dos substitutos estão sendo desenvolvidos. |

Fonte: Europain 2014 | Innova Market Insights (2014)

## Tecnologia e inovação

O desenvolvimento tecnológico é intenso. Vivemos um período de grande desenvolvimento tecnológico e isso tem impacto em toda economia. A cada feira e evento surgem novos equipamentos que ajudam a aumentar a produtividade das empresas, diminuir os custos, organizar a gestão do negócio, dentre muitas outras aplicações.

Essas possibilidades abrem novas portas para as organizações e meios para o desenvolvimento do mercado.

### Congelamento

Uma das principais inovações dos últimos anos são as tecnologias de congelamento. O setor tem questionado o comportamento do consumidor moderno, que preza pela rapidez, funcionalidade e frescor dos produtos consumidos. Nesse sentido, o congelamento é um método de grande interessante. Essa tendência oferece várias oportunidades de utilização no setor de panificação e grandes possibilidades de negócios.

A utilização dessa tecnologia viabiliza a criação de centrais de produção em grande escala, redução dos custos operacionais e estocagem mais apropriada onde os produtos são finalizados num momento bem próximo ao do consumo. O congelamento concede um poder de diversificação da produção, além de maior planejamento. As indústrias que se especializarem com equipamentos ampliam sua produtividade e podem ser mais competitivas em preço.

| Mudanças   | Inovação  | Produção com congelamento   | Produção sem congelamento  |
|--|---|---|--|
| Do artesanal ao industrial - a mecanização da produção e as técnicas de congelamento são dois meios que possibilitam a formação de centrais de produção mais econômicas e que viabilizam mais produtividade na rotina do trabalho diário.  | Elevação da produção, manutenção da qualidade e do sabor dos produtos panificados são viabilizados através das técnicas de congelamento. Outro benefício dos processos industriais são a padronização e a inserção da escalabilidade nas rotinas de trabalho, através das centrais de produção. | <b>Tradicional</b><br>Técnica de transporte da produção pronta, se mantém ativa no fornecimento a hospitais, exército, universidades, escolas e restaurantes empresariais, por exemplo. Gradativamente, vem perdendo espaço no mercado. | <b>Massa congelada</b><br>Fermentada, não fermentada e ainda crua congelada e pronta para assar. Dentre estas, a menos usada é a fermentada, por conta da dificuldade no manuseio. |
| Gestão informatizada - o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social) elevou seus financiamentos de apoio às empresas de menor porte em mais de 70%, nos seis primeiros meses de 2011. Entre estas, as de softwares de sistemas de informação. Ações como esta potencializam o controle de custos e processos das empresas de panificação. | Padarias que utilizam softwares específicos de gestão para os seus empreendimentos tendem a tornar o negócio mais eficiente e competitivo. Os financiamentos do BNDES ajudam as empresas de panificação de pequeno porte a informatizarem os processos de gestão.                               | <b>Massa em estado de fermentação</b><br>O pão é transportado após o processo de fermentação, na temperatura ideal. O investimento é baixo, mas o tempo de conservação é curto e o transporte delicado.                                 | <b>Pré-cozida</b><br>Fresca, com duração máxima de 48h ou congelada. Esta última dá margem de reposição rápida, além de não exigir a qualificação da mão de obra.                  |
| Perda média - a perda média do setor é de 10% do faturamento bruto. Outro dado impressionante: as perdas nas padarias artesanais (que correspondem a quase 80% do mercado) variam de 5% a 12%.   | Empresas com níveis tão altos de perda podem eliminar os lucros, caso não se atentem para este fato. Para reduzir o desperdício, as padarias e confeitarias poderiam se inspirar no exemplo de empresas bem administradas, cujo percentual varia de 2% a 5%, para reduzir o desperdício.        |   |  |
| Eficiência energética - os gastos com energia elétrica são o 4º maior componente do valor do produto ofertado em padarias e consomem 8,7% do custo do produto.   | O Sebrae possui o Programa Eficiência Energética (PROEFI) para dar apoio aos panificadores nesse ponto. Com este programa, as cidades mineiras de Teófilo Otoni e Montes Claros, por exemplo, reduziram em média 30% dos gastos com energia, em cerca de quatro meses.                          |   |  |
| Adaptação de maquinário - as empresas de panificados deverão se adequar à NR12, que regulamenta máquinas e equipamentos usados na fabricação de produtos alimentares. Alterada, através da Portaria 197/10, a norma incidirá no setor através das mudanças em cilindros, modeladores, laminadores, fatiadoras para pães e moinho com farinha de rosca.     | A contar da publicação da norma, datada de dezembro de 2010, as empresas têm prazos para promover a adequação do maquinário, entre 18 e 66 meses. Esse prazo se relaciona diretamente ao tipo de máquina e ao número de funcionários.   |   |  |

As padarias tradicionais podem estar aproveitando da tecnologia para diminuir a ruptura, a falta de produto no ponto de venda ou questões ligadas a mão de obra, principalmente, em dias como feriados e finais de semana. Além disso, eles podem ainda ser comercializados com cafeterias e o foodservice em geral, hotéis, restaurantes e lanches com um valor agregado maior.

