



• PAINEL DE MERCADO DA •  
**Panificação  
e  
Confeitaria**



PROJETO DE DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA  
COM ATUAÇÃO NA QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E SUSTENTABILIDADE

Convênio ABIP / ITPC / SEBRAE

© Sebrae 2017. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9610/1998)

**Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE**

Unidade de Atendimento Setorial Indústria

SGAS 605 – Conjunto A – Cep: 70.200-904 – Brasília/DF

Telefone (61) 3348-7346

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

**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**

Robson Braga de Andrade

**Diretor-Presidente**

Guilherme Afif Domingos

**Diretora Técnica**

Heloisa Regina Guimarães de Menezes

**Diretor de Administração e Finanças**

Vinícius Nobre Lages

**Unidade de Atendimento Setorial Indústria**

Gerente: Kelly Cristina Sanches

Analistas: Maria Regina Diniz de Oliveira

Mayra Monteiro Viana

**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)**

Presidente: Márcio Rodrigues

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

**Supervisão:**

Maria Regina Diniz de Oliveira

Mayra Viana

Márcio Rodrigues

Emerson Amaral

Redação: Igor Marques

Projeto Gráfico: Patrícia Santos

Edição: Márcio Rodrigues

Supervisão: Maria Regina Diniz / Márcio Rodrigues

Tiragem: 2.000 exemplares

Agosto 2017

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>4</b>
<b>O SETOR DE PANIFICAÇÃO BRASILEIRO</b>	<b>5</b>
COMPOSIÇÃO DOS GRANDES CUSTOS	5
TÍQUETE MÉDIO, FLUXO DE CLIENTES E NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	5
CADEIA DE VALOR	6
TIPOS DE PADARIAS	6
PERFIS DAS PADARIAS E CONFEITARIAS	7
<b>COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR</b>	<b>10</b>
ESCOLHA DO CANAL	10
FIDELIZAÇÃO	11
IMPACTO VISUAL	12
DIVERSIFICAÇÃO DE FORMATOS	12
ESCOLHA DOS PRODUTOS	12
<b>TENDÊNCIAS DE MERCADO</b>	<b>15</b>
CONTROLE DE GASTOS	17
ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL	17
CONVENIÊNCIA	18
INDULGÊNCIA	19
PERSONALIZAÇÃO	20
VALORIZAÇÃO DO ARTESANAL	20
<b>TECNOLOGIA E INOVAÇÃO</b>	<b>21</b>
CONGELAMENTO	21
<b>ANÁLISE SETORIAL</b>	<b>23</b>
ALERTAS E OPORTUNIDADES	24
CONCORRÊNCIA	26
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>27</b>



# 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. A primeira versão foi lançada em 2011 num convênio anterior firmado entre os parceiros. Uma segunda edição foi lançada e publicada agosto de 2015. A mais recente edição do Painel que você tem em mãos atualiza dados e contextualizações sobre o segmento.

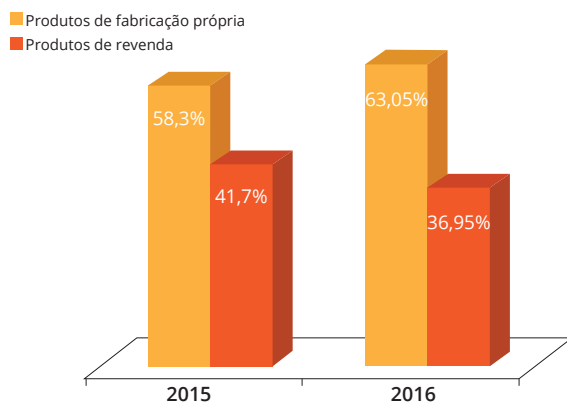
No intervalo de tempo entre as publicações do documento o cenário econômico e político do país se modificou completamente com impactos sociais e mercadológicos que trouxeram novas dinâmicas ao mercado de panificação e confeitaria. Esta nova análise busca recontextualizar a relação da Panificação e Confeitaria neste novo contexto, analisar os tipos de empreendimentos, comportamentos do consumidor, tendências e oportunidades para as padarias e confeitarias.

Esta é mais uma etapa do convênio ABIP/ITPC/Sebrae, de pesquisar e disseminar elementos que permitam uma reflexão atual e consistente sobre o segmento de panificação brasileiro, de modo que a cadeia a ele envolvida tenha elementos que sinalizem comportamentos e mesmo incite à adoção de ações que o coloquem numa rota de crescimento contínuo.

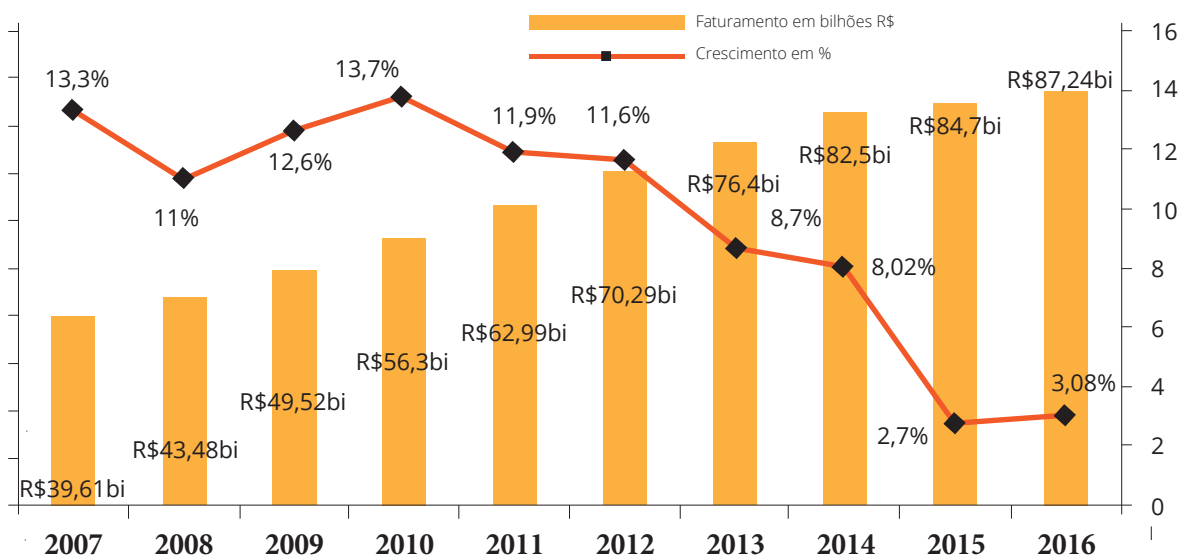
# O SETOR DE PANIFICAÇÃO BRASILEIRO

Conforme levantamento do Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC), em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), o setor de Panificação e Confeitaria brasileiro registrou um crescimento nominal de 3,08% em 2016, não descontando a inflação, o que equivale a um faturamento de R\$ 87,24 bilhões.

os itens de revenda foram responsáveis por 36,95% do faturamento, equivalentes a R\$ 32,23 bilhões.



Fonte: ABIP/ITPC (2017)



Fonte: ABIP/ITPC (2017)

Desde 2007, as padarias e confeitarias passaram por um momento de expansão até 2010, quando se nota o início da redução do crescimento, chegando a seu ápice em 2015. No último ano, o segmento apresentou os primeiros sinais de recuperação e adaptação. O principal fator para a redução no ritmo de crescimento foi o momento econômico do país que influenciou no resultado das empresas pesquisadas, bem como as mudanças de mercado, com novos entrantes e variações no perfil de consumo. As lojas de vizinhança, food trucks e atacarejos, entre outros, influenciaram na decisão de onde comprar.

A inflação geral no país no foi de 6,29%, medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Nas empresas pesquisadas, a inflação nos 30 principais produtos do mix, destes dezoito eram de produção própria e doze de revenda, foi de 9,7%. Nas empresas pesquisadas, as vendas de produção própria representaram 63,05% do volume de faturamento, ou R\$ 55,01 bilhões, enquanto

## 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%

## TÍQUETE MÉDIO, FLUXO DE CLIENTES E NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS

O número de empresas que compõem o setor se manteve

## PAINEL DE MERCADO DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

estável e se mantém próximo dos 63,2 mil. Elas receberam cerca de 38 milhões de clientes diários, redução de 4,06% em comparação com 2015. Apesar da redução do fluxo nas lojas, os clientes estão consumindo cada vez mais. O tíquete médio vem em crescimento e aumentou 7,5% no último ano.

