



## **Um olhar estratégico sobre...**

O mercado de snacks no Brasil

Maio, 2019

# Visão geral da indústria

## Contexto no Brasil

A indústria de snacks é extremamente diversa no País e pode ser dividida em várias categorias



Fonte: Euromonitor International

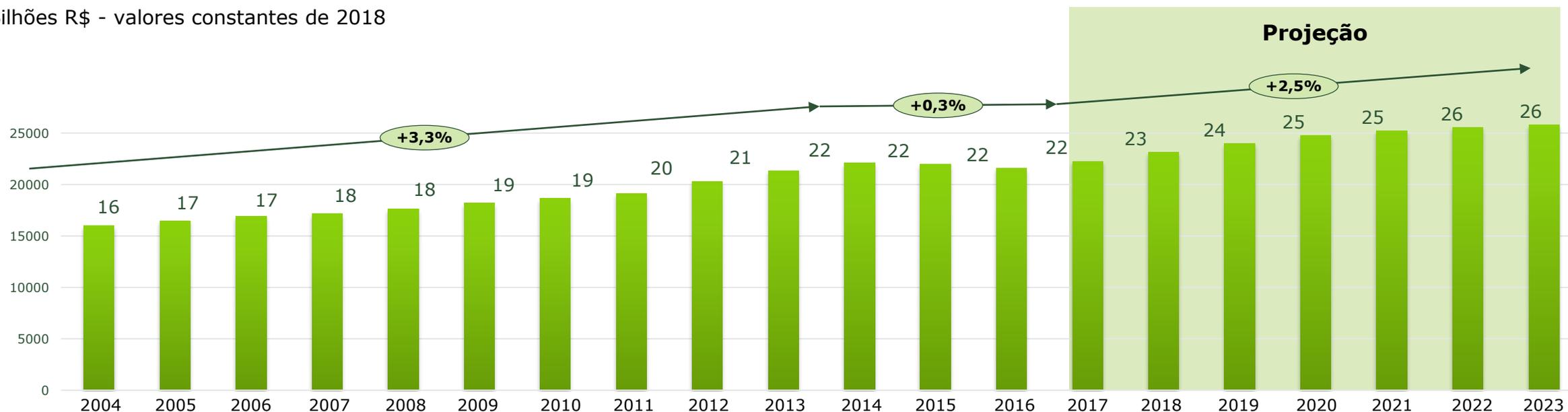
# Faturamento do setor

Durante a recente crise econômica, o faturamento da indústria de snacks estagnou perto dos R\$ 22 bilhões, mas há uma expectativa de crescimento nos próximos anos

## Faturamento – Indústria de snacks

- O mercado de snacks apresentou uma taxa composta de crescimento anual (CAGR) de 3,3% de 2004 a 2014, desconsiderando a inflação associada ao período;
- Altamente relacionado ao desempenho econômico, o consumo de snacks reduziu com a crise dos últimos anos, o que resultou em uma estagnação do mercado entre 2014 e 2017;
- Para os próximos anos, espera-se uma retomada do setor, com uma taxa estimada de crescimento anual de 2,5%, em valores constantes de 2018

