



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA DE ALIMENTOS



TA009 – Trabalho de Conclusão de Curso – 1s2018

Eduardo Morelli

Snacks: Panorama e análises do mercado Brasileiro

Campinas – SP, 2018

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA DE ALIMENTOS**

EDUARDO MORELLI

SNACKS: PANORAMA E ANÁLISES DO MERCADO BRASILEIRO

Trabalho de conclusão de curso da graduação em Engenharia de alimentos
Orientador: Profa. Dra. Louise Kurozawa

Campinas, 2018

Agência(s) de fomento e nº(s) de processo(s): Não se aplica.

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Engenharia de Alimentos
Claudia Aparecida Romano - CRB 8/5816

M815s Morelli, Eduardo Maurer, 1994-
Snacks : panorama e análises do mercado brasileiro / Eduardo Maurer Morelli.
– Campinas, SP : [s.n.], 2018.

Orientador: Louise Emy Kurozawa.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de
Campinas, Faculdade de Engenharia de Alimentos.

1. Snacks. 2. Mercado. 3. Consumo. 4. Produção. 5. Pepsico. I. Kurozawa,
Louise Emy. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia de
Alimentos. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Titulação: Engenheiro de Alimentos

Data de entrega do trabalho definitivo: 19-06-2018

EDUARDO MORELLI

SNACKS: PANORAMA E ANÁLISE DO MERCADO BRASILEIRO

CAMPINAS, 19 DE JUNHO DE 2018

Prof. Orientador/Responsável
Prof. Dra. Louise Kurozawa

RESUMO

Devido à vida cotidiana estar cada vez mais corrida, com pouco tempo para pausas ou grandes refeições, os snacks voltam a ganhar espaço não só entre o público infantil, mas também com o público jovem e adulto, com a filosofia “*Grab and go*”.

Assim como em diversos lugares do mundo, no Brasil os snacks possuem uma participação alta no mercado, podendo ser facilmente encontrados em diversos tipos de lojas e mercados, em grande variedade de tamanhos e sabores.

O mercado de snacks é bastante pulverizado, dividido em sua maioria entre pequenas empresas, por utilizar tecnologias de fácil e barato acesso, além de ter um processo relativamente simples. Porém, ainda assim, uma empresa, a Pepsico, detém grande parte do share desse nicho. Assim, por ser a empresa com maior participação no mercado brasileiro de snacks, o presente estudo tem como objetivo avaliar o mercado de snacks em geral no país, com ênfase nos produtos comercializados pela empresa Pepsico.

Palavras Chave: Snacks; Mercado; Consumo; Produção; Pepsico.

ABSTRACT

Due to people busy routines, short in time for breaks or a high quality lunch, snacks get back a space not just between kids, but also between teenagers and adults, with the philosophy “Grab and Go”.

Just like other countries in the world, the snacks in Brazil have a high share percentage in the market, and can be found in all sort of stores and supermarkets, in various forms of shape, size and flavor.

The snacks market is widely spread, and small companies have a great share percentage, since the technology to make snacks are simple and with low costs. Even with this scenario, one company have almost half of the share in Brazil’s snacks market, thus for being the company with the biggest market share in Brazil, this study will be analyzing the snacks market in general, with an special focus in Pepsico products.

Key Words: Snacks; Market; Consumption; Production; Pepsico

SUMÁRIO

1. Introdução.....	8
1.1. Pepsico no Brasil.....	9
2. Processamento de snacks	10
3. Produtos no mercado.....	12
3.1. Grupo de snacks de milho e trigo	12
3.2. Grupo de snacks de Batata	14
4. Ambientes de Marketing no Ramo de Snacks.....	15
4.1. Macroambiente.....	15
4.2. Microambiente	16
5. ANÁLISE DO MERCADO DE SNACKS	17
5.1. Consumo de snacks no país.....	17
5.2. Market Share	23
6. MATRIZ BCG.....	24
6.1. Vending Machines	27
7. Conclusão.....	28
Referencias Bibliográficas.....	28
ANEXOS.....	30

1. INTRODUÇÃO

A Resolução RDC nº 64, de 16 de setembro de 2008 da Anvisa, define snacks como aperitivos a base de batatas, cereais, farinha ou amido (derivado de raízes e tubérculos, legumes e leguminosas). Segundo a organização, “snacks compreendem todos os produtos para aperitivo, aromatizados ou não, a base de batata, cereais, farinha ou amido (derivados de raízes e tubérculos, legumes e leguminosas), excluindo as sementes oleaginosas processadas, cobertas ou não; biscoitos doces e biscoitos “crackers”, exceto os biscoitos “crackers” aromatizados. Inclui, por exemplo: batatas fritas; pipoca; pretzels; biscoitos “crackers” com sabor de queijo, presunto, bacon ou outros; aperitivos elaborados a base de mistura de farinhas, milho, batatas, sal, frutas secas, especiarias, corantes, aromas e antioxidantes; e aperitivos elaborados a base de farinha de arroz, ou de farinha de feijão preto ou branco, com adição de sal e especiarias”.

Snacks são amplamente consumidos em todo o mundo, em que cada país possui sua particularidade, com insumos e aromas diferentes. Ou, mesmo por vezes o mesmo aroma, porém em intensidades diferentes por questões culturais de culinária do país. Por exemplo, no México, a batata Lay’s possui muito mais aroma do que a vendida no Brasil, devido à cultura da população de comer alimentos mais apimentados ou com sabor mais acentuado. Existe também a diferença de insumos, tanto pela disponibilidade, como também pela questão cultural, como é o caso do milho roxo que faz parte da cultura Peruana, e sendo assim é utilizado como insumo para snacks no país.

Atualmente, pela facilidade de produção de snacks (principalmente os extrusados), existem muitas empresas produtoras no Brasil. Porém, em sua maioria, são pequenas fábricas que atendem apenas um pequeno público de uma determinada região local. Apesar da grande quantidade de empresas produtoras de snacks, apenas uma empresa detém mais de 50% do *market share* e, conseqüentemente, é referência para os consumidores e até mesmo para outras empresas. A PEPSICO, detentora da marca Elma Chips, é a

principal produtora de snacks no mundo, e no Brasil essa realidade não se faz diferente, sendo associada a produtos ícones neste ramo.

1.1. Pepsico no Brasil

No começo dos anos 1950, a Pepsi-Cola chegou ao Brasil, com sua primeira fábrica instalada no Rio Grande do Sul em 1953. Em 1965, nos Estados Unidos, a Pepsi-Cola se uniu a Frito-Lay, uma importante e grande empresa de Snacks, surgindo assim a PEPSICO. Em 1974, a PEPSICO adquiriu duas das principais empresas nacionais de snacks, a Elma Produtos Alimentícios de Curitiba, e a American Potato Chips, de São Paulo, surgindo assim a Elma Chips®, maior e mais reconhecida empresa de snacks do Brasil.

