



Márcio Rodrigues

# **DESAFIOS DE EMPREENDER EM 2017 NA PANIFICAÇÃO**

# Sumário

Capítulo 1 – Resultados 2016 .....	03
Capítulo 2 – Expectativas 2017 .....	17
Capítulo 3 – Resumo – Pontos que Merecem Atenção .....	23

## Capítulo 1

### RESULTADOS 2016

E os resultados da panificação em 2016 surpreenderam... Mesmo diante da crise econômica atual, levantamento realizado pelo Instituto Tecnológico de Panificação e Confeitaria (ITPC) em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP) indica que a venda dos produtos de fabricação própria das padarias cresceu 11,2% (levantamento feito com mais de 400 empresas de diferentes portes de variadas localidades do país).

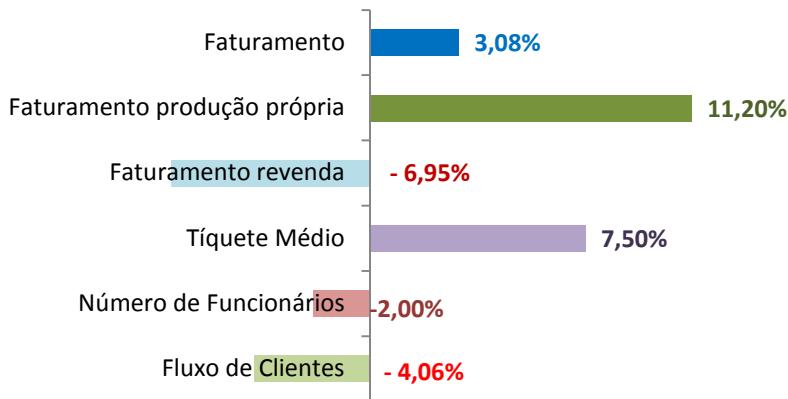
E as boas notícias não param por aí. No geral, registrou-se um crescimento nominal de 3,08% em 2016 (sem descontar a inflação), o que equivale a um faturamento do setor de 87,24 bilhões de reais<sup>1</sup>. O resultado é um pouco melhor do que o alcançado no ano anterior, apesar de ainda ser inferior aos resultados dos anos anteriores, devido ao momento de desaceleração pelo qual o setor vem passando.

---

<sup>1</sup> *Todos os números em nível nacional que constam nesse material foram projetados com base nas empresas pesquisadas.*



Confira os principais indicadores identificados:



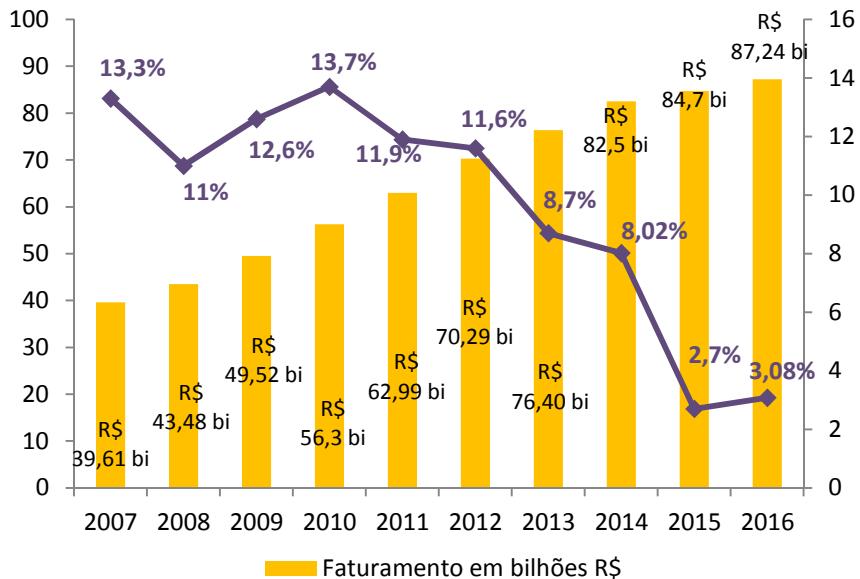
Fonte: IPC 2017

Os resultados de 2016 foram influenciados não somente pelo momento econômico do país, bem como as mudanças de mercado, com novos entrantes e variações no perfil de consumo. A inflação geral no país foi de 6,29%, medida pelo Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). Já nas empresas avaliadas, a inflação nos 30 principais produtos do mix (sendo 18 de produção própria e 12 de revenda), foi de 9,7%.