Em 2016, as empresas pesquisadas continuaram a registrar perdas no fluxo de clientes; dessa vez, a queda verificada foi de 4,06%. Já o tíquete médio obteve uma alta de 7,5%, também próximo ao observado no último levantamento, que era de 7,6%. A projeção para o segmento mostra que a panificação está perdendo mercado, seja devido ao momento econômico atual ou pelo surgimento de modelos de negócio que geram conveniência – food trucks, atacarejos e outros modelos de loja de vizinhança – para os quais migrou a decisão de compra de vários clientes das padarias e confeitarias.

O número médio de funcionários por padaria se manteve próximo de 11 colaboradores por empresa, equivalente ao registrado no ano anterior. No geral, projeta-se que o segmento represente em torno de 800 mil empregos diretos e 1,8 milhão de forma indireta.

## 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*.

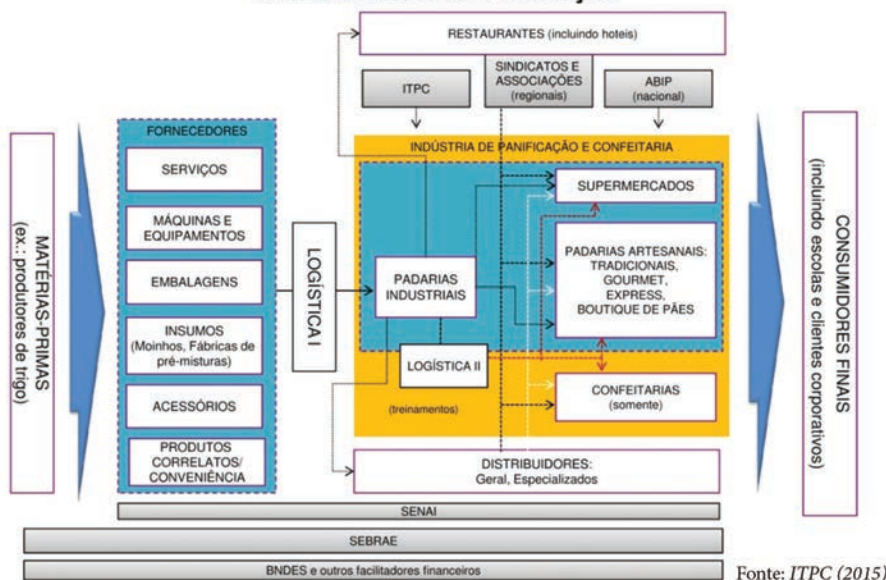
Nesse contexto, podemos identificar, basicamente, alguns tipos de padarias dentro do mercado nacional:

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 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, frio, café em pó, dentre outros.

### Cadeia de Valor da Panificação



- 2. Padarias Gourmet:** esse modelo de padaria é definido pela grande quantidade de serviços e produtos incorporados ao negócio, além dos pães, confeitaria, bar e lanchonete, como serviço completo de 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 especialmente exigente.

**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. Elas 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.

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. Quando

uma empresa deste perfil começa a crescer, os custos de produção e gestão 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 afetando o futuro do negócio. Se o proprietário não tiver capital suficiente para fazer

funcionar durante esse período de adaptação, 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.

		Conheço e frequente	Conheço e não frequente	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 (2015)

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 acima por estarem inseridas num outro contexto de empreendimento.

**PERFIS DAS PADARIAS E CONFEITARIAS**

Como negócio complexo, 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. As empresas de panificação e confeitaria têm uma gestão centrada no principal empreendedor e podem-se verificar várias formas de gestão no setor. Existe desde o empresário antenado e interessado em novos modelos e nichos de negócio até aquele que ainda não saiu “da idade da pedra”.

É uma parte do mercado que merece atenção pelo fato de haver pouca ou nenhuma estrutura de atendimento direcionado. 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.

### 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. 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 a 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. 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. Muitas vezes, os responsáveis deste modelo de negócio acreditam que os problemas se resolvem chegando cedo à empresa, indo embora tarde (somente depois de fechar a padaria). Há desconfiança de tudo e de todos e não se cogita a ideia de mudar sua posição. Não raro tem problemas de convivência com os funcionários.

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.

### 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 o risco 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. Dessa determinação parte o idealismo de trabalhar duro e controlar tudo.

O empresário até que percebe as movimentações do mercado, mas no momento de realizar novas intervenções não avança pela 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 conceitos e percebeu que o consumidor e o mercado não são os mesmos, mas preferem reclamar à tomar novas atitudes. Falta-lhe um pouco de assertividade ou mesmo segurança para iniciar um processo de mudança.





## 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 perfil de negócio está 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. Existem iniciativas de aperfeiçoamento e capacitação, a participação em feiras e eventos, tudo com interesse em melhorar. Mas a aplicação prática muitas vezes é falha, pois buscando 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 introduzem as novidades impulsivamente e só depois vão tratar de verificar as razões 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 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.

## VANGUARDA

Um vanguardista pode ser entendido como uma pessoa que está à frente das outras. 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”. 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.

Este negócio mostra a essência do espírito empreendedor, a coragem de mudar ou de buscar novas fontes de mercado, nichos não explorados, novos produtos e 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.

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 além de 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.

Estas empresas se separam 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. O local de compra, o valor dos produtos e suas necessidades de momento também são analisados. 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.

Soma-se a essas variáveis o momento econômico do país e as dificuldades que a população vem passando. Em um momento que a renda é mais curta, a forma que a população interage com os estabelecimentos também é diferente. A preferência agora pode ter grande influência do custo da mercadoria contra aspectos de sabor ou qualidade.

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

no mercado, sempre se adaptando para responder as demandas do público.

## 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 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.

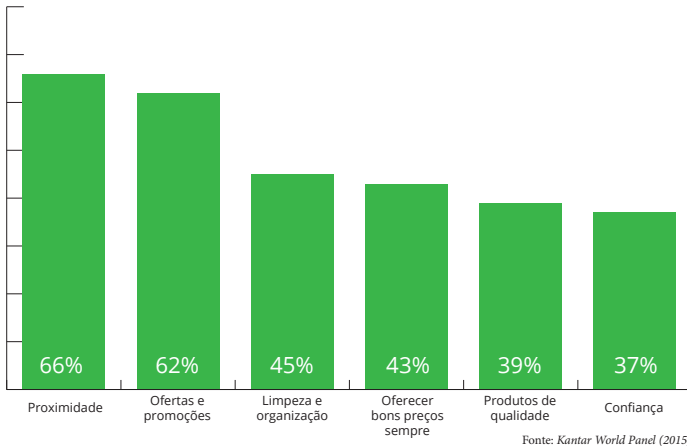
Na pesquisa do Sistema Firjan sobre o perfil dos consumidores do setor de panificação é indicado que a proximidade é o fator primordial para escolha dos canais de compra, principalmente no perfil da padaria tradicional. Nas padarias gourmets e nas boulangeries a proximidade também é o maior destaque, 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.

	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 (2015)

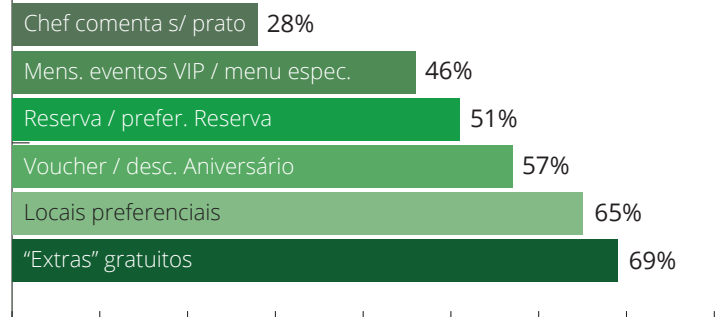
Depois da proximidade, a variedade de itens no mix e promoções no local vêm na sequência como os itens mais importantes na escolha dos canais pelos brasileiros, no estudo da Kantar. Mais abaixo ficou a limpeza e organização do canal, oferecer bons preços sempre, produtos de qualidade, confiança, entre 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 têm 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.

empresa do Collinson Group, os clientes que mantêm uma relação de devoção com as marcas são o grupo de consumidores mais disposto a compartilhar informações pessoais, opiniões e desejos com suas marcas ou varejistas favoritos, e são menos propensos a mudar para os concorrentes.