Dentre as opções de produtos panificados congelados:

- *Pão francês congelado*, como nas demais empresas de panificação, é o grande atrativo. Sua utilização está principalmente nos pequenos mercados e supermercados de bairro onde tem muita dificuldade com a questão da mão de obra em algumas padarias.



- *Pães especiais* são produtos com custo por mão de obra mais elevados que precisam de uma mão de obra mais especializada. Eles ajudam a elevar a quantidade de produtos nas empresas. As próprias padarias têm dificuldade de produzi-los. Recebê-los prontos pré-prontos, congelados ou cru congelados é uma grande comodidade.

As tecnologias de congelamento das massas são divididas em quatro grupos principais.

- *Massa crua congelada*: é melhor para ganhar escala e um custo de logística e estocagem menor e pra atender maiores volumes é hoje o mais utilizado no Brasil. Nela, os ingredien-

tes são misturados à farinha e água para que a massa cresça. Desenvolvida, a massa é dividida, modelada e congelada, sem fermentação.

- *Massa pré-fermentada*: é batida, dividida, modelada e fermentada. Logo após esse processo, a massa é congelada. Nesse modelo a massa pode ser assada sem o acréscimo do fermento e sem a espera do descongelamento, o que não requer um profissional tão especializado quanto no processo da massa crua. Congelada pode ter alguma descaracterização por perda de volume e a vida útil final do produto pode ficar um pouco comprometida, mas alguns pães tem tido boa aceitação desse processo.
- *Massa pré-cozida ou semiassado*: Processo muito utilizado na Europa, principalmente, na Espanha. Ele elimina todo o trabalho que dá no ponto de venda, simplificando o processo para qualquer pessoa. Até mesmo o consumidor final pode realizar o processo desde que tenha orientações para isso. Ele ocupa muito espaço, tem menos peso, grandes volumes e para estocar é problemático, obrigando um número muito grande de entregas também no ponto de venda.
- *Assado*: Produto pronto para consumo congelado é mais visando o consumidor final. Assim como no pão pré-cozido, o pão assado pode sofrer com o flaking. Indicado para pães de forma, doce e de hambúrguer, já que não exigem crocância.

A produção de panificados congelados é o mesmo da padaria convencional, mas requer alguns investimentos de infraestrutura. O principal é climatizar o ambiente e o processo de congelar esses produtos com ultracongeladores e o processo de estocagem com câmaras ou locais apropriados. Também são necessários investimentos em logística. É preciso ter condições de realizar o transporte, a entrega e a estocagem deste produto no seu destino sem interromper a cadeia fria. Além disso, são necessários cuidados com o descongelamento dos produtos.

## Análise setorial

O setor de Panificação e Confeitaria brasileiro passa por modificações nos últimos anos. As transformações econômicas, as mudanças no hábito de consumo e a evolução dos mercados concorrentes pressionaram a indústria. Para tentar identificar todas as nuances e movimentações do ambiente competitivo foi traçada uma análise dos problemas que impactam o segmento para o desenvolvimento do plano estratégico. Essa pesquisa permitiu encontrar indicativos de alerta, oportunidades para o setor e uma atenção especial à produtividade, que vem sendo identificada como indicador da redução de força do setor e que pode ser também a fonte de retomada.

### Poder de barganha dos fornecedores

- Os principais insumos utilizados nas empresas de panificados ficam restritos a poucos fornecedores. Insumos estes que representam aproximadamente 27% dos custos totais das padarias.
- A logística feita pelos fornecedores é um problema. O grande número de empresas de panificados distribuídos por diferentes regiões do país encarece a distribuição que é repassada para os insumos.
- Com o baixo número de profissionais qualificados e pouca mão de obra disponível, o poder de barganha dos mais qualificados é elevado.

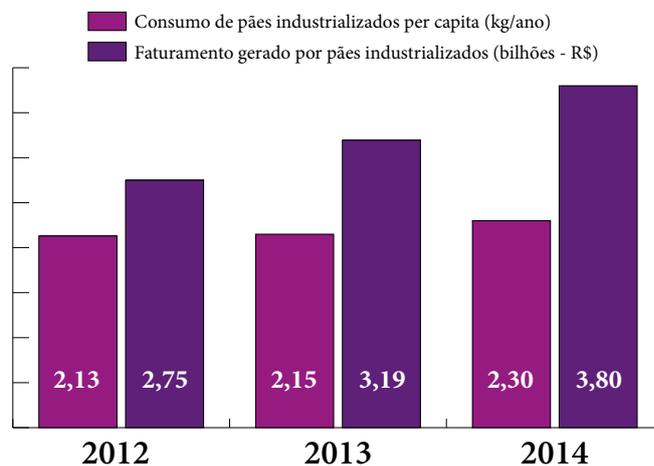
### Ameaça de novos entrantes

- O mercado está em processo de saturação devido à má distribuição das organizações, o número de empresas de panificados já ultrapassou o limite ideal em várias regiões do país.

