

DESAFIOS NA CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS COM SABOR NO SEGMENTO DE PADARIA E CONFEITARIA: um estudo de caso¹

Charlene Poltronieri²

RESUMO

O estudo teve como objetivo compreender a configuração e estrutura do setor de panificação num mercado local/regional, descrevendo as especificidades dos segmentos de padaria e confeitaria. O mesmo se justifica pelo aumento da competitividade, o aperfeiçoamento dos produtos e grande demanda da inovação tecnológica no processo produtivo e administrativo. A pesquisa foi desenvolvida no nível descritivo, seguindo a estratégia estudo de caso único, com abordagem qualitativa-quantitativa dos dados. Foi realizada entrevistas com os clientes e as gestoras. Os resultados indicam que um dos pontos fortes da empresa é o espírito empreendedor das proprietárias, mas que o desejo de atender aos dois segmentos (padaria e confeitaria) simultaneamente representa um ponto fraco, mensurado pela demanda dos clientes locais. Com base na análise apresentada na Matriz SWOT, recomenda-se implementar estratégias com vistas a adotar o posicionamento estratégico de desenvolvimento, por meio de investimento em tecnologia de produção e de comunicação com o mercado, em especial na identidade do empreendimento, qualificar o portfólio de produtos de acordo com a demanda do mercado local e regional. Conclui-se que o melhor posicionamento estratégico para o empreendimento é o de desenvolvimento.

Palavras-chave: Confeitaria. Estratégias empresariais. Gestão de pequenas empresas. Padaria.

ABSTRACT

The study aimed to understand the configuration and structure of the bakery sector in a local / regional market, describing the specifics of the bakery and confectionery segments. The same is justified by the increase in competitiveness, the improvement of products and the great demand for technological innovation in the productive and administrative process. The research was developed at the descriptive level, following the strategy of a single case study, with a qualitative-quantitative approach to the data. Interviews were conducted with customers and managers. The results indicate that one of the company's strong points is the entrepreneurial spirit of the owners, but that the desire to serve both segments (bakery and confectionery) simultaneously represents a weak point, measured by the demand of local customers. Based on the analysis presented in the SWOT Matrix, it is recommended to implement strategies with a view to adopting the strategic positioning of development, through investment in production technology and communication with the market, especially in the identity of the enterprise, to qualify the portfolio of products according to local and regional market demand. It is concluded that the best strategic positioning for the enterprise is that of development.

Key-words: Confectionery. Business strategies. Small business management. Bakery.

¹ Trabalho de Estágio supervisionado, desenvolvido sob orientação da professora Denize Grzybovski.

² Acadêmica do Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 165108@upf.br

1 INTRODUÇÃO

A administração estratégica das pequenas empresas que atuam no setor de panificação é o tema central do presente artigo teórico-empírico. Com crescimento de 2,65% em 2019 (ABIP, 2020) e grande potencial de crescimento para o varejo, o setor de panificação no Brasil tem no segmento de pães 40% do faturamento e 25% no segmento de confeitaria (ABIP, 2020), mas tais indicadores, se, por um lado são considerados positivos, por outro lado estimulam o aumento da concorrência entre as empresas, realidade que exige adoção de práticas de gestão orientada pela administração estratégica.

A administração estratégica do empreendimento, de qualquer porte, possibilita mensuração e avaliação dos resultados e definição de ações em todas as áreas funcionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018), cujo propósito maior é mantê-lo competitivo no mercado e quiçá, crescer seu *market share*. Contudo, cada setor é único em termos de dinâmica e configuração de mercado. Por essa razão, questiona-se: quais são as estratégias possíveis de serem implementadas num empreendimento que atua em ambos segmentos (padaria e confeitaria), mas que se encontra condicionado ao porte (pequeno) e à localização (município de pequeno porte)?

O objetivo geral é compreender a configuração e estrutura do setor de panificação num mercado local/regional, descrevendo as especificidades dos segmentos de padaria e confeitaria. Em etapa subsequente, elaborar e apresentar um plano de ação para o empreendimento Padaria e Confeitaria Doce Sabor, analisando sua estrutura, recursos, limites e potencialidades para competir no mercado regional.

Com o aumento da competitividade, produtos e serviços tradicionais requerem aperfeiçoamento, assim como o processo produtivo demanda inovação tecnológica e o processo administrativo um olhar atento às demandas do mercado e às ações da concorrência. Essa é uma das justificativas para o desenvolvimento da pesquisa, a qual é somada ao interesse de duas empreendedoras do setor nos resultados do estudo.

Com o atual cenário econômico e social (de pandemia, retração das atividades econômicas e distanciamento social), grande parte da população busca adquirir produtos que fiquem de acordo com seu poder de compra. Ao mesmo tempo, procura produtos com qualidade associado ao preço justo. Nesse contexto, criatividade, inovação e atenção ao mercado são fundamentais para a manutenção das atividades produtivas.

