

# Panificação

Painel de Inteligência Setorial



**UCOP**

Unidade de Competitividade  
e Produtividade

**SEBRAE**

A força do empreendedor brasileiro.

© 2023. 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 9.610),

**Presidente do Conselho Deliberativo**

Idalberto Luiz Moro

**Diretor Superintendente**

Pedro Gilson Rigo

**Diretor Técnico**

Luiz Henrique Toniato

**Diretor de Atendimento**

José Eugênio Vieira

**Gerente da Unidade de Competitividade e Produtividade**

Christiane Barbosa e Castro

**Gestora da Unidade de Competitividade e Produtividade**

Ana Carolina Apolinario Ferreira

**Presidente do Sindicato de Indústria de Panificação e Confeitaria do Estado do Espírito Santo (Sindipães)**

Ricardo Augusto Pinto

**Diretor do Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação**

Emerson Amaral

**Redação técnica**

Nayara Carmo

## SUMÁRIO

<b>Introdução.....</b>	<b>04</b>
<b>Dados do setor no Brasil e no Espírito Santo.....</b>	<b>05</b>
<b>Stakeholders.....</b>	<b>18</b>
<b>Cadeia de valor e respectivos gargalos da cadeia e operacionais.....</b>	<b>23</b>
<b>Análise SWOT da cadeia.....</b>	<b>28</b>
<b>Tendências.....</b>	<b>32</b>
<b>Fatores críticos de sucesso.....</b>	<b>44</b>
<b>Benchmarks e respectivos KPIs.....</b>	<b>49</b>

# Painel de Inteligência Setorial

## Introdução

Estudar e compreender o mercado de atuação é fundamental para todos os agentes de um setor. E com o segmento de panificação e confeitoria não é diferente. Juntos, clientes; empreendedores; colaboradores; entidades representativas e de classe - como ABIP, Sindipães e Aipães; Sebrae; Federação das Indústrias; Senai, Sesi e outros parceiros de mercado; fornecedores; BNDES e outros facilitadores financeiros desempenham um papel singular: transformar o pão de cada dia em um contribuinte essencial para a rotina de milhões de brasileiros, do ponto de vista econômico e afetivo.

No contexto nacional e também no regional do Espírito Santo, as padarias e confeitorias se destacam por reunir mais do que um espaço de vendas de alimentos. São porta de entrada para primeiro emprego e ativos formadores de mão de obra; construtoras de consumidores do futuro; influenciadoras de hábitos alimentares; e responsáveis por conectar pessoas em um relacionamento social.

No dia a dia sabemos que nem sempre é praticável que o empresário tenha acessos a indicadores de mercado e possa refletir sobre o impacto desses parâmetros nos micro, pequenos e médios negócios. Assim, esse conteúdo aborda de forma sucinta e prática pontos essenciais para instigar a reflexão sobre a esfera da indústria e comércio de produtos panificados.

Boa leitura!

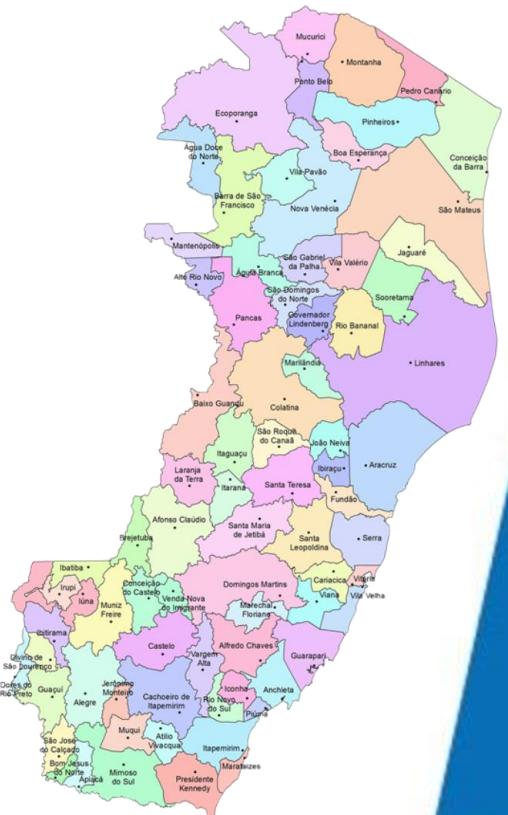
# Dados do Setor no Brasil e no Espírito Santo

O setor de panificação e confeitaria é forte e contribui significativamente para a economia do país, mesmo em um cenário pós-pandêmico. Segundo levantamento do Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL), **de janeiro a setembro de 2022 houve um crescimento de 19,91% de vendas frente ao mesmo período do ano anterior**. Estima-se que o setor de panificação e confeitaria teve um faturamento de R\$95,82 bi de janeiro a setembro de 2022, sendo a projeção de faturamento no ano de 2022 de R\$127,76 bi. Para fins comparativos, o faturamento realizado de janeiro a setembro de 2021 foi de R\$79,91 bi e o faturamento de todo ano de 2021 foi de R\$106,55 bi.

Ao todo, conforme veremos nesse relatório, os dados do Sebrae indicam a **existência ativa de 286.764 empresas de panificação e confeitaria em todo país**, estando **7.969 (ou seja, 2,78%) localizados no estado do Espírito Santo**. Além disso, conforme informações da Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria - ABIP, **diariamente 41 milhões de brasileiros entrem em padarias todos os dias para comprar pão**.

Consulte o histórico dos indicadores de mercado divulgados pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria - ABIP - clicando [aqui](#).

Conforme dados da organização da FIPAN - Feira Internacional de Panificação, Confeitaria e Food Business, maior feira do segmento na América Latina, o setor de panificação e confeitaria nacional representa 2% do PIB (considerando 70 mil empresas no mercado), sendo as padarias, na sua maioria, formadas por micro e pequenas empresas.



Segundo levantamento do Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL), a performance nacional setorial de janeiro a setembro de 2022 (frente ao mesmo período do ano anterior) indica que o faturamento (vendas) e fluxo de clientes manteve-se em ligeiro crescimento, o ticket médio apresentou grande ampliação. Isso se deve, principalmente, à competência do empresário em ajustar seu negócio ao novo momento de mercado, adequando a oferta de serviços e produtos à cesta de compras do consumidor.

Entretanto, o tópico pão francês continua a demandar grande atenção. Afinal esse produto essencial do mercado representa 6,80% das vendas totais dos negócios, mas acumula uma perda de -1,26% no volume de quilo e 16,40% na variação de preço, significando que o cliente tem repensado a compra do pão francês, situação que pode ocorrer tanto pelo aumento de preço do produto quanto pela qualidade do item, desencadeando em uma cenário de substituição.

Diante desse contexto, os principais caminhos do mercado atual são: estruturar as vendas online e intensificar as comunicações com o cliente; repensar o consumidor do futuro; criar estrutura para atrair talentos e aumentar a produtividade.

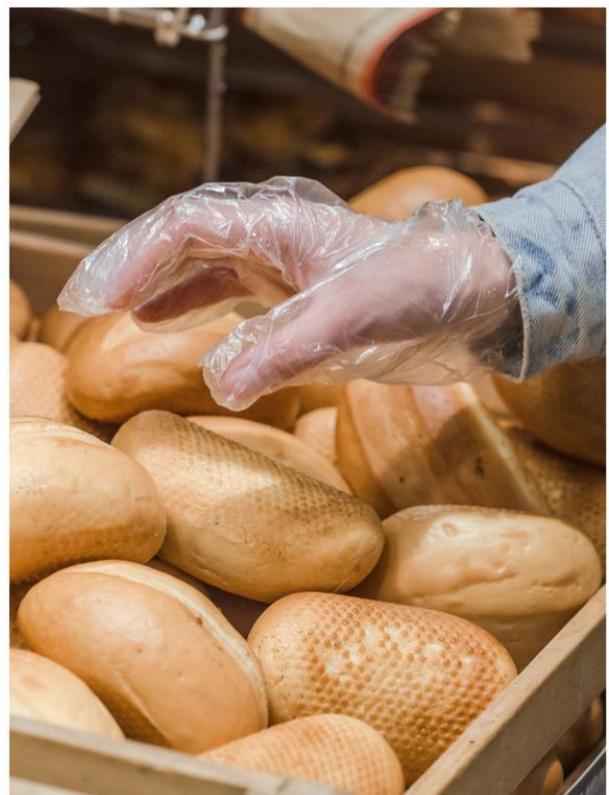


## PERFORMANCE SETORIAL DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA - BRASIL

INDICADOR	JAN A MAIO 2022 frente ao mesmo período do ano anterior	JAN A SET 2022 frente ao mesmo período do ano anterior
Vendas	19,50%	19,91%
Fluxo de clientes	5,25%	5,41%
Ticket médio	9,25%	12,69%
Pão francês em volume (Kg)	-0,42%	-1,26%
Pão francês em R\$	9,96%	14,04%
Variação de preço do pão francês	10,99%	16,40%
Preço médio do pão francês	R\$17,19 (maio de 2022)	R\$18,15 (setembro de 2022)
Participação do pão francês sobre as vendas totais	-	8,90%

Apuração e divulgação: Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL)

No que tange a um dos maiores desafios dos últimos meses, há de se sinalizar que o aumento de insumos - especialmente da farinha de trigo - impacta diretamente nas vendas de pão francês. Comparativamente, entre novembro de 2019 e março de 2022, **a alta da farinha de trigo impactou em uma perda da margem de contribuição referente à venda de pão francês no Brasil na ordem de 40,9%**. Em uma projeção do atual cenário, considerando pré-pandemia e hoje, equivaleria a uma perda da margem de contribuição no setor de panificação em aproximadamente R\$4,89 bi ao ano. **Para manter a mesma margem de contribuição , teríamos que ter o preço médio do pão francês a R\$24,83 Kg**, o que significa que estamos com o preço médio de venda em defasagem de 32,9%.



## VARIAÇÃO DE PREÇOS DE FARINHA DE TRIGO E DO PÃO FRANCÊS

<b>Produto</b>	<b>nov 2019</b>	<b>nov 2020</b>	<b>Variação</b>
Farinha de trigo 50 Kg	R\$ 119,26	R\$ 140,72	18%
Pão francês Kg	R\$ 12,16	R\$ 12,99	6,8%

<b>Produto</b>	<b>nov 2020</b>	<b>mar 2022</b>	<b>Variação</b>
Farinha de trigo 50 Kg	R\$ 140,72	R\$ 220,76	56,9%
Pão francês Kg	R\$ 12,99	R\$ 16,67	28,3%

<b>Produto</b>	<b>nov 2019</b>	<b>mar 2022</b>	<b>Variação</b>
Farinha de trigo 50 Kg	R\$ 119,26	R\$ 220,76	85,1%
Pão francês Kg	R\$ 12,16	R\$ 16,67	37,1%

Fonte: ABIP  
Apuração e divulgação: Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL)

Já na análise de produtividade, desafio conhecido do mercado, foram apuradas as informações:

## PERFORMANCE SETORIAL – PRODUTIVIDADE EM SETEMBRO DE 2022

Venda por m <sup>2</sup> (área de venda)	R\$ 3.372,00
Produtividade por funcionário geral	R\$ 11.151,00
Produtividade por funcionário produção	R\$ 23.044,00

Apuração e divulgação: Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL)

Dados tão expressivos reforçam a necessidade de acompanhamento frequente do mercado, criando parâmetros para o desenvolvimento de pesquisas. Nesse conteúdo, apresentaremos algumas dessas sondagens, adicionando uma análise detalhada sobre o impacto dos dados nas empresas capixabas.

