



Universidade Federal de Minas Gerais
Instituto de Ciências Agrárias
Campus Regional Montes Claros



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ADMINISTRAÇÃO

CONFEITARIA INCLUSIVA: UMA PROPOSTA PARA O PLANEJAMENTO DE PRODUTOS

MARIA EDUARDA BORGES MARQUES



CONFEITARIA INCLUSIVA: UMA PROPOSTA PARA O PLANEJAMENTO DE PRODUTOS

Trabalho de Conclusão de Curso II
apresentado ao curso de
Administração da Universidade
Federal de Minas Gerais – *Campus*
Regional Montes Claros, como
requisito parcial para o grau de
bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fausto
Makishi

Montes Claros

2024

CONFEITARIA INCLUSIVA: UMA PROPOSTA PARA O PLANEJAMENTO DE PRODUTOS

Maria Eduarda Borges Marques

Trabalho de Conclusão de Curso II aprovado pela Banca Examinadora constituída pelos
membros:

Profª. Dra. Érika Endo Alves – ICA/UFMG

Prof. Dra. Janaína Teles de Faria – ICA/UFMG

Prof. Dr. Fausto Makishi - Orientador ICA/UFMG

Montes Claros-MG, 26 de agosto de 2024

“O único limite para alcançar os seus objetivos é o alcance dos seus sonhos, e a vontade de trabalhar duro por eles.” - Michelle Obama

RESUMO

Os negócios de alimentação inclusiva, como confeitarias, docerias e padarias que atendem ao público que possui alguma restrição alimentar, representam um segmento em ascensão no mercado de alimentação e serviços de alimentação fora do lar. Como um campo inovador, o planejamento desses empreendimentos apresenta-se como uma tarefa desafiadora, dada a incerteza e a falta de informações estruturadas sobre a dinâmica de mercado, modos de operação e resultados financeiros. A baixa barreira à entrada é uma característica marcante dos negócios de alimentação, muitas vezes caracterizados pela ausência de um planejamento formal adequado. Com o intuito de oferecer uma metodologia direcionada para o planejamento desses negócios, este trabalho de conclusão de curso aborda o planejamento estratégico de portfólio de uma confeitaria inclusiva. A metodologia proposta utiliza instrumentos consagrados de coleta de informações, como grupos focais e análise documental. A matriz Smit-Kasavanas é empregada para a análise do portfólio de produtos. Os resultados indicam que a combinação de diferentes técnicas permite o desenvolvimento de estratégias de produtos mais assertivas.

Palavras-chave: Planejamento de portfólio; Negócios de Alimentação; Alimentação Inclusiva; Planejamento empresarial.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. Planejamento empresarial e técnicas de pesquisa empregadas	17
Figura 2. Perfis de público-alvo identificados na pesquisa.	24

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Proposta de Produtos a serem ofertados	26
Quadro 2. Matriz Smit-Kasavanas para os produtos propostos	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Relação de detalhada de produtos e preços a serem praticados	27
Tabela 2. Estimativa de tempo de produção e otimização das quantidades serem produzidas tendo em vista maximização de revoltados e limitações de alocação de tempo de mão de obra	28
Tabela 3. Levantamento de custo de materiais realizado no varejo local (lojas físicas)	29
Tabela 4. Levantamento de custo de materiais realizado no comercio digital	30
Tabela 5. Levantamento de custo de materiais de embalagem realizado no comercio digital	30
Tabela 6. Custo unitário estimado e Custo de Mercadorias Vendidas	31
Tabela 7. Margem de contribuição e percentual de vendas por produto	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Contexto das confeitarias e definição do escopo do negócio	9
2.2 Planejamento Empresarial	10
2.3 Análise de Oportunidade de Mercado	11
2.4 Plano de <i>Marketing</i>	13
2.5 Plano Operacional	14
2.6 Plano Financeiro	14
3. METODOLOGIA	16
3.1 Caracterização da pesquisa	16
3.2 Estratégia de investigação	16
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
4.1 Análise do público-alvo e das necessidades dos clientes: O que as pessoas buscam em uma confeitaria inclusiva	23
4.2 Planejamento da Capacidade Produtiva e operacional	26
4.3 Estimativa de custos	28
4.4 Matriz Smit-Kasavanas	32
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	35
APÊNDICES.....	39

1. INTRODUÇÃO

Comer não é um ato solitário ou autônomo do ser humano, ao contrário, é a origem da socialização, pois, nas formas coletivas de se obter a comida, a espécie humana desenvolveu utensílios culturais diversos, talvez até mesmo a própria linguagem. [...] A comensalidade é a prática de comer junto, partilhando (mesmo que desigualmente) a comida, sua origem são tão antigas quanto a espécie humana, pois até mesmo espécies animais a praticam (Carneiro, 2017, p.71).