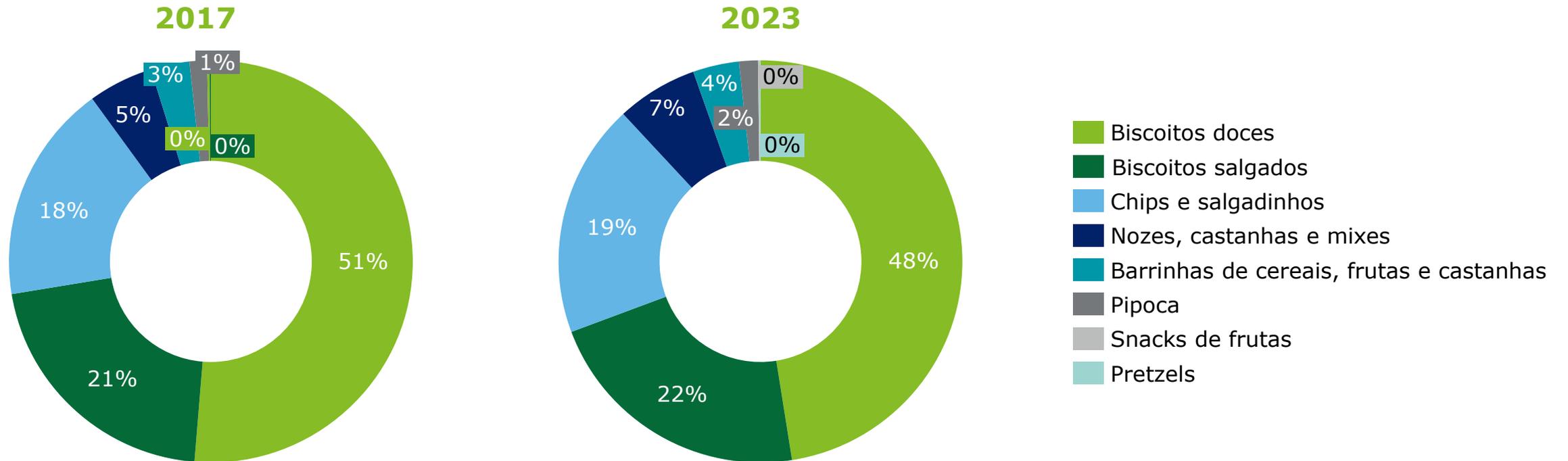
Bilhões R\$ - valores constantes de 2018



# Perfil da indústria no Brasil

Em termos de representatividade das categorias, haverá pouca mudança nos próximos anos, com os biscoitos doces correspondendo a quase 50% do faturamento do mercado

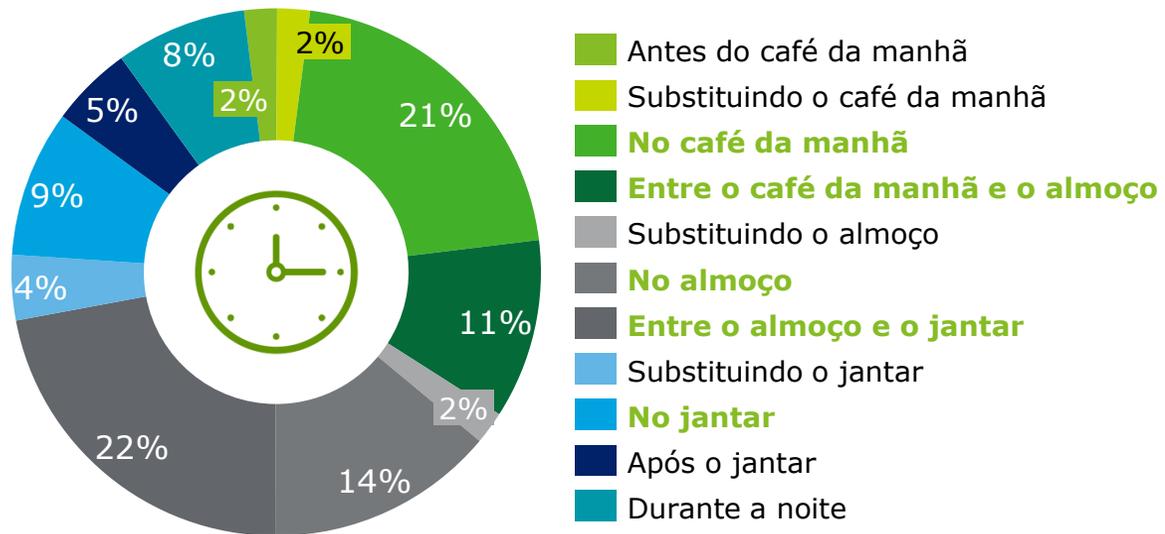
- Líder do mercado, o segmento de biscoitos doces manterá seu predomínio, apesar da perda de market share para as demais categorias.
- A categoria de maior crescimento é "nozes, castanhas e mixes", apesar de sua baixa representatividade no mercado em função do preço relativo elevado.