Em 1976, foi lançado no Brasil o Cheetos®, marca global pertencente à PEPSICO, produto com grande aceitação nos Estados Unidos, se consolidando também como um dos nomes mais conhecidos no ramo. Em 1983, foi criada a linha de snacks Fandangos® no Brasil, o que marca um importante passo na história da companhia, pois é uma das marcas mais aceitas e reconhecidas do mercado brasileiro, criada e desenvolvida totalmente no Brasil. Atualmente, essa linha continua sendo um dos principais snacks consumidos em todo país.

Em 1986, a PEPSICO ampliou o seu portfólio no Brasil, inserindo marcas já consolidadas mundialmente, Ruffles® e Doritos®. Doritos®, uma marca criada e introduzida no mercado americano em 1966, passou a ser o snack mais popular e consumido entre os americanos. Já a Ruffles® também possuía muita tradição nos Estados Unidos com uma marca consolidada desde 1958. Ao chegar ao Brasil, tornaram-se um dos snacks mais consumidos do país.

Em 2007, a PEPSICO adquiriu a salgadinhos Lucky®, empresa de snacks com um público diferente da Elma Chips®, e com ótima aceitação no mercado. A marca, originalmente fundada em 1963 por japoneses como uma fábrica de doces, conseguiu

construir ao longo de sua história um modelo único de negócios, conseguindo alcançar classes mais populares.

Em 2011, a PEPSICO adquiriu um dos principais fabricantes nacionais de biscoitos, a Mabel®. A Mabel® foi fundada em 1953, em Ribeirão Preto, na época com o nome de Catarinense Industrial de Produtos Alimentares (CIPA). Porém, com o progresso e expansão do negócio, a CIPA se transformou em Mabel e, após a aquisição pela PEPSICO, continua expandindo seu portfólio de biscoitos, bolachas e rosquinhas.

Em 2013, a PEPSICO trouxe ao Brasil a batata chips mais vendida no mundo, propriedade da marca Frito-Lay®, a Lay's®. A batata chips tem um padrão premium, cortada em fatias lisas e finas.

Atualmente, a PEPSICO oferece o segundo maior portfólio mundial de marcas de alimentos e bebidas, que inclui 22 diferentes linhas de produtos, que geram anualmente mais de US\$ 1 bilhão de vendas cada. Com receitas anuais de aproximadamente 65 bilhões de dólares, a PEPSICO emprega mundialmente cerca de 285 mil funcionários e está presente em mais de 200 países. Possui mais de 3 mil centros de distribuição localizados nos cinco continentes. No Brasil, são 16 fábricas, mais de 100 filiais de vendas, mais de 1 milhão de pontos de vendas atendidos e cerca de 14 mil funcionários.

2. PROCESSAMENTO DE SNACKS

Os snacks, popularmente conhecidos no Brasil como “salgadinhos”, podem ser divididos do ponto de vista de processo em basicamente duas tecnologias, a de extrusão e de fritura (ou até mesmo uma combinação das duas tecnologias). Os snacks fritos são aqueles que passam por um fritador, contendo normalmente óleo de soja ou palma, em que o insumo ganha as características de umidade e textura desejadas. Os salgadinhos fritos mais comuns são aqueles de batata que, posteriormente ao processo de fritura, passam por um processo de aromatização, que diferencia os sabores e variedades encontrados no

mercado. A tecnologia de fritura é aplicada para a obtenção de snacks como os de batata, pois se utiliza a matéria prima *in natura*, que é apenas fatiada, lavada e posteriormente frita.

Snacks extrusados são bastante comuns, pois utilizam uma tecnologia relativamente simples, e matérias-primas baratas e de fácil acesso. São feitos normalmente a partir de farinha de milho, e extrusados em máquinas de extrusão termoplástica. Essas extrusoras possuem aquecimento, controle de temperatura e são capazes de fornecer um alto cisalhamento e trabalho mecânico. O processo de extrusão tem como vantagens: processo contínuo, alta produtividade, versatilidade (pode produzir uma variedade de produtos e formatos apenas trocando-se a fieira), baixo consumo de energia, não produz efluentes, e produz um produto de alta qualidade.

Existem ainda os salgadinhos que são obtidos a partir da combinação das duas tecnologias. São os snacks chamados de extrusados de 3ª geração, no qual não ocorre expansão do produto durante o processo de extrusão e sim no processo de fritura. O salgadinho “Baconzitos” da Elma Chips é um exemplo de um salgadinho extrusado de 3ª geração, no qual a fábrica recebe pellets como insumo, e apenas frita o produto, que posteriormente recebe o aroma para dar as características sensoriais do produto final.

Na produção de snacks, a aromatização se faz essencial para a diferenciação do seu produto. Portanto, um insumo de qualidade é necessário para a qualidade do produto final, porém é o processo de aromatização que diferencia a “base” de um produto de outro, sendo que através dele é possível se ter uma diferenciação tão grande de produtos, mesmo com a mesma base, ou entre produtos com similares processos. A aromatização de snacks pode ser feita de forma seca ou úmida, e depende da aderência do aroma a base do produto. Caso seja um aroma de difícil aderência, é utilizada a dispersão úmida no *tumbler*, em que o aroma é diluído em óleo, e posteriormente aplicado no produto.

Com o produto já aromatizado, segue para sua última etapa, a do empacotamento. O empacotamento de snacks, como será visto no tópico de mercado, é em sua grande maioria realizado em sacos, e variam seu material de acordo com a qualidade do produto, público-alvo e porte da empresa produtora.

3. PRODUTOS NO MERCADO

Para um melhor entendimento do mercado, foi realizada uma pesquisa de campo, através de visitas a supermercados de diversos portes, em diferentes regiões de Campinas, além de lojas de conveniência, padarias e atacados. Através de um questionário pré-estabelecido, os snacks em cada estabelecimento foram analisados quanto ao preço, tamanho, variedade, público-alvo e disposição nas gôndolas do mercado. Devido à grande variedade de produtos, para facilitar a análise, estes foram agrupados, de modo a serem condizentes com este estudo, em snacks de batata e de trigo/milho.

3.1. Grupo de snacks de milho e trigo

Marcas encontradas: Torcida, Cheetos, Fandangos, Baconzitos, Cebolitos e Doritos (Elma Chips, Pepsico), Yokitos (Yoki).

Sabores: Snacks de milho e trigo com sabores variados: presunto, queijo, queijo parmesão, cebola, churrasco, requeijão, pimenta mexicana, etc. A grande maioria apresentou aromatizantes na sua composição.

Faixa de preço em reais: R\$ 1,49 (Yokitos 45g, Qualitá Kids) a R\$ 17,90 (Doritos 400g)

Tamanhos encontrados: 22g (Fandangos) a 400g (Doritos)

Disposição na gôndola: No supermercado Carrefour, as marcas Cheetos, Fandangos, Yokitos, Doritos, Baconzitos e Cebolitos possuíam uma gôndola exclusiva, alternando as estantes com diversos tamanhos. Tamanhos grandes ficavam na parte superior. No supermercado Pão de Açúcar, padarias e lojas de conveniências, os produtos de diferentes marcas dividiam gôndolas e até mesmo prateleiras.

Locais encontrados: Todos os locais visitados.