A ideia do alimento como elemento de socialização tornou-se objeto de interesse de um campo crescente de estudos acadêmicos que compõe a disciplina de sociologia da alimentação (Poulain; Conte, 2004; Triches; Schneider, 2015; Azevedo, 2017). Também fora do mundo científico, a comida se tornou uma espécie de “obsessão” na sociedade contemporânea, conforme argumenta Tonon (2021). Basta um olhar nas redes sociais, nas mídias digitais e televisivas, nas prateleiras de livrarias para perceber que vivemos uma espécie de fixação coletiva pelo alimento.

Mas se o alimento é objeto de socialização, ele também se torna elemento de exclusão. Não só apenas para os quase um milhão de pessoas que, por alguma razão, não têm acesso a função nutricional dos alimentos, incorrendo em insegurança alimentar (FAO, 2021), mas também por aqueles que, por necessidade ou opção, são submetidos a algum tipo de restrição alimentar. Nesse contexto a restrição alimentar pode se tornar veículo de segregação.

Não por acaso, surgem em todo mundo movimentos sociais que buscam reconhecer a pluralidade e diversidade alimentar das pessoas e promover a inclusão alimentar (Maia, 2017). Tais movimentos manifestam-se sob diferentes abordagens, conforme arena de debate, a exemplo da cozinha inclusiva, alimentação inclusiva e nutrição inclusiva.

A alimentação inclusiva é uma tendência crescente na gastronomia mundial, que visa atender às necessidades e restrições alimentares de diferentes públicos como intolerância à lactose, alergia à proteína do leite, doença celíaca, diabetes, entre outras condições (Maia, 2017).

O presente trabalho trata de alimentação inclusiva como estratégia de negócio. Mais especificamente, o trabalho parte desse contexto para discutir o planejamento de portfólio de uma confeitaria inclusiva.

Para além da questão envolvendo o aparente crescimento deste segmento de mercado, surge em meio a essa discussão outra importante questão que diz respeito ao planejamento empresarial dessas iniciativas. Mais do que uma novidade repleta de incertezas, os pequenos negócios alimentares se caracterizam por uma baixa barreira a entrada. Em outras palavras, qualquer empreendedor que domine minimamente as técnicas de preparo e fabricação de alimentos poderá se aventurar neste mercado sem enfrentar grandes desafios como acesso a mercados e necessidade de investimentos substanciais em ativos de produção.

Parte dessa já conhecida novela, alimentada pela ideia de que ‘todo mundo precisa comer’, são negócios cuja gestão é governada pela experimentação completamente empírica na forma de tentativa e erro. Resultado dessa gestão pela sorte – ou pelo azar - é que a velocidade de entrada tende a se aproximar a velocidade de saída no meio empresarial. Para diversos autores, incluindo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), a falta de planejamento representa uma das principais causas para mortalidade de pequenas e micro empresas no Brasil (Vidigal, 2000; Pereira et al., 2009; SEBRAE, 2016).

Nesse sentido, o presente trabalho procura contribuir para essa discussão oferecendo um exemplo de planejamento empresarial, mais especificamente o estudo de viabilidade de portfólio por meio de diferentes técnicas comumente utilizadas na pesquisa científica. O objetivo aqui é apresentar um arcabouço metodológico que permita auxiliar a tomada de decisão empresarial, em especial no campo dos negócios de alimentação.

Assim, o objetivo do presente trabalho de conclusão de curso foi apresentar uma proposta para o planejamento de produtos de uma confeitaria inclusiva.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Contexto das confeitarias e definição do escopo do negócio

A confeitaria, parte essencial da gastronomia, é frequentemente lembrada em ocasiões especiais, como aniversários, casamentos e outros eventos, onde doces e bolos são indispensáveis. No entanto, muitas empresas desse setor parecem não conseguir atender a todos os públicos, especialmente aqueles com restrições alimentares.