Frisamos que são pesquisas expressivas, mas cada uma delas inclui uma amostra de dados, sendo, portanto, requerida atenção ao aspecto fonte sinalizado em cada uma das informações.

## **DASHBOARD NACIONAL E ESTADUAL SOBRE O SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA**

O panorama nacional do setor de panificação e confeitoria é um norte para analisarmos a performance brasileira do mercado. Contudo, vale frisar que os quatro CNAEs observados neste dashboard são:

- **1091-1/02 Fabricação de produtos de padaria e confeitoria com predominância de produção própria.**
- **1091-1/01 - Fabricação de produtos de panificação Industrial.**
- **4721-1/02 - Padaria e confeitoria com predominância de revenda.**
- **4637-1/04 - Comércio atacadista de pães, bolos, biscoitos e similares.**

A análise a seguir foi feita em 10 de novembro de 2022. Para a análise estadual, foi considerada a mesma base de dados.

**CLIQUE AQUI E ACESSSE  
O DASHBOARD**



## ANÁLISE DOS DADOS - ME, EPP E DEMAIS

O setor de panificação e confeitoria capixaba é composto por 1.975 empresas nos portes ME (84,76%), EPP (13,22%) e Demais (2,03%), representando, portanto, 2,44% das empresas no ranking nacional de estados com maior número de negócios de padarias e confeitarias. Já no ranking por municípios do estado, Vila Velha, Serra, Vitória, Cariacica e Cachoeiro do Itapemirim lideram como as cinco cidades com maior número de empresas.

Especificamente sobre MEI abordaremos mais adiante nesse mesmo conteúdo, mas, a título de informação, considerando todos os portes de empresa, o estado do Espírito Santo possui 5.994 negócios de panificação e confeitoria.

De volta ao cenário ME, EPP e Demais, no que tange à abertura, ao contrário do observado nas empresas MEI, durante os anos de pandemia não houve um disparo no número de novos negócios. Em um comparativo, 2017 foi o ano com maior número de abertura de negócios de panificação e confeitoria no estado, seguido pelos anos de 2018 e 2019. Contudo, sobre os fechamentos, 2018 é o ano com destaque, mas 2022 já indica um elevado número de fechamentos frente ao número de aberturas, evidenciando um acumulado preocupante desde 2018, conforme expresso pela tabela a seguir.

## ABERTURA E FECHAMENTO DE EMPRESAS ME, EPP E DEMAIS DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA – ESPÍRITO SANTO

ANO	ABERTURA ME, EPP E DEMAIS NO ES	FECHAMENTO ME, EPP E DEMAIS NO ES	PERFORMANCE fechamento versus abertura
2018	233	363	155.79%
2019	220	196	89,09%
2020	179	169	94,41%
2021	203	188	92,61%
2022	141	113	80,14%
TOTAL	976	1.029	105,43%



Em um comparativo nacional, nota-se que há um acompanhamento desse movimento do setor brasileiro de panificação e confeitoria, mas os dados do Espírito Santo são ligeiramente superiores à média nacional: 105,43% (ES) frente a 94,92% (Brasil). Dessa forma, é conveniente acompanhar de perto esse indicador pois ele pode refletir vulnerabilidade do segmento frente ao enfrentamento dos desafios que impeçam a manutenção e a sustentabilidade dos negócios.

### ABERTURA E FECHAMENTO DE EMPRESAS ME, EPP E DEMAIS DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA – BRASIL

ANO	ABERTURA ME, EPP E DEMAIS NO BRASIL	FECHAMENTO ME, EPP E DEMAIS NO BRASIL	PERFORMANCE fechamento versus abertura
2018	8.588	12.516	145,74%
2019	9.038	7.231	80,01%
2020	7.989	5.870	73,48%
2021	8.362	7.292	87,20%
2022	5.735	4.784	83,42%
TOTAL	39.712	37.693	94,92%

Apuração e divulgação: Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL)

## UM OLHAR SOBRE O MEI

O volume de microempreendedores individuais não para de crescer no Brasil, inclusive na área de alimentos. Atualmente, 71,77% das empresas sob os CNAEs **1091-1/02 - Fabricação de produtos de padaria e confeitoria com predominância de produção própria; 1091-1/01 - Fabricação de produtos de panificação Industrial; 4721-1/02 - Padaria e confeitoria com predominância de revenda; e 4637-1/04 - Comércio atacadista de pães, bolos, biscoitos e similares** são MEI. Em um recorte estadual, esse percentual é de 75,22%.

Conforme a pesquisa do perfil do MEI, realizada pelo Sebrae Nacional, dentre as vinte atividades com maior número de microempreendedores individuais estão as de lanchonetes, casas de chá, sucos ou similares (2,7%); comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns (2,5%); fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar (2,4%); bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas, sem entretenimento (2%); serviços ambulantes de alimentação (2%); comércio varejista de bebidas (1,8%); restaurantes e similares (1,3%); e comércio varejistas de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente (1,3%). Concluímos que oito, das vinte atividades econômicas mais frequentes entre os MEIs são relacionados à alimentos e bebidas.

### RANKING DAS ATIVIDADES DE ALIMENTAÇÃO MAIS DESEMPENHADAS POR MEI NO BRASIL

ATIVIDADE	%
Lanchonetes, casas de chá, sucos e similares	2,7%
Minimercados, armazéns ou mercearias	2,5%
Fornecimento de alimentos preparados preponderantemente para consumo domiciliar	2,4%
Bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas, sem entretenimento	2%
Serviços ambulantes de alimentação	2%
Comércio varejista de bebidas	1,8%
Restaurantes e similares	1,3%
Comércio varejistas de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente	1,3%

Fonte: Sebrae

Estima-se que sejam 5.994 empresas MEI ativas no setor de panificação no estado do Espírito Santo, alocados nos CNAEs: fabricação de produtos de padaria com predominância de produção própria (3.396, ou seja, 52,42%), padaria e confeitoraria com predominância de revenda (1.410, ou seja, 30,22%), fabricação de produtos de panificação industrial (1.188, ou seja, 17,23%), e comércio atacadista de pães, bolos, biscoitos e similares (11, ou seja, 0,14%). Desses, parte significativa dos negócios MEI - precisamente 38,72% - está nas cidades de Vila Velha, Serra e Vitória.

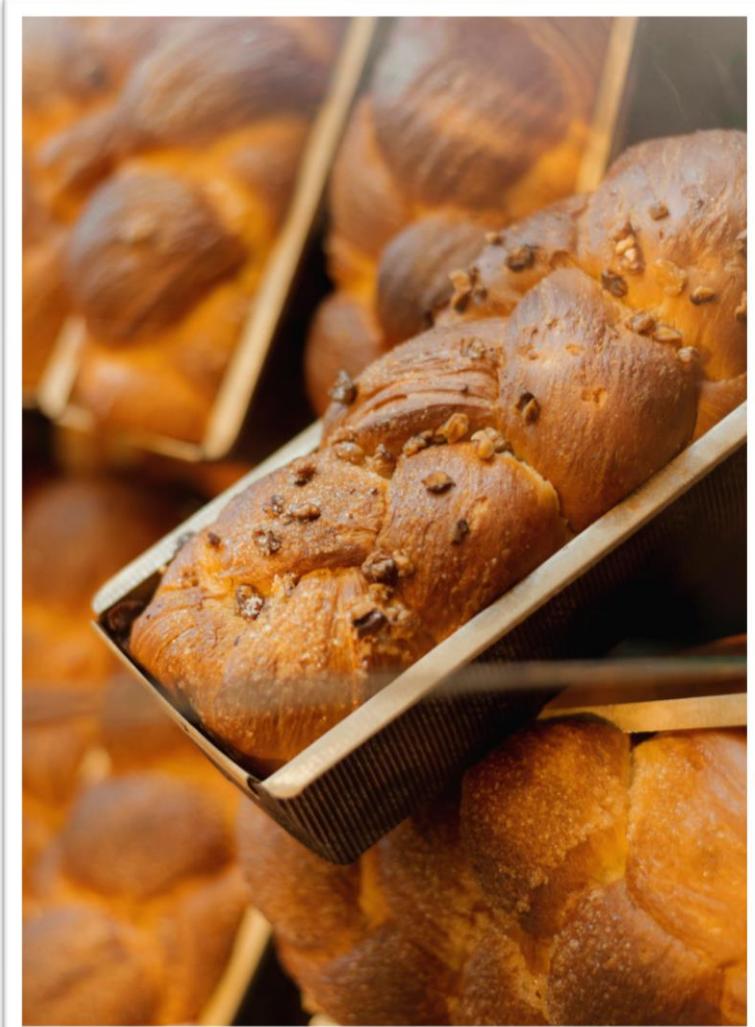
Sobre os CNAEs, destaca-se que o registro do microempreendedor nas classificações de atividade econômica não expressa, necessariamente, o produto ofertado no mercado. Observa-se uma grande volatilidade nas mudanças dos produtos e serviços prestados, com mudanças frequentes nos ramos de atuação e, em grande parte das vezes, o empresário não se atenta para a necessidade de ajustar também no sistema do Governo.



O número de MEIs chama a atenção pois representa 75,22% dos negócios abertos nos CNAEs 1091-1/02 Fabricação de produtos de padaria e confeitoraria com predominância de produção própria; 1091-1/01 - Fabricação de produtos de panificação Industrial.; 4721-1/02 - Padaria e confeitoraria com predominância de revenda; e 4637-1/04 - Comércio atacadista de pães, bolos, biscoitos e similares no ES. Esse perfil de empresa merece uma atenção diferenciada, pois a área de alimentação é uma porta de entrada para o mercado.

Fazer alimentos é o cotidiano na vida de muitas pessoas e, por isso, já possui equipamentos e utensílios básicos, concedendo uma maior viabilidade de se construir uma empresa de alimentos, ao contrário de outros setores.

Nota-se um expressivo crescimento do número de empresas abertas em 2020 e 2021, podendo este ser um reflexo de ações desencadeadas pela pandemia de Covid. No balanço de número de empresas abertas e empresas fechadas, vale ressaltar a situação de que as empresas podem estar no cadastro fiscal como ativas, mas não estão em operação. Haja vista algumas dificuldades existentes para se dar baixa nas empresas e, por às vezes, até a falta de conhecimento nesse processo.



O Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL) fez os cálculos de performance de aberturas e fechamentos de empresas MEI no estado do Espírito Santo, sendo a informação expressa pela tabela:

### ABERTURA E FECHAMENTO DE EMPRESAS MEI PANIFICAÇÃO E CONFEIRARIA – ESPÍRITO SANTO

ANO	ABERTURA MEI NO ES	FECHAMENTO MEI NO ES	PERFORMANCE fechamento versus abertura
2018	462	1	0,22%
2019	622	1	0,16%
2020	1.184	2	0,17%
2021	1.338	3	0,22%
2022	1.024	4	0,39%
TOTAL	4.630	11	0,24%

Apuração e divulgação: Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL)

Em um comparativo nacional, cujo cenário contempla atualmente 205.804 negócios MEI nos CNAEs 1091-1/02 Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria; 1091-1/01 - Fabricação de produtos de panificação Industrial; 4721-1/02 - Padaria e confeitaria com predominância de revenda; e 4637-1/04 - Comércio atacadista de pães, bolos, biscoitos e similares, a performance de fechamento versus abertura de negócios é expressa na tabela a seguir.

### ABERTURA E FECHAMENTO DE EMPRESAS MEI PANIFICAÇÃO E CONFEIRARIA – BRASIL

ANO	ABERTURA MEI NO BRASIL	FECHAMENTO MEI NO BRASIL	PERFORMANCE fechamento versus abertura
2018	14.194	48	0,32%
2019	21.719	88	0,41%
2020	38.909	167	0,43%
2021	50.217	346	0,69%
2022	39.050	232	0,59%
TOTAL	164.089	878	0,54%

Apuração e divulgação: Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL)

Não há dúvidas de que o perfil MEI é uma potente força de mercado. O impacto da inserção de negócios no perfil MEI é tamanho que se torna também latente a necessidade de traçar estratégias para aproximação a esse público, que, sem as adequadas informações e assessoria, pode fazer um posicionamento de preço, em alguns casos, predatório. É preciso instruí-los quanto à formação de preços, boas práticas de manipulação, produtividade, dentre outros fatores, para que o negócio evolua e contribua para o mercado como um todo.

## SONDAGEM DE MERCADO DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA DO ESPÍRITO SANTO

A fim de identificar a posição das empresas de panificação e confeitaria do Espírito Santo no que tange aos **aspectos fundamentais dos eixos financeiro, pessoas, produção e marketing**, elaborou-se um questionário virtual, que foi respondido pelos empreendedores associados do Sindipães. As respostas desse questionário foram compiladas e expressas em gráficos. Essa sondagem foi respondida por 23 empresários associados aos Sindipães, no período de 06 a 09/09/2022.

**CLIQUE AQUI E ACESSE O DASHBOARD DA PESQUISA SOBRE O SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA DO ES**



## DESAFIOS DO MERCADO CAPIXABA

Na pesquisa realizada junto aos associados do Sindipães foi possível identificar os principais desafios dos empresários capixabas. Na percepção financeira, nota-se que 70% do empresariado não faz a análise de compatibilidade de volume de compras e vendas, ação essa que impacta diretamente na rentabilidade dos negócios. Ao mesmo tempo, 43,6% têm dificuldades com o controle de custos, de compras e na atualização de preços, resultando, por consequência, em uma gestão deficiente da área financeira da empresa. Ainda nesse eixo, 52% dos entrevistados enfrentam algum imbróglio na análise comparativa das despesas operacionais, ou seja, há um grande percentual de empresários com fragilidade na gestão básica e essenciais das padarias e confeitarias.

No eixo de pessoas, 69,7% das empresas afirmam desenvolver nenhuma ou poucas ações de atração e manutenção de bons profissionais na equipe, evidenciando uma grande vulnerabilidade em um dos pontos vitais do negócio que é baseado em processos artesanais. Impactando no clima interno, na produtividade e na lucratividade da empresa, a meritocracia ainda é um cenário distante para 48% das empresas que afirmaram não possuir metas definidas com a equipe, enquanto outros 39% até tentam trabalhar com essas ações mas não conseguem de forma integral e consolidada. A capacitação do time poderia ser uma grande alternativa para suprir essas deficiências, mas apenas 13% dos entrevistados as realiza de forma mensal ou em menor periodicidade, revelando que os outros 85% faz capacitações esporádicas, não faz ou tem dificuldade de gerar engajamento na equipe para que participem das iniciativas.

A área de produção, energia vital das empresas, também revela a necessidade de maior controle. Afinal, 68% das empresas não aplica nenhuma ferramenta de gerenciamento produtivo enquanto outros 74% dos entrevistados indicaram que investem pouco ou nada em tecnologias produtivas. Apesar disso, parte majoritária indica que a equipe é produtiva, considerando a estrutura oferecida (74%).

Sobre as oportunidades de prospecção para conversão em vendas, o mercado digital se destacou nos últimos anos, mas, apenas disso, 48% das empresas capixabas têm tímida ou nenhuma presença digital nas redes sociais, cenário acompanhado pelo indicador de 74% dos negócios operando com pouca ou nenhuma venda online.

Os desafios não são simples, mas as informações norteiam os caminhos promissores de desenvolvimento das empresas capixabas. Soma-se a isso os pontos levantados na análise SWOT do setor no Espírito Santo, que indicaram, por exemplo, a resposta de 19,8% dos empresários que enxergam como perspectiva positiva a participação em eventos, projetos e capacitações; criação de produtos inovadores e alinhados às tendências; ampliação ou retomada da oferta de serviços na loja (pontos esses que tiveram grande impacto na pandemia e que, gradativamente, voltam a ser aplicados no mercado); participação de compras coletivas (serviço explorado pelo Sindipães com a Centralpan e que, diante do indicador na análise SWOT, pode ser ampliado); e a realização de inovações tecnológicas em equipamentos e capacitações (reforçando, novamente, o desejo dos empresários por novas propostas e aperfeiçoamento dos processos, maquinários e gestão).

# Mapeamento de Stakeholders

“Stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas ações de uma organização. É aquele que tem interesse e que pode impactar, influenciar ou contribuir para as atividades de uma organização, direta ou indiretamente”. Com essa definição em mente, vale destacar que na atual percepção do mercado, o cliente não é o único no centro das operações. Por isso, manter-se alinhado e em contatos com outros agentes é essencial para que o negócio obtenha sucesso de forma ampla.

Além de conhecer é preciso gerar conexão. Inclusive, segundo o Sebrae, o engajamento dos stakeholders pode levar em conta os seguintes argumentos:

- Identificar demandas de públicos importantes.
- Antecipar e gerenciar conflitos.
- Melhorar a compreensão de impactos, riscos e oportunidades, levando em consideração opiniões de pessoas externas à empresa.
- Construir consensos a partir de diferentes pontos de vista.
- Obter informações que ajudam a melhorar processos internos e de tomada de decisão.
- Construir laços de confiança entre o público engajado e a organização.
- Aumentar o conhecimento dos stakeholders sobre as ações e os resultados da empresa.

Assim, nesse conteúdo foram mapeados os principais agentes de relacionamento do setor de panificação e confeitoria, seguido de uma análise sobre esses públicos.

## MATRIZ DE STAKEHOLDERS DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA



## ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS

### **Sebrae**

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é um dos grandes parceiros em termos de oportunizar o acesso aos projetos e ações de desenvolvimento empresarial, especialmente para micro e pequenos negócios. Possui amplo relacionamento com outros stakeholders no mercado, inclusive com o Sindipães e, assim, oferece aos associados e empresários do setor conexão com consultorias, treinamentos, ferramentas para aperfeiçoamento, rodadas de negócios e caravanas empresariais. O Sebrae desempenha papel de viabilizador de diversos projetos, sendo fundamental na ampliação da competitividade e profissionalização das empresas.

### **Sindipães, Aipães e outras entidades de classe**

O Sindicato e a Associação da Indústria de Panificação e Confeitaria do Estado do Espírito Santo são os representantes dos empresários da indústria de panificação capixaba. Essas organizações são as responsáveis por evidenciar as demandas dos empreendedores para os outros stakeholders, além de promover ações de engajamento do setor.

Exemplos dessas ações são:

- incentivo à associação de microempreendedores individuais (MEIs), oportunizando o pagamento de mensalidade em plano reduzido no primeiro ano de filiação.
- promoção de ações de visibilidade para o setor, como o concurso do melhor pão francês de 2022, atividade que visa estimular o investimento em processos de produção e, cada vez mais, na qualidade do produto.
- criação da central de compras para possibilitar melhores negociações de insumos para os associados.
- estímulo e realização de eventos e projetos junto de outros stakeholders para desenvolvimento do setor.

Incluem-se nesse âmbito também outras entidades de classe, patronais e regulamentares.

## **ABIP**

A Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria é o agente que trabalha a questão da representatividade e fortalecimento ao setor, com atuações muito ligadas às questões políticas e comerciais do mercado. É uma grande parceira na viabilização de ações do segmento, especialmente na apuração e divulgação de informações técnicas.

## **FINDES**

A Federação das Indústrias do Espírito Santo representa o setor frente ao governo, somando ainda o papel de oferta de capacitações e treinamentos nos eixos de Sesi e Senai. Canal de acesso dos empresários quanto à qualificação, saúde e segurança do trabalho, realização de oficinas produtivas, melhoria de processos, organização e inovação do setor.

## **Fornecedores**

Desempenham papel além do oferecimento de insumos, mas de relacionamento facilitador ao acesso do associados do Sindipães à produtos e serviços do mercado, como por exemplo, desenvolvimento de produtos específicos de inovação, como foi o pão com vitamina D (diante da demanda gerada pelo Sindipães, um fornecedor de mercado desenvolveu a formulação para o produto) e também de embalagens personalizadas à necessidade do empresário.

Além disso, os fornecedores são viabilizadores no que se refere à consultorias e treinamentos para melhoria nos processos das empresas de panificação do estado; promovem a inovação nos produtos e contribuem nas ações do Sindicato, patrocinando eventos de disseminação de conhecimento. Destaca-se que, apenas na Aipães, de 2020 até o momento, o número de fornecedores associados mais do que dobrou.

## **UVV**

A Universidade Vila Velha (UVV) é um agente de relacionamento do mercado, especialmente porque oferece curso superior tecnólogo de panificação, ação que, em parceria com o Sindipães, está com duas turmas em corrimento, com total de 50 profissionais em formação.

## **Clientes**

O cliente é um agente de conexão entre o produto e a empresa. Nesse processo, o cliente, por muito tempo, foi tido como o agente central, mas é fato de que a complexidade nessa relação exige que as padarias e confeitarias levem em conta as necessidades de consumo e usem da comunicação e do relacionamento para promover não só a venda, mas também um vínculo social.

Para se ter uma ideia, segundo a ABIP, por dia passam cerca de 41 milhões de pessoas pelas padarias do país. São diferentes necessidades, momentos de consumo e perfis de compra, que precisam ser levados em conta para que o mercado permaneça em crescimento. O tópico de perfil de consumidor moderno é amplificado no conteúdo de tendências, que faz parte da série de conteúdos técnicos criados nesse projeto.

## **Funcionários**

O setor de panificação e confeitoraria é uma porta de entrada ao mercado de trabalho para muitos profissionais. Assim acontece a construção de um ofício, como padeiros, chapeiros, atendentes, salgadeiros, saladeiras etc. Segundo a ABIP, cerca de 2,5 milhões de trabalhadores fazem parte do setor de panificação, sendo 920 mil com empregos diretos e 1,6 milhão de profissionais indiretos.