O levantamento da empresa foi feito globalmente com mais de 7 mil pessoas, incluindo o Brasil, para avaliar experiências com marcas. Foram utilizados alguns critérios: reconhecimento, recompensas, reciprocidade, confiabilidade, respeito, confiança e comunicação. Atualmente, mais do que nunca, há um relacionamento menos comprometido com seus negócios favoritos, e apenas 10% deles se mantêm devotados. Dos outros cinco grupos de relacionamento, os níveis de engajamento variam significativamente. Apenas 26% dos clientes com um relacionamento agradável e 45% com um relacionamento casual recomendariam uma empresa para outras pessoas.



A melhor forma de criar um vínculo com o consumidor é oferecer mais. Cerca de 77% deles comprariam mais se as empresas utilizassem seus dados para entender melhor suas necessidades e exigências individuais. Ao fazer isso, os negócios podem incentivar a intimidade necessária para se atingir relações de devoção. O cuidado

	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%	0%	1%

Fonte: Sistema Firjan (2015)

## FIDELIZAÇÃO

As panificadoras tem uma característica muito marcante. Devido à proximidade, os consumidores mantêm uma relação direta com as empresas com uma alta frequência mensal no ponto de venda. Esse relacionamento gera um sentimento de pertencimento fundamental para o sucesso dos negócios. Conforme estudo da ICLP, uma

e a atenção são os principais interesses dos consumidores em prol da sua fidelização. Dos entrevistados, 68% comprariam mais se as varejistas os tratassem com mais respeito e 62% comprariam mais se confiassem mais nas marcas. Alguns dos 72% dos consumidores comprariam mais se as marcas se comunicassem melhor com eles. Em sondagem do Open Table (a maior plataforma de reservas dos Estados Unidos) sobre fidelização se revelou

o consumidor está disposto a entregar sua fidelidade em troca de cuidado, atenção e benefícios.

## IMPACTO VISUAL

O ambiente de loja é um dos fatores mais relevantes para que o consumidor vá até a empresa, 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, 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 de 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.

## 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.

Este perfil de empresa tem atendido a necessidade de compras maiores para estoque doméstico por um valor mais baixo que praticado nos outros perfis de negócio. Os produtos que as pessoas não podem procurar nessas empresas, que possuem uma data de validade menor e que precisam ser consumidos num período de tempo menor acabam sendo adquiridos nas lojas de vizinhança. Essas redes também têm oferecido um preço mais competitivo que as padarias com comodidade e conveniência. Essa característica é muito atrativa para o consumidor que tem migrado dos supermercados tradicionais para esse modelo, e estes, das padarias.

Atualmente, os atacarejos já vendem mais que supermercados e hipermercados. De acordo com pesquisa feita pela consultoria Nielsen, 46,4% dos domicílios fazem compras em lojas desse formato. O atacarejo é o único tipo de loja que continua observando crescimento no volume de produtos vendidos este ano, de acordo com os dados do levantamento. As vendas em volume cresceram 14,4% entre janeiro e setembro de 2016 na comparação com igual período do ano passado enquanto os outros tipos de varejo juntos tiveram uma queda de 4,2% nas vendas em volume.

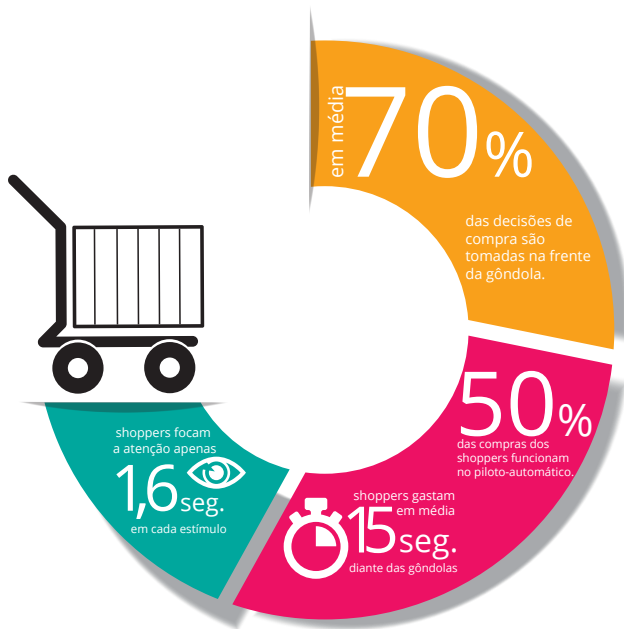
Outro formato recente de destaque são os minimercados. Eles são estabelecimentos de pequeno porte com pouca variedade de itens que vendem alimentos e produtos de primeira necessidade. Estes pontos se destacam visando atender às necessidades do dia a dia, como congelados e perecíveis, produtos que costumam ser adquiridos em quantidades menores. De acordo com pesquisa do Sebrae/SP, os minimercados formam o segundo maior segmento em número de pequenos negócios, cerca de 416 mil, no Brasil. Eles representam 35% das vendas do setor supermercadista 6% do PIB nacional.

## 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 recebido dos produtos. Eles repararam em menos de 40% dos produtos das gôndolas.



Fonte: Nielsen (2015)

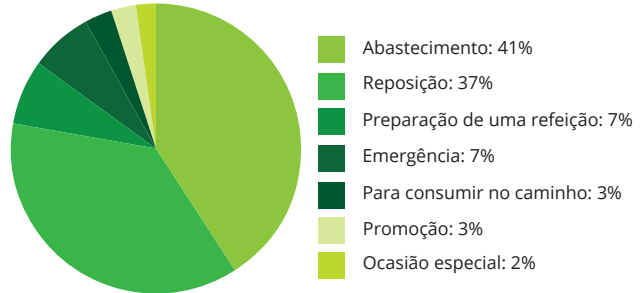
Até o consumidor chegar neste ponto, de frente a uma prateleira para escolher um produto, muita coisa já ocorreu. O ciclo de compra é longo. Quando vai até uma padaria sempre é com algum objetivo em mente, alguma motivação, demanda ou necessidade. Ele escolhe o canal de compra que melhor pode saciar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



Fonte: Nielsen (2015)

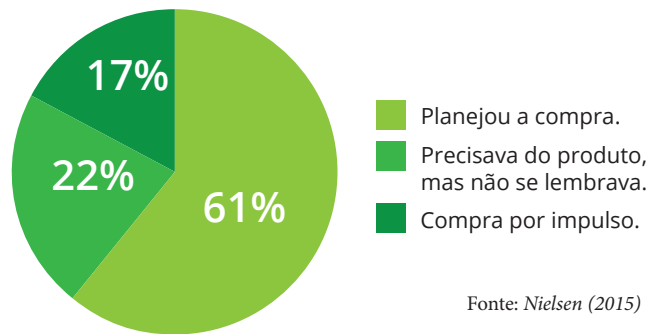
As possibilidades de comportamento que vão definir o funcionamento deste processo são amplas, complexas e

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 (2015)

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 (2015)

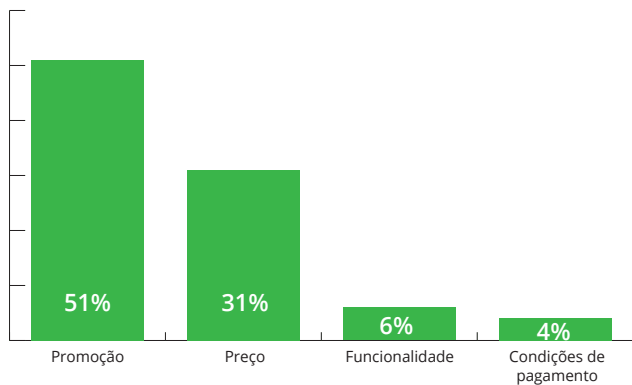
Porém, mesmo com um objetivo de compra muito bem definido, o brasileiro é bastante inconstante. Segundo a pesquisa 'Shopper, Supermercado e Promoção, elaborada pela Agência 96, 86% dos consumidores brasileiros planejam suas compras e costumam listar os itens necessários, mas apenas 7% seguem a lista rigorosamente. A pesquisa revelou também que são as pessoas de renda mais alta que cumprem à risca os planos de compras, totalizando 11% dos participantes. Os consumidores de maior poder aquisitivo têm como hábito fazer compras sozinhos e são os que mais pesquisam antes de ir às compras.