Os resultados do estudo são apresentados neste artigo, o qual está estruturado em quatro seções além desta introdução, que contém o problema, os objetivos e as justificativas. Na seção 2 são apresentados os fundamentos teóricos da administração estratégica, onde são elaborados conceitualmente os termos e variáveis da pesquisa. Na seção 3 é delineada a pesquisa, apresentados os métodos, técnicas e instrumentos de coleta e de análise dos dados. Na seção 4 são apresentados o caso e os dados empíricos, à qual se seguem as conclusões.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nesta seção apresentam-se os fundamentos teóricos da administração estratégica com o propósito de elaborar variáveis de análise, bem como apresentar o modelo de análise utilizado para desenvolver o estudo empírico.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

As primeiras publicações sobre estratégia empresarial são desenvolvidas a partir dos anos 1960 (OLIVEIRA; GRZYBOVSKI; SETTE, 2010), depois do Relatório Gordon-Howell, contendo os resultados de um estudo patrocinado pela Fundação Ford e Carnegie Corporation, recomendar a inclusão de um curso de capacitação na área de política de negócios (CERTO; PETER, 2010). Desde então, a estratégia se tornou uma área funcional da Administração.

Administração estratégica é considerado um processo formado por várias etapas, mas que tem como base o monitoramento contínuo do mercado e no qual nada é definitivo (CABRAL, 1998). Uma das ações permanentes, que depende de um sistema de informações gerenciais (SIG) eficiente, é o monitoramento do ambiente de negócios, associada à análise do ambiente interno. O diagnóstico resultante indica oportunidades e riscos atuais e futuros, assim como os pontos fortes e fracos do empreendimento em relação ao que ocorre no mercado (MINTZBERG et al., 2007). Em etapa subsequente, as ações estratégicas que criam valor são desenhadas, assim como as intenções sobre onde a empresa está e aonde quer chegar (TAVARES, 2010) são definidas. Ao fim desse processo, a competitividade estratégica é mensurada pelos retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2018).

Na literatura da estratégia empresarial, resumida por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), há diferentes correntes teóricas e modelos de análise específicos em cada uma delas para formular estratégias. No presente artigo, a opção teórica recai sobre a escola do *design*,

que faz adequação entre as capacidades internas do empreendimento às possibilidades identificadas no ambiente externo. O modelo proposto para análise por essa teoria é a matriz SWOT, que avalia os pontos fortes e os pontos fracos da organização bem como as oportunidades e ameaças de seu ambiente.

A matriz SWOT é uma técnica de análise de cenários muito utilizado na elaboração de planejamento estratégico das empresas, desenvolvida por Kenneth Andrews e Roland Christensen (DIAS; FERREIRA, 2009). Com base nesta matriz, o analista é forçado a conformar a estrutura e as ações às demandas e exigências do ambiente externo. O objetivo com a aplicação do referido modelo de análise é gerar informações importantes/estratégicas, para tornar a organização mais preparada para enfrentar a concorrência no setor e mercado de atuação, bem como indicar possibilidades de ação (PORTER, 2004; NOGUEIRA, 2014).

A análise da matriz SWOT consiste em relacionar as oportunidades e ameaças do ambiente externo de acordo com as forças e fraquezas identificadas na empresa. Do cruzamento das duas dimensões é possível verificar a existência ou não da capacidade ofensiva/defensiva da empresa, bem como suas fragilidades e potencialidades para enfrentar as ameaças percebidas no ambiente externo. A interrelação das quatro dimensões está representada na figura 1.

Figura 1 – Modelo de matriz SWOT

		Análise Interna	
		Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
Análise Externa	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	S/O (MAXI-MAXI) Tirar o máximo proveito dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	W/O (MINI-MAXI) Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que, ao mesmo tempo, aproveitem as oportunidades emergentes.
	Ameaças (<i>Threats</i>)	S/T (MAXI-MINI) Tirar o máximo proveito dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	W/T (MINI-MINI) As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Fonte: Dias e Ferreira, 2009.

O relatório gerencial gerado pela matriz SWOT se configura num processo formal de avaliação dos recursos e capacidades de uma empresa (COSTA, 2007; SERRA et al., 2014), contendo os elementos básicos que orientam a definição das estratégias empresariais, como nível de competitividade da empresa, seu portfólio de produtos, estrutura organizacional e capacidade de flexibilização das atividades produtivas, o grau de vulnerabilidade às ameaças

dos concorrentes, disponibilidade de recursos (físicos, materiais, humanos e estratégicos), seus processos de desenvolvimento e inovação em produto, estrutura de poder e de liderança com sua equipe de trabalho, tratamento dado às questões societárias, forma de acompanhar e tratar problemas organizacionais no nível estratégico e os processos pelos quais projeta e constrói seu futuro (PORTER, 2004; AAKER, 2012).

Se ao final dessa análise, as respostas de todos esses elementos forem satisfatórias, significa que a empresa possui um direcionamento estratégico positivo. Caso contrário, a ausência de respostas precisas, indicam a existência de problemas gerenciais, os quais requerem um plano de ações estratégicas (COSTA, 2007). Para tanto, a análise qualitativa dos ambientes interno e externo são determinantes da qualidade das estratégias, cujas variáveis de análise são identificadas e descritas a seguir:

a) Ambiente interno

Consiste no levantamento e análise dos recursos organizacionais disponíveis para se alcançar os objetivos estratégicos, a exemplo dos tecnológicos, humanos, financeiros e físicos (PORTER, 2004). Segundo Aaker (2012), o relatório do estudo do ambiente interno deve contemplar indicadores do desempenho financeiro, nível de satisfação do cliente, qualidade do produto, associação da marca ao produto, custo de produção, potencial de desenvolvimento de novos produtos, capacidades e competências do quadro funcional. Conforme Porter (2004), o relatório final deve apontar os fatores considerados pontos fortes e fracos do empreendimento e serão utilizados na elaboração das estratégias.

b) Ambiente externo

A análise do ambiente externo tem por finalidade identificar a relação existente entre as condições da empresa e o seu setor de atuação, em termos de oportunidades e ameaças. Por isso, conforme descreve Aaker (2012), a análise externa é um exercício de pensamento criativo, pois o estrategista é desafiado a olhar para a estratégia, com as perspectivas dos clientes, concorrentes, mercado e ambiente.