# Mapeamento da Cadeia de Valor

**Cadeia de valor é um recurso que evidencia os processos que agregam lucro e melhoram a competitividade da empresa no mercado.** Esse conjunto de medidas é valioso na análise do setor de panificação, contribuindo, de forma estratégica, para compreender ações de diferencial competitivo.

Alguns dos aspectos considerados na elaboração da cadeia de valor do setor de panificação e confeitoraria do Espírito Santo são:

- processos gerenciais nas áreas produtiva, financeira e pessoal;
- seleção de matérias-primas;
- posicionamento da marca no mercado;
- relacionamento com os fornecedores e clientes;
- presença nas diversas modalidades de venda (omnichannel);
- reputação digital;
- imagem de sócio-responsável;
- equipamentos utilizados que garantam melhor qualidade do produto final e aumento da produtividade;
- tecnologia aplicada em processos e maquinários;
- layout de operação de loja (ambiente de venda, mobiliários, imagem do ambiente etc);
- conjunto de ações de marketing que fortalecem a imagem da empresa e impactem na prospecção de vendas;
- embalagens dos produtos;
- segurança alimentar;
- abastecimento, sabor e variedade;
- seleção e capacitação de colaboradores;
- experiência do atendimento.

Esses, entre outros elementos, formam o diagrama a seguir, uma expressão visual de fácil compreensão sobre o segmento.

## DIAGRAMA DA CADEIA DE VALOR

### DIAGRAMA DA CADEIA DE VALOR DO SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA DO ESPÍRITO SANTO

#### PROCESSOS GERENCIAIS

Produtivos

Gestão financeira

Pessoas

#### OPORTUNIDADES DE MERCADO

Vendas corporativas (empresas, hotéis etc)

Vendas para o governo

Vendas pelo ambiente digital

#### AGENTES REPRESENTATIVOS

ABIP (nacional)

Sindipães e Aipães (regional)

#### FORNECEDORES

Serviços operacionais

Maquinário e equipamentos

Embalagens

Produtos correlatos e de conveniência

Softwares para vendas online

Consultorias e suporte técnico

#### INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

Padarias  
industriais

Padarias artesanais, tradicionais e gourmet

Supermercados

Confeitarias

Micronegócios individuais

**MATÉRIA-PRIMA**  
(PRODUTORES DE TRIGO, POR EXEMPLO)

**CONSUMIDOR FINAL**

SEBRAE, SENAI, FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS E OUTROS PARCEIROS DE MERCADO

BNDES E FACILITADORES FINANCEIROS

Fonte: Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL)

## ANALISANDO A CADEIA DE VALOR E OS GARGALOS

Nesse diagrama é possível observar de maneira sintética quais os pontos contribuem para agregar valor à empresa, aumentando a competitividade da organização no mercado.

De forma prática, pode-se analisar que no eixo **processos gerenciais** foram listados os pilares da indústria panaderil: as metodologias produtivas, que contribuem na padronização de receitas, abastecimento da loja, controle de perdas e rupturas, construção de calendário produtivo, aumento da produtividade, ampliação da capacidade produtiva dentre outros aspectos.

No eixo de **gestão financeira** incluem-se os processos essenciais para manutenção da competitividade e sobrevivência da empresa, tanto na ordem de saúde econômica do negócio quanto de expansão das atividades, construindo, portanto, uma ponte sólida para o crescimento do mercado.

Por fim, no **eixo de pessoas** é válido reforçar que o setor de panificação e confeitoria ainda é um mercado altamente artesanal, desse modo, com ampla demanda de mão de obra. A padaria é, em muitos casos, um início de carreira e formadora de ofício para muitos profissionais (padeiro, cozinheiro, chapeiro, baristas etc), sendo essencial que esse tópico seja incluído na cadeia de valor, uma vez que, também, é de senso comum a ligação afetiva que a padaria desenvolve com a comunidade ao redor da empresa.

Contudo, é perceptível que a ausência ou limitação desses processos afeta diretamente as padarias e confeitorias capixabas. Prova é que 12% dos empresários avaliam que uma das fraquezas do negócio é a ausência de controles ou controles que não atendem às necessidades da empresa. Esse gargalo operacional pode ser suprido com o adequado treinamento e a realização de capacitações com o público, que se mostrou aberto (19,8% dos entrevistados afirmaram que uma das oportunidades para o negócio é participar de eventos, projetos e capacitações oferecidas no mercado).

Nas **oportunidades de mercado**, evidencia-se três grandes perspectivas de incremento de vendas, com a vendas corporativas, as governamentais e as digitais. Esses perfis demonstram a capacidade adaptativa do mercado de panificação e confeitoraria do Espírito Santo e nacional, que, com ajustes na operação e implantação de novos processos, pode encontrar novos modelos de atuação. Esses tópicos são reforçados também pela manifestação dos empresários associados ao Sindipães, que, em pesquisa, sinalizaram como oportunidade a realização de vendas para o governo (13,9%) e ampliar as vendas online (10,9%).

**Nos agentes representativos (ABIP, Sindipães e Aipães), facilitadores financeiros (como BNDES), Sebrae, Senai, Federação das Indústrias e outros parceiros de mercado** é possível testemunhar os efeitos do relacionamento celebrado entre os órgãos. Juntas, essas organizações têm grande força em todo estado e país, realizando múltiplas ações para o desenvolvimento do setor.

Já nos tópicos de **matéria-prima e fornecedores** vale o adendo sobre mudanças percebidas no mercado nos últimos anos. Em 2015, estudo do Sebrae Nacional divulgou uma cadeia de valor do segmento de panificação e, em uma análise atual, percebe-se que o mercado digital ainda engatinhava. As mudanças dos últimos anos provocaram profunda transformação no modelo de negócio das empresas, pressionando-as a ajustar as operações para abranger as novas necessidades do consumidor. No contexto presente, incluir operadores de sistemas de software de vendas digitais e consultores que ensinem os processos adequados para esse serviço é mais do que indicado: é necessário.

Um gargalo evidenciado nos últimos meses é o aumento dos insumos, comprometendo a margem de contribuição das empresas e, por consequência, a lucratividade. A farinha de trigo, *commodity* mais usada no mercado de panificação, teve sucessivas altas, resultando em um impacto alarmante no pão francês.

A variação do preço da farinha de trigo de novembro de 2019 a março de 2022 foi de 85,1% no Brasil. Já o preço do quilo do pão francês, no mesmo período, variou de R\$12,16 a R\$16,67, uma oscilação de 37,1%. Comparativamente, houve um impacto na margem de contribuição referente a venda do pão francês no Brasil na ordem de 40,9%, o que equivaleria a uma perda da margem de contribuição de R\$4,89 bi ao ano, conforme estudo da Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP).

Ainda sobre fornecedores, vale considerar ainda o **aumento da demanda pela área de conveniência nas lojas**, com as padarias se tornando lojas de vizinhança. Essa mudança também foi impulsionada pela pandemia e, como manifestação, houve um aumento perceptível da venda de produtos de revenda, com o cliente buscando completar a cesta de produtos. Inclusive, tema na FIPAN 2022, maior feira do setor da América Latina, a padaria do pão ao leite é um cenário que está no retrovisor. Há uma latente energia por maior oferta de conveniência e serviços.

Essa observação nos leva a também refletir sobre a mudança nos modelos de negócio da indústria de panificação do Espírito Santo. Agora é necessário incluir nos estudos os micronegócios individuais (MEIs) que aumentaram de forma substancial no estado. Observa-se ainda uma mudança no mercado, com a ampliação da venda de pão francês, e outros produtos panificados nos supermercados. Somados às PMEs e grandes empresas panaderis, sejam elas no enquadramento de indústria ou comércio, compõem como canais de produção e venda de panificados e produtos de confeitaria no estado do Espírito Santo.

# Análise SWOT

**Estar alinhado com o mercado é uma necessidade de sobrevivência.** E é justo nessa avaliação que a análise SWOT se faz necessária. Do inglês, “Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats”, na tradução, “Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças”, essa poderosa ferramenta de gestão e planejamento contribui para o estudo de mercado.

“

**Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.**

*Sun Tzu, escritor de A arte da Guerra*

”

Nesse conteúdo, **compilamos as respostas obtidas no questionário SWOT do setor de panificação e confeitaria do Espírito Santo**, ao qual os associados do Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitaria do Espírito Santo (Sindipães) foram convidados a responder.

**CLIQUE AQUI E ACESSSE O DASHBOARD**

## MATRIZ SWOT

### FORÇAS

- qualidade dos produtos
- bom atendimento
- localização
- bons profissionais
- capacidade de realizar investimentos
- tecnologia em maquinários
- inovação e abertura às necessidades do mercado
- reputação e marca fortes
- presença ativa no mercado digital
- estrutura da empresa
- contato direto com o cliente

### FRAQUEZAS

- ausência de controles ou controles que não atendem às necessidades da empresa
- comunicação com o mercado e ações de marketing
- ausência dos controles de produção
- limitações para executar projetos e processos
- falta de definição e de acompanhamento de metas
- endividamento
- manter os profissionais ou contratar mão de obra
- acompanhar as novas demandas do mercado
- dificuldades com a formação de lideranças
- baixa produtividade da equipe
- dificuldade para manter o financeiro em equilíbrio

### OPORTUNIDADES

- realizar vendas para o governo (compras governamentais)
- ampliar as vendas online
- criar produtos inovadores e alinhados com as tendências
- ampliar ou retomar a oferta de serviços na loja
- participar de compras coletivas com outros empresários (central de compras)
- realizar inovações tecnológicas em equipamentos e capacitações
- participar de eventos, projetos e capacitações oferecidos no mercado

### AMEAÇAS

- altos custos operacionais
- carga tributária elevada
- aumento dos insumos
- aumento do número de concorrentes
- queda no fluxo de clientes
- queda no consumo do pão francês
- fiscalização e normas excessivas
- mudanças nos hábitos de consumo
- dificuldade para obter crédito

## ANÁLISE DAS FORÇAS E FRAQUEZAS

Esses são os chamados **fatores do ambiente interno**, ou seja, dizem da porta da loja para dentro. As forças são as vantagens de mercado do negócio, enquanto as fraquezas são os pontos de fragilidade e que podem prejudicar a empresa.

Na análise das forças, podemos observar que **qualidade dos produtos** (16,3%), **bom atendimento** (16,3%) e **localização** (15,3%) lideram o ranking, indicando que os negócios capixabas se reafirma como loja de vizinhança e de relacionamento com o consumidor, atributos esses valiosos no cenário atual.

Contudo, percebe-se um número significativamente menor de empresários que responderam à pesquisa identificando também que o **mercado digital** (5,5%) e **inovação e abertura às necessidades do mercado** (6,6%) são pontos de destaque de seus negócios. Em outros termos, ainda que haja um vínculo social, esse processo não é tão intenso no ambiente virtual e nas propostas de atualização.

Sobre as vendas online, cabe a observação de que esse mercado é de evidente crescimento e, com a ampliação da atuação digital é possível ampliar as vendas, aumentar a rentabilidade e diluir os altos custos operacionais. Ou seja, ainda que o empresário não perceba como um fator de prioridade, as vendas digitais podem ser o caminho mais imediato para alcançar melhores performances.