As confeitarias se fazem presentes cada vez mais no cotidiano do brasileiro (Sebrae, 2019). Conforme lembra Luís da Câmara Cascudo “*nunca um brasileiro dispensou adoçar a boca depois de salgar o estômago*” (Cascudo, 2004, p. 308).

Segundo Matos e Marques (2019), a relação do brasileiro com os doces, e o açúcar, é controversa e remete os tempos de Brasil colônia. Embora doces como a rapadura e o melado de cana fizessem parte do cotidiano popular brasileiro, a culinária francesa teve forte influência, sobretudo, junto a elite econômica, na criação da ideia dos ‘doces de vitrine’ (Matos; Marques, 2019).

Para Karls (2019), as confeitarias se consolidam no Brasil durante o segundo reinado (1840-1889), principalmente na cidade do Rio de Janeiro, como símbolo de refinamento e modernidade trazidos da Europa. Neste período, cresciam em números os estabelecimentos inspirados nas *pâtisseries* francesas.

De certa forma, os doces de confeitaria acabam se desenvolvendo sob a lógica de bens de luxo, ou bens superiores¹, cuja relação renda do consumidor e consumo é diretamente proporcional.

Com passar dos anos, as confeitarias foram se popularizando. O consumo de doces de confeitaria deixou de ser associado exclusivamente a festividades e datas comemorativas, para ser incorporado ao dia-a-dia. Sem ignorar os efeitos do consumo excessivo de açúcar nas sociedades modernas, o segmento de confeitaria se aproxima da ideia de mercado de indulgência, porém uma indulgência quase necessária. Como relata Tonon (2021, p.12) “*Comer é a última obsessão fanática envolvendo a ingestão de uma substância a que você pode se entregar sem ser repreendido pela sociedade*”.

Em estudo realizado pela Mordor Intelligence e divulgado pela Associação Brasileira da Indústria de Alimentos – ABIA, o setor de confeitarias apresenta, no Brasil, um crescimento de 4% ao ano (ABIA, 2023). Essa crescente se manteve quase

¹ Bens superiores são aqueles que a demanda aumenta em maior proporção que o aumento da renda

constante ao longo dos últimos cinco anos, sugerindo uma importante oportunidade para pequenas e micro empresas.

Nesse contexto, as confeitarias inclusivas emergem como proposta de oferecer doces voltados para públicos com alguma restrição alimentar. Em outro estudo realizado pela consultoria de mercado Markets and Markets (2022), projeta um mercado de alimentação inclusiva com crescimento de 7% ao ano até 2027, quando deve atingir 19 bilhões de dólares.

No caso do empreendimento proposto, considerando este contexto, a oferta se caracteriza por doces de vitrine em geral (bolos confeitados, sobremesas e docinhos), produzidos sob encomenda, considerando as especificidades alimentares de cada cliente e a não disponibilidade de investimentos fixos em estrutura de consumo (mesas, cadeiras, balcões, decoração, etc.).

2.2 Planejamento Empresarial

Construir e gerenciar uma empresa é um grande desafio, independentemente do setor e tamanho em que está atualmente. A gestão eficaz da empresa exige um constante planejamento e tomada de decisão na resolução de problemas, alinhado a estratégia definida e o modelo de negócio com a eficiência do grupo. Quando se trata de uma pequena empresa, esse aspecto pode ser bastante perceptível, onde o empreendedor muitas vezes desempenha diversas tarefas como controle financeiro, comercial e *marketing* e planejamento, recursos humanos, desenvolvimento de produtos, entre outras atividades para garantir a sobrevivência e o crescimento dos negócios (Yamamoto, 2020).

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2016), em estudo realizado com empreendedores que precisam encerrar suas operações, constatou-se que no quesito falta de planejamento e conhecimento sobre o mercado, por exemplo, 38% dos entrevistados não sabiam o número de concorrentes. Ou seja, embora os proprietários possuíssem conhecimento nesta área, não havia planejamento suficiente na gestão dos processos e no dia a dia da empresa.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), essa gestão envolve três etapas centrais: a) Formulação da Estratégia, que envolve o desenvolvimento da estratégia; b) Implementação da Estratégia, o que significa fazer a estratégia funcionar; e, c) Gestão Estratégica, que envolve monitorar e modificar a estratégia, ou sua implementação, para

garantir que os resultados desejados sejam alcançados. Os autores ressaltam que essa gestão estratégica é, de fato, ampla e inclui não apenas essas três etapas, mas também outras etapas intermediárias que a antecedem, como a determinação do trabalho e os objetivos da organização no contexto de suas atividades externas e ambientes internos.