# Comportamentos típicos do consumidor de snacks

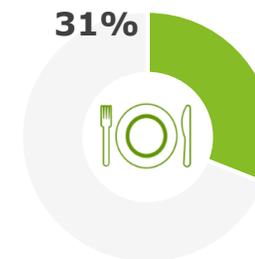
No Brasil, os snacks são frequentemente consumidos em complemento às refeições, como forma de indulgência

## Momentos de consumo



**77%** Do consumo de snacks no Brasil ocorre **entre refeições** ou **nas refeições**

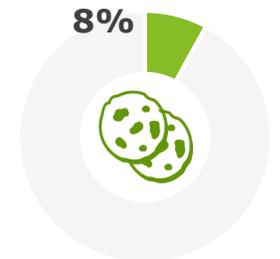
## Razões do Consumo



Complemento à refeição



Prazer Pessoal



Enganar a fome

**46%** Do consumo de snacks **ocorre fora do lar**. A substituição da refeição por snacks ainda não é tendência no Brasil

**Porções menores satisfazem o desejo por doces** sem comprometer a preocupação com a saúde

# Direcionadores de inovação

Visando à competitividade em um setor de rápidas mudanças, as empresas focam em inovação, principalmente pelo desenvolvimento de novos produtos

## Direcionadores estratégicos de inovações



A maioria das empresas do setor foca suas inovações em desenvolvimento de produtos e excelência operacional, deixando de lado oportunidades em outras dimensões

## Exemplos de inovações de produto

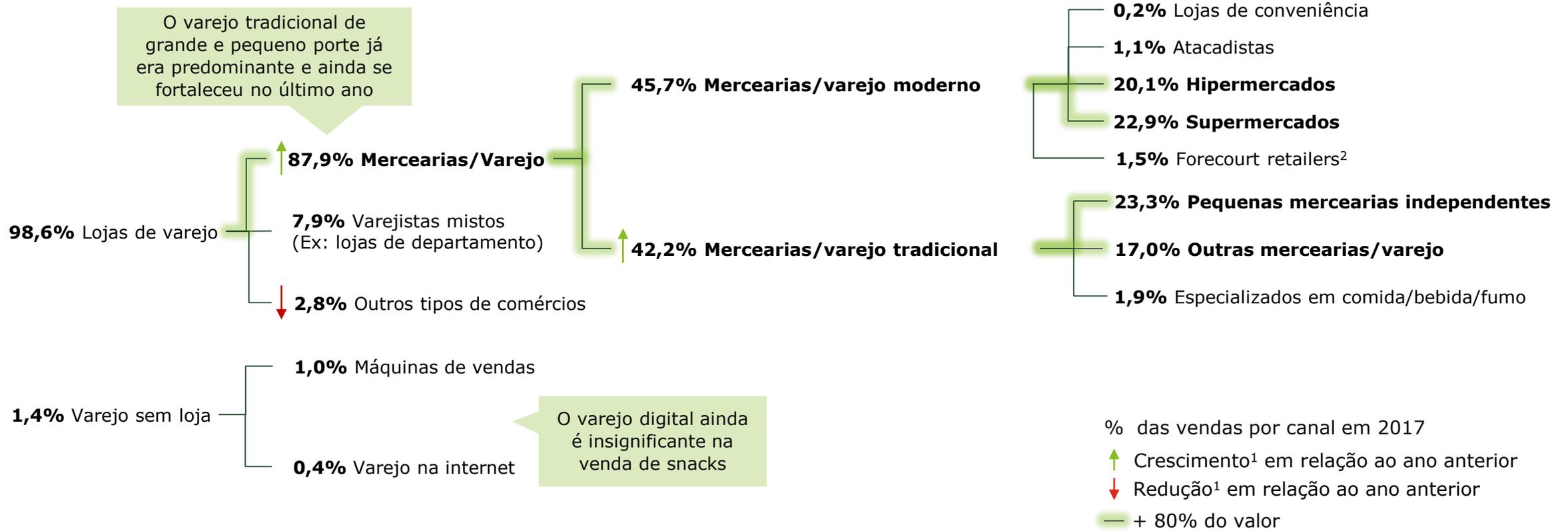
- Reformulação de embalagens, para aumentar o público-alvo (como design menos infantil para salgadinhos)
- Lançamento de novos sabores, para diversificar uma linha de produto já consolidada no mercado
- Desenvolvimento de novos produtos, com apelo para públicos diferentes