Já nas fraquezas, as principais citações dos empresários foram nos tópicos **falta de definição e de acompanhamento de metas** e em **manter os profissionais ou contratar mão de obra** (ambos com 15,7%), justificando, inclusive, correlação com a tímida participação das vendas digitais e a dificuldade em promover aspectos inovadores.

Em contraponto, apenas 2% dos respondentes indicou que o **endividamento** é uma fraqueza da empresa, sugerindo que as empresas capixabas estão com melhor saúde financeira no momento, ainda que haja uma **dificuldade na definição e acompanhamento das metas**, inclusive nas econômicas.

A dificuldade com a **formação de lideranças**, a **ausência dos controles de produção e ausência de controles ou controles que não atendem às necessidades da empresa** indicam que há uma latente necessidade de investir em capacitações que contribuam na rotina do empresário para construir uma empresa focada na gestão estratégica e não somente na gestão intuitiva.

## ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Esses são os chamados **fatores do ambiente externo**, logo, dizem da porta dos negócios para fora. As oportunidades são perspectivas de ampliação e otimização dos processos da empresa, enquanto as ameaças dizem dos pontos de atenção que podem contrariar os resultados esperados da organização.

Na análise das oportunidades, destaque para a resposta de 19,8% dos empresários que enxergam como perspectiva positiva a **participação em eventos, projetos e capacitações**, evidenciando a importância de projetos como este para o desenvolvimento do mercado de panificação e confeitoria capixaba.

Empatados com 13,9% estão os tópicos: **criar produtos inovadores e alinhados às tendências** (apesar de inovação e abertura às necessidades do mercado não ter sido citado por parte equivalente dos empresários como uma força, indicando, portanto, que há um desejo e uma confiança nessa demanda, mas uma dificuldade de realização); **ampliar ou retomar a oferta de serviços na loja** (pontos esses que tiveram grande impacto na pandemia e que, gradativamente, voltam a ser aplicados no mercado); **participar de compras coletivas** (serviço explorado pelo Sindipães com a Centralpan e que, diante do indicador na análise SWOT, pode ser ampliado); e a **realização de inovações tecnológicas em equipamentos e capacitações** (reforçando, novamente, o desejo dos empresários por novas propostas e aperfeiçoamento dos processos, maquinários e gestão).

As ameaças reforçaram elementos há muito pontuados pelos empresários, como a **elevada carga tributária** (20%), bem como **fiscalização e normas excessivas** (13%), sendo indicado, por exemplo, uma avaliação junto dos órgãos competentes sobre caminhos para regimes especiais de tributação para o segmento e reforço dos tópicos junto à Associação Brasileira de Panificação e Confeitoria. Além disso, o **aumento dos insumos**, citado por 18,18% dos entrevistados, é um item com amplo comprometimento da margem de contribuição e, por consequência, lucratividade das empresas, devendo ser acompanhado de perto e com iminência. Já os **altos custos operacionais**, apontados como ameaça por 16,36%, evidenciam a necessidade de mecanismos gerenciais para controle e equilíbrio das despesas.

# Tendências

**O mercado está em constante evolução.** O modelo consolidado de panificação de venda de pão do dia e leite foi se remodelando até o momento atual, com ampla oferta de serviços. Contudo, manter-se alinhado às demandas do mercado é essencial para que as empresas possam ir além da sobrevivência: possam evoluir.

Tão importante quanto falar das tendências é compreender a percepção do consumidor frente a elas. É preciso compreender a teoria, mas ressignificá-la para que possa estar alinhada com a realidade dos clientes e do mercado atual. **As tendências olham para o futuro, mas o movimento de iniciar suas aplicações precisa ser iniciado no agora.**

“

**O consumidor de hoje é diferente dos consumidores de ontem e de amanhã.** Em um mundo em rápida evolução, equilibrar as necessidades de hoje com as exigências do amanhã é algo fundamental para qualquer marca interessada em continuar existindo no futuro.

*Carla Buzasi, presidente e CEO, WGSN*

”

Nesse conteúdo, **compilamos as principais tendências do mercado** de alimentação, **correlacionando as temáticas para a realidade regional** do mercado de panificação e confeitoria do Espírito Santo.

## QUEM É O CONSUMIDOR DO FUTURO

A pandemia redefiniu diversos mercados, inclusive o de panificação, possivelmente como nunca antes visto nesta geração. E os impactos dos dois anos pandêmicos se estenderam de forma ampla em 2022. A elevação nos preços das matérias-primas, em alguns momentos a escassez de insumos, inflação, diminuição do poder de compra e o endividamento são alguns dos fatores que mais impactaram no relacionamento econômico. Para os especialistas, **2023 será o ano em que o mercado de food service retomará os pilares de crescimento**, como era antes de 2019.

Portanto, além dos fatores externos, é preciso analisar as percepções emocionais do consumo. O sentimento de ansiedade provocado pela instabilidade financeira exigiu que o consumidor ponderasse suas escolhas. Isso reflete de forma direta no mercado de panificação, que viveu de forma recorrente os efeitos da substituição do consumo, seja pelo aspecto do preço (economia na cesta de consumo) ou de conveniência (shelf-life dos produtos). Apesar de uma gradativa retomada da capacidade de renda, o cliente permanece com as considerações acerca das compras.

Ainda no reflexo da Covid-19, diversas famílias mudaram suas rotinas. A chamada dessincronização social provocou uma ausência de convivência legítima e uma fragmentação nos horários das refeições. O hábito de colegas de trabalho almoçando juntos, por exemplo, agora é reavaliado. Nesse sentido, o consumidor busca flexibilidade para realizar suas escolhas, cabendo ao varejo de alimentos a missão de ajustar-se para oferecer comodidade e conveniência.

Um ponto comum nas pesquisas de mercado é o fato de que a positividade de que tudo vai ficar bem dá lugar a um olhar de realidade com aceitação. A cultura da superação se faz presente sob a ótica de que o retorno da vida normal não corresponde mais ao anseio que existia antes. Inclusive, as pessoas não desejam que a vida volte ao que era antes da pandemia. Ao menos é o que sugere a pesquisa do instituto IPSOS e do Fórum Econômico Mundial, que analisou mais de 21 mil adultos de 27 países. Nesse estudo, 72% dos entrevistados prefeririam que suas vidas mudassem significativamente em vez de voltarem ao que era antes da Covid-19.

Portanto, há uma redefinição sobre o que é o novo normal e o sofrimento causado pelo trauma passa a ser observado pela ótica da aceitação, do sofrimento que não é esmagador e paralisante.

Nessa linha, as pessoas estão buscando pelo cuidado consigo mesmas e a alimentação tem grande impacto nessa causa e sobre isso vamos nos aprofundar daqui alguns tópicos.

O consumidor do futuro deseja ser contemplado nos aspectos da diversão, segurança, espírito comunitário, representação do feminino, igualdade etária e metaverso.

A indulgência, o sentimento do eu mereço, é citado nas expectativas. Esse fator já era listado em cenários anteriores à pandemia, mas agora ganha a representação do desejo por sabores novos, incomuns e exóticos. Mas antes que pense em incluir os cogumelos nos produtos (afinal, eles foram eleitos o alimento do ano), repense para **ajustar o mix de produtos com foco em alimentos nostálgicos, novos na rotina, naturalmente saudáveis e em um contexto de indulgência permissiva e equilibrada.**

É claro que o consumidor está atento às mudanças do mercado, mas a **geração X (nascidos entre meados da década de 1960 e o início da década de 1980) se destaca pela necessidade de controle**. Eles não desejam grandes mudanças, buscam equilibrar a vida pessoal e o trabalho, mas sofrem com o estresse de que algo irá acontecer, seja pelo aspecto positivo ou negativo. Apesar de desejarem estar no comando, esse grupo é 50% menos competente em lidar com as mudanças no mercado profissional do que eram antes da pandemia, segundo estudo da Gartner. Ou seja, esse perfil de consumidor deseja regularidade, frequência e método. **Vamos repensar essa demanda em uma análise da curva ABC dos produtos da loja, destacando as contribuições dos produtos de identidade para a manutenção de uma cesta de produtos atrativa e da fidelidade do consumo.**

Na contramão da geração X estão os clientes que buscam enxergar o consumo pela ótica colaborativa e conveniente. **Os chamados consumidores conectores não querem rotinas corridas**, mas não confunda esse anseio com preguiça. Esse perfil é adepto às compras coletivas, aos serviços por assinatura, ao acesso ao básico sem grande comprometimento da renda.

**Essa geração busca pela vida que não gira em prol do trabalho, por isso compartilhar faz parte do estilo de vida.** E justo por buscarem mais tempo livre e de qualidade, a renda desse perfil de consumo é menor e foi impactada de forma significativa na pandemia. Não existiam reservas de emergência e, com um futuro profissional incerto, essa geração se decepcionou com o mercado pesquisado da FGV Social revela que **50 milhões de brasileiros entre 15 e 29 anos não veem futuro profissional e estão insatisfeitos com a situação do país. Se pudessem, 47% deles deixariam o Brasil.**

Nos negócios de alimentação, essa afirmação nos alerta para a necessidade de reajustes no mix, compreendendo produtos porcionados, de menor valor e com maiores possibilidades de múltiplos usos. **Vale destacar ainda a necessidade de adequar as embalagens para gerar conexão com esse público, pois eles se interessam pelo porquê dos alimentos.** Eles desejam saber de onde vem, como armazenar, se o produto tem as certificações kosher (conforme requisitos da lei judaica) ou halal (de acordo com as regras embasadas na orientação religiosa muçulmana). Inclusive, o Carrefour anunciou a implementação do IBM Food Trust, um ecossistema local baseado em blockchain para a indústria alimentícia que já está funcionando em algumas lojas da empresa nos Emirados Árabes. Aqui no Brasil, a BM Informática implantou o código 2D (QRcode) nas etiquetas de balança, possibilitando que os produtos sejam rastreados e podendo oferecer várias informações sobre os itens aos clientes.

Até 2024 espera-se que o momento presente seja o mais valorizado pelos chamados consumidores construtores de memórias. Há uma redefinição nos modelos de família, pois consideram que esse conceito deve incluir não só a base do nascimento, mas também as pessoas que escolhem partilhar a vida. Isso abre uma discussão válida sobre a economia do cuidado, pois esses consumidores desejam envelhecer com saúde. Destaca-se nesse sentido a **possibilidade do mercado de alimentação explorar ainda mais o nicho de compras por assinatura com ênfase nos produtos saudáveis e nas embalagens com produtos prontos para levar e que facilitem a vida da família com menor número de membros.**

A tecnologia é um tópico constante quando falamos sobre tendências e variam desde o metaverso, como já citamos, até as experiências de compras com carteiras digitais. **De forma realista, podemos esperar um consumidor que busca o equilíbrio entre o mundo virtual e o offline.** Os neo-sensorialistas anseiam por novidades e os empresários devem avaliar as possibilidades. Para se ter uma ideia, **93% das pessoas vão considerar usar um novo método de pagamento, como criptomoeda, biometria ou pagamento sem contato**, de acordo com pesquisa Mastercard. No contexto da panificação e da confeitaria, estudo parcerias com startups que promovam carteiras digitais de recompensa.