Para Carlos (2015) a estratégia consiste em um conjunto de normas de tomada de decisão para guiar o comportamento de uma empresa em que se define qual o produto a ser desenvolvido e a tecnologia a ser empregue, o comércio de atuação e o comportamento frente aos concorrentes. Em contrapartida, Balestrin e Verschoore (2016) afirmam que a estratégia é a definição do lugar de destino e a escolha dos caminhos básicos para alcançar o mesmo. É escolher o campo de negócio em que se vai trabalhar; é determinar se o destaque estará na produção ou nos serviços, nos gastos ou na diferenciação. Dessa maneira, a estratégia deve atender a organização em busca de uma posição competitiva no mercado que corresponda uma situação favorável diante de seus concorrentes.

Cavalcanti (2007) afirma que o processo de gestão estratégica deve ser dividido em três fases, iniciando com a análise ambiental, avançando para o planejamento estratégico e depois planejando e implementando todos os recursos apropriados aprovados pela organização. E, também, explica que o ambiente organizacional é complexo devido às rápidas e constantes mudanças na estrutura, tecnologia e relacionamentos, tanto internos quanto externos, dificultando a definição de uma estratégia empresarial. O autor Lucca (2013) concorda, no entanto, acrescenta que para alcançar a gestão estratégica da qualidade é necessário continuar a controlar a estratégia utilizada até ao final da sua implementação. Assim, o autor descreve os quatro elementos básicos da gestão eficaz, a saber: análise, planejamento, ação e controle.

2.3 Análise de Oportunidade de Mercado

Analisar as oportunidades do mercado é realizar um bom estudo dos clientes. Além da compra de seus produtos, os clientes visam consumir soluções de algo que precisam e desejam. De acordo com o Sebrae (2013), os primeiros passos para um bom estudo são identificar as características gerais dos clientes, e, para a pessoa física, deve-se avaliar os seguintes pontos: faixa etária, gênero, família grande ou pequena, profissão, renda, escolaridade e local onde mora.

O segundo passo é uma identificação dos comportamentos e interesses dos clientes. Segundo Kotler e Keller (2019), existem quatro fatores psicológicos que influenciam o comportamento do consumidor: motivação, estimulada por necessidades fisiológicas ou psicológicas; percepção, que é a forma como o indivíduo processa informações através dos sentidos; aprendizagem, que resulta das experiências; e memória, utilizada pelo *marketing* para criar associações positivas das marcas pelo cliente.

O terceiro passo é identificar o motivo que leva o cliente a comprar o produto em questão. Para os estudantes de *marketing*, a decisão de compra envolve várias etapas: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra (Kotler; Keller, 2019). E, o quarto e último passo é a identificação da localidade onde os clientes estão posicionados, informação que pode ajudar na definição da melhor área de atuação da empresa (Sebrae, 2013).

Após uma análise minuciosa, deve-se começar a analisar os concorrentes, pois ao estudá-los pode-se aprender lições importantes de como a concorrência atua no mercado em que a empresa será aberta. A identificação dos principais concorrentes é o primeiro passo para esse estudo, pois a partir dessa informação é possível realizar uma pesquisa das boas práticas e deficiências da concorrência. É importante reiterar que a concorrência é constituída pelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade da empresa, e que ambas têm como objetivo satisfazer as necessidades dos futuros clientes.

Realizar comparações com as informações obtidas por meio da pesquisa permite dizer se a empresa tem capacidade de competir com os concorrentes já presentes no mercado. Isso pode atrair a atenção dos clientes desse segmento e incentivá-los a consumir os produtos ou serviços da nova empresa. Além disso, se houver espaço para a entrada de uma nova empresa no mercado analisado, essa comparação auxilia na formulação de estratégias para aumentar a visibilidade da empresa entre seus concorrentes. (Dornelas, 2016).

Outro passo extremamente importante é realizar um estudo detalhado dos melhores fornecedores. Os principais critérios a serem considerados na escolha dos fornecedores incluem preço, reputação do fornecedor, confiabilidade do produto, confiabilidade do serviço e flexibilidade do fornecedor (Kotler; Keller, 2019). É essencial avaliar periodicamente o desempenho dos fornecedores para decidir se deve

continuar, modificar ou encerrar o relacionamento com eles. Ter essas informações é importante para definir o investimento inicial e as despesas do negócio.