- A falta de mão de obra é apontada pelos empresários do segmento como um dos pontos críticos. Os profissionais qualificados têm alto poder de barganha devido a alta rotatividade dos trabalhadores do setor.
- O investimento para iniciar um negócio em panificação é considerado baixo e permite que novos empreendedores invistam no segmento.

### Ameaça de produtos substitutos

- Os pães industrializados têm conquistado uma parcela significativa do mercado. Os chamados “pães de forma” cresceram 19% em 2014. Em volume, o aumento foi de 7,6% em comparação ao ano anterior alcançando a marca de 358,3 mil toneladas com consumo per capita de 2,3kg/ano. As comparações destes mesmos dados com os referentes a 2012 revelam crescimento de 9,5% nas vendas segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães e Bolos Industrializados (Abimapi).
- Os pães brancos seguiram na liderança de mercado e dominaram o ranking de consumo, com destaque para as versões de pães



Fonte: Abimapi (2015)

integrais e com grãos chegando a ainda mais lares, mas os produtos industrializados começaram a ganhar mais espaço na mesa dos consumidores.

- Segundo dados consultoria Kantar World Panel, somente durante os quatro primeiros meses de 2014 os pães industrializados foram consumidos em 57% dos lares brasileiros, com alta de 3,8 milhões de domicílios frente ao mesmo período de 2013.
- Com a ampliação da oferta de produtos e serviços, supermercados, restaurantes e lanchonetes passaram a concorrer diretamente com as empresas do setor de panificação. Os clientes passaram a ter nestes empreendimentos substitutos para suas necessidades de consumo.

#### Poder de barganha dos clientes

- Com o alto número de empresas de panificados, os clientes têm um significativo poder de escolha do estabelecimento no momento do consumo. Segundo levantamento realizado pela agência de publicidade Nova/sb, 51% dos consumidores estão mais dispostos a ir mais longe para conseguirem os produtos que costumam comprar por um valor mais baixo.
- As tendências de consumo atual ditam que o cliente de panificados têm diferentes preferências de acordo com a sua necessidade. A maioria dos shoppers (consumidores que têm um perfil mais estratégico no momento das compras) no Brasil (61%) planejam quando vão a algum estabelecimento, conforme estudo realizado pela consultoria Nielsen. O levantamento identificou que 17% das compras ocorrem por impulso e 22% das vezes a pessoa sabia que precisava do produto, mas se lembrou no ponto de venda. A pesquisa ainda relata que, dependendo da missão de compra, o cliente pode dar mais preferência à conveniência, variedade, qualidade, experiência,



preços baixos, promoções, lançamentos ou outros fatores. Mudanças como esta demandam um mix de produtos variado capaz de atender às diferentes necessidades do consumidor.

#### Rivalidade entre concorrentes

- No setor de alimentação a concorrência é acirrada. Padarias artesanais, padarias de supermercados, lanchonetes e restaurantes concorrem entre si. O autosserviço alimentar do país alcançou um faturamento de R\$ 324 bilhões no ano passado. Em relação a 2013, a alta foi de 1,7% já descontada a inflação média de 6,33%, calculada pelo IPCA de 2014, conforme dados apurados em pesquisa realizada pelo portal Supermercado Moderno.
- Empresários consideram que a concorrência se dá através da região e do raio de atuação das padarias. Segundo panorama sobre as mudanças de hábitos do consumidor brasileiro na hora de escolher seu canal de compra realizado pela KantarWorldpanel, o fator proximidade é o que mais impacta na hora da escolha do canal de compra pelo consumidor (66%).
  - O crescimento do segmento de alimentação delivery é uma novidade preocupante. Uma estimativa da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) indica que o mercado de delivery de alimentos deve movimentar R\$ 9 bilhões em 2015, totalizando um aumento de R\$ 1 bilhão em relação ao ano passado.

#### Pontos de alerta e oportunidades no setor

A análise setorial do mercado de panificação é uma base de informações importante para o entendimento da realidade do setor, contextualizando com números a vivência dos empreendedores no seu cotidiano. O apurado permite concluir e entender as necessidades do consumidor e en-

contrar novas possibilidades comerciais e tendências para o investimento.

### 1. Divergência nas padarias artesanais

Há cerca de 63 mil padarias artesanais no país. O nível de sofisticação de características como a qualidade e a variedade dos produtos, o nível de gestão, o mix de serviços e produtos ofertados, o atendimento e a localização são primordiais para encontrar diferenciais competitivos.

O modelo de gestão também apresenta diferenças entre as empresas. As dominantes costumam ter um gerenciamento mais bem estruturado, que serve de referência para as outras. Por outro lado, há aquelas com um processo de gerenciamento pouco formalizado e, conseqüentemente, diferentes níveis de desenvolvimento.

### 2. Alta dos preços dos insumos

Por se tratar de um setor de economia, a Panificação sofre influências de diretrizes e políticas internas e externas. Os insumos necessários (em sua maioria commodities agrícolas) para a fabricação dos produtos panificados têm seus preços regulados a partir do mercado externo. Mudanças e variações nos preços de itens são uma questão séria. O trigo, por exemplo, representa mais de 40% da cadeia produtiva do pão.