O metaverso ainda é um ambiente desconhecido por muitos, mas é surpreendente observar os avanços e aplicações no mercado de alimentos.

**O cientista japonês Homei Miyashita está dando vida à sua TV 'lambível'. Um protótipo foi revelado, proporcionando uma experiência multissensorial, com uma tela de TV que pode imitar os sabores dos alimentos. A Taste the TV (TTTV) usa um carrossel de 10 latas de spray que se combinam para criar o sabor de um alimento específico. Para isso, o aparelho emite uma tira de papel-filme higienizada.**

Agora que você já conhece as principais diretrizes que norteiam para quem é e quais as expectativas do consumidor do futuro, vamos fazer uma imersão nas principais tendências do mercado de alimentação - especialmente panificação e confeitaria - para os próximos anos.

## TENDÊNCIAS DE MERCADO

### Os idosos são um capítulo à parte

Conforme estudo da Euromonitor, a população global com mais de 60 anos aumentará 65% de 2021 a 2040, alcançando mais de 2 bilhões de pessoas. Portanto, os idosos passam a ser um nicho de mercado e o setor de panificação pode explorar isso com:

- Desenvolvimento e oferta de produtos que remetam à saudabilidade, como pães ricos em cereais, produtos sem adição de açúcar (atualmente há receitas disponíveis na internet e há fornecedores com pré-misturas diet) e produtos com redução de sódio.
- Oferta de delivery gratuito para idosos, que residam na vizinhança da loja.
- Orientação para um atendimento diferenciado via ligação telefônica ou Whatsapp, ou até mesmo, por plataforma de delivery.
- Explorar mais o relacionamento com esses clientes levantando a data de aniversário de seus filhos e netos, para que nessa data haja a oferta e venda de produtos presentes.
- Ofertar assinatura de refeições durante todo o dia de acordo com orientações de um profissional da área geriátrica (dietas montadas por profissionais da saúde que acompanhem o idoso).



## **Urbanos e rurais**

Essa tendência remete à sustentabilidade e saudabilidade. Com a pandemia, a **busca por uma melhor qualidade de vida e por maior responsabilidade socioambiental foi reforçada**. A valorização das empresas que realizam práticas sustentáveis já era e continua sendo importante na visão do consumidor.

Sendo assim, ressaltar práticas simples como coleta seletiva de resíduos sólidos e coleta de óleo de cozinha usado são algumas das sugestões que podem ser implantadas.

**Valores como transparência, energia limpa, desperdício zero e valorização dos alimentos locais são citados como desejos reais dos consumidores** para que percebam as marcas como preocupadas com o amanhã.

Na valorização dos alimentos locais, vale destacar que a panificação já utiliza há muito destes produtos regionais, mas é preciso um trabalho não só no uso dos produtos locais, mas também no desenvolvimento do mercado local, favorecendo toda uma cadeia produtiva.

Outro ponto importante é destacar dentro do mix, produtos que possam remeter à saudabilidade. Produtos que levam em sua composição grãos ricos em vitaminas e que contribuem de maneira mais enfática para algum benefício à saúde; e produtos para consumidores com dieta restritiva: sem lactose, sem adição de açúcar, com redução em sódio, diet ou light.

## **Hábitos que ficam no pós-pandemia**

Produtos sem álcool ou com baixo teor alcoólico são a sensação do momento. E o consumo desses produtos deve aumentar 31% até 2024 em 10 mercados: Austrália, Brasil, Canadá, França, Alemanha, Japão, África do Sul, Espanha, Reino Unido e EUA. Vale destacar que, juntos, esses países representam 75% do consumo global de bebidas sem álcool e com baixo teor de álcool.

Outro item que é **sucesso no mercado são os alimentos plant-based**, ou seja, que possuem em sua composição uma base de plantas e, portanto, vegetal.

Mas não se engane em pensar que esse produto é exclusivo para um público de elite financeira. Pesquisa feita em janeiro de 2020 revelou que 8 em cada 10 brasileiros experimentaram produtos plant-based nos últimos seis meses. E mais: a população com renda inferior a quatro salários-mínimos por mês também está buscando consumir mais produtos à base de plantas visando mais saúde.

**A pesquisa ainda indicou que 63% já compram produtos à base de plantas regularmente no Brasil. Relatório recente do Euromonitor indica que o mercado de proteína alternativa crescerá de US\$ 20,7 bilhões para US\$ 23,2 bilhões nos próximos quatro anos. Em um nível mundial, segundo a Bloomberg Intelligence, o mercado deve crescer de US\$ 29,4 bilhões em 2020 para US\$ 162 bilhões em 2030.**

### **Alimentos que diminuem o estresse**

Os chamados adaptogênicos são alimentos que ajudam o corpo a trabalhar na superação do estresse, fadiga e inquietação, pois ajustam os níveis de cortisol. Fique atento à tendência de incluir alimentos como manjericão sagrado, amora branca, grão-de-bico, ginseng brasileiro e centelha asiática no menu. **E tão importante quanto incluir esses itens é comunicar os benefícios deles ao cliente.** Indique no bufê do almoço, por exemplo, a propriedade adaptogênica do grão de bico usado na salada cotidiana. Outras aplicações são também o preparo de smoothies, sucos e shots na loja, sempre referenciando com os atributos dos insumos usados.

### **Alternativas que inovam - não lácteos**

A ampliação de insumos é uma das maiores tendências do mercado. Assim como há anos atrás a estrela era a manteiga de amendoim, outros produtos como manteiga de caju e de amêndoas ganharam aplicabilidade em escala industrial. Mas o mercado evidenciou um novo caminho quando a **Ben & Jerry's, gigante do ramo de sorvetes, usou manteiga de semente de girassol como base para quatro sabores não lácteos** da marca. Há uma inclinação nas pesquisas para considerarmos também a manteiga de aveia como um insumo do futuro.

Ainda no segmento dos não lácteos, os leites vegetais aparecem nas pesquisas de mercado há anos, mas o **destaque agora é para o leite de batata**. Na versão original ou saborizada, o alimento não tem adição de açúcar, lactose, soja, glúten ou nozes, tornando-se uma alternativa ideal para dietas livres de alergênicos. A empresa Branston, que chamou a atenção do mundo ao lançar três opções de leite de batata no mercado, investiu o equivalente a mais de R\$42 milhões no polo de produção em Lincolnshire, região leste da Inglaterra. Uma indicação imediata (e possível), seria ofertar bebidas como um capuccino ou um tradicional café com leite, utilizando leites vegetais.

Esses exemplos reforçam a necessidade de que as padarias e confeitarias reforcem pesquisas e testes com novos produtos, ajustando o mix a uma dieta personalizada do cliente.

### **Fermentados para fazer o bem**

De fermentação a indústria da panificação entende, mas aqui o foco fica nos benefícios que o processo químico trás para a saúde. O ênfase na fermentação natural dentro da panificação pode ressaltar a saudabilidade tanto no baixo índice glicêmico quanto grande variedade de antioxidantes (estudos verificam que as bactérias do ácido lático têm a capacidade de liberar antioxidantes durante a fermentação). A panificação precisa reforçar esse diferencial.

Por isso, os fermentados, como kefir, kombucha, pickles, tempeh e o iogurte probiótico ganham a atenção do cliente. Se seu mercado de atuação possibilitar a inclusão desses itens, é um caminho interessante.

### **A chegada do novo delivery**

Você já deve estar familiarizado com marcas que oferecem delivery com conveniência, como Ifood e Rappi. Mas **um novo mercado de entregas chega com a penetração de marcas como Daki (especialistas em supermercado digital), Mercado Livre, Magalu e outros players** que, inclusive, migraram as atuações anteriores para atender a essa demanda do food service.

Precisamos reforçar que a participação neste mercado digital é opcional, mas a permanência no mercado de food service demanda estar presente em todos os meios de venda, indicando uma atuação omnichannel.

## **Robotizando o mercado**

Indo um pouco além do delivery, vale nesse tópico também destacar a **robotização do mercado, impulsionada, inclusive, pela dificuldade dos negócios em conseguir mão-de-obra**. Cozinheiros, garçons, entregadores e, porque não, padeiros e confeiteiros, não estão mais dispostos a receber os salários pagos antes da pandemia. Assim, as empresas ampliam os investimentos em tecnologias e maquinários de forma que as operações não sejam tão dependentes do capital humano.

O uso da tecnologia do congelamento de alimentos e a tecnologia de regeneração dos mesmos são indispensáveis no mercado atual para aumento da produtividade e minimização dos impactos da baixa disponibilidade de mão de obra.

Junto disso, ampliam-se também as lojas autônomas, drive-thrus, grab & go e operações dark kitchens, com menos custo operacional.

## **Seleciona para mim**

A curadoria de alimentos também é uma das grandes tendências. **Ao invés de gastar tempo ordenando a lista de compras, agora os consumidores buscam por alternativas que facilitem a vida**. Portanto, torna-se valiosa a indicação de influenciadores locais e por nicho, a inteligência artificial sugerindo a cesta de produtos e uma boa notícia

para os pequenos negócios: com um atendimento personalizado e a construção de base de dados é possível estabelecer um relacionamento comercial tecnológico com o cliente, indicando a venda de produtos similares ao último pedido e correlatos que se adequem ao estilo de vida do cliente.

## Atrair o cliente para a loja

Muito além de uma tendência, podemos identificar esse tópico como uma necessidade do mercado. E aqui agrupamos algumas estratégias para alcançar esse objetivo de forma criativa e inovadora:

- Colabs entre marcas: no setor de panificação e confeitoria os insumos podem ser o destaque. Criar um cookie com o creme de avelã líder de mercado, uma sobremesa com o chantilly mais conhecido na região, um lanche com o pão da padaria e os embutidos de uma fazenda local são alguns exemplos de ações que podem ser feitas.
- O momento do consumo é também um momento de entretenimento, um instante para esquecer o que se passa lá fora e ter uma oportunidade de reconexão consigo mesmo. Ir até a loja se torna um momento de explorar sabores (lembre-se que no perfil do consumidor do futuro identificamos o anseio por sabores novos, incomuns e exóticos).
- Aqui também se encaixam os investimentos que criem um ambiente agradável de consumo, limpo, organizado e que não precisa, necessariamente, ser requintado.
- Explorar o novo é um desejo do cliente e surpreender com a inclusão de novos ingredientes, como os cogumelos, pode ser uma ideia a ser avaliada. Indica-se com um movimento de mercado montar cardápios especiais de sanduíches, bolos e panificados que possam abraçar esse anseio do cliente. Contudo, há um contraponto com a tendência de cardápio enxuto, com o cliente colocando também sua atenção nos menus com poucos itens, mas muito bem feitos. Um dos pontos a se destacar é a manutenção da qualidade do pão tipo francês nas padarias, pois é um produto de referência no cardápio de compras e base para o desenvolvimento de vários outros produtos que geram uma grande experiência gastronômica como os sanduíches.
- A comida por prazer se mantém em alta. O fator indulgência é citado como um desejo pelo alimento que conforta, que dê prazer. Inclusive, os especialistas citam que indulgência não é modismo e que, portanto, não é passageiro. Portanto, vale a pena ter isso em mente na hora de avaliar o mix e compreender quais dos produtos disponíveis atualmente contemplam esse anseio do mercado. O desenvolvimento de festivais gastronômicos no setor de panificação e confeitoria contribuem para a criação da referência na gastronomia local.
- O olhar para o passado de forma amável está com tudo e por isso o relançamento de produtos atrai pela nostalgia. Repense quais itens de panificação e confeitoria podem ter uma releitura e fazer uma referência às origens e memórias. O sucesso atual e futuro, está no passado quando se diz a respeito da fermentação natural.