Esse monitoramento dos indicadores do setor de panificação e confeitaria já é realizado há quase dez anos, e desde então, essas empresas passaram processos de expansão até 2010, a partir de quando passou-se a notar o início do menor

crescimento, chegando a seu ápice em 2015, como pode ser visto no gráfico a seguir, que traz a projeção feita para o segmento a partir do levantamento realizado:

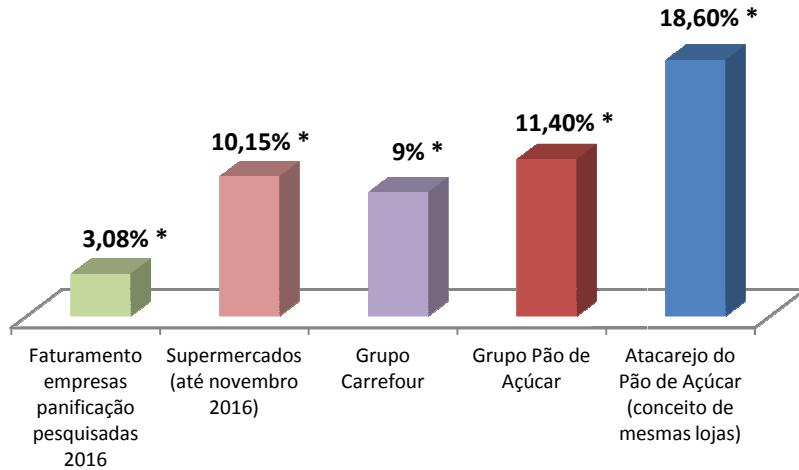
Variação faturamento 2007 a 2016 – projeção feita de acordo com as empresas pesquisadas:



Fonte: ITPC 2017

## Panificação x Concorrentes

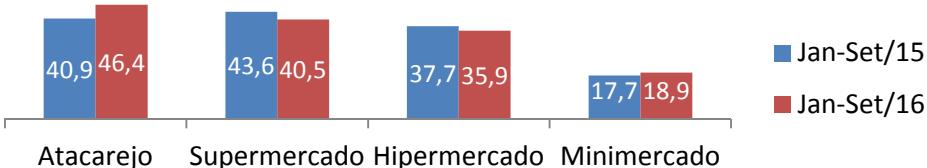
Em comparação com o setor de supermercados, as empresas de panificação e confeitoria indicaram um crescimento menor. De acordo com informações da Associação Brasileira de Supermercados (Agos), as vendas do setor supermercadista cresceram 10,15% no acumulado de janeiro a novembro de 2016. Dentro desse segmento, o Grupo Carrefour apresentou um crescimento de 9% e o Grupo Pão de Açúcar registrou aumento de 11,40%, sendo que, apenas o setor de atacarejo do Pão de Açúcar cresceu 18,60%.



\*Valores não descontados a inflação.

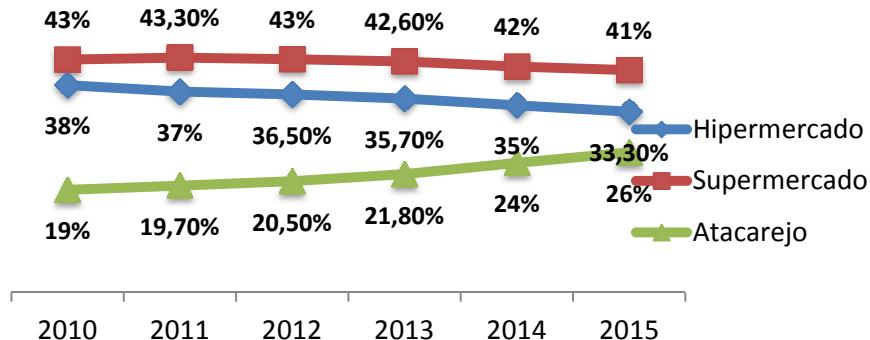
Fontes: Abras, GPA, Portal No Varejo (2017)