Como referência, a partir de julho de 2015, o preço do trigo sofreu um reajuste de 4,57%. O aumento foi feito de acordo com estudos técnicos da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) e pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) e afetou os custos da produção de produtos à base do ingrediente. Soma-se a isto as influências climáticas. Períodos de seca, chuva e instabilidade das previsões afetam a produção dos insumos e seu preço no mercado.



### 3. Falta de mão de obra

A falta de mão de obra especializada é um dos principais problemas que o setor enfrenta atualmente. A necessidade de renovação da cultura da empresa, para torná-la mais atrativa aos jovens, a valorização da profissão do padeiro, uma melhor remuneração dos profissionais, além de melhores condições de trabalho são apontados como os porquês do desinteresse dos jovens pela profissão.

O setor é hoje uma das áreas mais carentes do mercado. Muitas vezes as vagas de trabalho ficam abertas por um longo período ou até o empresário desistir de encontrar uma pessoa qualificada. Essa carência de profissionais, em longo prazo, afeta a produção ou o portfólio de produtos das empresas.

### 4. Concorrência com super e hipermercados

Super e hipermercados têm investido na produção e revenda dos produtos panificados. Isso resulta numa acirrada concorrência com as padarias de todo o país, já que os varejistas, geralmente, oferecem custos menores em um diversificado leque de produtos. Esse fato requer das padarias a ampliação da oferta de produtos e serviços.

De acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (Abras), o varejo supermercadista brasileiro registrou alta real de 1,8% no faturamento em 2014, alcançando receita de R\$ 294,9 bilhões no ano. As vendas em supermercados cresceram

7,15% em março de 2015 na comparação com o mês anterior como mostra balanço divulgado pela entidade. Em relação a março do ano anterior, houve alta de 0,57%.

### 5. NR12

As empresas de produtos panificados têm que promover alterações em seu maquinário em

virtude da aprovação da Norma Regulamentadora 12 (NR12), do Ministério do Trabalho, de dezembro de 2010. A norma trata das adequações necessárias no uso de máquinas e equipamentos no ambiente de trabalho, que visam garantir a integridade e a segurança dos trabalhadores nas rotinas do ofício. Esse fato tem gerado nos empresários a necessidade de investimento e conhecimento técnico, já que o prazo máximo para as adequações é de 66 meses, a partir da publicação da norma, dependendo do tipo de máquina e do número de funcionários.

## 6. Alinhamento da produção às necessidades do consumidor

O atual contexto econômico e a mudança no estilo de vida têm promovido alterações nos hábitos do consumidor. O novo perfil preza pela oferta de alimentos frescos e dispostos de forma conveniente. É necessário que as empresas de panificados alinhem a produção ao comportamento deste consumidor. Assim, novas técnicas de panificação, como o congelamento, permitem a produção em escala dos produtos sem a perda do frescor e da qualidade. Este desdobramento tem gerado oportunidades de criação de centros de pesquisa, criação, distribuição de panificados e, ainda, de franquias.

## 7. Percepção dos hábitos do consumidor

O consumidor já não é mais o mesmo. Com a possibilidade de participar de diversas redes de informação, digitais ou não, ele tem reagido de forma mais ousada às ofertas de produtos e serviços, já que possui mecanismos de pesquisa acerca de preços e da qualidade do que é ofertado.

Conforme pesquisas, com o momento de desaceleração econômica a classe média ou classe C, tentarão administrar custos, fazendo planejamento na hora de pagar as contas para manter os hábitos de consumo. O relatório Connected Life, da TNS, constatou que 26% dos entrevistados globalmente afirmam fazer avaliação e pesquisa de preços enquanto a média brasileira é

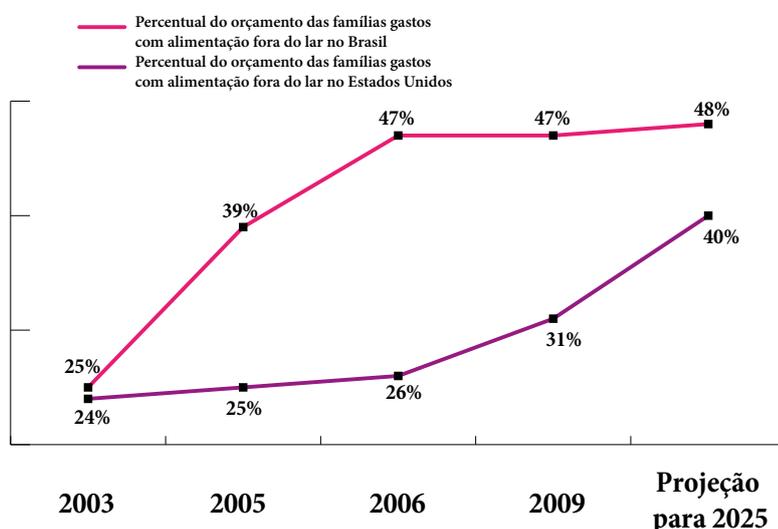
22%. A pesquisa nacional realizada pela agência de publicidade Nova/sb também indicou que para gastar menos, 53% dos consumidores fazem listas e 39% consultam sites que comparam preços.