## SINTETIZANDO

Iniciativas já aplicadas no setor panaderil do Espírito Santo, como o pão vitaminado (com adição de vitamina D, que ajuda no aumento da imunidade, previne alguns tipos de doenças cardíacas, combate inflamações e infecções e atua no controle de peso, tensão pré-menstrual e enxaqueca) são exemplos de como as tendências podem, em pouco tempo, se tornar realidade. Nesse estudo, identificamos e buscamos informar de maneira prática sobre quais são os possíveis próximos passos do mercado, que é norteado pela inovação.

E para continuarmos como um setor forte, precisamos avançar. O mercado só avança quando acreditamos que as mudanças vêm para nos fortalecer e quando usamos essa oportunidade para evoluir. E a evolução acontece todos os dias, nas ações cotidianas que são transformadoras.

Juntos, unidos como setor industrial e comercial, como associados do Sindipães e Aipães,

podemos caminhar para acolher e promover ações transformadoras para que os empreendedores e negócios do estado se tornem mais produtivos, inovadores e eficazes.



# Fatores Críticos de Sucesso

Identificar quais são os fatores críticos de sucesso para que o segmento de panificação e confeitoraria seja mais competitivo significa também olhar para a realidade das empresas e buscar caminhos para aprimoramento.

Compartilhando desse objetivo, o projeto entre Sebrae ES, Sindipães e o Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação levantou e analisou, por meio da análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), quais são esses fatores nevrálgicos do mercado para que haja uma reflexão sobre caminhos para resolução dos itens.

Os pontos dessa metodologia devem ser precisos, objetivos e subjetivos, ou seja, precisam considerar o que não pode falhar para que a empresa tenha sucesso e cumpra com seu objetivo.

As **respostas obtidas no questionário SWOT do setor de panificação e confeitoraria do Espírito Santo**, ao qual os associados do Sindicato da Indústria de Panificação e Confeitoraria do Espírito Santo (Sindipães) foram convidados a responder, estão disponíveis online.

**CLIQUE AQUI E ACESSE O DASHBOARD**

## MATRIZ DE FATORES CRÍTICOS

Aumento da produtividade

Ampliação dos canais de venda (omnichannel)

Controle financeiro

Comunicação com o mercado

### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Controle produtivo

Inovação em produtos e serviços

Processos realistas de metas e resultados

Ampliação do consumo de panificados

Formação e manutenção de mão de obra qualificada

Inovação tecnológica

## ANÁLISE

### → Aumento da produtividade

Segundo levantamento nacional do Instituto Ideal, para avaliação de produtividade, **a média da venda por metro quadrado da área de venda é de R\$3.372,00 m<sup>2</sup>/mês**. Nas boas performances, ultrapassam R\$6.000,00 de venda por m<sup>2</sup>/mês. **A produtividade geral por funcionário está em R\$11.151,00 de venda por funcionário/mês**. Esse indicador serve como referência para avaliar se o número total de funcionários está compatível com o faturamento. Um outro indicador específico é **a produtividade por funcionário na produção, que é de R\$23.044,00 de venda por funcionário da produção/mês** e também serve de parâmetro para avaliar se o número de funcionários na produção está compatível com a venda de produtos de produção própria. Ampliar esses números, mantendo-os em crescente, é o caminho para a construção de empresas mais competitivas.

### → Ampliação dos canais de venda (omnichannel)

Nos últimos anos houve um grande aumento de players no mercado, incluindo aqueles que antes não atuavam no setor de *food service*. Essa pluralidade de players e a expansão das necessidades de consumo do cliente, que foram reformuladas pela pandemia, exige um novo posicionamento também das padarias capixabas.

De acordo com levantamento do Instituto Ideal, o fluxo de clientes teve um crescimento de 5,25% na média nacional, no período de janeiro a maio de 2022 frente ao mesmo período do ano anterior. Ou seja, o cliente retoma gradativamente às lojas. Contudo, os mesmos players competem com modelos de vendas diferentes. Exemplos disso são os marketplaces, aplicativos, lojas autônomas, a evolução do delivery express de alimentos frescos, as dark kitchens e os microempreendedores individuais. **Estar presente e se comunicando em múltiplos canais de venda, oferecendo uma experiência completa de compra para o consumidor**, é um fator crítico de sucesso.

### → Controle financeiro e controle produtivo

A carência de controles ou controles que não atendem às necessidades da empresa; ausência dos controles de produção e aumento dos insumos foram pontos citados pelos entrevistados na análise SWOT e refletem a carência do mercado quanto o assunto é gestão. E os efeitos colaterais são imensos, variando desde o desabastecimento das empresas, com elevados índices de rupturas, perdas e desperdícios; dificuldade na avaliação realista do cenário econômico das organizações; até problemas para conseguir comprar matéria-prima em condições negociadas e mais atrativas, dentre outros.

Para se ter uma melhor compreensão do cenário, comparativamente, **a alta da farinha de trigo entre novembro de 2019 e março de 2022 impactou em uma perda da margem de contribuição referente à venda de pão francês no Brasil na ordem de 40,9%.**

Sendo a farinha de trigo uma das commodities mais usadas no setor de panificação, instruir os empresários acerca de melhores processos de compra do insumo representa também investir no futuro competitivo do mercado.

#### → **Ampliação do consumo de panificados**

Ainda de acordo com o levantamento de indicadores de mercado do Instituto Ideal, **a produção própria representa cerca de 70% do faturamento total de uma padaria**. Mas, a mesma pesquisa revela que houve queda no volume do pão francês de -0,42% e um aumento de 9,96% na venda do pão francês, referência tímida quando analisamos que há um déficit expressivo na margem de contribuição do produto que é carro-chefe das empresas.

Isso se deve, principalmente, ao exacerbado aumento dos insumos e à mudança do hábito de consumo, sendo nesse segundo tópico necessário analisar que a queda do consumo pode estar ligada ao reajuste de preço (o cliente seleciona com o que vai gastar) e também à qualidade do produto. Para equilibrar as contas e **manter a margem de contribuição adequada na venda do pão francês seria preciso praticar o preço de venda na casa de R\$24,83 Kg**, ou seja, há uma defasagem de 32,9% no preço atual do produto.

Propor festivais que propiciem maiores índices de consumo do pão francês é uma sugestão prática para atrair novamente o olhar para esse produto essencial, levando, por resultado, aumento no volume de venda e equilíbrio progressivo da competitividade. Além disso, reforça-se a necessidade de investir na capacitação sobre a qualidade do pão francês, divulgando de forma ampla as diretrizes da Norma ABNT 16.170 - Qualidade do Pão Francês.

#### → **Comunicação com o mercado**

Manter o relacionamento com o mercado é a essência da padaria, especialmente os negócios do Espírito Santo. Contudo, aprimorar esses mecanismos, incluindo aspectos atualizados, é primordial. Exemplo de ação nesse sentido é o desenvolvimento de mailing list, em outras palavras, lista de contatos virtuais dos clientes, incluindo comportamentos de compra, data de nascimento e datas importantes para o consumidor (possibilitando personalização da cesta de produtos), contatos recorrentes e relevantes para motivar a fidelização etc. **É necessário empregar inteligência competitiva para ir além de possuir dados, mas agregar informações que auxiliem na prospecção de vendas.**

#### → Inovação em produtos e serviços e inovação tecnológica

Assim como pontuado no conteúdo técnico de tendências de mercado, a inovação é uma constância a ser perseguida. Contudo, a análise SWOT indicou dificuldade por parte dos empresários em aplicar esse assunto nas empresas. É urgente acompanhar as novas demandas do mercado, propondo caminhos viáveis para pequenos e médios negócios, ajustados à realidade, em um diálogo constante com fornecedores do setor e com outros empreendedores.

Exemplo de inovação viável é nos espelharmos em ações de outros mercados, como o de leites vegetais e no segmento plant based, mercados de grande destaque nas tendências. Com inovações em formulações de produtos, usos surpreendentes de elementos e apelo da saudabilidade, leites e carnes vegetais são amostras de pensar fora da caixa. No setor de panificador pode-se evoluir ideias de pães com composição mais proteica, com aditivos naturais etc.

#### → Formação e manutenção de mão de obra qualificada

O desafio de formar líderes foi sinalizado por 12,28% dos respondentes da pesquisa de fraquezas do mercado de panificação, enquanto manter os profissionais ou contratar mão de obra é obstáculo para 15,79%.

A padaria e a confeitoria são setores muito ligados à produção artesanal, portanto, com grande dependência do capital humano. Atualmente, **o cenário percebido é de um número expressivo de pessoas disponíveis no mercado, mas uma incapacidade das empresas em absorver esses profissionais, que estão cada vez mais exigentes ao escolherem os postos de trabalho.** Não apenas por uma questão salarial, mas também motivados por condições favoráveis de desenvolvimento de carreira, os colaboradores precisam ser conquistados.

Para isso, indica-se o trabalho nas ações: explicitação dos programas de benefícios; implantação da meritocracia; desenvolvimento de programas de capacitação constante de profissionais (contratações no modelo estágio para nível de primeiro e segundo grau, além de contar com o suporte dos fornecedores para capacitações da equipe); estruturação compatível com bons profissionais (temperatura, banheiros adequados, área de descanso, uniformes adequados, lanche fresco e saboroso etc); trabalho com regulamento interno; constância de monitoramento e de feedback; plano de cargos e salários (plano de carreira); definição formal das rotinas de cada colaborador; dentre outras.

# Benchmark

O termo em inglês é benchmark, mas o hábito é praticado há muito pelos empresários: olhar para o mercado e analisar quais são os pontos que outros negócios têm trabalhado e quais os resultados obtidos. Essa análise **auxilia no processo de tomada de decisões**, afinal, em tradução adequada, **benchmark significa ponto de referência**.

Mas essa referência deve ir além de apenas inspirar. Com o apoio dos indicadores chave de performance (KPI, Key Performance Indicator), o empreendedor poderá medir a evolução do negócio no que tange às vendas e à produtividade, por exemplo.

Nesse conteúdo, vamos entender os movimentos de mercado que marcas de referência estão fazendo e, ao final, indicar os KPIs a serem apurados.