2.4 Plano de *Marketing*

No plano de *marketing*, é apresentado os produtos/serviços que serão vendidos. Nele, deve constar os principais itens que serão produzidos, especificando detalhes (tamanho, cor, modelo), e, no caso de uma prestação de serviços, informar quais os serviços prestados, quais características possui e quais as garantias oferecidas. O guia do Sebrae (2013, p. 48) também expõe que "a qualidade do produto é aquela que o consumidor enxerga", ou seja, deve-se sempre praticar o exercício de alteridade com o cliente quando há uma decisão de melhorar um produto ou serviço, para que esta seja sempre a mais fiel possível aos anseios do cliente.

Para Kotler e Keller (2019), estabelecer uma política de definição de preços exige a análise de vários critérios, os quais incluem: os objetivos, para que a empresa saiba sua posição no mercado; a demanda, reconhecendo que, quanto maior o preço, menor será a quantidade demandada; os custos, que determinarão o valor mínimo a ser cobrado; a análise de custos, preços e ofertas da concorrência, para que o preço esteja alinhado com a faixa de preços do mercado; e a definição do método de precificação, que deve considerar os custos como piso de preço, os preços da concorrência e a avaliação das características únicas do produto.

Em relação à comunicação de *marketing*, cujo objetivo é fazer com que o cliente escolha seu produto em vez do concorrente, ela pode ocorrer de oito formas: propaganda, onde se paga para anunciar; promoção de vendas, que oferece incentivos de curta duração; eventos e experiências, para promover a interação entre a marca e o consumidor; relações públicas e publicidade, que visam promover ou resguardar a imagem da empresa; *marketing on-line* e de mídias sociais, que envolvem atividades direcionadas a clientes atuais ou potenciais; *mobile marketing*, que estabelece contato com o cliente através de celulares ou *tablets*; *marketing* direto e interativo, que utiliza meios de comunicação para estabelecer uma interação direta com clientes específicos; e vendas pessoais, que envolvem interação direta com clientes potenciais (Kotler; Keller, 2019).

Segundo o Sebrae (2013), também é importante considerar a estrutura de comercialização, que envolve os canais de distribuição dos produtos ou serviços, ou seja,

como o seu produto chegará ao cliente. Estudar os hábitos de compra do seu cliente facilita a determinação dos meios mais adequados para alcançá-lo. E por fim, é essencial pensar na localização da empresa e justificar a escolha desse local, considerando o ramo de atividade como principal fator na definição do ponto.

2.5 Plano Operacional

O plano operacional abrange todos os procedimentos necessários para realizar as atividades da empresa, levando em conta os recursos necessários, os procedimentos básicos, as expectativas em relação aos produtos ou resultados, os prazos definidos e os responsáveis por cada atividade (Oliveira, 2003).

O primeiro tópico do plano operacional, de acordo com o Sebrae (2013), é o arranjo físico da empresa, que define a distribuição dos setores e das pessoas no espaço disponível, proporcionando: aumento de produtividade; diminuição do desperdício e do retrabalho; facilitação da localização dos produtos pelos clientes na área de vendas; e, melhoria na comunicação entre os setores e as pessoas.

Após a elaboração do arranjo físico, é importante estimar a capacidade instalada da empresa, ou seja, quantos clientes podem ser atendidos ou quanto pode ser produzido com a estrutura existente. Os processos operacionais também devem ser planejados, o que consiste em registrar como a empresa irá funcionar, ou seja, pensar como serão feitas as atividades passo a passo, como será a fabricação, venda, prestação de serviço e rotinas administrativas. É importante identificar quais os trabalhos que serão feitos, quem são os responsáveis e os equipamentos necessários para a realização da tarefa (Sebrae, 2013).

2.6 Plano Financeiro

A área financeira de uma organização engloba os processos relacionados ao custeio, incluindo a separação entre custos fixos e variáveis e a definição do preço dos produtos, incorporando o custo de fabricação. O objetivo é gerir esses aspectos de forma eficaz e estratégica para alcançar bons resultados e maximizar a lucratividade. (Paula, 2016). Para obter informações e resultados abrangentes, é essencial adotar um método financeiro de planejamento e métodos de custeio eficazes. Esses métodos devem ser rigorosamente alinhados às exigências e prioridades da empresa para garantir uma avaliação precisa do seu funcionamento.