Como o ambiente empresarial é um conjunto dinâmico, várias forças influenciam o seu funcionamento, são elas: fatores sociológicos, políticos, econômicos e tecnológicos, a empresa deve procurar aproveitar as oportunidades, bem como amortecer/absorver ou adaptar seus recursos frente às ameaças percebidas (DIAS; FERREIRA, 2009). Por um lado, as oportunidades identificadas, se exploradas de forma eficaz, qualificam a empresa para competir.

Por outro lado, as ameaças podem comprometer a sustentabilidade da empresa e neutralizar os esforços para manter-se competitiva.

2.2 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A estratégia empresarial deve ser resultado de uma reflexão inteligente do estrategista e contemplar a sustentabilidade do empreendimento; formalmente corresponde a procedimentos que a empresa deve seguir num determinado momento do seu ciclo de desenvolvimento (THOMPSON et al., 2011), seja para crescer ou para se desenvolver (ADIZES, 1998; 2004).

Como descrevem Thompson et al. (2011), desenhar estratégias empresariais é uma arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos da organização, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades, ou seja, superar a concorrência e reduzir as ameaças. Para isso, formulam estratégias que alcancem os objetivos, desafios e metas estabelecidos. Essas estratégias correspondem a procedimentos que a empresa deve seguir da maneira mais adequada para determinado momento (THOMPSON et al., 2011).

De acordo com Serra et al (2014), a estratégia empresarial tem como o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. E que o processo de administração estratégica, envolve as decisões que definem os produtos e serviços para determinados clientes e mercados e a posição em relação aos concorrentes. Além disso, as estratégias são um instrumento facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatos externos, mas tem forte influência nos fatos internos também.

Segundo Padilha, Câmara e Lima (2019), a falta de uma estratégia clara dificulta a implementação e execução de ações para uma pequena empresa neutralizar a ação da concorrência. No entanto, como recomendam Jansen, Rotondaro e Jansen (2005), a configuração do mercado sofreu significativas alterações desde a década de 1990, assim como cresceu os níveis de rivalidade e pressão entre os competidores que atuam num mesmo mercado, o que desafia a sobrevivência das pequenas empresas.

As opções estratégias disponíveis aos administradores são as seguintes:

a) **Estratégia de Sobrevivência**

A estratégia de sobrevivência é considerada adequada quando a organização sofre ameaça de extinção. Quando a empresa está na situação de sobrevivência, são utilizados alguns tipos de estratégia, como: redução de custos; que é usado em períodos de recessão e consiste na

redução de todos os custos possíveis. Desinvestimento; isso acontece porque a empresa está em conflito na linha de produtos e serviços ofertados, nesse momento é melhor parar de investir, para não ter prejuízos maiores. E por fim a liquidação de negócio; é usada somente se não houver outra saída, a não ser fechar o negócio (TAVARES, 2010).

b) Estratégia de manutenção

A estratégia de manutenção é uma postura considerada adequada quando a empresa está enfrentando dificuldades e constata predominância de ameaças no mercado, mesmo que tenha pontos fortes constatados na análise do ambiente interno. Portanto, a organização deve usufruir seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos (TAVARES, 2010).

Tavares (2010) recomenda usar a estratégia de manutenção quando a organização está em um ponto, que o investimento para sua expansão pode representar um custo maior que os benefícios a serem obtidos. E quando a ação da concorrência obriga a empresa promover ações para se manter na posição já conquistada.

c) Estratégia de crescimento

A estratégia de crescimento é recomendável quando o tamanho da organização é um limitador para atender à demanda do mercado (TAVARES, 2010). Essa análise deve levar em conta o porte da empresa, o produto oferecido e o segmento de mercado. Em organizações de pequeno porte, dependentes de poucos produtos, a estratégia recomendada é a de crescimento por diversificação. Já quando a empresa é dependente de poucos segmentos, o recomendável é a diversificação de mercados. A maior ênfase dessa estratégia, é colocada nos recursos físicos e financeiros da organização.

d) Estratégia de desenvolvimento

Nessa estratégia, a predominância é de pontos fortes e oportunidades. Com isso, o desenvolvimento da empresa deve ocorrer em duas direções. A primeira é procurar novos mercados e clientes, e a segunda é buscar novas tecnologias. A organização tem que se desenvolver para apoiar seu crescimento. E a ênfase dessa estratégia encontra-se no desenvolvimento do capital intelectual e recursos tecnológicos da empresa (TAVARES, 2010).