## REDE OXXO: ABASTECIMENTO E PROXIMIDADE

**A maior rede mexicana de mercados de proximidade da América Latina, a OXXO, desembarcou em São Paulo em 2020, com a primeira loja em Campinas. Mas também está presente no México, seu país de origem, Chile, Colômbia e Peru. São mais de 19 mil lojas em 40 anos de mercado.**

**Segundo definição da própria marca, “a rede OXXO tem proposta de valor focada em atender diversas necessidades do consumidor, oferecer produtos de diferentes categorias com preço justo e uma experiência de compra prática. A OXXO oferece aos clientes diariamente bebida sempre gelada, comida pronta, padaria, preços justos e serviços que importam”.**

Apenas em São Paulo, única cidade que atualmente possui lojas da marca no Brasil, é perceptível a penetração da marca. Mas, antes de evoluirmos, é preciso analisar a origem - e a justificada força - da marca. A rede OXXO pertence a uma antiga conhecida do varejo, a FEMSA (Fomento Económico Mexicano) e desde 2011 já havia uma intenção clara da empresa em iniciar as operações no Brasil. E um dos fatores que freou esse começo foi justamente a força das padarias brasileiras e o hábito que o consumidor daqui tem de comprar pão fresco.

Inclusive, em recente artigo, foi resgatada a fala do então gerente de Relações com Investidores da empresa, Max Zimmermann, em uma entrevista: **“o brasileiro compra pão quentinho feito na hora. Talvez tenhamos de ter uma pequena padaria dentro das nossas lojas. Estamos estudando.** A OXXO no Brasil terá de começar do zero”.

De 2011 para cá, muitos elementos mudaram. Em 2019, a Femsa anunciou um acordo com a Raízen, que é uma das maiores distribuidoras de combustíveis do país, dona dos postos

Shell e já também conhecida do setor de panificação e confeitaria pelas lojas de conveniência Select, que também vendem panificados.

Em dezembro de 2020 foi aberta a primeira loja da rede OXXO no Brasil, com a promessa de que a rede investiria R\$ 320 milhões para abrir 500 lojas em três anos (a contar de 2020, quando o plano foi iniciado).

**Em 15 meses, foram inauguradas mais de cem lojas em cinco cidades, funcionando sete dias por semana e 24 horas por dia.** Em média, cada loja oferece 3,2 mil itens, incluindo panificados e produtos de lanchonete.



É inegável o poder de concorrência que uma loja desse perfil desempenha no mercado. Mas padarias capixabas podem se inspirar na rede OXXO no sentido de:

→ oferecer fornadas mais frequentes de pão, especialmente o francês, para que o consumidor encontre sempre pão quente.

→ investir em tecnologias e processos que possibilitem abrir e fechar a loja com bom abastecimento. A rede OXXO, por exemplo, mantém os salgados resfriados em uma estufa fria e o atendente finaliza o salgado escolhido pelo cliente na frente dele. Ou seja, a loja é abastecida frequentemente, minimizando rupturas, perdas e desperdícios. E esse processo é feito graças à tecnologia de congelamento de produtos, disponível também para as padarias.

→ ampliar o mix de mercearia, oferecendo sortimento e conveniência ao cliente, que amplia a cesta de compras.

→ desenvolver relacionamento virtual com o cliente pelas redes sociais. A rede OXXO, apenas no Instagram, possui mais de 17 mil seguidores na conta @oxxobrasil. A seguir, exemplificamos algumas atuações da marca:



IMAGEM: INSTAGRAM @OXXOBRAZIL



IMAGEM: INSTAGRAM @OXXOBRAZIL



IMAGEM: INSTAGRAM @OXXOBRAZIL



IMAGEM: INSTAGRAM @OXXOBRAZIL

## PADARIA REAL: RELACIONAMENTO E AFETIVIDADE

Uma das mais famosas padarias de Sorocaba/SP é a Padaria Real, que compartilha sua missão: “muito mais que pão, experiências humanas e relações com propósito”.

O negócio nasceu em 1957 e a história da empresa é cercada por inovações. Em 1992, inauguraram a primeira loja de conveniência do grupo, atendendo ao mercado à noite e de madrugada. Em 1999, a loja com o primeiro restaurante. Atualmente possui 7 endereços e alcançou a marca de mais de 950 colaboradores.

No mercado é reconhecida por dois fatores. O primeiro é a afetividade no relacionamento com os clientes, a comunidade e os colaboradores. Inclusive, a empresa compartilha em seus canais de comunicação que pratica e valoriza a diversidade e inclusão em suas características e singularidades. **“Em uma Nação como a Real não se governa pelo controle, mas sim pela inspiração. Não se segue um chefe e sim um propósito. Se acredita no desenvolvimento dos colaboradores, para que despertem e trabalhem por competência e vocação”**. Cabe destacar que, em 2018, a Padaria Real foi uma das 22 empresas do mundo reconhecidas pela ONU por nossas Boas Práticas de Empregabilidade para Trabalhadores com Deficiência.

O segundo fator que concede fama à Real é o produto carro-chefe nas lojas do grupo: a coxinha. Com festivais promovidos de forma constante nas lojas, as coxinhas da Real se destacam pela qualidade e variedade de sabores. A fama da coxinha é tamanha que no final de 2019 a Real inaugurou uma operação dark kitchen no bairro de Pinheiros, em São Paulo, capital, ingressando na capital com destaque para a venda da coxinha.

Além disso, a empresa possui inovações também na experiência de compra, possibilitando, inclusive, que o cliente compre cartões recarregáveis como presente, além de vender as coxinhas congeladas, com marca própria, para que o consumidor possa aproveitar os produtos da loja sem precisar sair de casa.



IMAGEM: INSTAGRAM @PADARIAREAL\_OFICIAL



IMAGEM: INSTAGRAM @PADARIAREAL\_OFICIAL



IMAGEM: INSTAGRAM @PADARIAREAL\_OFICIAL



IMAGEM: INSTAGRAM @PADARIAREAL\_OFICIAL

O setor de panificação pode se inspirar na história da Padaria Real com:

- gestão mais humanizada e atenção adequada à diversidade e inclusão, investindo em capacitações e formação de lideranças.
- repensar o modelo de negócio atual para operações com menos estrutura operacional.
- contar de forma constante a história da marca (storytelling) para agregar valor no mercado e gerar relacionamento com o consumidor.
- estabelecer processos claros de gestão produtiva para a manutenção da qualidade dos produtos e padronização da operação em múltiplas unidades.
- ampliar o canal de venda online, explorando o mercado digital para ampliação das vendas e da competitividade.
- desenvolver a oferta de produtos congelados em marca própria, para que o cliente possa comprar na loja e finalizar em casa.

## TASTE TOMORROW: PESQUISAS E INOVAÇÃO

O projeto Taste Tomorrow é da empresa Puratos, fornecedora do mercado de panificação e confeitoria. Ele oferece pesquisas e conteúdos baseados em análises de mercado com tendências locais e globais. Foram escutados mais de 17 mil consumidores, em 40 países, incluindo o Brasil.

**Segundo a própria realizadora, “perguntamos a eles (consumidores) sobre suas escolhas, atitudes e percepções, tudo relacionado à indústria de produtos de panificação, confeitoria e chocolate”.**

Os dados gerados por essa pesquisa são transformados em conteúdos técnicos altamente relevantes e com informações inéditas para o mercado. Apesar do portal ser em inglês, com o auxílio de tradutores do próprio computador ou celular, o empresário capixaba pode ler os materiais. A seguir exemplos de conteúdos postados no site:



Inspiration    About    Events

Home > Inspiration > New sourdough products that can fuel your business growth

## New sourdough products that can fuel your business growth

16 MAR  
2022



Inspiration    About    Events

Home > Inspiration > How to capitalize on your bread classics

## How to capitalize on your bread classics

28 FEB  
2022



IMAGENS: TASTETOMORROW.COM



Inspiration    About    Events

Home > Inspiration > 5 protein enriched concepts that prove health is here to stay



10 AUG  
2022

## 5 protein enriched concepts that prove health is here to stay



Inspiration    About    Events

Home > Inspiration > Hottest Bakery Trends for 2023

## Hottest Bakery Trends for 2023

28 JUN  
2022



IMAGENS: TASTETOMORROW.COM

O setor de panificação pode explorar esse canal para se manter atualizado com as tendências do mercado; promover o compartilhamento de informações relevantes com os colaboradores das padarias e confeitorias; desenvolver produtos inovadores; capacitar seus funcionários para atuar dentro das novas diretrizes e necessidades do mercado; além de ampliar a discussão sobre pautas relevantes para o setor.

## OUTRAS INSPIRAÇÕES DE MERCADO

- Abastecimento por central de produção: Paul Patisserie  
@paulfranceofficial no Instagram
- Sustentabilidade e práticas ecologicamente com menos impacto: Padaria do Moinho  
@padariadomoinho no Instagram
- Oferta de serviços: Bella Paulista  
@padariabellapaulista no Instagram
- Gestão de empresa familiar: Marias Panificadora  
@mariaspanificadora no Instagram
- Serviços, comodidade e preço atrativo: Amazon Fresh  
@amazonfresh no Instagram
- Comunicação direta para a comunidade LGBTQIAP+: O pão que o viado amassou  
@opaoqueoviadoamassou no Instagram
- Modelo de loja express com oferta de produtos grab and go: Hirota Food Supermercados  
@Hirotafoodsupermercados no Instagram
- Central de compras: Rede Pão do Sindicato de Fortaleza (CE)  
@redepaoceara no Instagram

## KPI DE REFERÊNCIA: PRODUTIVIDADE

Segundo levantamento do Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL), para avaliação de produtividade, a **média da venda por metro quadrado da área de venda deverá ser de R\$3.372,00 m<sup>2</sup>/mês**. Nas boas performances, ultrapassam R\$6.000,00 de venda por m<sup>2</sup>/mês.

A **produtividade geral por funcionário está hoje em R\$11.151,00 de venda por funcionário/mês**. Esse indicador serve como referência para avaliar se o número total de funcionários está compatível com o faturamento.

Um outro indicador específico é a **produtividade por funcionário na produção, que hoje está R\$23.044,00 de venda por funcionário da produção/mês** e também serve de parâmetro para avaliar se o número de funcionários na produção está compatível com a venda de produtos de produção própria.

O cálculo para obter os números individuais do negócio é:

$$\text{FATURAMENTO} \div \text{Nº DE FUNCIONÁRIOS} = \text{INDICADOR DE PRODUTIVIDADE}$$

Após a realização do cálculo, indica-se comparar com a média nacional, estabelecer um plano de ação para ampliação ou manutenção desse indicador e realizar medições regulares.

## KPI DE REFERÊNCIA: AUMENTO DE VENDAS

O faturamento das padarias brasileiras cresceu 19,50% no período de janeiro a maio de 2022, em um comparativo com janeiro a maio de 2021, de acordo com levantamento do Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL).

Medir esse dado é importante pois serve de métrica para indicar se o negócio está equalizado com o mercado, evoluindo no mesmo, abaixo ou acima do patamar apurado.

Para calcular o KPI de aumento de vendas é preciso fazer a operação:

$$\begin{array}{r} \textbf{FATURAMENTO ATUAL} \div \\ \textbf{FATURAMENTO ANTERIOR} \\ - 1 \times 100 \\ = \textbf{INDICADOR DE VENDAS} \end{array}$$

Após a realização do cálculo, indica-se comparar com a média nacional, estabelecer um plano de ação para ampliação ou manutenção desse indicador e realizar medições regulares.

# UCOP

Unidade de Competitividade  
e Produtividade



*A força do empreendedor brasileiro.*

[es.sebrae.com.br](http://es.sebrae.com.br) | 0800 570 0800