Ao longo do tempo observou-se que era de fato necessária a utilização de métodos de custeio adequados não apenas para os mercados locais e sim para todos, apesar de existir uma variação de aplicação e método, o melhor que se adequa a empresa e seus objetivos será utilizado. Os métodos mais comuns a serem utilizados são custeio variável e custeio por absorção, visto que tais métodos são considerados tradicionais por serem comumente aplicados nas empresas (Paula, 2016).

Nesta categoria de custeio, incluem-se os custos semivariáveis, que variam conforme o nível de produção, mas têm uma parcela fixa, como a taxa mínima da conta de energia. Também estão os custos semifixos, que permanecem fixos dentro de uma determinada faixa de produção, mas podem variar com alterações nessa faixa (Assaf Neto, 2002). Além disso, outras classificações de custos, conforme Ferreira (2008), incluem: custos de produção, que abrangem matéria-prima, mão de obra direta e custos indiretos; custos primários, compostos por matéria-prima e mão de obra direta; e custos de transformação, que envolvem a mão de obra direta e os custos indiretos de fabricação.

A contabilidade também se tornou essencial nesse planejamento, apresentando-se como ferramenta de controle de decisão. Os autores Martins e Rocha (2010, p. 23) complementam que “a contabilidade se deu através da necessidade de controlar, gerir e administrar, principalmente o lado financeiro, uma vez que surgiu a necessidade da avaliação dos estoques industriais, o que na época era dada facilmente em empresas típicas do mercantilismo”, ou seja, ela proporciona dados minuciosos para controlar transações atuais e planejar ações estáveis futuras.

A área financeira consiste, ainda, em auxiliar os investidores em relação às riquezas e buscar meios de sempre obter resultados positivos. Alguns autores trazem conceitos sobre a área administrativa, como Reis e Vittorato Neto (2000, p. 93) que definem “A administração financeira tem como meta principal gerenciar os recursos financeiros da organização, necessários para a realização de suas atividades em busca de seus objetivos e de sua missão”.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

O presente estudo se caracteriza pela natureza aplicada, vista as razões de ordem prática, e quanto aos objetivos como pesquisa exploratória (Gil, 2008). Neste entendimento, o estudo aqui retratado relata processo de planejamento empresarial voltado à criação de uma confeitaria inclusiva. Trata-se de um exercício de natureza empírica que envolve diagnóstico, análise e planejamento de ações concretas da atividade empreendedora. Como tal, não se pode ignorar o fato de que este processo de planejamento, carregado de incertezas, consiste, também, em processo de busca por conhecimento, sendo entendido assim como exploratório.

A abordagem é predominantemente qualitativa, ainda que se utilize de indicadores e dados numéricos. Não há busca por dependência funcional entre as variáveis tendo em vista tratar o fenômeno em análise (Silva et al, 2018). Em outras palavras, não se propõe no referido estudo a análise métrica entre variáveis ou ainda, a relação de causalidade entre fenômenos (Richardson et al., 1985² *apud* Silva et al, 2018).

Vale dizer que a lógica dada ao trabalho apresentado é a de um plano de negócios, porém utiliza-se de um ferramental comum às investigações científicas, sendo dessa forma constituído de uma pesquisa. Acredita-se que ao adotar tal rigor metodológico agrega-se à ação de planejamento subsídios importantes à tomada de decisão, diminuindo incertezas, e permitindo uma projeção menos arbitrária e subjetiva.

3.2 Estratégia de investigação

Para desenvolvimento do trabalho foi empregado um conjunto de técnicas e ferramentas, em grande parte, consagradas na pesquisa científica e nas ciências gerenciais, conforme a Figura 1. Basicamente, cada etapa de planejamento empresarial foi alimentada por informações provenientes de uma ou mais técnicas investigativas. Assim, o desenho inicial do escopo do empreendimento é fruto da revisão de literatura – incluindo material não científico, que contribuiu com os primeiros *insights* sobre o que seria feito.

² RICHARDSON, Roberto Jarry et al. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

Não se pode ignorar o fato de que grande parte dessas ideias seminais também são fruto da experiência acumulada da pesquisadora no ramo de atividade de confeitaria. Por essa razão, a análise que segue não está livre da interpretação pessoal da autora em sua trajetória passada. Todavia, acredita-se que os ganhos em termos da discussão proposta superam eventuais vieses que o estudo possa carregar.