A administração estratégica é a base para qualquer empresa, através dela o gestor tem amplo conhecimento e visão de mercado. Fazer uma avaliação da própria empresa é fundamental, tanto no ambiente interno, conhecendo seus pontos fracos e fortes, quanto no

ambiente externo, descobrindo oportunidades e ameaças. Só assim, é possível traçar qual a melhor estratégia para o empreendimento, seja ela de crescimento, desenvolvimento, manutenção ou sobrevivência.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa foi desenvolvida no nível descritivo (GIL, 1999) seguindo a estratégia estudo de caso único (YIN, 2015), com abordagem qualitativa-quantitativa dos dados (GIL, 1999).

O universo da pesquisa são as seis empresas que atuam no setor de panificação em São Domingos do Sul. Entre elas, a empresa selecionada, foi a padaria e confeitaria Doce Sabor, seguindo o critério de porte (pequeno), atuar nos dois segmentos da panificação (padaria e confeitaria) e pelo interesse das empresárias nos resultados do estudo.

Os dados foram coletados por meio de **entrevista** com as duas proprietárias da empresa, conforme o Roteiro de entrevista apresentado no Apêndice A, assim, como as entrevistas realizadas com vinte e cinco clientes e consumidores, e que os mesmos serão identificados no texto como “Consumidor 1”, “Consumidor 2”, assim por diante, onde o número indica a ordem em que os mesmos foram entrevistados, a qual seguiu o Roteiro de Entrevista apresentado no Apêndice B, **pesquisa documental** (relatórios e controles de gestão disponíveis pela empresa, relatórios de pesquisa de mercado disponíveis pela/na Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), no Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e em jornais) e **observação não participante**, observando como as situações realmente ocorrem dentro da organização.

A análise dos dados foi realizada com base nas categorias descritas no modelo de análise SWOT, as quais são: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As mesmas, foram descobertas em conversa com as proprietárias, clientes e consumidores, onde foi possível perceber quais eram os pontos que deixavam a desejar na visão dos clientes e consumidores, e quais as maiores dificuldades que as empreendedoras enfrentam.

4 RESULTADOS

Nesta seção, apresenta-se a história e estrutura da padaria e confeitaria Doce sabor, a análise das forças e fraquezas identificadas, bem como as oportunidades e ameaças. É analisado também, o mercado regional desse segmento, assim como o comportamento dos clientes em relação as tendências apresentadas.

4.1 HISTÓRIA E ESTRUTURA DA PADARIA E CONFEITARIA DOCE SABOR

A Padaria e Confeitaria Doce Sabor é um empreendimento localizado no distrito de Santa Gema, município de São Domingos do Sul, interior do Rio Grande do Sul. Trata-se de um pequeno município gaúcho, com aproximadamente 3.000 habitantes e tradições étnico-culturais italiana. A maioria da população está na faixa etária de 45 a 65 anos (IBGE, 2010).

A Doce Sabor, nome fantasia, em termos jurídicos é um microempreendedor individual (MEI) registrada em nome de Magda Luana, sem funcionários. Efetivamente se apresenta como uma pequena empresa familiar formada por duas irmãs (Marcela e Magda Luana).

Marcela, tem 28 anos, é casada com o Robson e mãe da Isis de 3 anos. Antes de empreender por conta própria, trabalhava como gerente em uma loja de confecções. Seu nível educacional é ensino médio técnico completo, que lhe conferiu o certificado de Técnica em Radiologia. Sua decisão de empreender é assim descrita:

Eu não estava mais contente com o meu serviço, não estava mais me acertando com a dona da loja. E então surgiu a oportunidade de tentar abrir a padaria e deixar a loja, essa era a intenção, mas não nesse momento, então a gente abriu e viu que deu certo, daí a gente optou por deixar a loja. Outro motivo também foi o dinheiro, pois o ramo alimentício se você sabe trabalhar dá dinheiro.

Magda Luana tem 23 anos e é solteira. Antes de empreender trabalhava como auxiliar de dentista. Em 2017 foi convidada por Marcela a trabalhar como vendedora na loja em que a irmã gerenciava. Na sequência, no mesmo ano de 2017, ingressou no curso de Engenharia Civil, pelo Centro de Ensino Superior Riograndense (CESURG), mas parou o curso por não gostar dessa área de atuação. Na sua fala a seguir, explica essas mudanças todas:

Eu só comecei a fazer engenharia porque consegui uma bolsa de 40% de desconto, era uma coisa que eu não gostava, mas como é uma faculdade cara, optei por fazer, deixei de trabalhar como auxiliar de dentista pois os horários na loja era mais viável pra mim, daí comecei a estudar, depois a gente teve a ideia de abrir a padaria, no início tentei levar o estudo, a padaria e mais a loja, a gente ainda trabalhava na loja, diminui

as matérias, mas como era uma coisa que eu não tinha mais interesse eu resolvi trancar, não me arrependo nem um pouco e hoje estou muito bem.

Magda Luana adora cozinhar, o que a levou a fazer doces e salgados em casa e oferecer aos amigos e conhecidos. Em conversa com Marcela (irmã) sobre o fechamento da única padaria que havia no lugar, decide comprar as máquinas e equipamentos usados desta padaria e, em 2018, juntamente com Marcela, passa a atuar como proprietárias da Doce Sabor.

A Doce Sabor atua no setor de panificação, oferecendo produtos nos dois segmentos, de padaria e confeitaria. O mix de produtos contempla produção de pães, bolos, tortas, doces e salgados. Contudo, reconhecem ter dificuldades de atender aos dois públicos e com a qualidade que desejam. De qualquer modo, não percebem limites para atuarem no mercado e, Magda Luana, declara: “a gente gostaria de abraçar o mundo”.