## 8. Aumento de vendas e faturamento dos pães industrializados

Nos últimos cinco anos, a venda de pães industrializados cresceu 45,6%. Em 2012, o faturamento do segmento era de 2,75 bilhões de reais por ano no país e atingiu 3,8 bilhões dois anos depois, conforme indicadores da Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães e Bolos Industrializados (Abimapi). No mesmo período, o volume consumido per capita de pães industrializados por ano subiu de 2,13 para 2,3 quilos. Estes indicadores de elevação nas vendas do produto se devem principalmente ao aumento da renda dos brasileiros, além de questões ligadas à mudança de comportamento do consumidor brasileiro, que tem prezado pela rapidez, pela praticidade e está aberto à experimentação.

## 9. Ampliação do mix de produtos, foodservice e produtos on-the-go

A tendência da diversificação da oferta já é real em padarias com gestão mais sofisticada. Por outro lado, as empresas potenciais devem estar atentas à mudança de mercado. Atender o



Fonte: Abrasel (2015)

consumidor em todos os seus momentos da refeição é a palavra de ordem. Serviços como o de restaurante e pizzaria estão sendo incorporados às empresas de panificados, ou seja, a padaria oferece produtos de conveniência, além da produção própria.

Dentro desse conceito estão inclusos o food-service (incentivo à alimentação fora do lar), a ampliação do mix de produtos e os produtos on-the-go (oferta de lanches para consumo imediato, no momento em que o cliente caminha). Estudos da Abrasel (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) corroboram com estas tendências. Atualmente, um terço dos brasileiros faz refeições fora de casa. Na última década até 2015, esse percentual passou de 25% para 33% e estima-se que até 2025 chegue a 40%. Pesquisas do órgão ainda revelam que nos últimos 12 meses, até maio de 2015, o setor de alimentação fora do lar cresceu 10,5%.

## 10. Rede de franquias

A criação de um centro de produção dá margem à distribuição de produtos de alimentação a diversos afiliados, distribuídos em pontos estratégicos de uma determinada região, permitindo maior alcance geográfico das empresas de panificados. A criação dessas centrais de distribuição se baseia nas tecnologias de congelamento, que possibilitam a produção de produtos sem a perda do frescor e da qualidade, além da padronização dos processos. O segmento de alimentação no mercado de franquias vem mantendo espera crescer 10% em 2015, segundo dados de pesquisa desenvolvida pela ECD Food Service. O estudo também revela que o gasto médio de cada consumidor com franquias de alimentação subiu 4,9% no último ano.

## Pontos de pressão

Os registro serve como base para análise do mercado possibilitando apontar condições que requeiram maior grau de atenção e como o atual contex-

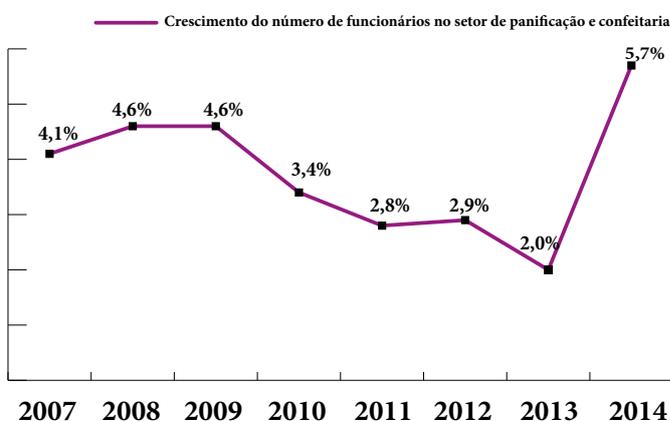
to socioeconômico tem impactado as empresas. Algumas considerações podem ser retiradas destas pesquisas, embasando a necessidade de procurar soluções e possibilidades para o segmento.



## Pressão Elevada

### 1. Colaboradores

Hoje, há aproximadamente 25 mil postos de trabalho em aberto no setor. A qualificação da mão de obra - onde podemos considerar a atração e a retenção dos jovens nas indústrias da Panificação - é tido como uma das questões de maior importância para o setor. Essa visão difere da de outros países como a França, em que o profissional da panificação é valorizado e o seu ofício é tido como uma arte. A pouca atratividade do profissional de panificação e a consequente escassez impacta diretamente na produção.