Outras características reveladas indicam que os homens desacompanhados são menos estrategistas antes das compras, mas eles que seguem grande parte do estabelecido. Os indicadores são respectivamente, 52% e 85%. Já as mulheres planejam mais antes de sair de casa.

## PAINEL DE MERCADO DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

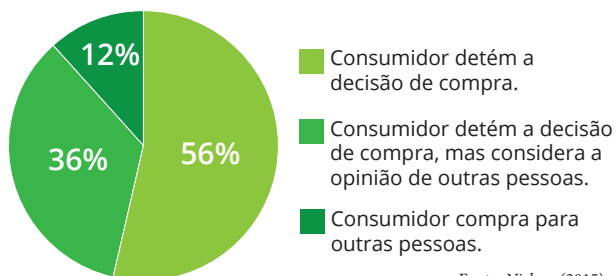
A pesquisa apurou que 73% delas elaboram uma lista, entretanto, apenas 64% seguem o que está pontuado. O comportamento das famílias é o mais imprevisível de todos. O levantamento é de que 81% das famílias até levam lista de compras, porém apenas 32% delas seguem o combinado. Quando a família tem filhos de até 10 anos de idade, o número cai para 20% para cumprir o plano.

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%).



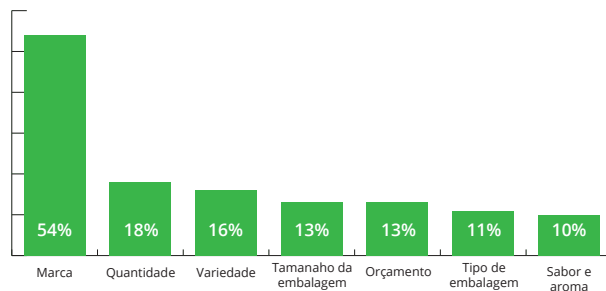
Fonte: Kantar World Panel (2015)

O nível de autonomia também vai afetar as 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 responsabilidade, mas consideram o desejo de outras pessoas na decisão.



Fonte: Nielsen (2015)

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 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)

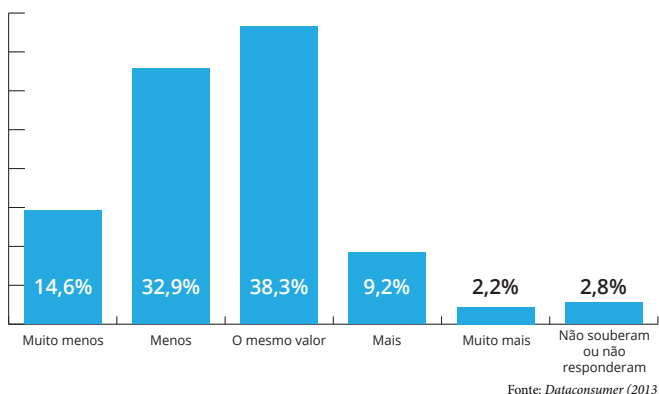
Conforme outro estudo, da KantarWorldpanel, 44% dos compradores têm perfil de experimentador, querem provar os produtos antes da compra. Outros 74% gostam de promoções e ofertas, 66% querem receber informações sobre os produtos que estão comprando e 42% estão constantemente em busca de novidades. Essas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

# TENDÊNCIAS DE MERCADO

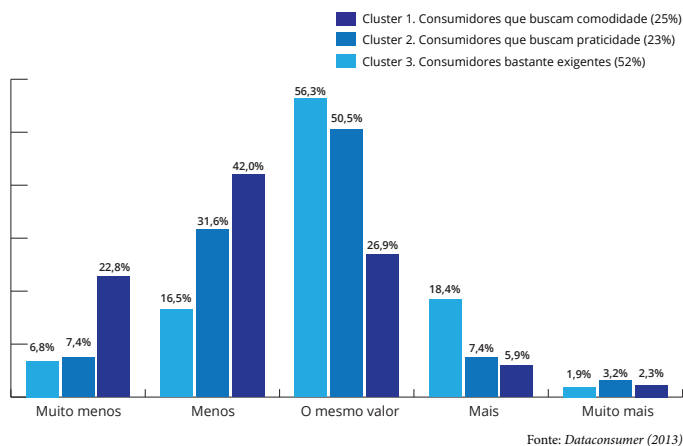
O consumidor das padarias não é mais aquela pessoa que sabia os horários em que havia “pão fresquinho três vezes ao dia” para comprar o produto saindo do forno e aproveitar para levar leite e manteiga. Atualmente, se quiser, o consumidor pode tomar café na padaria, almoçar, tomar uma cerveja no fim do expediente e levar para casa o lanche da noite ou jantar. Nos fins de semana, ainda é possível fazer o “esquentar” ali e forrar o estômago ao voltar para casa. As padarias se tornaram centros gastronômicos, 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. Além disso, questões econômicas e alterações na renda da população têm sido determinantes para a escolha da população. As padarias devem estar atentas a esse comportamento, refletindo essa atenção nos produtos e serviços que oferecem.

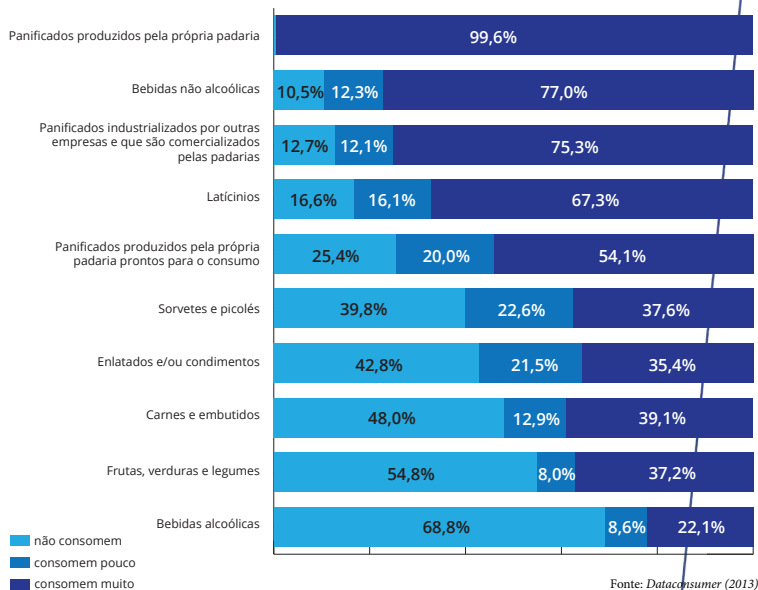
Nos últimos 40 anos, o consumo médio per capita de trigo no Brasil mais que dobrou, conforme projeções do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Atualmente, cada pessoa consome 60 kg de trigo em um ano, média considerada ideal pela OMS (Organização Mundial da Saúde). Pesquisa realizada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



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.



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.