Target (público-alvo): Varia com a marca. Torcida, Cheetos, Baconzitos e Cebolitos buscam um público jovem e adolescente; Fandangos e Yokitos um público infantil. Ambos direcionados para a classe média. Doritos se posiciona no supermercado em busca do

público em geral; entretanto, em seu posicionamento nas mídias digitais, se mostrou interessado em público jovem.

Posicionamento mais comum das marcas e embalagens: A Torcida se posiciona como o salgadinho dos fanáticos por futebol e o próprio nome sugere que o aperitivo é para acompanhar os jogos. As embalagens coloridas contêm imagens dos produtos que imitam o sabor, tais como, fotos de churrasco, de cebola e de pimenta. Tais fotos têm como objetivo ativar a memória sensorial do consumidor, e não só influenciar no ato da compra, mas também na avaliação do consumidor daquele produto. Cheetos se posiciona como uma marca mais adolescente e descolada. O mascote é apresentado sempre com expressões descoladas e se deliciando com os salgadinhos. Além disso, atualmente há embalagens e comerciais com personalidades na qual o público jovem e adolescente se identifica. Percebe-se que nas embalagens, não há fotos expressivas dos produtos que elas imitam sabor (requeijão e parmesão, por exemplo), mas sim há foco na mascote e no nome da marca. O conceito que a marca passa vai além do consumo do salgadinho e do sabor propriamente dito, mas sim no estilo de vida que ele proporciona. Marca possui página ativa no facebook com publicações voltadas ao público adolescente. O snack Fandangos tem um posicionamento parecido com o Cheetos, mas com públicos-alvo diferentes. A marca tem dois consumidores foco: o público infantil que consome diretamente o seu produto e seus pais, que pagam por estes. As embalagens trazem o mascote infantil com bastante destaque (foco na criança) e dizeres também expressivos ao lado “produto assado; feito com óleo de girassol”, como uma forma de conquistar os pais no que se refere a qualidade nutricional do produto. Na embalagem, também não há fotos expressivas dos produtos em que imitam o sabor, pelo fato de que, o público infantil é mais tocado pelo mascote, do que por foto de um presunto ou queijos. Os salgadinhos Cebolitos e Baconzitos, além dos nomes sugestivos, trazem embalagens com as cores que também lembram o sabor de cebola e de bacon. A marca Elma Chips é bem destacada nas embalagens e, por se tratar de uma marca conhecida, traz confiabilidade ao consumidor. O Doritos além de prometer um produto gostoso, “qualquer desculpa é uma boa desculpa para comer Doritos” (slogan

usado pela marca), a marca se posiciona de forma a prometer um estilo no consumo do produto. Em seu website, a marca traz jovens descolados consumindo o produto. Seus comerciais são sempre criativos e com personalidades da mídia provando o produto em situações inusitadas. O Doritos é patrocinador de um dos maiores festivais de músicas voltado para jovens do país, e sempre procura estabelecer o nome da marca no meio deste público. As embalagens variam com os sabores; entretanto, todas possuem um mesmo design: descoladas, limpo, atraente e jovem. Na embalagem, a marca está destacada, de modo a evidenciá-la por vender o produto por si só.

3.2. Grupo de snacks de Batata

Marcas encontradas: Ruffles e Sensações (Elma Chips), Qualitá (Grupo Pão de Açúcar), Tyrrells (Tyrrells), Lay's e Stax (Pepsico) e Pringles (Pringles).

Sabores: Tradicional, Cebola e Salsa, Churrasco, Barbecue, Queijo, Sal e Vinagre e etc.

Tamanho: 40g a 180g.

Faixa de preço: R\$ 3,09 (Ruffles Sal 50g) a R\$ 15,75 (Tyrrells sea salt and black pepper).

Disposição na gôndola: Pringles e Stax encontram-se separadamente das demais, devido aos seus formatos e embalagens diferentes. Ressalta-se que essas são produzidas com farinha de batata e não *batata in natura*. As batatas do grupo PEPSICO possuíam um display exclusivo para elas, personalizado com logo da marca e cores características. As outras batatas dividiam espaço nas gôndolas entre outras marcas.

Locais encontrados: Supermercados Padarias e conveniências.

Target (público-alvo): Público em geral, tanto crianças, quanto jovens e adultos de classe média.

Posicionamento mais comum das marcas e embalagens: As embalagens de Ruffles, Sensações e Lays encontram-se próximas, nas estantes de cima, na altura dos olhos. Somente no Pão de Açúcar encontrou-se a marca Qualitá, nas quais as embalagens encontram-se separadas das demais marcas. Ressalta-se que a marca Qualitá é do Grupo

Pão de Açúcar. A Ruffles, além de prometer um produto saboroso, vende um estilo ao consumir, estratégia já presente em outras marcas. Com *design* jovem e atraente, a marca tem se posicionado de forma a conquistar o público *geek* e os internautas, através de postagens em redes sociais. A Ruffles recentemente lançou embalagens com personagens de cinema, sem mudar o sabor dos mesmos. A Pringles tem o seguinte slogan “*You Don’t Just Eat’Em*”, que tem como tradução “Você não vai só comê-las”. A empresa utiliza em suas mídias digitais frases como “Não vai só comê-las, vai assistir filmes com elas”. Esse slogan também demonstra uma estratégia já adotada por outras empresas, que vende diversão e outras sensações que vão além do sensorial do produto.

4. AMBIENTES DE MARKETING NO RAMO DE SNACKS

4.1. Macroambiente

O macroambiente, de acordo com Palmer (2006), é guiado pelas forças tecnológicas e econômicas, político-legais e socioculturais existentes. São as forças que estão além do poder da organização, mas que mesmo assim impactam diretamente no desempenho destas. Kotler e Keller (2006) acrescentam ainda as forças demográficas e naturais, e Minadeo (2008) adiciona ecologia, o comportamento do consumidor e forças da natureza.

O macroambiente pode afetar esta categoria de produtos em vários aspectos. Questões econômicas podem ser uma barreira para o crescimento desta categoria, uma vez que aperitivos não são as refeições principais e fundamentais dos consumidores, podendo ser excluídas quando há necessidade de se poupar dinheiro em tempos de crise.

O comportamento do consumidor pode também influenciar a categoria no que se diz respeito ao portfólio de produtos oferecidos. Atualmente, os consumidores buscam produtos mais saudáveis e, portanto, isto pode influenciar a necessidade das empresas em oferecer produtos naturais, com apelos nutricionais, com teor reduzido de gordura e de sódio, entre outras questões da mídia.

A Copa do Mundo de Futebol, por exemplo, é uma questão sociocultural bastante explorada pelas empresas. Apesar de o evento estar fora do controle das empresas, muitas companhias aproveitam o momento em que a Copa ocorre para alavancarem suas vendas, sugerindo que os aperitivos são uma boa ideia na hora de acompanhar os jogos.

4.2. Microambiente

De acordo com Minadeo (2008), o microambiente é aquele mais diretamente próximo à empresa envolvendo fatores como os fornecedores, distribuidores, concorrentes, consumidores e legislação.