Em sua maioria, as empresas praticam a inovação constante de produtos para viabilizar o aumento de receita e market share

# Características e complexidade da distribuição

A distribuição do volume de produtos ofertados ainda é bastante concentrada em pequenas mercearias e grandes redes de supermercados e hipermercados

## Vendas por canal de distribuição



# Principais forças do setor

# Organização do setor

A cadeia de valor do mercado de snacks é extensa e seus diversos elos podem ser influenciados por 5 grandes forças, que movimentam e garantem dinamismo ao setor



# Principais forças do setor

Para aproveitar o potencial de crescimento esperado para os próximos anos, o setor deverá se adaptar às 5 principais forças que movimentarão o mercado de snacks

## Preocupação com saúde e bem-estar

- Aumento da **procura por alimentos saudáveis** incentiva as empresas a **reformularem** seus produtos
- Produtos **cada vez mais sofisticados**, com a substituição de insumos por ingredientes mais naturais

## Conveniência e novos hábitos de consumo

- Novo estilo de vida da população altera os **padrões e hábitos de consumo**
- Alta representatividade de **Millennials** e estabilização de seu poder de compra
- Consumo de snacks **entre refeições e fora de casa** aumentam a demanda por embalagens práticas
- **Porções menores** e embalagens individuais para **satisfazer indulgências** sem “sentir culpa”

## Pressões regulatórias

- **Proibição**, em algumas cidades, do **consumo em escolas públicas** de guloseimas / alimentos ricos em gordura ou açúcar
- **Escolas particulares estão proibindo snacks** não saudáveis nas lancheiras
- **Discussão sobre criação de sugar tax no Brasil** para ajudar na arrecadação de impostos e influenciar o consumo
- Implementação de selo em **embalagens com identificação visual** de altos índices de componentes como gordura

## Pressão por ganhos financeiros

- **Modestas taxas de crescimento** para o setor incentivam a busca por alternativas
- Aposta em **redução de peso de produtos** para melhorar a margem

## Consolidação e concentração do mercado

- **Expansão de portfólio** a partir de **aquisições** com foco em novos **produtos** e atuação em **nichos de mercado**
- **Ampliação** da capacidade de **rede de distribuição** através da aquisição de produtores de menor porte e regionais
- **Sinergias operacionais** e busca por aumento de **margem**

# Preocupação com saúde e bem-estar

Diversas pesquisas indicam uma preocupação crescente do brasileiro com a saúde em sua alimentação, elevando as projeções de crescimento dos snacks com aspecto saudável