Antes da abertura da empresa, Magda Luana e Marcela se capacitaram. Procuraram informações junto ao SEBRAE/RS sobre como elaborar um plano de negócios, fizeram cursos de confeitaria básica e se preparam para empreender. Isso deu a elas mais segurança em decisões na área da produção e, diante de dúvidas, consultas em sites especializados na Internet, vídeos no YouTube® são importantes fontes de informação.

Para atrair clientes e divulgar seus produtos, a Doce Sabor utiliza as redes sociais Facebook® e Instagram® tanto na conta comercial quanto pessoal. As mesmas redes sociais são utilizadas para as empreendedoras analisarem ações de empresas do setor, identificar e avaliar tendências e conhecerem novidades.

Com a divulgação em suas redes sociais, as proprietárias acreditam ganhar popularidade e aumentar suas vendas, e de fato, é verdade, pois os clientes ficam encantados com as decorações dos bolos e doces. O atendimento realizado pelas proprietárias é considerado pelos clientes e consumidores como “muito bom”, pois são consideradas “organizadas”. O estabelecimento é bem limpo, mas alguns dizem que o horário de atendimento poderia ser estendido. Contudo, o preço é considerado “um pouco alto”, o que faz com que alguns clientes optem pela concorrência, como pode-se observar nos estratos de fala de alguns consumidores:

Eu não tenho nada a falar, porque só compro pão. (Consumidor 1)

Lá na empresa, toda quinta-feira tem lanche, mas deixamos de comprar lá [na Doce Sabor] porque o preço é muito alto. (Consumidor 2)

Sobre a estrutura do empreendimento, a Doce Sabor está instalada numa sala com 30m², no andar térreo de uma casa residencial, no Distrito de Santa Gema, em São Domingos do Sul. Sua identificação é apenas uma placa com a logo marca da empresa, nas cores marrom, rosa e branca. A entrada e a fachada do estabelecimento são um problema, pois não é visto nada por

quem passa nas proximidades, ou seja, a fachada e o tipo de estabelecimento não são um lugar atrativo às pessoas que circulam no entorno, como pode-se visualizar na Figura 2.

Figura 2 – Fachada e localização da Doce Sabor.



Fonte: Arquivo Pessoal e Google Maps®.

Em termos de tamanho de mercado regional e questões logísticas, importante destacar que São Domingos do Sul faz divisa com Parai, Casca e Vanini, conforme representado na mesma imagem (figura 2) extraída do Google Maps®. Surpreende o número de concorrentes na região, pois São Domingos do Sul, com uma quantidade menor de habitantes, possui entre padarias e confeitarias um total de seis (6), enquanto as cidades de Casca e Parai que são maiores tanto em território quanto população, ambas, possuem cinco (5), considerando as mais populares e com melhor desempenho.

O sistema de produção é por projeto, ou seja, os produtos são produzidos somente após a efetivação do pedido. Se, por um lado, essa é uma estratégia de atuação no mercado para evitar perda de produtos não comercializados no dia da sua produção, por outro lado gera comentários negativos por parte dos consumidores locais, como pode-se depreender dos estratos de fala a seguir:

Hoje fui comprar pão e como sempre não tinha nada lá feito para comprar.
(Consumidor 1)

Quando eu vou lá (padaria), nunca tem um doce ou um pastel, ou alguma outra coisa para comprar, a não ser o pão, que nem sempre têm, principalmente no sábado à tarde.
(Consumidor 2)

Pesquisa realizada pelo Sebrae em 2017 indicou que 83% das confeitarias produz produtos por encomendas, sendo que 43% dos produtos são bolos artísticos e 25% são doces (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2019). Nesse sentido, a Doce Sabor está alinhada com as práticas do setor, possuindo encomendas semanalmente de bolos artísticos e doces, tendo uma maior demanda por doces gourmet.

Essa mesma pesquisa, mostrou que o setor da panificação é o segundo maior em alimentos prontos do Brasil, e o único presente em todos os municípios brasileiros. Sendo que 95% das padarias são micro e pequenas empresas familiares, o que contribui para a dinamização da economia do país e a geração de emprego e renda (DIÁRIO DO COMÉRCIO, 2019). A Doce Sabor está incluída nesse percentual, pois é uma microempresa familiar, formada por duas irmãs, porém, sem funcionários.

Ao finalizar a análise do ambiente interno, é possível sistematizar alguns pontos fortes e fracos do empreendimento, os quais são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Pontos fracos e fortes da padaria e confeitaria Doce Sabor.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Consumidores reconhecem a qualidade dos produtos	Não tem produtos à pronta entrega
Bom atendimento	Percepção de preço elevado dos produtos
Produtos bonitos em termos de visual (atrativos)	Não possui expositores adequados para exposição dos produtos prontos
Organização dos pedidos (encomendas), em termos de horário de entrega.	Baixo volume de produção de pão para atender a demanda local.
Limpeza, tanto da cozinha, como da loja.	Horário de atendimento reduzido.
Espírito empreendedor das proprietárias.	Fachada estranha, sem uma placa que chame a atenção, sem uma decoração.
Atualização e acompanhamento de tendências do segmento, pelas proprietárias.	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Apesar do empreendimento ser pequeno, antes de ser montado ele foi planejado pelas proprietárias, que se capacitaram, para atender e oferecer bons produtos aos clientes e consumidores. Ao entrevistar os clientes, percebe-se que existem pontos fortes, e pontos fracos, que precisam ser melhorados. Por isso, necessitam analisar o seu empreendimento e traçar estratégias para continuarem crescendo.