Fonte: ITPC/ABIP (2015)

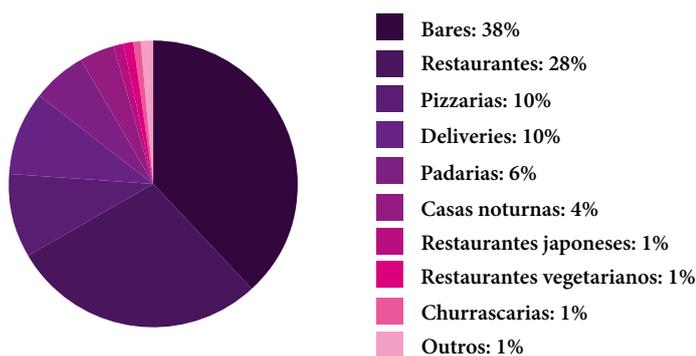
### 2. Insumos

Dado a importância dos insumos na produção, percebe-se que, geralmente, há poucos fornecedores (em sua maioria, grandes empresas) em atuação. Isso resulta no baixo poder de barganha das padarias. Para contornar isso, os empresários, geralmente, fazem os pedidos semanalmente para obter preços mais justos. Por ainda não haver uma percepção, por parte dos empresários, de que este ponto é de grande importância, não há uma movimentação coletiva para gerar oportunidades significativas nas compras.

### 3. Poder de escolha do consumidor

Proximidade, comodidade e praticidade são fatores relevantes na escolha do consumidor para a compra dos panificados. E ao considerar que há um grande número de empresas com ofertas similares, o consumidor tem alto poder de escolha. As padarias artesanais são maioria absoluta no país, com cerca de 80% do mercado, e que possuem a preferência dos consumidores das grandes cidades. Estes possuem e cada vez mais utilizam mecanismos de pesquisa, por exemplo, redes sociais e comunidades na internet, alterando seus hábitos de consumo. Os empresários não devem basear suas vendas apenas na questão da proximidade, pois este ponto isolado pode não lhe garantir demanda suficiente para o faturamento.

Veja o gráfico a seguir com o exemplo de como se divide o setor de alimentação em São Paulo, é perceptível a diversificação de modelos de negócio. As padarias devem estar atentas a isso, pois o consumidor passa a encontrar os panificados não apenas nas padarias, ao passo que elas também podem oferecer outros tipos de produtos e serviços, acirrando a concorrência. Para o consumidor, aumenta as possibilidades de compra, e claro, seu poder de escolha.



Fonte: Abrasel - SP

### 4. Padarias em supermercados

As padarias em supermercados surgiram na década de 1990 e calcula-se que aproximadamente seis mil padarias artesanais fecharam suas portas por conta da concorrência com os varejistas. Atentos às necessidades dos consumidores, os supermercados ganharam uma parcela significativa do mercado de panificados ao oferecer produtos com preço menor, além

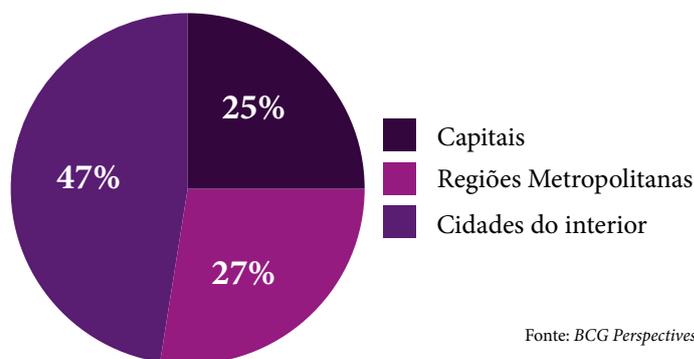
da variedade. Nesse sentido, a valorização dos produtos de produção própria e da identidade local das padarias podem ser duas estratégias a serem pensadas pelos empresários, já que a localização das padarias em supermercados geralmente são mais distantes do que as padarias artesanais, inseridas no interior dos bairros residenciais, logo mais próximas ao consumidor.



## Pressão Mediana

### 1. Localização adequada

A concentração de padarias nos locais de maior demanda já ultrapassou o limite ideal, que é de 3.500 habitantes por estabelecimento. Este é o principal empecilho para os empresários que desejam entrar no setor. Mas cabe também aos empresários olhar além das capitais; há regiões em que existe demanda suficiente onde podem ser ampliados os negócios. Conforme o estudo BCG Perspectives, até 2020 estima-se que os consumidores das regiões interioranas sejam responsáveis por 47% do crescimento do setor de varejo, ou \$60 bilhões em novas compras.



Fonte: BCG Perspectives

### 2. Substitutos em restaurantes e fastfoods

De forma geral, qualquer estabelecimento que dê condições necessárias do consumidor suprir sua necessidade de se alimentar pode ser considerado um concorrente direto das padarias artesanais. Nesse sentido, almoço e jantar possuem lugar privilegiado nas refeições feitas fora do lar. Isso pode favorecer os restaurantes, lanchonetes e fastfoods na escolha, por parte do consumidor, dos serviços e produtos substitutos (nas padarias artesanais são compreendidos como os produtos de alimentação em geral).

Podemos dizer que assim como o pão industrializado está como substituto do pão artesanal, o prato oferecido no restaurante está para o lanche da padaria. As empresas de panificados que investem na diversificação dos produtos e serviços de forma estruturada, aliado à diluição dos custos indiretos, têm conseguido concorrer com preços mais justos e oferta interessante.