A escolha dos fornecedores tem grande importância no planejamento da empresa. É preciso descobrir quem são eles, onde se localizam e quais são os mais adequados para o negócio.

Por definição, considera-se como cliente de uma entidade todo aquele que decide a compra de determinado bem ou serviço oferecido por essa. Podem ser clientes direto (aquele que compra diretamente e que poderá ser um intermediário ou distribuidor) e final (aquele que compra para satisfação de uma necessidade). Ou seja, a relação da empresa com os clientes é de grande importância para o desenvolvimento do produto, uma vez que eles são o destino final do seu produto. Se os clientes não quiserem ou não se sentirem atraídos pelo produto, seu desempenho no mercado será baixo. Analisando que snacks não são refeições principais do dia-a-dia, as estratégias de marketing da empresa em relação ao que o produto pode proporcionar é bastante importante para o desempenho do produto no mercado.

Os concorrentes podem disputar clientes, consumidores ou usuários, como é o caso de empresas que oferecem os mesmos produtos ou serviços colocados no mesmo mercado consumidor. Podem disputar também os recursos necessários, como é o caso de empresas que precisam das mesmas entradas, entre as quais dinheiro, materiais e matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, recursos humanos e serviços (CHIAVENATO, 2007).

A concorrência afeta a dinâmica do mercado, proporcionando uma corrida na conquista do cliente. Isto pode ocasionar o surgimento de novos produtos, modificações nos preços, mudança no posicionamento de marketing ao longo do tempo, etc.

Os órgãos reguladores são as entidades governamentais, os sindicatos, as associações de classe, a opinião pública, que interferem nas atividades e operações da empresa, quase sempre para vigiá-las e provocar restrições e limitações, reduzindo o grau de liberdade no processo de tomada de decisão da empresa (CHIAVENATO, 2007). Este fator pode também prejudicar o desempenho do setor no mercado. Por exemplo, a exigência de identificação do uso de produtos transgênicos nos rótulos pode afetar negativamente o desempenho de alguns produtos da categoria. Outro exemplo é o posicionamento de algumas entidades contra o consumo de produtos processados, nos quais os snacks poderiam se enquadrar, que poderia afetar negativamente o mercado.

5. ANÁLISE DO MERCADO DE SNACKS

5.1. Consumo de snacks no país

Segundo os últimos dados atualizados do Datamark (www.datamark.com.br), o consumo de snacks no Brasil cresceu ao longo dos anos até 2016, que foi último ano com dados consolidados (Figura 1) e com expectativa de crescimento até 2021 (Figura 2). Analisando a Figura 2, é possível perceber que, embora o seu crescimento de consumo tenha projeção de diminuição de 4%, ainda é um ramo que tem previsão de aumento do consumo, e conseqüentemente expansão do mercado.

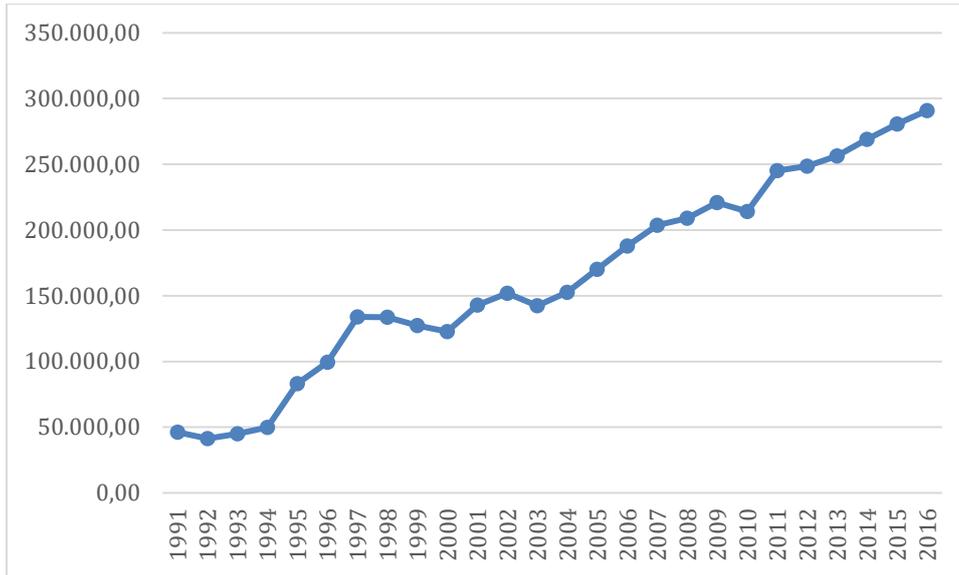


Figura 1: Consumo de salgadinhos no Brasil de 1991 a 2016 (Fonte: Dartamark)

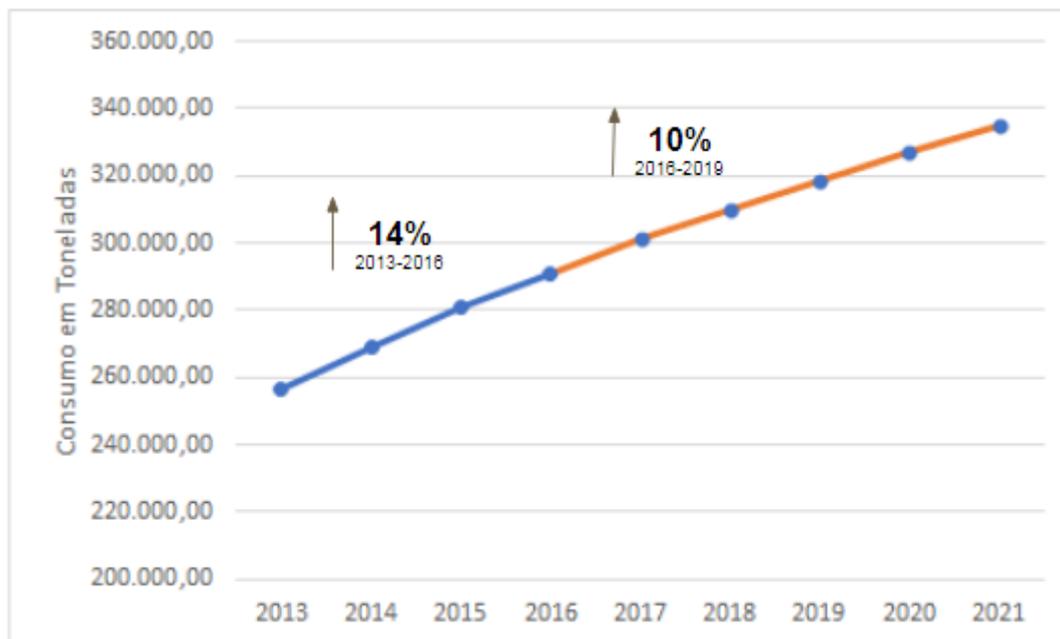


Figura 2: Consumo de salgadinhos no Brasil. A cor laranja representa uma projeção do consumo para os próximos 5 anos (2017 a 2021) (Fonte: Datamark)

Os dados de consumo de snacks por regiões do Brasil, fornecido pelo Datamark, podem ser vistos na Tabela 1. A Figura 3 exibe a média dos dados de consumo das principais regiões do Brasil nos anos de 2013, 2014 e 2015. Através dos dados, é possível

observar que o maior consumo de snacks nos anos analisados ocorreu no estado de São Paulo. O interior e a capital do estado foram responsáveis por aproximadamente 26% do consumo nos respectivos anos, seguido pela região sul (PR, RS e SC) com 22%. Juntos, apenas as regiões Sul e Sudeste representam aproximadamente 75% de todo o consumo do país, mesmo representando apenas cerca de 56% da população do Brasil.