## Crescimento Formatos



	2015	2016	Performance 2015 x 2016
Supermercados	43,6%	40,5%	- 7,4%
Hipermercados	37,7%	35,9%	- 4,8%
Atacarejos	40,9%	46,4%	+ 13,45%
Mercados de Vizinhança	17,7%	18,9%	+ 6,8

Fonte: GPA (2017)



Crescimento do Faturamento	
Supermercados	- 5%
Hipermercados	- 13%
Atacarejos	+ 36%

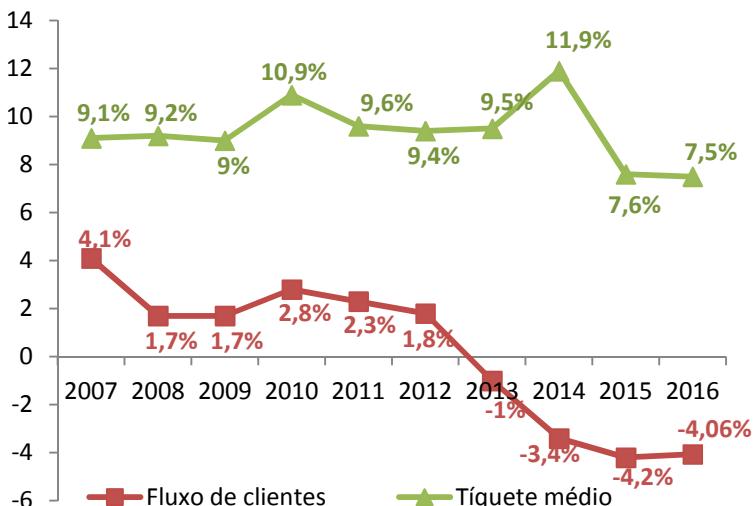
Fonte: GPA (2017)

### **Tíquete médio e fluxo de clientes**

Em 2016, as empresas avaliadas 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 (7,6%).

Ou seja, na prática, a projeção para o segmento mostra que vem se perdendo mercado, seja devido ao momento econômico atual, seja pelo surgimento de modelos de negócio que geram conveniência – *food trucks*, atacarejos e outros modelos de loja de vizinhança – e para os quais migrou a decisão de compra de vários clientes das padarias e confeitarias. Veja o gráfico que descreve o comportamento destes indicadores nos últimos anos.

Variação ticket médio e fluxo de cliente 2007 a 2016 – projeção feita de acordo com as empresas pesquisadas:



Fonte: ITPC 2017

E realmente a produção própria foi quem segurou as empresas, conforme o crescimento específico de vendas indicado acima. Em comparação, o levantamento mostra que o faturamento com os produtos de revenda teve queda de 6,95%.

### **Empregos gerados**

Nas empresas conforme levantamento do ITPC e da ABIP, o número médio de funcionários por padaria em 2016 se manteve em 11 colaboradores por empresa (11,3, exatamente), 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.

### **Volume de faturamento por departamento**

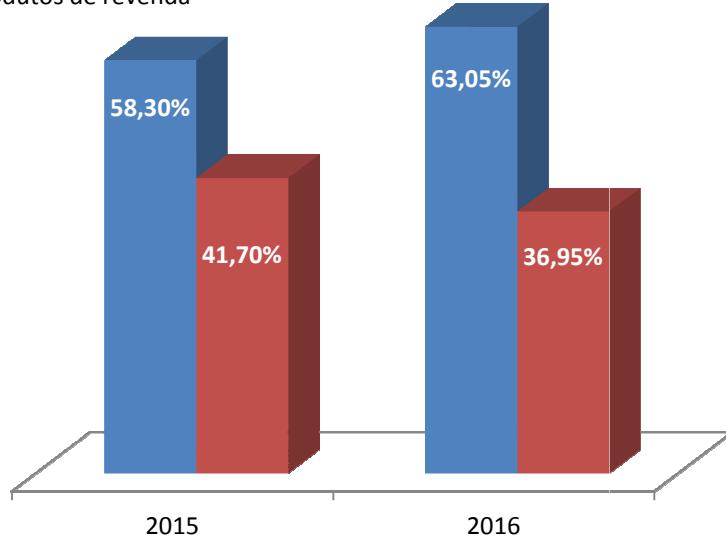
Nas empresas pesquisadas, as vendas de produção própria representaram 63,05% do volume de faturamento, ou R\$ 55,01 bilhões, enquanto os itens de revenda foram responsáveis por 36,95% do faturamento (equivalentes a R\$ 32,23 bilhões).