### 3. Produtos de Mercearia

Os itens de mercearia representam 9% do faturamento das padarias. Sabe-se que os fornecedores para estes produtos são muitos, mas o poder de barganha dos empresários do setor é limitado, em virtude do pequeno volume comprado. Oferecer estes produtos de conveniência requer dos empresários uma diversificação da oferta como bebidas, produtos de limpeza e utensílios domésticos de pequeno porte. Melhorar as negociações com estes fornecedores é um importante ponto de articulação entre as partes.

### 4. Mudanças de comportamento do consumidor

Atender o consumidor em todos os seus momentos de consumo é um desafio, já que a concorrência é acirrada. Mas também uma oportunidade. Em busca da praticidade e da maior economia de tempo, os consumidores podem encontrar na padaria a solução para seus momentos de consumo. Para isso, as empresas de panificados têm apostado na ampliação da oferta de produtos e serviços, ao inserir produtos de conveniência, além da valorização da produção própria. Muitas padarias têm ofertado lanches, almoço, jantar, além de pães para diferentes gostos. Com estas mudanças de mercado, estes consumidores estão mais exigentes quanto à qualidade da oferta.



## Pressão Regular

#### 1. Pães industrializados

Segundo especialistas, o frescor dos alimentos

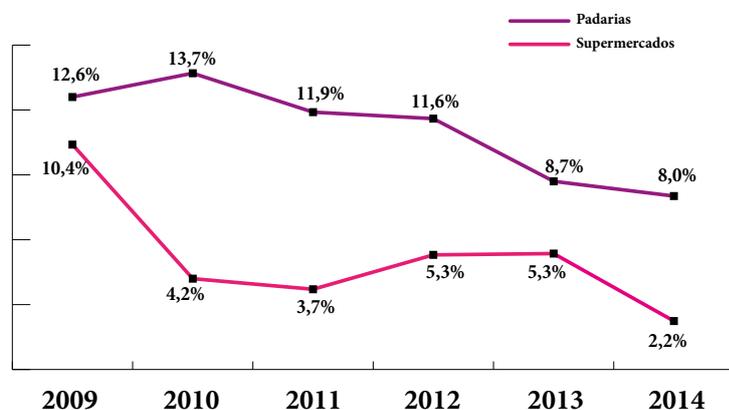
artesanais impulsiona a compra dos panificados em detrimento dos industrializados. Os empresários devem estar atentos quanto à variedade dos pães industrializados: funcionais, integrais, enriquecidos, por exemplo, além de bolos e tortas com diferentes sabores.

#### 2. Investimento inicial

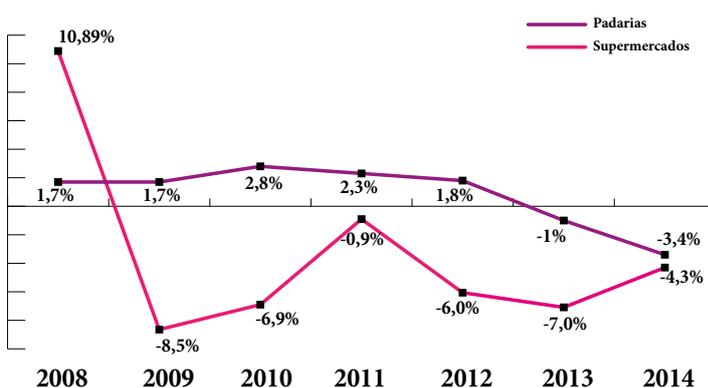
Para um empresário que deseja iniciar negócio em padaria, de forma geral, os custos iniciais não são encarados como um empecilho. Os pontos em que antigas padarias estavam instaladas geralmente são repassados para novos entrantes, já que o espaço foi previamente planejado para esse negócio. Já a prática de compra semanal dos insumos e produtos proporciona uma economia na formação de estoques.

## Concorrência

A mudança nos hábitos de consumo nos últimos anos provocou alterações no mercado do setor de panificação. Além das empresas do segmento, os

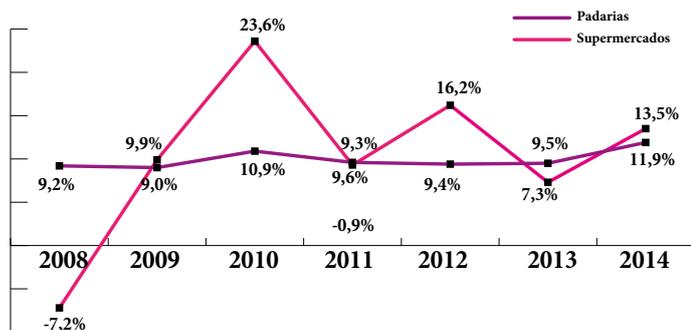


Fonte: Abrasel



Fonte: Kantar World Panel / ITPC / ABIP

supermercados viraram uma oposição mais forte. O consumidor tem procurado mais comodidade em todas as suas compras, inclusive produtos panificados. Esses estabelecimentos possuem um perfil que vai mais de encontro a esta modalidade, agregando variedade de produtos com a facilidade que o consumidor demanda.