Os dados de consumo de snacks por habitante pode ser visualizada na Tabela 2, valores obtidos utilizando os dados de consumo (DataMark) e de população (IBGE) de 2014 (Anexo 1). É possível observar que a diferença de consumo por habitante entre as regiões do país chega a aproximadamente 300% entre as regiões Norte/Nordeste e a região Sul e Sudeste.

Tabela 1. Consumo em toneladas de salgadinhos pelas principais regiões do Brasil.

Ano	Sul(PR,RS,SC)	Sudeste(ES,MG,RJ interior)	Grande RJ	Grande SP	São Paulo Interior	Centro Oeste(DF, GO,MS)	Norte/Nordeste	Total
1992	12.815,42	4.134,01	3.307,20	7.027,81	7.854,61	2.893,80	3.307,20	41.340,05
1993	13.077,19	4.960,31	3.156,56	7.665,94	9.920,63	3.156,56	3.156,56	45.093,77
1994	13.925,95	5.470,91	3.481,49	7.957,68	10.941,82	3.481,49	4.476,20	49.735,53
1996	21.874,62	12.925,91	9.943,01	15.908,82	20.880,32	5.965,81	11.931,61	99.430,10
1997	30.797,02	20.085,01	12.051,01	22.763,01	25.441,02	8.034,00	14.729,01	133.900,08
1998	28.057,08	20.040,77	12.024,46	22.712,88	26.721,03	8.016,31	16.032,62	133.605,15
1999	25.489,56	20.391,65	11.470,30	19.117,17	26.764,04	8.921,35	15.293,74	127.447,81
2000	24.305,38	19.444,30	10.937,42	18.229,03	25.520,65	8.506,88	15.798,49	122.742,15
2001	28.570,20	21.427,65	14.285,10	19.999,14	31.427,22	9.999,57	17.142,12	142.851,00
2002	30.373,07	24.298,45	15.186,53	19.742,49	30.373,07	10.630,57	21.261,15	151.865,33
2003	30.709,33	22.334,06	12.562,91	18.146,42	27.917,57	9.771,15	20.938,18	142.379,61
2004	34.661,37	25.652,46	12.520,85	18.628,58	30.691,34	10.077,75	20.460,89	152.693,24
2005	36.627,35	29.642,60	13.458,42	21.806,05	34.583,03	10.732,66	23.339,29	170.189,40
2006	41.522,94	32.128,61	13.903,61	23.485,83	38.704,64	11.836,86	26.304,12	187.886,60
2007	42.912,01	34.573,66	15.456,46	25.625,18	39.251,27	14.846,34	30.912,92	203.577,83
2008	44.078,39	34.677,79	17.129,99	26.948,40	39.691,44	15.458,77	30.917,55	208.902,34
2009	45.279,19	37.327,72	18.111,68	28.492,76	42.407,83	15.902,93	33.351,99	220.874,09
2010	46.944,36	36.226,47	17.791,70	27.223,44	39.656,19	14.790,69	31.510,60	214.143,45
2011	56.466,34	40.120,82	19.317,43	28.480,83	42.845,08	19.317,43	38.634,87	245.182,81
2012	56.512,51	41.191,34	19.088,67	27.628,34	40.940,17	20.846,84	42.447,17	248.655,04
2013	57.858,88	41.844,37	19.630,69	28.154,55	41.327,77	21.955,38	45.718,85	256.490,50
2014	57.292,74	51.913,14	24.477,18	29.049,84	40.347,00	20.980,44	44.919,66	268.980,00
2015	62.310,07	53.889,79	27.225,57	28.909,63	37.610,58	24.138,14	46.592,22	280.676,00

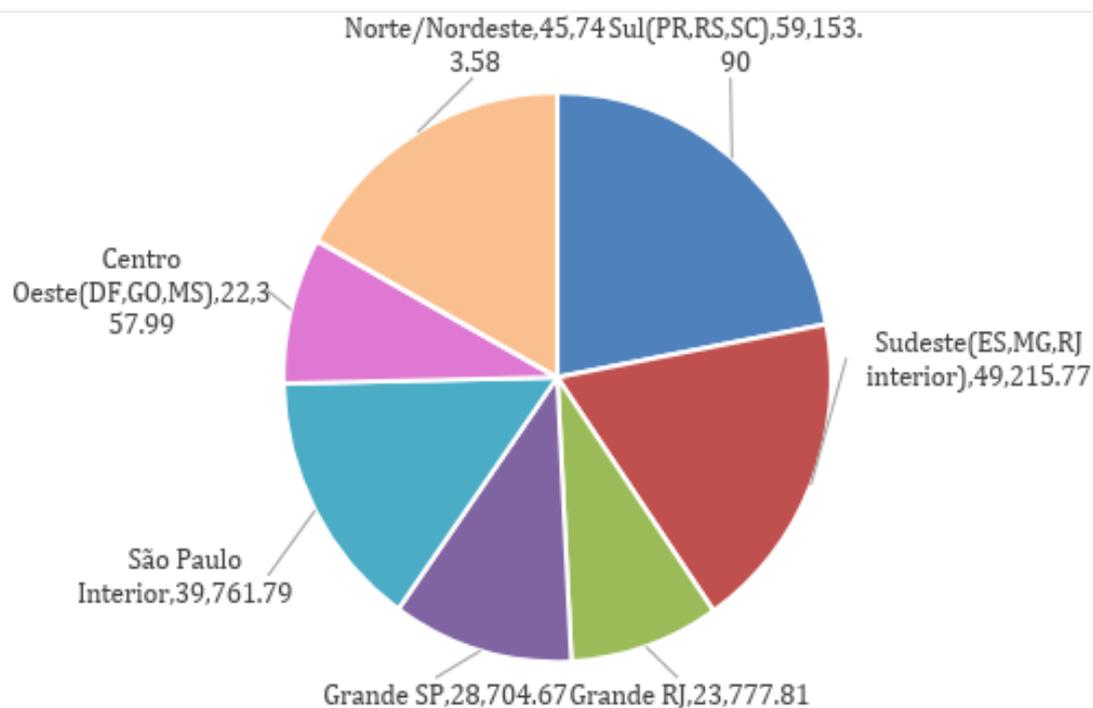


Figura 3: Consumo médio (em toneladas) de salgadinho nas principais regiões do Brasil nos anos de 2013, 2014 e 2015. Fonte: Datamark.