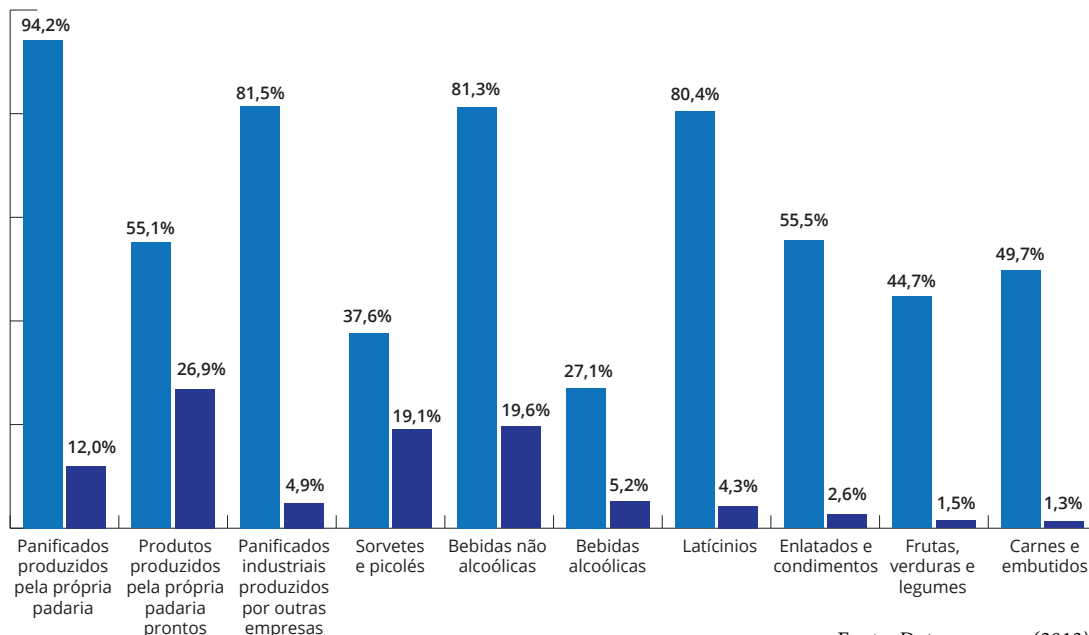
As padarias já se configuram como local de consumo não só de pães, embora estes liderem as buscas dos consumidores e sendo a referência das empresas junto aos clientes. A opção contínua do setor pela inovação na própria linha de panificados e o incremento e variações

PAINEL DE MERCADO DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

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.



Fonte: Dataconsumer (2013)

**ALMOÇO**

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

02



**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



**JANTAR**

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

04



**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



Fonte: Dataconsumer (2013)



## CONTROLE DE GASTOS

O crescente aumento de custos e redução do poder aquisitivo impactou a população. O levantamento sobre “Hábitos de Consumo Afetados pela Crise”, da empresa de pesquisas digitais Opinion Box, revelou como o brasileiro vem cortando custos. O estudo descobriu, por exemplo, que 72% dos entrevistados pararam de viajar, 70% adiaram algum plano, como casar, ter filhos ou realizar um curso e 83% diminuíram os gastos com compras de roupas e acessórios. Além disso, 67% das pessoas diminuíram a compra em supermercados.

As panificadoras, antes acostumadas a realizar simples reajustes de preço e colocar para o consumidor, encontra hoje um mercado mais complexo. Por reflexo do aumento dos custos, as pessoas estão mais atentas aos preços dos produtos, controlam mais seus gastos e as empresas vendem menos. A situação vem se repetindo em empresas de diferentes portes e das mais variadas regiões do país, inclusive, em organizações tradicionais já muito bem estruturadas e estabelecidas em suas localidades. O consumidor está muito sensível atualmente. Reajustes nos preços provocam queda no volume das vendas.



Atualmente, tendo a opção de escolha sem diferenças discrepantes de qualidade, a tendência é que o consumidor faça escolhas que privilegiem o seu bolso.

De acordo com uma pesquisa da Apas (Associação Paulista de Supermercados), realizada em junho de 2016, 75% dos entrevistados apontaram as promoções como principal critério para a compra de produtos na atualidade.

Os consumidores estão concentrando mais suas compras em produtos básicos e reduzindo a aquisição de produtos de maior valor agregado e que não sejam necessidade direta. Todas as categorias de produtos que podem se enquadrar como supérfluos têm sofrido dificuldades. Produtos como refrigerantes vêm sendo substituídos por sucos em pó. Os lanches fastfoods não são mais tão atrativos. O happy hour em bares e restaurantes está sendo trocado por encontros ocasionais na casa de amigos e parentes com os custos compartilhados.

Os clientes também vêm preferindo ir menos aos estabelecimentos para evitar fazer compras por impulso e optado por produtos com embalagens maiores e que durem por um período maior de tempo. Em 2014, 46% compravam na primeira semana do mês e, em 2015, esse percentual subiu para 52%. Sábados correspondem a 64% da chamada compra de abastecimento. Além do consumo de produtos, os serviços também têm sido

afetados. Muitas pessoas estão deixando de tomar café no dia a dia nas padarias e indo para outros negócios.

## ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL

A sociedade tem registrado uma maior procura das pessoas por qualidade de vida. Essa transformação no cotidiano tem se refletido na alimentação. Atualmente, o Brasil é o quinto no ranking de alimentos e bebidas saudáveis. O volume de vendas de produtos desta categoria atingiu US\$ 27,5 bilhões em 2015, segundo levantamento da Euromonitor. A velocidade de crescimento nacional impressiona com média de 20% anual desde 2012 contra 8% no resto do mundo.



Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Datafolha para a Associação das Empresas e Refeição e Alimentação Convênio para o Trabalhador (Assert), em 2016, 56% dos estabelecimentos gastronômicos brasileiros acreditam que seus clientes estão mais interessados no consumo de alimentos saudáveis. Dentre os entrevistados, 53% notaram aumento na procura por frutas, 61% observaram que os clientes estão comendo mais verduras e legumes e 65% observaram que cresceu o consumo de sucos naturais.

Para os próximos anos, a projeção de crescimento de dois dígitos é a característica em comum entre os negócios ligados a versões mais saudáveis de alimentação. Estudo da consultoria internacional Mintel comprova que quatro em cada cinco (ou 83%) brasileiros estão dispostos a gastar mais para obter um alimento saudável.

Buscando aproveitar uma fatia deste segmento, o setor de panificação tem 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. Atualmente já existem nas prateleiras variadas opções de panificados artesanais e industrializados que ofereçam algum benefício de saudabilidade. Uma pesquisa da Kantar World Panel, realizada em 2015, indica que o consumo de pães industrializados caiu 3,5% ao mesmo tempo em que os pães integrais subiram 7%.

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 o 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 alcóolicas, com aumento de 7,6% dos itens com apelo à saudabilidade.