Fonte: Kantar World Panel / ITPC / ABIP

Com a ampliação da conveniência e dos serviços de alimentação, as padarias se tornaram mais atrativas e a concorrência entre estabelecimentos dos segmentos ficou ainda maior. Essa tendência aumentou os pontos de contato fortalecendo a disputa pela preferência dos clientes no mercado. Apesar da competição, segundo pesquisa do Sistema Firjan, o consumidor não considera os supermercados como substituto das padarias. Por mais que busque conveniência e variedade de serviços, o que inclui a panificação, quando busca exclusivamente por pães, o consumidor acaba preferindo a padaria. Neste cenário complexo do mercado e do perfil de consumo, os pontos de diferenciação entre os setores se mostram fundamentais para pensar em estratégias de mercado e ampliação do crescimento do segmento.

## Padarias e supermercados

### 1. Localização

As padarias artesanais estão mais próximas dos clientes. Inseridas no interior dos bairros residenciais, as panificadoras estão em maior número e mais ramificadas que os supermercados.

### 2. Atendimento

O atendimento individualizado é um ponto forte das padarias artesanais. Não é raro ver um atendente conhecer alguns dos seus clientes pelo nome. Por receber um público altamente diverso, as padarias em supermercados encontram dificuldades em personalizar o atendimento. Mas algo que merece a atenção das empresas de panificados é a qualificação da equipe da linha de frente. Faz-se necessário realizar treinamentos com estes funcionários.

### 3. Decisão de compra

Frescor, aspecto saudável e a qualidade do alimento oferecido a cada fornada são fatores de grande importância no momento de decisão da compra do consumidor. Junto à proximidade, são elementos que propiciam às padarias vantagem sobre os varejistas. Contudo, faz-se necessário investigar qual o benefício destes fatores face à concorrência com os supermercados.

### 4. Oferta e demanda

Se considerarmos que padarias menos desenvolvidas têm uma oferta menor que os supermercados, logo veremos que estes tendem a ter uma oferta mais variada. Por outro lado, padarias mais sofisticadas, que complementam a oferta com produtos e serviços de restaurantes, mercearia e lanchonete tendem a superar os supermercados, já que os varejistas nem sempre conseguem oferecer tal mix de produtos.

### 5. Preço

Os preços dos produtos panificados, geralmente, têm igual valor. Um critério que diferencia essa precificação está no nível de sofisticação das padarias. Já para os produtos de conveniência, ou de mercearia, há a tendência de que os supermercados levem vantagem sobre as padarias artesanais, já que os varejistas têm um poder de barganha elevado.

## Conclusão

O levantamento de todas essas informações, dados e questões quanto à realidade da panificação brasileira indica a necessidade de uma mudança no comportamento dos empreendedores. O setor tem acumulado perdas nos últimos anos. Em todo o país, as empresas de panificação e confeitaria precisam recuperar produtividade, estão cerca de 9% abaixo do nível desejado.

Esse declínio acontece por uma junção de fatores, como o aumento de custos e a perda de fluxo de clientes. As empresas de panificação enfrentam um acirramento do mercado que, combinado com outros fatores, que incluem a falta de capacitação de mão de obra, elevação de custos, as levaram a essa queda de produtividade. No último ano, a redução na rentabilidade líquida das empresas foi de 12,83%, sendo que os custos impactaram em 67% na redução dessa rentabilidade.

Gerenciar uma padaria atualmente não acontece da mesma forma que alguns anos atrás. A mudança no processo de urbanização provocou grandes alterações no comportamento das pessoas diante da sociedade, das empresas e dos produtos. Existe uma necessidade de intervenções para que as empresas possam voltar a um patamar competitivo. Quem não se atualizar e procurar fazer parte da mudança ficará obsoleto.

Essa recuperação passa pela melhoria de processos, capacitação do empresário e das equipes, qualidade dos produtos, assertividade das empresas frente ao mercado, entre outras ações. Dentre os pontos de maior importância e atenção das empresas se destaca a necessidade de desenvolver a produtividade, melhorar a qualidade dos produtos e ganhar novos espaços no mercado.

O mercado mostra que existem caminhos. A adoção de melhores políticas nos processos organizacionais e produtivos, a busca por maiores resultados e metas nos setores das empresas e a humanização nos atendimentos são algumas tendências na gestão dos negócios de panificação. São processos que fazem parte da cultura de empresas de vanguarda do setor. Estas organizações estão buscando ganhar eficiência e ser cada vez mais produtivas utilizando o mínimo de recursos para aumentar sua participação na indústria.

Cabe às demais empresas de panificação procurarem soluções para os seus dilemas. O convênio da panificação entre ITPC, ABIP e Sebrae tem a pretensão de ser um incentivador deste desenvolvimento e um parceiro das empresas, colaborando e orientando o caminho para este objetivo. Esperamos que as informações aqui descritas ajudem neste objetivo, sendo uma fonte de informações para que os diferentes atores da cadeia da Panificação e Confeitaria estruturem direções e ações para o crescimento do setor.





Convênio



ABIP / ITPC / SEBRAE