Veja a diferença entre as vendas de produção própria e revenda em relação ao levantamento anterior, evidenciando o aumento no faturamento da produção própria e a queda nas vendas dos itens de revenda.



■ Produtos de fabricação própria

■ Produtos de revenda



Fonte: ITPC 2017

### ***Análise estratificada das empresas de panificação***

Para um melhor entendimento do comportamento das empresas no ano de 2016, dividiram-se as padarias e confeitarias pesquisadas – mais de 400 empresas - em três grandes grupos, observando-se os resultados de cada uma dentro dessa segmentação. Estes grupos ficaram da seguinte forma:

- ✓ Grupo 1: Empresas de maior porte, com faturamento acima de R\$ 800 mil/mês;



- ✓ Grupo 2: Empresas de médio porte, com faturamento entre R\$250 e R\$ 800 mil/mês;
- ✓ Grupo 3: Empresas de menor porte, com faturamento até R\$250 mil/mês.

As empresas pesquisadas (426) estão distribuídas por 21 estados, de acordo com o mapa a seguir:



Fonte: ITPC 2017



A distribuição das padarias pesquisadas, dentro do faturamento total e número total de empresas ficou da seguinte forma:

	% dentro do faturamento total	% dentro do nº total de empresas pesquisadas
Grupo 1	25%	8%
Grupo 2	41%	36%
Grupo 3	34%	56%

Analizando o resultado de cada grupo em separado, chegou-se aos seguintes percentuais:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
<b>Faturamento</b>	+1,15%	+5,53%	+5,7%
<b>Faturamento produtos de revenda</b>	-11,3%	-1,6%	-0,5%
<b>Faturamento produção própria</b>	+12,5%	+11,3%	+9%
<b>Fluxo de clientes</b>	-7,55%	+0,5%	-1,8%
<b>Tíquete médio</b>	+8,7%	+5,03%	+7,6%

Podemos destacar alguns pontos dessa análise:



Empresas Menores

- Reajuste de preço da produção;
- Valorização da fabricação própria;
- Perda de Clientes.



Empresas Médias

- Não houve perda de clientes;
- Aumento do faturamento;
- Melhor performance.



Empresas Grandes

- Perda no fluxo de clientes;
- Reajustes;
- Aumento do tíquete médio.



A análise em separado dos grupos reforça a tese de que os produtos fabricados nas próprias padarias foi importante para manutenção da competitividade. Em todas as faixas houve aumento no faturamento com a produção própria. Em oposição, o faturamento com os produtos de revenda caiu em todos os níveis, de forma mais acentuada nas empresas de grande porte.

### ***Produtividade***

Outro indicador observado foi o faturamento médio por funcionário, também dividido por faixa de empresas, indicando o nível de produtividade:

	<b>Grupo 1</b>	<b>Grupo 2</b>	<b>Grupo 3</b>
<b>Faturamento médio por funcionário</b>	R\$ 9.360,00	R\$ 8.200,00	R\$ 6.940,00

Já a média geral de faturamento por funcionário das empresas de panificação pesquisadas foi de R\$7.780,00. Houve um crescimento de 3% na produtividade por funcionário, mas que não reflete o reajuste de 6,6% no preço médio dos produtos. Veja a comparação com o levantamento anterior na tabela a seguir.



	2015	2016	2016 x 2015
<b>Faturamento médio por funcionário</b>	R\$ 7.551,76	R\$ 7.780,00	+3%



Mesmo com o crescimento registrado, a produtividade foi 11% abaixo do nível ideal de faturamento por funcionário/mês, que seria de R\$8.635,80.