Tabela 2. Consumo de snacks por habitante em toneladas em 2014

Região	Estimativa de consumo por região (ton)	População (hab)	Consumo/hab (kg/hab)
Norte/nordeste	44.919,66	73.417.217	0,61
Sudeste	145787,16	85.115.623	1,71
Sul	57.292,74	29.016.114	1,97
Centro-Oeste	20.980,44	15.219.608	1,38
Brasil (total)	268.980,00	202.768.562	1,33

Ao analisar os dados mensais de consumo (Tabela 3), é visível que o consumo de snacks não sofre grandes alterações com o decorrer do ano, mantendo uma mesma tendência e estabilidade ao longo dos anos consolidados (2013 – 2016).

Tabela 3. Consumo de snacks em toneladas por mês em cada ano (Fonte: Datamark).

Mês	2013		2014		2015		2016	
Janeiro	20.057,56	7,80%	21.034,24	7,80%	21.948,86	7,80%	22.746,45	7,80%
Fevereiro	20.390,99	8,00%	21.383,91	8,00%	22.313,74	8,00%	23.124,59	8,00%
Março	20.006,26	7,80%	20.980,44	7,80%	21.892,73	7,80%	22.688,28	7,80%
Abril	21.109,17	8,20%	22.137,05	8,20%	23.099,63	8,20%	23.939,04	8,20%
Mai	22.955,90	9,00%	24.073,71	9,00%	25.120,50	9,00%	26.033,35	9,00%
Junho	22.058,18	8,60%	23.132,28	8,60%	24.138,14	8,60%	25.015,28	8,60%
Julho	22.109,48	8,60%	23.186,08	8,60%	24.194,27	8,60%	25.073,46	8,60%
Agosto	21.955,59	8,60%	23.024,69	8,60%	24.025,87	8,60%	24.898,93	8,60%
Setembro	21.519,55	8,40%	22.567,42	8,40%	23.548,72	8,40%	24.404,44	8,40%
Outubro	21.699,10	8,50%	22.755,71	8,50%	23.745,19	8,50%	24.608,06	8,50%
Novembro	21.263,06	8,30%	22.298,44	8,30%	23.268,04	8,30%	24.113,57	8,30%
Dezembro	21.365,66	8,30%	22.406,03	8,30%	23.380,31	8,30%	24.229,92	8,30%

A Tabela 4 nos fornece os dados sobre a porcentagem de cada tipo de embalagem em que são comercializados os snacks, não especificando o material e tamanho, em relação à produção anual em milhões de unidades. Nesta mesma tabela é possível ver os últimos dados reais disponíveis (2013 a 2016) e as projeções para os anos de 2017 e 2021. Tais dados comprovam que as tendências de mercado continuam se mantendo com a embalagem tradicional de salgadinho, constituído por um saco plástico, usualmente laminado e selado, com air fill para a proteção contra quebra dos salgadinhos.

Através da Tabela 4, é possível observar que os sacos/invólucros ocupam a maior porcentagem (cerca de 90%) das embalagens para salgadinhos e sua fatia é estável ao longo dos anos, não apresentando tendência de mudança.

O Datamark também oferece dados estratificados sobre a produção de embalagens em toneladas e milhões de unidades, de acordo com o tipo de embalagem, tipo de material e conteúdo (exemplo: Potes/copos; PET; 850.00 gramas). Porém, esses dados não foram avaliados neste estudo, uma vez que embalagens que contém menor peso tendem a serem produzidas em maior quantidade de unidades e o contrário ocorre para embalagens que

contém maior quantidade de produto. Para avaliar esses dados de forma global, são necessárias análises mais complexas, dificultando o entendimento da relação de embalagens/conteúdo com o mercado de salgadinhos no país.

Tabela 4: Dados sobre as porcentagens de cada tipo de embalagem de salgadinho em relação à produção anual em milhões de unidades de embalagens para salgadinhos. Os dados em vermelho são as projeções dos respectivos anos.

Tipo de embalagem	Cartuchos	Potes/copos	Sacos/invólucros	Total de embalagens em valores absolutos (milhões de embalagens)
Material	Cartão	PET	BOPPBOPP/ Adh/ BOPP/PET/PP/PEMBD	
2013	9,484%	0,002%	90,513%	3.510,07
2014	9,484%	0,002%	90,513%	3.680,98
2015	9,484%	0,002%	90,513%	3.841,04
2016	9,484%	0,002%	90,513%	3.980,62
2017	9,484%	0,002%	90,513%	4.119,89
2018	9,484%	0,002%	90,513%	4.242,45
2019	9,484%	0,002%	90,513%	4.359,74
2020	9,484%	0,002%	90,513%	4.473,80
2021	9,484%	0,002%	90,513%	4.586,02

Para simplificar esta análise, foi selecionado o tipo de embalagem de maior relevância no mercado (sacos/invólucros, como apresentado na Tabela 4) e foi multiplicada a média da quantidade de cada embalagem produzida entre 2013 e 2016 pelo seu respectivo conteúdo. Ou seja, ao multiplicar o número de embalagens produzidas pela quantidade de produto que ela vende, foi possível obter a quantidade real de produto produzida naquele tipo de embalagem. Foram selecionados os maiores valores de produção (maior que o percentual de 0,75), em toneladas de produto, para embalagens do tipo sacos/invólucros (Anexo 2). Os resultados são encontrados na Tabela 5.

A Tabela 5 evidencia que as embalagens de conteúdo menores que 100g representaram as maiores produções em massa de produto ao longo dos anos de 2013 e 2016 para o tipo de embalagem analisado. Os valores apresentados na Tabela 5 somam aproximadamente 167661,6 ton, o que corresponde a pouco mais que 60% da média da produção nestes anos, que foi de 274.255,47 toneladas. Ou seja, embalagens com em

média de 75g de produto representou ao menos 60% da produção analisada. Tal fato pode ser justificado pelo hábito do produto ser consumido de forma individual e como aperitivos/lanches durante o dia.

Tabela 5: Valores médios (2013-2016) de produção (ton) de salgadinho de acordo com embalagens do tipo saco/invólucros. Só estão representados os valores de produção maiores que o percentil 0,75.

Tipo de embalagem	Material	Conteúdo	Média de produto produzido (ton) entre 2013 e 2016
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPmet	63.00 - gr	26672,5
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPmet	84.00 - gr	24070,4
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPmet	55.00 - gr	22768,5
Sacos/invólucros	PET/ Adh/ BOPPmet	100.00 - gr	13304,3
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPmet	121.00 - gr	12627,7
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPmet	66.00 - gr	11958,2
Sacos/invólucros	BOPP/ Adh/ BOPPmet	50.00 - gr	10954,1
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPmet	70.00 - gr	10472,1
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPmet	30.00 - gr	9298,5
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPmet	90.00 - gr	9267,4
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPmet	110.00 - gr	8276,7
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPmet	80.00 - gr	7991,2

5.2. Market Share

Embora dominado majoritariamente por duas empresas, o mercado de snacks é extremamente pulverizado, como nota-se na Tabela 6. Analisando a Tabela 6, possível extrair algumas informações interessantes sobre o *market share* de snacks no Brasil. Percebe-se principalmente que as duas empresas com *share* majoritário são a Yoki e a Pepsico, sendo que esta possui um mercado quase três vezes maior que a Yoki, em 2013 e 2014. Embora grande, o *market share* das duas empresas em 2014 não ultrapassa 65%, e, portanto, existe um mercado de 35% pulverizado entre outras empresas.