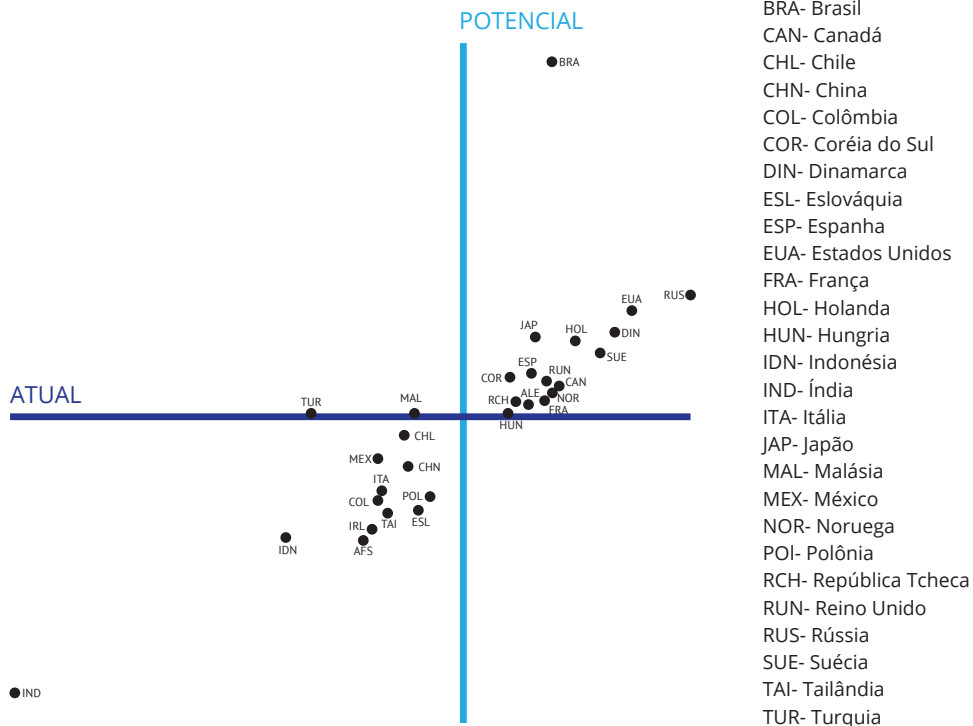
Os consumidores estão se tornando mais desconfiados e informados sobre os produtos. Eles prestam mais atenção em relação aos seus ingredientes, de onde vêm, como são produzidos e quais impactos causam na sua saúde. Quando consideram suas dietas e hábitos alimentares, inimigos como açúcar e gordura são apenas dois dos muitos ingredientes que pretendem evitar. De acordo com a Mintel, cerca de 42% dos consumidores de pão dizem não comer pão, ou produtos de panificação com mais frequência, por serem muito ricos em calorias, açúcar e carboidratos. Atualmente, os inimigos das dietas saudáveis fazem parte de uma longa lista de ingredientes, como aditivos, GMO (organismos geneticamente modificados), glúten, lactose, caseína, carne e álcool. Produtos sem glúten e lactose estão, cada vez, mais populares e os posicionamentos de free-from atingem não somente pessoas que têm requisitos de dietas específicas.

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 30% dos brasileiros que consomem produtos saudáveis gostariam 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

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, cresce o número de serviços delivery e opções prontas para aquecer no



Fonte: Dunhumby (2015)

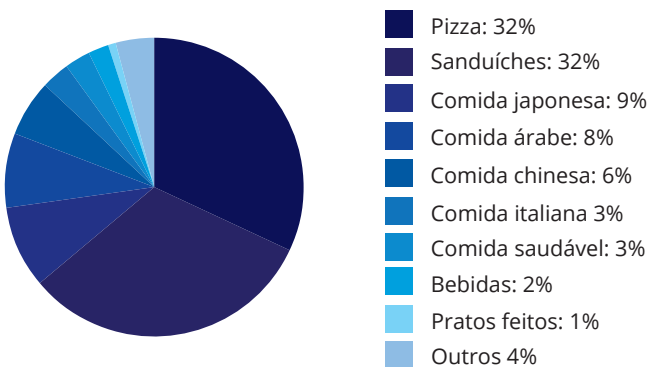
microondas ao invés de pratos que utilizem recursos de cozinha tradicional.

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 adéquem 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. Segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), o setor de delivery fechou 2015 com crescimento de 12,5% e um faturamento de R\$ 9 bilhões. 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.

Atualmente, aplicativos para smartphones e a internet já representam 38% dos pedidos, enquanto o telefone, meio mais antigo e tradicional, representa 62%, conforme pesquisa conduzida pela plataforma de delivery iFood, empresa de pedidos de comida via internet, em parceria com o Ibope. Dentre os que realizam por meios digitais, os principais motivos para utilizar são: a facilidade de fazer o pedido (64%), acesso ágil ao cardápio (55%) e não precisar falar com o atendente (51%). Cerca de 14% realizam pedidos mais de duas vezes por semana; 18%, duas vezes; e os outros 24% realizam um pedido semanalmente. Os principais horários são: o jantar no final de semana (67%), jantares durante a semana (46%) e o almoço aos sábados e domingos (20%).

Os homens são os que mais solicitam (54%) e a classe B é a que mais consome comida via delivery (69%), seguida da C (17%) e da classe A (14%). A região Sudeste é a que mais pede (49%), seguido do Nordeste (22%),



Fonte: iFood (2015)

Centro Oeste/Norte (15%) e o Sul (14%). Os que mais solicitam pedidos são aqueles que possuem a companhia de cônjuge e filhos (41%), dos que moram com amigos ou outros parentes (29%) e aqueles que moram somente com algum companheiro (18%). Pessoas que moram sozinhas correspondem apenas a 8% dos pedidos.

Apesar de buscar a praticidade na sua alimentação, os consumidores não abrem mão de outros valores que julgam importantes na aquisição dos alimentos. Na capital paulista, por exemplo, as pizzas e os sanduíches ainda 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 conforme relatório do iFood.

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.

O mercado vem se adaptando e oferecendo opções variadas de entregas que ainda cultivem um novo tipo de experiência. Já existem determinados serviços que oferecem entregas de kits de alimentos temáticos ou de alimentos não prontos, para que o próprio consumidor tenha o prazer de preparar sua refeição. Algo ainda mais inusitado, e que já é uma realidade atualmente, é solicitar um pedido e junto dos ingredientes receber em casa um especialista em que irá prepará-lo na hora.

## INDULGÊNCIA

Nos últimos anos o prazer na alimentação tem ganhado força dentro do setor de alimentação. Conforme o relatório do instituto Euromonitor “International The top 10 consumer trends for 2017”, a valorização do bem estar deve ser um dos tópicos a guiar o mercado. Esta indulgência se apresenta no sabor dos pratos, nas experiências de consumo e em outros fatores pessoais que podem variar de acordo com os indivíduos.

Para o estudo Tendências de Consumo de Alimentos, publicado pelo Sebrae, sensorialidade e o prazer são referências alimentares do público brasileiro. O documento detalha que para, em média, 22% dos pesquisados é importante que a comida seja gostosa e atraente. Além disso, essas pessoas são guiadas pelo prazer sensorial, seja pelo sabor, embalagens diferenciadas, harmonização de ingredientes ou pela possibilidade de se reunir com familiares e amigos, excluindo o sentimento de culpa.

A panificação é um setor que trabalha muito bem esta

vertente diante de tudo aquilo que ela tem para oferecer. Nas padarias existe alto índice de repetição de compra. Os consumidores frequentam o ponto de venda em média 14 vezes no intervalo de um mês, segundo revela estudo realizado pelo Instituto Tecnológico da Alimentação, Panificação e Confeitaria (ITPC). Esse hábito de consumo está ligado ao prazer por fazer parte de diferentes momentos felizes da vida das pessoas desde sua infância, gerando um sentimento positivo de pertencimento. A loja acompanha os consumidores ao longo de sua vida, possui muitos produtos ligados a momentos especiais e oferece espaços de convivência e soluções capazes de tornar memorável qualquer refeição.

## PERSONALIZAÇÃO



A evolução das tecnologias mudaram a relação do consumidor com as marcas. A tecnologia e robôs digitais já são capazes, por exemplo, de direcionar anúncios personalizados com base no interesse do usuário. Com tantas opções de produtos a sua disposição o consumidor valoriza experiências que o tratem desta forma individual. De acordo com a consultoria norte-americana Tech Cast, a customização em massa deve ser responsável por 30% das vendas no varejo em 2017.

Produtos e serviços que passem a percepção de exclusividade, que sejam feitos da forma que ele quer e de acordo com suas preferências particulares. Existem várias formas dessa personalização acontecer nas lojas. É possível fazer isso de forma simples e tradicional, chamando o cliente pelo nome ou colocando a forma de tratamento desejada no produto. Ou permitindo a seleção de ingredientes entre um leque de opções disponíveis, criando um sabor único que seja do seu agrado. Existem redes especialistas nesse tipo de serviço e que vêm crescendo a cada dia. Sanduíches, pizzas, crepes, bolos, tapiocas, pães de queijo, omeletes são alguns dos produtos hoje que podem ser encontrados sob demanda em algumas empresas pelo Brasil.

O tema foi um dos mais debatidos na última edição da Retail's BIG Show 2017, que ocorreu em Nova Iorque, nos Estados Unidos. Uma das grandes discussões foi o oferecimento do serviço de personalização e customização em grande escala. Esse modelo da produção sob demanda ainda apresenta muitos desafios e o mercado continua aperfeiçoando seus processos, visando entregar produtos de forma mais rápida e mais eficiente.