## Capítulo 2

### EXPECTATIVAS 2017

Em 2016, a panificação iniciou o ano com uma performance muito ruim e com tendência de queda muita forte. A partir do segundo semestre estabilizou e teve um leve crescimento, mas fechou o ano de forma muito parecida com 2015. Isso significa um crescimento nominal abaixo da inflação que demonstra perda de volume.

Um ponto importante a ser destacado é que tivemos o segundo ano consecutivo com grande perda de fluxo de clientes nos pontos de venda. Esse cenário tem levado muitas empresas a repensarem seu modelo de operação, identificando alguns pontos frágeis para revisão dos serviços prestados, os valores da empresa e os tipos de produto com o objetivo de recuperar os clientes.

Os produtos panificados de fabricação própria continuam com uma boa preferência. Esses itens têm mostrado serem itens de hábito de consumo e as padarias que trabalham com foco na qualidade de seus produtos tem apresentado uma boa resposta na fidelização dos clientes. Os produtos

revendidos tiveram uma forte queda de volume e preço que puxou o faturamento das empresas para baixo, principalmente, as padarias de maior porte, com mix acima de três mil itens. As padarias médias com mix de 1500 a 2000 itens tiveram perdas, mas menores.

A crise proporcionou o aumento do desemprego com perda de renda das pessoas. Essa condição levou consumidor a buscar produtos alternativos. Uma questão relevante foi a mudança do perfil de compras do consumidor e sua migração para canais de compra com forte apelo de preço baixo. Antes as compras eram feitas em menor quantidade e com maior frequência, mas passaram a ser feitas com menor frequência e maior volume, visando o desconto por unidade comprada. Com isso, o consumidor fica mais abastecido e vai menos vezes no ponto de venda de vizinhança – o caso da padaria.

Os consumidores agora estão mais aptos a experimentar novas marcas e possibilidades de produtos, com preços mais baixos. Dessa forma, algumas marcas e pontos de venda que já estavam consolidados estão perdendo clientes e precisando readequar sua política de vendas.

A busca pela eficiência, a redução do custo e o aumento da produtividade são os grandes desafios para o novo ano.

## Possíveis soluções

As empresas precisam focar mais em produtividade para que se tenha uma redução de custo e preços mais competitivos. As empresas precisam ser mais produtivas para que produzam e vendam mais com um esforço menor. Elas precisam ser enxutas e eficientes e precisam, num segundo momento, focar muito na qualidade, pois o consumidor tende a ser ainda mais exigente. O consumidor com menos dinheiro sempre vai preferir produtos e serviços com melhor custo-benefício. Atualmente ele está mais racional e menos emocional ao comprar. As empresas precisam rever a política de preços com destaque para os produtos de revenda.

O consumidor tem um valor limite pelo que está disposto a pagar pela conveniência. Alguns estudos têm demonstrado que até 15% do preço extra o consumidor paga pela conveniência. Do contrário, busca outro ponto de venda. O preço tem pesado consideravelmente na decisão do consumidor. Ele ainda é muito fiel às marcas líderes pelo apelo de qualidade, mas agora escolhe o local onde comprá-las.

Para superar a crise, algumas padarias que tiveram resultado positivo em 2016 obtiveram a fidelização dos clientes através do investimento em itens de

fabricação própria, apresentando assim um produto diferenciado, que são líderes na região onde se encontram e aos quais a concorrência ainda não está atenta.

Já algumas outras empresas optaram por lançar produtos com apelos diferenciados, como é o caso dos que são voltados para o conceito de saudabilidade. Esse novo foco conseguiu atrair muitos consumidores que economizam visam cuidar da saúde agora em detrimento de remédios e intervenções futuras.

As empresas vão continuar em 2017 o processo de ajuste de contenção de custos. É necessário crescer em torno de 11% na produtividade média por funcionário para que as padarias voltem a ter uma rentabilidade na produção adequada ao investimento no negócio.

Em termos de concorrência, o atacarejo passou a ser a estrela da vez. Ele vem crescendo acima de 20% ao ano. De 2010 para cá, o atacarejo cresceu 36% e tirou clientes de todos os canais de venda, inclusive das empresas de panificação e confeitoria. Contudo, as padarias não perdem tanto espaço por oferecerem produtos de fabricação própria, com a imagem de serem caseiros, saudáveis e



frescos. A produção para consumo imediato é uma área onde o atacarejo não trabalha com ênfase.