Tabela 6. Dados consolidados de Market Share no ramo de snacks (Fonte: DataMark).

Ano	Empresa										
	Agtal	Fryzy	Kroke-ro	Lucky	Mabel	Monde-lez	P&G	Pandu-rata	Pepsico	Pipocas Bilu	Yoki
1997							8.0%	4.0%	59.0%		
2001									55.0%		
2002	1.0%	1.0%			6.0%	24.0%		10.0%	53.0%		
2003									50.0%		2.0%
2004									60.0%		
2005				9.0%		4.0%	7.0%	5.0%	54.0%		2.0%
2006							12.0%		55.0%		
2007					1.0%				78.0%		
2009									57.0%		6.0%
2011					2.0%				58.0%	1.0%	16.0%
2012					2.0%				59.0%		18.0%
2013			2.0%		2.0%				62.0%		19.0%
2014									48.5%		14.5%

Percebe-se também que o mercado é extremamente pulverizado, pois o *market share* de outras empresas é inferior a 1%. Portanto, existem outras inúmeras empresas de snacks em todo Brasil. E por fim, também se evidencia que acumuladamente Pepsico e Yoki perderam aproximadamente 18% de *market share* em apenas 1 ano, significando também que surgiram uma grande quantia de novos entrantes no mercado ou que perderam mercado para as outras empresas já existentes no país.

6. MATRIZ BCG

A matriz BCG é uma ferramenta que é utilizada para a análise de produtos do portfólio de uma empresa. Ela leva esse nome devido a seu criador, Bruce Henderson, ter a elaborado para a utilização em sua empresa de consultoria, o Boston Consulting Group (BCG). Essa ferramenta foi elaborada em 1970, e embora popularmente conhecida como matriz BCG, também é conhecida por outros nomes como diagrama de portfólio ou Growth-Share Matrix.

Por classificar os produtos do portfólio da empresa, ela é uma ferramenta essencial para entendimento do potencial de crescimento e da necessidade de investimento que um produto pode ter. É uma ferramenta importante também para saber quando abandonar uma

ideia ou produto, antes que se tenha grandes prejuízos, ou identificar uma oportunidade de crescimento de outro produto para potencializar seus lucros.

Os produtos podem ser classificados em quatro categorias na Matriz:

Estrela: São produtos em estágio de crescimento, que atingem uma grande participação e rápido crescimento no mercado, geram boas receitas; porém, são necessários contínuos investimentos.

Vaca Leiteira: É considerado um estágio de maturação, em que o produto possui alta participação no mercado; porém, seu crescimento é baixo, ou apenas se mantém constante. Mas não exige grandes investimentos, e geram lucros elevados.

Oportunidade: Produto em estágio de introdução no mercado, possui um alto investimento e necessita de alocação de recursos. Possui baixa participação no mercado. É um produto cujo objetivo é que vire um possível produto estrela, e posteriormente uma vaca leiteira, mas que possui grande risco também de virar um produto abacaxi.

Abacaxi: Produto em estágio de declínio no mercado, possui uma baixa participação e gera baixos lucros. Algumas vezes, mesmo sendo um produto abacaxi, o mesmo é mantido no mercado para ajudar a cobrir custos com a venda para consumidores fiéis.

Os produtos da Pepsico, em sua maioria, são produtos já bem estabelecidos no mercado, que possuem um alto grau de participação, são facilmente encontrados, e são referência quando se trata de snacks.

A partir dos dados de *market share* da Pepsico, e de sua principal concorrente, Yoki, foi possível calcular o *market share* relativo, que no ano de 2014 (último ano consolidado) foi de 3,34 (Eq. 1). A partir dos dados de consumo de snacks no Brasil nos últimos 10 anos consolidados no Datamark (2005 a 2015), foi feito o ajuste das progressões aritmética PA (Eq. 2) e geométrica PG (Eq. 3), visando encontrar a taxa de crescimento de consumo destes produtos. Para PA, a taxa de crescimento foi de 6,5%. Já para a PG, ela foi de 5,1%.

Comparando os dados de MS_{rel} com as estimativas de PA ou PG, na Matriz BCG (Figura 4), podemos identificar que os produtos da Pepsico se encontram em uma posição de “Vaca Leiteira” no mercado.

$$MS_{Rel} = \frac{MS_{Pepsico}}{MS_{Yoki}} \quad (1)$$

Onde: MS_{rel} , MS Pepsico (%) e MS Yoki (%) são os dados de market share relativo, da empresa Pepsico e da empresa Yoki, respectivamente.

$$V_n = V_0 (1+i.n) \quad (2)$$

$$PG: V_n = V_0 (1+i)^n \quad (3)$$

Onde: V_n é o consumo referente ao período n , V_0 é o consumo referente ao ano 0 e i é a taxa de crescimento.

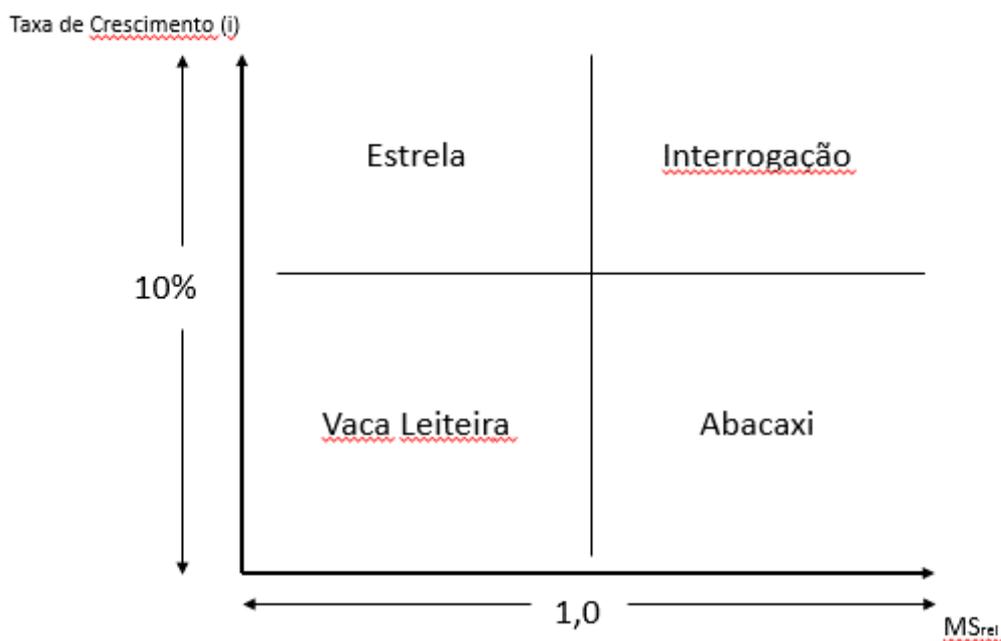


Figura 4: Matriz BCG.