## VALORIZAÇÃO DO ARTESANAL

Atualmente as empresas de panificação se destacam por oferecerem um amplo leque de serviços e conveniência que vai muito além do “tradicional”. Ao mesmo tempo, outros segmentos, como supermercados, hipermercados, minimercados, lanchonetes ampliaram seu mix ofertando itens que antes eram quase que exclusivos das padarias. A ampla oferta de produtos com uma nova concorrência e mais opções para o consumidor tornaram algumas escolhas mais complexas. Onde ele vai comprar seus produtos preferidos com tanta opção? Essa escolha pode variar de acordo com o preço, a localização do ponto de venda e outras facilidades ou interesses que afetam seu gosto. Afinal, os produtos são iguais, o que mudará é onde o cliente irá comprá-lo.



Esse fato, porém, é diferente quando se fala de alimentos prontos que não são considerados commodities, como é o caso de muitos produtos do setor de panificação. Mesmo com tantos concorrentes no mercado, o consumidor ainda prefere consumir o item que tem origem numa padaria. Isso acontece pela confiança que o consumidor tem nos estabelecimentos. A padaria passa para o mercado uma referência de credibilidade, um pão feito com uma percepção de artesanal.

Ciente dessa oportunidade de mercado, alguns tipos de padarias têm procurado tomar iniciativas que visam reforçar a característica única de seus produtos. Isso vai desde a assar alguns poucos itens na frente do cliente, para destacar o frescor e a forma de preparo dos produtos, até alterar o design da loja para reforçar uma imagem rústica. Outras empresas procuraram mudar completamente a elaboração de produtos e apostar num leque de panificados produzidos com fermentação natural, por exemplo. Toda a estratégia comercial do empreendimento é modificada para valorizar o foco no artesanal e na elaboração do produto com este tipo de cuidado.

Essa estratégia visa replicar a realidade de alguns mercados onde o setor apresenta mais maturidade e a panificação, mais que uma produtora de alimentos é visto como uma arte, como na França, na Itália e na região da Califórnia, nos Estados Unidos. Uma das características desses mercados é que as padarias vão além do foco na produção artesanal e criam verdadeiras assinaturas. Os produtos de cada empresa são completamente diferentes uma da outra nos mínimos detalhes, tornando os produtos únicos e objetos de desejo por parte dos consumidores.

# TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Vivemos um período de grande desenvolvimento tecnológico e isso tem impacto em toda a economia. A cada nova feira e evento surgem equipamentos e técnicas 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, criam novos meios para o desenvolvimento do mercado e alavancam novos formatos de negócios.

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. A elevação da produção, a manutenção da qualidade e do sabor dos produtos panificados são algumas das vantagens deste método. Outro benefício dos processos industriais são a padronização e a inserção da escalabilidade nas rotinas de trabalho que afetam toda a estrutura organizacional.

A perda média do setor é de 10% do faturamento bruto. Nas padarias menos estruturadas em sua gestão, com menos controles para administrar processos, a taxa varia entre 5% e 12%. Nas empresas bem administradas, que realizam um monitoramento mais completo dos processos, o percentual de desperdício é menor, entre 2% a 5%.

Para se aproximar desses números, a gestão das padarias também passa por processos de modernização. Entre as iniciativas estão a adoção de softwares de sistemas de informação. Ao optar por esse tipo de tecnologia as empresas criam mecanismos de controles dos processos e potencializam o controle de custos e processos das empresas de panificação. É possível assim ter uma noção mais real da realidade econômica e produtiva da empresa e comparar períodos, entender soluções e buscar iniciativas de inovação a partir de indicadores.

## 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 interesse. 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.

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.

Produção com congelamento	Produção sem congelamento
<b>Tradicional</b> 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> 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.
<b>Massa em estado de fermentação</b> 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> 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.

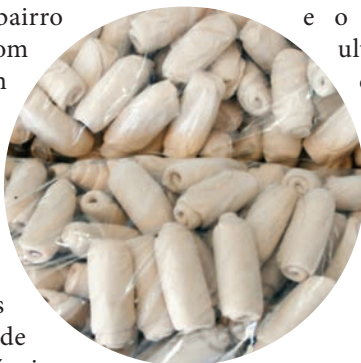
Dentre as opções de produtos panificados congelados:

- **PÃO FRANCÊS CONGELADO**, como nas demais empresas de panificação, é o grande atrativo. Sua utilização está principalmente nos pequenos

## PAINEL DE MERCADO DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

mercados e supermercados de bairro onde há 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.



e o processo de congelar esses produtos com ultracongeladores e o processo de estocagem com câmaras ou locais apropriados. Também é necessário 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.

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 para atender maiores volumes; é hoje o mais utilizado no Brasil. Nela, os ingredientes 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 têm 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 (descamação). 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

# 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.
- Outros segmentos, antes concorrentes indiretos, agora têm investido no setor e vem oferecendo linhas próprias de produtos panificados.

## AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

- Os pães industrializados têm conquistado uma parcela significativa do mercado. Os chamados “pães de forma” expandiram em 6,12% o faturamento em 2016, atingindo R\$ 2,733 bilhões. Em volume, alcançaram a marca de 224,9 mil toneladas segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães e Bolos Industrializados (Abimapi).
- Em 2016, a Mintel perguntou para os brasileiros qual tipo de pães eles consumiram nos últimos três meses. Cerca de 97% dos entrevistados disseram ter comido “qualquer tipo de pão” e outros 75% disseram que comeram qualquer pão embalado, sem especificar o tipo de produto em si. Na sequência aparece o pão francês, consumido por 62%. Pães de forma integral, pães de forma, pães doces e pães multigrãos foram consumidos, respectivamente, por 28%, 27%, 16% e 12% dos entrevistados.
- 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. Os números revelam um crescimento constante e significativo do mercado de foodservice brasileiro, conforme levantamento realizado pela ABIA. De 2010 a 2016 o faturamento da indústria de alimentação do Brasil cresceu 85,8%, saindo de US\$ 330,6 bilhões para US\$ 614,3 bilhões em 2016.
- 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%).

### BARREIRA TECNOLÓGICA

- O crescimento do segmento de alimentação delivery é uma novidade preocupante e o Brasil é um dos principais mercados para entregas no mundo. O crescimento de aplicativos e sites de encomenda aumenta a cada dia. Segundo dados da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel), o setor de delivery fechou 2015 com crescimento de 12,5% e um faturamento de R\$ 9 bilhões.
- O desenvolvimento e a utilização de novas tecnologias ainda é uma realidade distante da rotina da maioria das empresas de panificação e confeitaria. Os negócios de menor porte apresentam menos acesso a tais recursos, dificultando a competitividade desses estabelecimentos no mercado.

## ALERTAS E OPORTUNIDADES

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. Com base neste levantamento é possível extrair conclusões sobre o momento do mercado, entender as necessidades do consumidor, encontrar novas possibilidades comerciais e tendências para o investimento.

### 1. 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, a 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 de produtos das empresas, o atendimento aos clientes e outras áreas do negócio.

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. A pouca atratividade do profissional de panificação e a consequente escassez impacta diretamente na produção.

Em outros países, como a França, o profissional da panificação é valorizado e o seu ofício é tido como uma arte. Essa visão torna a profissão muito mais atrativa para os profissionais com benefícios diretamente ligados à sua capacidade e técnica.

### 2. 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, o Ministério da Agricultura reduziu em 3,6% os preços mínimos do trigo para a temporada 2017/18. Em reflexo a este anúncio, a Ocepar, entidade que reúne cooperativas do Paraná, principal estado produtor, a decisão do governo deverá reduzir ainda mais a área plantada em 2017. São diversos fatores que afetam os custos da produção de produtos a base do ingrediente que vão desde questões político-econômicas a influências climáticas. Períodos de seca, chuva e instabilidade



das previsões também afetam a produção dos insumos e seu preço no mercado.