Através dessa percepção, as padarias precisam rever a sua forma de se comunicar com o mercado. Assim como o setor de *foodservice*, está na busca dos consumidores que perderam para outros negócios, as padarias também perdem seus clientes por terem concorrentes mais competitivos em atividades promocionais. Os negócios precisam utilizar de forma eficiente os canais de comunicação, como as redes sociais e precisam também aprender a fazer marketing.

Como tradicionalmente os produtos panificados sempre fizeram parte do hábito de consumo regular do cliente, não existe tradição de publicidade e propaganda. Já outros setores – como o supermercadista – é muito comum um grande apelo de divulgação e atração do cliente através de ações promocionais.

Inserção de ações de marketing, margens adequadas no preço dos produtos, redução das perdas e foco na qualidade dos produtos são algumas das alternativas para fidelizar o cliente. Quando se fala em eficiência é melhorar os processos para ganhar escala, quando se fala em qualidade é formulação, matéria-prima, insumos e equipamentos, dentre outros.



As empresas continuam fazendo ajustes, mas algumas foram mais rápidas e já estão percebendo melhorias. A grande maioria ainda está mais lenta e está se adequando à medida que o dinheiro do caixa vai desaparecendo. O aumento dos custos tirou a rentabilidade e isso está fazendo as empresas repensarem seu modelo de negócio. As empresas que, no movimento de expansão lançaram serviços variados, mas não atingiram um volume compatível com o investimento, estão precisando revisar a estrutura criada.

Mediante a toda a mudança econômica e no perfil dos consumidores, o grande desafio passa pela gestão da liderança, que precisam ter a visão clara do seu negócio, dos objetivos e das mudanças necessárias que precisam ser rápidas. O desafio então passa a ser a aplicação dessas mudanças.

Quando se fala em produtividade existe um consenso que precisa melhorar, mas como? É preciso buscar apoio técnico e coragem para liderar e tomar decisão, a revisão das estratégias de comercialização, de confecção do produto. Geralmente são as lideranças fotos que conseguem aplicar rapidamente essas modificações na empresa. Investir na capacitação da liderança é fundamental para que estejam alinhados com os objetivos da empresa e que consigam disseminar tudo isso entre os colaboradores de função operacional.



## Capítulo 3

### RESUMO – PONTOS QUE MERECEM ATENÇÃO

#### Pão Francês

Em relação ao pão francês, o ideal é:



- Participação do Pão francês acima de 40% do volume produzido;
- Preço médio acima de R\$ 25,00 o quilo;
- Volume de produção por funcionário acima de 700 quilos por mês.

#### Lucro Médio por Funcionário

- O lucro médio por funcionário é de R\$ 4.100,00 por mês.
- O melhor é que o lucro médio por funcionários seja de R\$ 5.800,00 por mês, mas não menor de R\$ 3.200,00.
- O custo fixo médio por funcionário varia entre R\$ 3.200,00 e R\$ 4.300,00. A média é de R\$ 3.770,00.



### Em relação ao Consumidor



Menor poder de compra



Adequação dos Hábitos de Consumo

Valorização dos Preços Baixos

### Hábito de Consumo



Mais frequência nos  
pontos de venda



Menos itens por  
compra

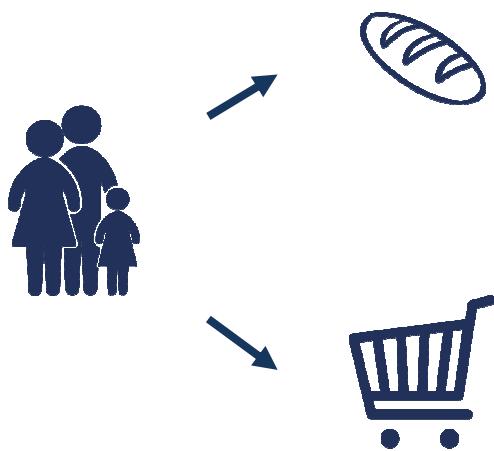
**Maior interesse na comodidade**



Menos frequência nos  
pontos de venda

Mais itens por compra

**Maior interesse no preço**

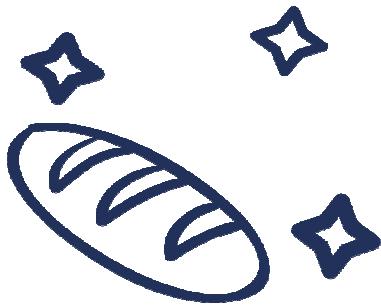


Busca por canais mais baratos



Busca por Qualidade

### Valorização do Artesanal



- Panificadora como especialista;
- Desenvolvimento de uma identidade dos produtos;
- Confiança e credibilidade.