4.2 MERCADO E TENDÊNCIAS NO SEGMENTO DA PADARIA E CONFEITARIA

Segundo a ABIP (2018), atualmente existem cerca de 70 mil padarias no Brasil, que enfrentam forte concorrência, decorrente de muitos fatores, entre eles mudança de perfil do consumidor, novos investidores, aumento de padarias e a concentração muito próxima entre elas. A maior preocupação está com os supermercados, que para atrair clientes diversificou seu mix de produtos, com uma estrutura mais sólida e de melhor qualidade (BNDES, 2001).

A atenção necessária às padarias e confeitarias não ser apenas com as ações dos concorrentes, mas também em diversificar seus produtos, agregando valor e qualidade a eles, característica que atrai e fideliza clientes. Para isso, as tendências são fortes aliadas, que buscam atender a demanda dos consumidores, ampliando seu portfólio de produtos, oferecendo mais opções para o público.

Segundo o Sebrae (2019), as tendências são muitas, podendo citar entre elas, a procura por pães e bolos integrais, feitos com produtos mais saudáveis, com menor quantidade de sódio, açúcares e gorduras saturadas. O oferecimento de produtos para pessoas que fazem dietas especiais, como bolos e pães sem glúten e lactose, ampliam as opções para o consumidor. Outra tendência que está ganhando força, são as refeições pré-prontas e fracionadas, onde os clientes terminam em casa e preparam somente o necessário, visando que muitas pessoas vivem sozinhas ou são de famílias pequenas, dando como exemplo sanduíches, pizzas, massas e assados. Outro ponto que precisa ser trabalhado são os ambientes, estes necessitam ter uma boa iluminação, serem arejados e limpos, tendo vitrines e balcões atrativos, tornando um lugar aconchegante para se fazer uma refeição/lanche.

Apoiando-se numa tipologia de padaria apresentada pelo BNDES (2001), o Quadro 2 indica características e localização das padarias mais próximas da Doce Sabor.

Quadro 2 – Tipos, características e localização das padarias no mercado regional

Tipos de padaria	Características	Localização Próxima
Boutique	Localizadas em regiões com alto poder aquisitivo. Comercialização de produtos próprios e importados. São poucas no Brasil.	Bento Gonçalves
Serviços	Localizadas em centros de grande circulação, além de produtos típicos oferecem serviços de lanchonete, bar e <i>fast food</i> .	São Domingos do Sul Paráí Casca
Conveniência	Localizadas em bairros residenciais, além dos serviços de padaria e confeitaria, oferecem produtos de conveniência.	São Domingos do Sul Paráí Casca
Pontos Quentes	É uma tendência europeia, onde a padaria abre uma filial e esse ponto só recebe os produtos prontos e alguns pré-prontos, não necessita de muito espaço.	Paráí

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

No entorno da Doce Sabor existem seis confeitarias concorrentes, as quais estão localizadas em São Domingos do Sul e Paráí. Elas produzem doces e bolos em consórcio com a produção de pães. No segmento não há artesãs representativas atuando na informalidade.

Portanto, as empresas de panificação e confeitaria que desejam se manter competitivas precisam ser ousadas e rever suas estratégias para trazer mais clientes para a loja. Essas

mudanças podem ser na renovação de produtos, ampliação de serviços, até a venda de produtos congelados. Seguindo as orientações da ABIP (2020), é possível afirmar que o momento do setor de panificação é de adequar as práticas organizacionais ao contexto pandêmico e ao comportamento do consumidor, seja por meio da adoção de novas tecnologias, inovar em termos de produtos e canais de vendas, usar da criatividade para atrair o consumidor e usar intensivamente as redes sociais para comunicar-se com o mercado.

A pandemia impactou a vida de toda a população mundial, inclusive no comportamento do consumidor de comida, que teve que se adaptar à nova realidade, restaurantes fechados, os pedidos apenas por delivery. Isso tudo, atingiu o mercado de *food service* (serviço de alimentação), tendo uma explosão na demanda por serviços de delivery e gestão.

O atendimento pelas redes sociais dos estabelecimentos como WhatsApp aumentou muito, o Uber aumentou seu faturamento com delivery em 106%, durante esse período de pandemia. Enquanto alguns restaurantes que não conseguiram se adaptar a essa nova realidade, estão sofrendo serias consequências, vários fechando as portas. Uma pesquisa feita com clientes de delivery mostrou que 81% das pessoas pedem comida pelos aplicativos como Ifood®, Uber Eats® ou Rappi®, e o mais relevante na hora da escolha é a avaliação de outros usuários e a preferência por restaurantes conhecidos (KELLER, 2020).