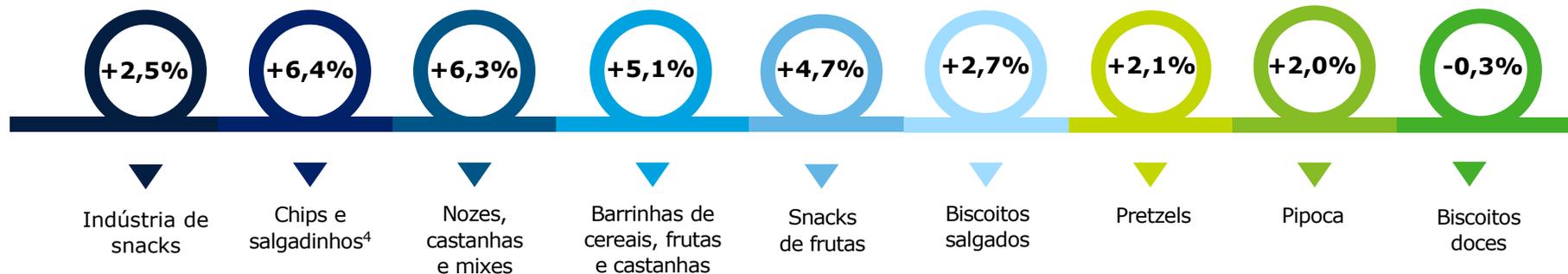
Pesquisa<sup>1</sup> com proprietários de mais de 4.500 de estabelecimentos de alimentação, revelou que:

- 56%** Notaram um maior interesse dos clientes em produtos saudáveis
- 61%** Viram um maior consumo de verduras e legumes
- 65%** Observaram um maior consumo de sucos naturais

Apostando na onda dos snacks saudáveis, as empresas têm lançado produtos diferenciados, com farinha integral ou ainda teor zero de colesterol e gordura trans

- 66%** **Dos consumidores pagariam mais por alimentos sem ingredientes "indesejáveis"**<sup>2</sup>
- 71%** **Preferem produtos mais saudáveis, mesmo que sejam mais caros**<sup>3</sup>

Entre 2018 e 2023, as categorias que apresentarão maior taxa de crescimento anual (CAGR) estão fortemente relacionadas à percepção de saúde associada aos seus produtos



1 Fonte: Datafolha

2 Fonte: Nielsen

3 Fonte: FIESP

4 Crescimento direcionado principalmente por chips de vegetais, torradas, arroz e batatas.

© 2019. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

# Conveniência e novos hábitos de consumo

A maior relevância dos Millennials, em uma sociedade cada vez mais dinâmica e urbanizada, aliada à maior preocupação em relação à saúde, pressiona a indústria por inovação em produtos e embalagens



Os Millennials representam **25%** da população brasileira e ditam as novas tendências de consumo

Pelo menos metade dos snacks são consumidos em momentos em que as pessoas se encontram fora de casa



Há também uma crescente preocupação com **saúde e bem estar**, que orienta boa parte dos novos produtos

Essa classe consumidora possui características que levam à busca por conveniência e praticidade



**Urbanizada**



**Dinâmica**



**Independente**



**Conectada**

Fabricantes do setor têm apostado em produtos com embalagens convenientes para consumo imediato – com porções individuais e sistema “abre –e-fecha”; além de lanches com apelo saudável, sem adição de açúcares e zero lactose, por exemplo.

# Pressões regulatórias

Medidas restritivas, impostos e determinações da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) podem influenciar o consumo e afetar a dinâmica do mercado nos próximos anos

## Proibição de distribuição de snacks em escolas

### Projeto quer proibir comércio de açúcares e refrigerantes nas escolas

A lei já existe em estados como Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais, Paraíba e no Distrito Federal.



## Restrição do consumo de snacks “não-saudáveis” em escolas

### Escola recorre a “confisco” de lanche

Em colégio paulistano, quem leva refrigerante ou doce fica sem comer nada no intervalo; objetivo é estimular a alimentação saudável.

GAZETA DO POVO

## Discussões sobre taxas em produtos com adição de açúcar

Conhecida como “sugar tax”, a medida já foi adotada em diversos locais, como no Reino Unido, e impõe uma taxa suplementar a bebidas com adição de açúcar. Em discussão no Brasil, a iniciativa pode abrir precedentes para medidas em outros alimentos.



## Avisos ilustrativos de níveis de açúcar e gordura

A Anvisa estuda exigir que os fabricantes de alimentos adotem nas embalagens um sistema visual que auxilie o consumidor a identificar produtos com altos índices de gordura, açúcares, sódio, etc.