### Saudabilidade



- Busca por qualidade de vida;
- Mix de produtos para essa necessidade;
- Ampliação do tíquete médio.

## Indulgência



- Prazer na alimentação;
- Necessidade de compensação do estresse;
- Vocação natural das padarias.

## Personalização de Produtos



- Personalização;
- Produto mediante preferência do consumidor;
- Atendimento com foco no relacionamento.



## Adequação do Modelo de Operação



Mudança nos Hábitos de Consumo

↓  
Queda no Fluxo de Clientes

↓  
Adequação dos Modelos de Operação



A adequação mais rápida indicou melhores resultados no último ano.

## Gestão do Negócio



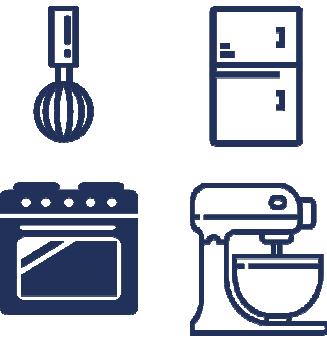
- Perdas (diferença de CMV);
- Margem dos Produtos;
- Modelo de Negócio.

## Gestão de Pessoas



- Talentos;
- Grupo de Aperfeiçoamento de Processos (GAP);
- Meritocracia.

## Processos Produtivos



- Qualidade;
- Congelamento e Tecnologias para Aumentar a Escala nos Processos;
- Novos produtos com foco em ampliar margens e fidelizar os clientes;
- Produção compartilhada com centralização da produção com foco em ganhar escala.



## Atendimento ao Cliente

The screenshot shows a grid of course offerings. Top row: 'ASSINATURAS INDIVIDUAIS ANUAIS' (Individual Annual Subscriptions) with options for 'PLANO BÁSICO', 'PLANO PLUS', and 'PLANO PREMIUM', all starting at 'R\$22,99'. Middle row: 'Aprendendo no Bolo Sócio (gerencial e operacional)', 'Treinamento MR Sistemas B2 - completo (gerencial e operacional)', 'Ganhe seu Prêmio Competitivo (gerencial)', and 'Máscara SS (gerencial e operacional)'. Bottom row: 'Implementação HACCP - Higiene, Limpesa e Organização' and 'Gestão de Ambientes - completo (gerencial)'. On the right, a sidebar lists 'ÁREA DE COMPETÊNCIAS' including Administração Financeira, Gestão de Processos, Gestão de Ambientes, Gestão de Produção, Atendimento ao Cliente, Marketing e Vendas. Below that are sections for 'CURSOS POR OBJ. ESTRATÉGICO' (selecione uma opção) and 'CURSOS POR CARGO' (selecione uma opção), and a 'CURSOS GRATUITOS' section.

### Treinamento da equipe:

- Estratégico
- Operacional
- Comportamental

### Ensino a Distância:

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

### - Personalização

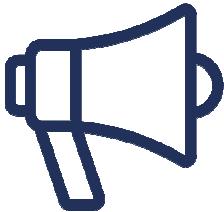
- Fixação de conteúdos operacionais e técnicos, separados por temas de interesse e cargos.



- Rotinas Operacionais;
- Treinamento na Execução das Tarefas;
- Treinamento sobre os Atributos dos Produtos.

## Mercado

- Ruptura;
- Abastecimento e Reposição.



- Desenvolvimento de Estratégias Promocionais;
- Investimento em Redes Sociais;
- Novas possibilidades de divulgação.

- Preço Competitivo;
- Preços Ativadores de Vendas.



## Desafios de Empreender em 2017 na Panificação

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