Essa mesma pesquisa revelou os três tipos de consumidores, são eles o alfa, o beta e o mainstream. Dentro do alfa existem dois perfis, o Foodie, que procura qualidade e novidade, e o saudável, que procura alimentos saudáveis, funcionais e sem origem animal. No tipo beta, se encaixa o perfil social, que busca por porções grandes e bebidas geladas, e o afetivo, que procura qualidade e pratos bonitos. Já no mainstream, existem vários perfis, entre eles estão o prático, que vê no *delivery* a solução de um problema, o indulgente, que prefere comidas calóricas e restaurantes famosos, o econômico que busca sempre o melhor custo benefício, e por fim, o restrito, que procura soluções que resolvam o seu problema (KELLER, 2020).

Os dados sugerem que as pessoas estão buscando por conveniência, ou seja, o que é melhor para o momento. As marcas precisam ser mais transparentes e humanizadas, entendendo as dificuldades que todos estão passando. O diferencial no momento são empresas que ofereçam comida rápida, boa e barata ao mesmo tempo.

Após analisar o mercado e as tendências no segmento de padaria e confeitaria, bem como as estratégias adotadas pela Doce Sabor, constatou-se que há mais oportunidades a serem exploradas do que ameaças a serem neutralizadas, como consta no Quadro 3.

Quadro 3 – Oportunidades e ameaças da padaria e confeitaria Doce Sabor.

Oportunidades	Ameaças
Investir ainda mais em divulgação, usando a rádio.	O preço praticado pelos concorrentes.
Descontos para compras em grande quantidade, e/ou para quem compra toda semana.	A imagem que a empresa tem no mercado local.
A venda de grande quantidade de pão semanalmente, com divulgação do pão quente, em determinado horário.	Não tem produtos quando o consumidor solicita.
Trabalhar com variedade de ingredientes (pasta americana).	Aumento do preço da matéria-prima decorrente da pandemia.
Oferecer tele entrega para os clientes mais distantes.	
Possuir salgados congelados sem assar a pronta entrega.	
Oferecer um preço especial para compra de vários produtos, (combo).	

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Na Figura 3 são apresentados os resultados do estudo alocados na matriz SWOT de forma que se possa visualizar indicadores para definir o melhor posicionamento estratégico.

Figura 3 – Matriz SWOT da Doce Sabor

		Análise Interna	
		Forças	Fraquezas
Análise Externa	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> Investir em divulgação dos produtos, nas redes sociais e na rádio local Lançar combos de produtos, como kit festas. Manter a produção de pães diária. Oferecer descontos para compras em grandes quantidades e/ ou para clientes especiais. Desenvolver ainda mais a atratividade visual dos bolos e doces, utilizando a pasta americana. Desenvolver sistemas de informações gerenciais e sistemas de comunicação com o mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar/modificar o horário de atendimento para atender a demanda local Melhorar a fachada da loja, trocando a placa de identificação por uma mais atrativa às pessoas que transitam pela cidade Colocar um letreiro iluminado na fachada da loja. Aumentar a divulgação do horário em que a loja dispõe de “pão quente”. Produzir pães diariamente na quantidade demandada pelos clientes locais Disponer de variedade de produtos a pronta entrega e de consumo diário (bolos, pães, biscoitos e salgados) Possuir serviço de tele entrega.
	Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> Manter a qualidade dos produtos, a qualidade no atendimento e a limpeza do estabelecimento. Fazer pães por encomenda, anunciando o horário que está pronto. Promover campanha de divulgação do produto, enfatizando o preço x tamanho, fazendo o cliente refletir sobre o produto da concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver novos fornecedores para diminuir o custo da matéria prima Revisar a planilha de custos com vistas a reduzir o preço de venda dos produtos tidos pelo consumidor como <i>commoditie</i>. Trabalhar a comunicação com o mercado com vistas a melhorar a imagem da empresa para os consumidores locais.

Fonte: A Autora (2020).

Para enfrentar as ameaças observadas, recomenda-se um conjunto de estratégias para desenvolvimento da empresa. Na qual desenvolver fornecedores alternativos, modificar a imagem do empreendimento para os consumidores locais, melhorar a técnica de produção dos produtos, para não haver a falta do mesmo, inserir sistemas de informações e comunicação com o mercado, são algumas ações que podem ajudar a minimizar os efeitos das ameaças e da concorrência também.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração estratégica na gestão das pequenas empresas familiares é uma necessidade, principalmente quando a empresa atua em mais de um segmento, nesse caso, padaria e confeitaria, onde existe muita competitividade, seguida de vários desafios. Foi um setor, que com a pandemia teve que se reinventar, para continuar ativo no mercado. O objetivo do estudo foi compreender a configuração e estrutura do setor de panificação num mercado local/regional, descrevendo suas especificidades, bem como analisando as forças e fraquezas da Doce Sabor e as oportunidades e ameaças do ambiente de atuação.

Constatou-se que a Doce Sabor tem muitos pontos fortes, os quais devem ser mantidos e constantemente aperfeiçoados e, ao mesmo tempo também foram identificados pontos fracos que requerem intervenção das empresárias. Estes devem ser eliminados à medida que o plano de ação proposto for colocado em prática, com vistas a aproveitar as oportunidades identificadas no mercado, em especial porque as ameaças são poucas e de menor relevância.

Entre os pontos fortes está sendo considerado o espírito empreendedor das proprietárias. Diante do desejo de atender aos segmentos de padaria e de confeitaria simultaneamente, constatou-se um ponto fraco, a dificuldade de atender ao mesmo tempo, as demandas dos clientes. Para isso, foram desenvolvidas estratégias, com o intuito de tornar a empresa mais competitiva no mercado, ampliando as possibilidades de crescimento. A melhor estratégia no momento é a de desenvolvimento, ou seja, precisam inserir mais tecnologia, tanto na produção como na comunicação, avançar no portfólio de produtos e investir na identidade visual da empresa.