Em pesquisa do IBOPE, 67% disse preferir este modelo à atual apresentação de informação nutricional

# Pressão por ganhos financeiros

Em um mercado competitivo e com crescimento moderado, as empresas têm buscado alternativas como leve redução de peso dos produtos para melhorar seus resultados

---

## Estratégia para aumento de margem

Redução do peso dos produtos – muitas vezes pouco significativa para o cliente – com manutenção do preço anterior, ou redução proporcionalmente inferior

Exemplo:

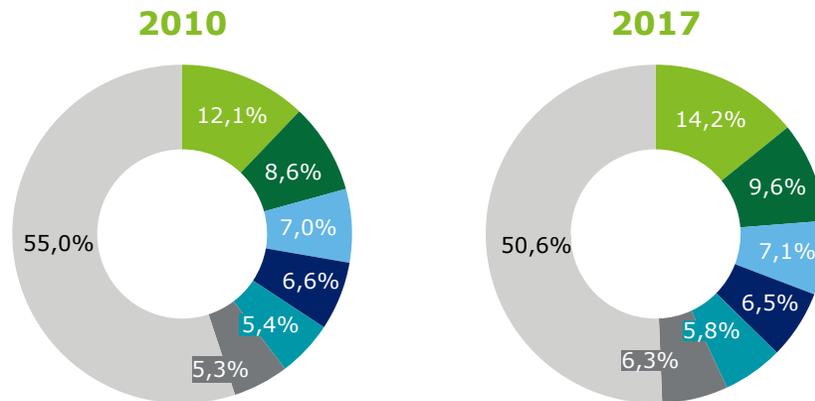
Castanha do Pará sem casca grande distribuição

<b>Dez 2015</b>	<b>+2,8%</b>	<b>Out 2018</b>
R\$18,00 <sup>1</sup>		R\$18,50
150g	<b>-20,0%</b>	120g
		

# Consolidação e concentração do mercado

Nos últimos anos, os líderes do mercado de snacks aumentaram ainda mais seu domínio, em um ambiente movimentado por crescentes aquisições

## Evolução de market share dos fabricantes de snacks



- Nos últimos anos, os maiores fabricantes de snacks aumentaram seu share, dominando quase 50% do mercado
- Além do crescimento orgânico, diversas empresas do setor alimentício têm apostado na aquisição de pequenos players, visando a:
  - Expandir a rede de distribuição
  - Atuar em nichos específicos
  - Complementar o portfólio



<b>2011</b>	PepsiCo anuncia a compra da Mabel
<b>2014</b>	Vilma Alimentos compra a Krokero, fabricante mineira de alimentos e snacks
<b>2016</b>	Kellogg's compra fabricante de massas e biscoitos Parati
<b>2017</b>	Unilever compra a fabricante de snacks saudáveis Mãe Terra
<b>2018</b>	M Dias Branco conclui a compra da Piraquê, empresa com 2,4% do market share em 2017

A tendência também ocorre em outros países como os EUA, onde a PepsiCo adquiriu a Bare Foods, a Hershey's comprou a Amplify Snack Brands e a Kellogg's, a Chicago Bar Company, visando crescer no mercado de snacks saudáveis

# **Desafios e oportunidades do setor**

# Desafios e oportunidades para o setor

As forças do setor afetarão toda a cadeia de valor de snacks no Brasil, gerando diversas oportunidades e desafios, principalmente os produtores

## Forças do setor



**Preocupação com saúde e bem-estar**



Aumento da procura por alimentos saudáveis leva à reformulação de produtos e à necessidade de atender novos mercados



**Conveniência e novos hábitos de consumo**



Demanda por snacks entre refeições e packs com porções individuais exigem novos produtos e precificação para garantia de margem



**Pressões regulatórias**



Limitações devido à proibição de consumo/venda de lanches não saudáveis podem criar obstáculos e exigem novos direcionamentos comerciais



**Pressão por ganhos financeiros**



Busca de alternativas para elevar receita e margem em um setor cujo crescimento geral não é alto