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. 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, dispostos de forma conveniente e com um baixo custo. É necessário que as empresas de panificados alinhem a produção ao comportamento deste consumidor.

Preço, 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 76% do mercado, e que possuem a preferência dos consumidores das grandes cidades, mas geralmente apresentam um preço mais elevado.

Os consumidores possuem e cada vez mais utilizam mecanismos de pesquisa, por exemplo, redes sociais e comunidades na internet, alterando seus hábitos de consumo.

Considerando as mudanças do mercado ocasionadas pela tecnologia, os consumidores devem alterar suas preferências devido a benefícios de serviços digitais como delivery e outras novidades.

Novas técnicas de panificação, como o congelamento, permitem a produção em escala dos produtos sem a perda do frescor e da qualidade. Além disso, um melhor gerenciamento interno e controle da produção se fazem cada vez mais necessários. Este desdobramento tem gerado oportunidades de criação de centros de pesquisa, criação, distribuição de panificados, franquias e novos formatos de lojas e modelos de negócio.

### 4. PÃES INDUSTRIALIZADOS

Nos últimos cinco anos, a venda de pães industrializados cresceu 66%. Em 2012, o volume de vendas do segmento era de 3,57 bilhões de reais

por ano no país e atingiu 5,41 bilhões em 2016, conforme indicadores da Associação Brasileira das Indústrias de Biscoitos, Massas Alimentícias e Pães e Bolos Industrializados (Abimapi) em parceria com a Nielsen.

No mesmo período, o volume de toneladas vendidas por ano subiu de 425,183 mil toneladas para 440,734 mil toneladas. Estes indicadores de elevação nas vendas do produto se devem principalmente à mudança de comportamento do consumidor brasileiro, que tem prezado pela rapidez, pela praticidade e está aberto a experimentação.



Para ampliar o volume de produção própria o frescor dos alimentos artesanais impulsiona a compra dos panificados em detrimento dos industrializados. O enfoque nesse tipo de produto cria a percepção de especialização e ajuda a reforçar as vendas destas categorias. Porém, as empresas devem estar atentas ao crescimento da variedade dos pães industrializados: funcionais, integrais, enriquecidos, por exemplo, além de bolos e tortas com diferentes sabores.

### 5. REDE DE DISTRIBUIÇÃO

A criação de um centro de produção permite à distribuição de produtos de alimentação a diversos afiliados, distribuídos em pontos estratégicos de uma determinada região com 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. Essas redes podem oferecer produtos para outras panificadoras, supermercados, hotéis, lanchonetes, restaurantes e muitos outros.

No primeiro trimestre de 2017, o crescimento do mercado de franquias foi de 9,4% em relação ao mesmo período em 2016 conforme pesquisa Trimestral de Desempenho realizada pela Associação Brasileira de Franchising (ABF). Segundo a pesquisa, o faturamento do setor nos três primeiros meses do ano foi de 36,890 bilhões de reais. No ano anterior, essa taxa foi de 33,710 bilhões de reais.

### 6. GESTÃO

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.



#### 7. 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.

## CONCORRÊNCIA

De forma geral, qualquer estabelecimento que dê condições necessárias de o consumidor suprir sua necessidade de se alimentar pode ser considerado um concorrente direto das padarias artesanais. 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. Outros estabelecimentos como supermercados, atacarejos, mercearias, lojas de bairro e pontos de conveniência buscam atender as outras necessidades dos clientes que não são tão instantâneas. Muitas vezes com um preço mais competitivo e uma variedade de itens muito superior ao setor de panificação.

Atender o consumidor em todos os seus momentos de consumo é um desafio. Em busca da praticidade e da maior economia de tempo, os consumidores precisam encontrar na padaria a solução para seus momentos de consumo. Não oferecer serviços extras para o consumidor reduz a produtividade da empresa por metro quadrado. Ao mesmo tempo torna os negócios menos atrativos para o público já que eles podem encontrar outros benefícios nos mercados concorrentes.

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. Os itens de revenda representam 36,53% 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 desenvolvimento.

Mas os formatos de supermercados também ganharam uma parcela significativa do mercado de panificados ao oferecer produtos com preço menor e variedade. Essa tendência aumentou os pontos de contato fortalecendo a disputa pela preferência dos clientes. Neste cenário complexo do mercado e do perfil de consumo, os pontos de diferenciação entre os setores se mostram fundamentais para pensar em estratégias e ampliação do crescimento do segmento.

### 1. LOCALIZAÇÃO

As padarias artesanais ainda estão mais próximas dos clientes, apesar da proliferação das lojas de bairro. Inseridas no interior dos bairros residenciais, as panificadoras estão em maior número e mais ramificadas que os supermercados. Porém, a concentração de padarias nos locais de maior demanda já ultrapassou o limite ideal, que é de 3.500 habitantes por estabelecimento. Com a concorrência de outros setores a disputa pelo público local se torna ainda maior.

### 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 e outros segmentos encontram dificuldades em personalizar o atendimento. Nesse contexto é muito importante a qualificação da equipe da linha de frente com treinamentos com estes funcionários.

### 3. ESPECIALIZAÇÃO

Tem crescido no mercado a tendência de redução do mix em prol da otimização dos espaços. Sem condições de produzir uma grande variedade de itens, as empresas têm procurado oferecer um cardápio menor, mas com alta produtividade, se especializando em alguns produtos panificados. As padarias se voltam à sua principal vocação e buscam oferecer produtos com a maior qualidade possível. Esse processo gera um custo por unidade menor e uma percepção para o consumidor que está sendo cada dia mais bem vista.



## CONCLUSÃO

Após o levantamento de todas essas informações, dados e questões quanto à realidade da panificação brasileira é preciso um momento de reflexão sobre a realidade atual do setor. O mercado de panificação vem padecendo com grandes perdas nos últimos anos e sofreu um grande impacto com o resultado da crise econômica nacional. Por reflexo, as grandes dificuldades pelas quais o setor passava se acentuaram ainda mais.

Este cenário foi o ponto de partida para um processo de mudança na panificação. Tanto as empresas que procuram inovar sempre, quanto aquelas mais acomodadas perceberam que era o momento da panificação se reinventar. Estratégias antigas que garantiram a sobrevivência e o crescimento do setor ao longo dos anos não funcionam tão bem mais. Processos inovadores que os negócios começavam a articular também perderam seu efeito.

O crescimento de mercados concorrentes e produtos substitutos ainda promove outro obstáculo para as panificadoras. Supermercados, atacarejos e lojas de bairro têm visto em produtos panificados um leque de opções para atrair o consumidor diariamente. Até mesmo mercados de cidades mais interioranas, tradicionalmente mais resistentes às mudanças da economia, vem sofrendo com a chegada de novos pontos de venda.

Em paralelo ao acirramento do mercado outros fatores impactam diretamente as empresas como a falta de capacitação de mão de obra, elevação de custos, a falta de produtividade. No último ano, o crescimento de 3% na produtividade por funcionário, não reflete o reajuste de 6,6% no preço médio dos produtos. O impacto para as empresas menos estruturadas é ainda maior. Essas organizações tentaram recuperar a perda de rendimento com aumento nos preços, impactando ainda mais a migração de clientes para outros formatos de negócios.

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. Em todos os perfis de panificadoras se registrou aumento no faturamento com a produção própria. 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.

O mercado se mostra adverso e em processo de modificação devido ao atual contexto político e econômico que o país se encontra. Porém, mesmo nesse turbilhão de problemas algumas iniciativas e empresas apresentam indicadores muito acima do que vem sendo registrado. Tais negócios perceberam desde cedo as variações do mercado, as mudanças no perfil de compra do consumidor e buscaram se adequar oferecendo soluções e se aperfeiçoando cada dia mais.

Acreditamos que conteúdo e informação são fundamentais para a capacitação e desenvolvimento do mercado e buscamos oferecer caminhos e soluções a partir deste material. Que ele seja uma fonte rica de possibilidades para abrir os horizontes e permitir a panificação brasileira crescer cada dia mais.



Convênio  
ABIP | ITPC | SEBRAE