Conclui-se que a empresa deve adotar o posicionamento estratégico de desenvolvimento para ter vantagem competitiva no mercado local e regional, atuando nos dois segmentos (padaria e confeitaria).

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ABIP. Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria. **Indicadores da panificação e confeitaria brasileira em 2019**. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2020/02/INDICADORES-DA-PANIFICA%C3%87%C3%83O-E-CONFEITARIA-EM-2019-2.pdf>>. Acesso em: 04 set. 2020.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4.ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ADIZES, Ichak. **Gerenciando os ciclos de vida das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

CABRAL, Augusto César de Aquino. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: ENCONTRO DA ANPAD, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 1998.

CERTO, Samuel C.; PETER, Paul J. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Segmento da confeitaria detém 25% do setor de panificação. **Diário do Comércio**, 31 out. 2019. Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/negocios/segmento-da-confeitaria-detem-25-do-setor-de-panificacao/>>. Acesso em: 13 set. 2020.

DIAS, Rosane de Oliveira Gomes Guimarães; FERREIRA, Aracéli Cristina Sousa Ferreira. A matriz SWOT como ferramenta de gestão estratégica: o caso do Centro de Operações da Área Financeira Petrobras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 16, 2009, Ceará. **Anais do...**, Fortaleza: Associação Brasileira de Custos, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**: competitividade e globalização: conceitos. 12 ed. São Paulo: Cengage, 2018.
IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados demográficos**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/sao-domingos-do-sul.html>>. Acessado em: 25 mar. 2020.

JANSEN, Leila Keiko Canegusuco; ROTONDARO, Jansen Roberto Gilioli; JANSEN, José Ulisses. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes

globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 405-416, Dec. 2005.

KELLER Felipe. **Share eat**: mapa de comportamento e tendências de mercado. Endeavor. Disponível em: <<https://comportamento.shareeat.com.br>>. Acesso em 23 set.2020.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman Companhia, 2007.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2.ed. Tradução: Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2010.

NEIS, Dyogo; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico**: a contribuição da estrutura organizacional para o processo de implementação da estratégia. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, Jussara Maria Silva Rodrigues; GRZYBOVSKI, Denize; SETTE, Ricardo de Souza. Origens e fundamentos do conceito de estratégia: de Chandler a Porter. **Conexão Ciência**, v. 5, n. 1, 2010.

PADILHA, Pablo; CÂMARA, Samuel Façanha; LIMA, Brenno Buarque de. A percepção da alta gestão sobre as principais barreiras à execução da estratégia empresarial. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 2, p. 3-24, 2019.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução: Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAAB, William George Lopes; RIBEIRO, Rodrigo Martins; GIMENEZ, Luiz Carlos P. **Um panorama do segmento de padarias, no Brasil**. BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Maio/2001. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/16665/1/PRFol213970_Um%20Panorama%20do%20Segmento%20de%20Padarias%20no%20Brasil_compl_P_BD.pdf>. Acesso em: 13 set.2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas. **Tendências e dicas de inovação para panificadoras e confeitarias**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/semanadomei2019/conteudos/tendencias-e-dicas-de-inovacao-para-panificadoras-e-confeitarias>>. Acesso em: 06 set. 2020.

SERRA, Fernando Ribeiro et al. **Gestão estratégica**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

THOMPSON JR., Arthur A. et al. **Administração estratégica**. 15.ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
ADMINISTRAÇÃO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO



YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas aplicado as proprietárias da Doce Sabor.

- 1) Quais os motivos que levaram vocês a empreenderem?
- 2) Vocês realizaram alguma pesquisa em relação à produtos e preços praticados no mercado?
- 3) Vocês procuraram se capacitar antes de empreender?
- 4) Como se constituí a empresa em termos jurídicos?
- 5) Como é o sistema de produção da Doce Sabor?
- 6) O que é produzido na Doce Sabor? E qual é o carro chefe?
- 7) De onde vem a inspiração de vocês?
- 8) Quais são os pontos fortes e fracos da Doce Sabor?
- 9) Quais são as oportunidades e ameaças da Doce Sabor?
- 10) Vocês possuem metas à longo prazo? Quais são?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevistas aplicado aos clientes e consumidores

- 1) Gênero: () Feminino () Masculino
- 2) Idade: _____ anos
- 3) Qual sua opinião em relação à localização da Doce Sabor?
- 4) Qual sua opinião em relação à fachada da Doce Sabor?
- 5) Qual sua opinião referente à higiene da Doce Sabor?
- 6) Qual sua opinião referente à organização e atendimento das proprietárias da Doce Sabor?
- 7) Qual sua opinião sobre os produtos ofertados pela Doce Sabor?
- 8) Qual sua opinião sobre os preços praticados pela Doce Sabor?
- 9) Você faz pesquisa de preço antes de efetuar uma compra?
- 10) Você já adquiriu produtos da concorrência? Por quais motivos?
- 11) Qual sua opinião sobre as divulgações e propagandas da Doce Sabor?
- 12) Quais sugestões você indicaria para a Doce Sabor?