**Consolidação e concentração do mercado**



Movimentos inorgânicos de consolidação para alavancar sinergias, aumentar portfólio e ampliar o market share

## Desafios

## Oportunidades

- Inovação em produtos e entrada em novos mercados
- Lançamento assertivo de novos produtos
- Comunicação de benefícios nutricionais através de embalagens
- Revisão da jornada do consumidor e adequação a seus novos desejos
- Inovação em produtos, canais, entre outros
- Lançamento assertivo de produtos
- Estudos de cenários de longo prazo
- Excelência da força de vendas, conforme novos parâmetros do mercado
- Revisão do planejamento estratégico
- Redução estratégica de custos
- Estímulo à demanda por meio da otimização da estrutura de pricing
- Revisão da estrutura organizacional
- Melhorias no modelo logístico
- Busca de potenciais parceiros para fusão ou aquisição

# Caso práctico

# Estudo de caso

A Deloitte auxiliou uma empresa do setor a refinar sua estratégia, entendendo a realidade de seus competidores e identificando iniciativas que permitiram o aumento de sua margem já no primeiro ano

## Contexto

- **Indústria brasileira** de produção e comercialização de snacks com **atuação em todo o território nacional**
- Necessidade de **refletir sobre a estratégia dos próximos 5 anos** e as **iniciativas necessárias para sua implementação**
- Desejo de **elevação da margem**
- **Pressão por redução de custos** devido à inflação, altos preços de insumos importados e gastos com mão-de-obra
- Recente **implementação de um moderno sistema de gestão** para modernizar a empresa

## Abordagem

- Realização de workshops com o corpo executivo a fim de **desafiar e debater a estratégia** dos próximos 5 anos
- Realização de **benchmark com outras empresas do setor** a fim de identificar indicadores e metas para o cliente
- **Abordagem interdisciplinar** para elencar iniciativas de redução de custos em âmbitos comercial, organizacional, logístico e administrativo
- Elaboração de ferramenta para estudos de viabilidade financeira para estimar **impactos econômicos** das iniciativas propostas pela equipe Deloitte

## Resultados

- **Aumento de 64% no lucro operacional (EBIT)** entre 2016 e 2017
- **Aumento do retorno sobre ativos (ROA) de 5,5% para 8,2%** entre 2016 e 2017
- **Aumento do retorno sobre capital investido (ROIC) de 7,4% para 13,4%** entre 2016 e 2017

# Informações de contato



## Reynaldo Saad

Sócio-líder para a indústria de Consumer da Deloitte

 [rsaad@deloitte.com](mailto:rsaad@deloitte.com)



## Marcelo Soares

Diretor da Consultoria em Estratégia da Deloitte

 [marcelosoares@deloitte.com](mailto:marcelosoares@deloitte.com)





A Deloitte refere-se a uma firma-membro da Deloitte, uma de suas entidades relacionadas, ou à Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”). Cada firma-membro da Deloitte é uma entidade legal separada e membro da DTTL. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para saber mais.

A Deloitte é líder global em auditoria, consultoria empresarial, assessoria financeira, gestão de riscos, consultoria tributária e serviços correlatos. Nossa rede de firmas-membro, presente em mais de 150 países e territórios, atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®. Saiba como os 286.200 profissionais da Deloitte impactam positivamente seus clientes em [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Esta comunicação contém somente informações gerais e nenhuma das empresas Deloitte Touche Tohmatsu Limited, suas firmas-membro ou suas entidades relacionadas (coletivamente, a “rede Deloitte”) estão, por meio desta comunicação, prestando consultoria ou serviços profissionais. Antes de tomar qualquer decisão ou medidas que possam afetar suas finanças ou sua empresa, você deve procurar um consultor profissional qualificado. Nenhuma entidade da rede Deloitte será responsável por qualquer dano sofrido por qualquer pessoa em decorrência dessa comunicação.

© 2019. Para mais informações, contate a Deloitte Touche Tohmatsu Limited.