Assim os produtos da Pepsico necessitam de um baixo investimento, tanto quanto se fala de novas tecnologias, como do ponto de vista de Marketing. São produtos que quando surgem oportunidades são realizadas ações de marketing expressivas, que possuem alto investimento, como promoções relacionadas com lançamentos de filmes, ou

como a promoção da Copa do Mundo. Porém, mesmo sem investimentos de marketing ou investimentos em novas tecnologias, o produto continua tendo um grande *share* no mercado, suas vendas continuam constantes e gerando lucros.

Dessa maneira percebe-se como os produtos Pepsico estão em uma posição favorável de “Vaca Leiteira”, em que geram bons lucros, sem grandes necessidades de investimentos ou alocação de recursos.

6.1. Vending Machines

Atualmente, com uma vida cada vez mais corrida e muitas vezes sem horários definidos, com pessoas trabalhando até fora do horário comercial e sem grandes pausas para um almoço ou janta de qualidade, uma nova tendência já bem estabelecida em mercados internacionais, chega ao mercado brasileiro, no caso são as *Vending Machines*.

Essas máquinas são capazes de conter diversos tipos de produtos, e estão disponíveis 24h, sem necessidade de grandes manutenções ou um acompanhamento contínuo. Necessitando apenas de um abastecimento periódico, é uma máquina extremamente lucrativa, e que permite uma facilidade muito grande para o consumidor.

Diversas pesquisas apontam que o brasileiro é um dos povos que mais realiza compras por impulso no mundo. Segundo o Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), 85% dos brasileiros realiza compras por impulso. Aproveitando esse cenário, uma possível estratégia de crescimento para um produto que já se encontra em seu estágio de maturação no mercado pode ser a de entrar em mercados novos, que não possuem muita concorrência (KIM, 2005).

Comparando o nível de maturação de mercado de *Vending Machines* em outros países com o nível de maturação do Brasil, o mercado nacional ainda teria um potencial de crescimento de até 5200% (FAE, 2016).

7. CONCLUSÃO

O mercado de snacks no Brasil é grande e, apesar de estar em um estágio de maturação (“Vaca leiteira”), ainda apresenta crescimento e gera grandes lucros sem necessidade de grandes investimentos. Analisando a empresa Pepsico, percebe-se que uma possível solução para aumentar seu *market share* relativo e ganhar um pouco mais de espaço no mercado é entrar em novos mercados, e uma solução pode ser a de investir em uma nova tendência de mercado que é a de *vending machines*.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. de. Manual de Planejamento Estratégico. SP: Atlas, 2003.

ALVAREZ-MARTINEZ, L.; KONDURY, K. P.; HARPER, J. M. A general-model for expansion of extruded products. *Journal of Food Science*, Chicago, v. 53, p. 609-615, 1988. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2621.1988.tb07768.x>

CARVALHO, R. V. Formulações de Snacks de Terceira Geração por Extrusão: Caracterização Texturométrica e Microestrutural. 2000. 89 f. Dissertação (Mestrado em Ciência de Alimentos)-Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2000.

CHANG, Y. K.; WANG, S. S. Advances in extrusion technology. *Aquaculture/Animal feeds and foods*. Technomic Publishing Company, Lancaster, 1999, 422p.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 28. reimp. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, P. Administração de Marketing. Pearson: São Paulo, 2000.

KOTLER, P.; KELLER, Kevin L. Administração de marketing. 12. ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2006

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SERVIÇO DE PROTEÇÃO AO CRÉDITO (SPC BRASIL). 85% dos brasileiros faz compras por impulso, revela pesquisa do SPC, 2013. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/02/1237661-85-dos-brasileiros-faz-compras-por-impulso-revela-pesquisa-do-spc.shtml>> Acesso em: 02 jun. 2018

SOLOMON, M. R. O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

Vending machines, uma análise do mercado brasileiro, FAE, Curitiba, Edição Especial, v. 1, p. 27-45, 2016 Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/download/403/287>> Acesso em: 02 jun. 2018

ANEXOS

Anexo 1

ESTIMATIVAS DA POPULAÇÃO RESIDENTE NO BRASIL E UNIDADES DA FEDERAÇÃO COM DATA DE REFERÊNCIA EM 1º DE JULHO DE 2014	
BRASIL E UNIDADES DA FEDERAÇÃO	POPULAÇÃO ESTIMADA
Brasil	202.768.562
Região Norte	17.231.027
Rondônia	1.748.531
Acre	790.101
Amazonas	3.873.743
Roraima	496.936
Pará	8.073.924
Amapá	750.912
Tocantins	1.496.880
Região Nordeste	56.186.190
Maranhão	6.850.884
Piauí	3.194.718 (*)
Ceará	8.842.791 (*)
Rio Grande do Norte	3.408.510
Paraíba	3.943.885
Pernambuco	9.277.727 (**)
Alagoas	3.321.730 (**)
Sergipe	2.219.574
Bahia	15.126.371
Região Sudeste	85.115.623
Minas Gerais	20.734.097
Espírito Santo	3.885.049
Rio de Janeiro	16.461.173
São Paulo	44.035.304
Região Sul	29.016.114
Paraná	11.081.692
Santa Catarina	6.727.148
Rio Grande do Sul	11.207.274
Região Centro-Oeste	15.219.608
Mato Grosso do Sul	2.619.657
Mato Grosso	3.224.357
Goiás	6.523.222
Distrito Federal	2.852.372

Fonte: IBGE. Diretoria de Pesquisas - DPE - Coordenação de População e Indicadores Sociais - COPIS.

Anexo 2

			Percentuais (Toneladas de produto)									
Tipo	Material	Conteúdo	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPme	63.00 - gr	9,73	9,73	9,73	9,73	9,73	9,73	9,73	9,73	9,73	
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPme	84.00 - gr	8,78	8,78	8,78	8,78	8,78	8,78	8,78	8,78	8,78	
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPme	55.00 - gr	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	8,30	
Sacos/invólucros	PET/ Adh/ BOPP	100.00 - gr	4,85	4,85	4,85	4,85	4,85	4,85	4,85	4,85	4,85	
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPme	121.00 - gr	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60	4,60	
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPme	66.00 - gr	4,36	4,36	4,36	4,36	4,36	4,36	4,36	4,36	4,36	
Sacos/invólucros	BOPP/ Adh/ BOF	50.00 - gr	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	3,99	
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPme	70.00 - gr	3,82	3,82	3,82	3,82	3,82	3,82	3,82	3,82	3,82	
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPme	30.00 - gr	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39	3,39	
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPme	90.00 - gr	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	3,38	
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPme	110.00 - gr	3,02	3,02	3,02	3,02	3,02	3,02	3,02	3,02	3,02	
Sacos/invólucros	BOPP/ BOPPme	80.00 - gr	2,91	2,91	2,91	2,91	2,91	2,91	2,91	2,91	2,91	