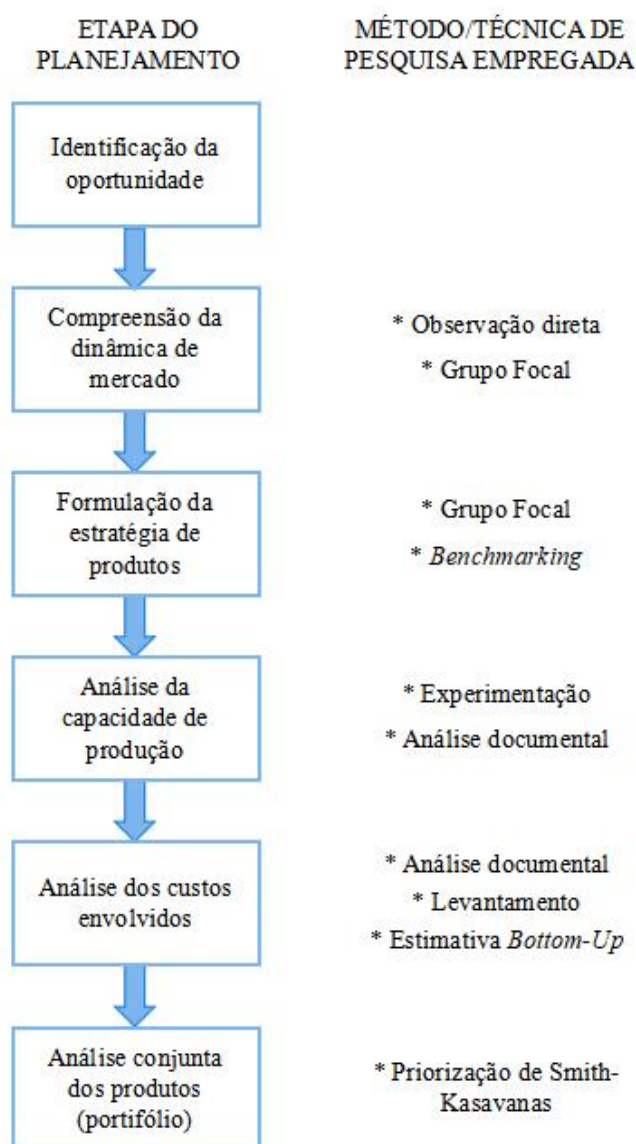


Figura 1. Planejamento empresarial e técnicas de pesquisa empregadas

Definido o escopo, ou interesse inicial do empreendimento, seguiu-se para etapa de análise qualitativa do mercado. Sendo uma atividade empresarial inovadora, não havia base de informações anteriores. Por essa razão, optou-se por um estudo exploratório qualitativo do mercado tendo em vista entender, principalmente, a

dinâmica de mercado e o público-alvo do negócio. Nessa fase foram adotadas técnicas de observação direta e grupo focal.

O levantamento de custos, entendido aqui como análise documental, tomou como base as orientações do *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK).

A ‘engenharia de portfólio’, por sua vez, utilizou-se de técnicas de priorização que vêm sendo utilizadas na área de gestão dos negócios de alimentação. Algumas particularidades neste ramo de atividade devem ser destacadas, a saber: sazonalidade da oferta de matéria prima e da demanda e vida de prateleira relativamente curta (o que impede a estocagem de produto acabado).

3.2.1 Observação direta

A primeira etapa da pesquisa caracteriza-se pela observação direta. Segundo Gil (2008), a observação consiste em uma técnica de investigação que faz uso dos sentidos (visão e audição, por exemplo) para apreensão de determinados fatos relacionados ao fenômeno que se pretende investigar. Trata-se de uma exploratória que teve objetivo de compreender e identificar a dinâmica de consumo e aquisição envolvendo confeitarias (geral).

Durante o período de agosto de 2023 a fevereiro de 2024 foram realizadas visitas a confeitarias, docerias e padarias do município de Montes Claros, Minas Gerais. As visitas duraram de 15 a 40 minutos cada, totalizando cerca de 10 visitas em horários distintos (final da manhã, início da tarde e final da tarde). Anotações foram realizadas em caderno de campo e sintetizadas posteriormente. Por envolver negócios terceiros, optou-se pela não abordagem do público consumidor para condução de entrevista.

3.2.2 Grupo focal

Um grupo focal foi empregado como parte da etapa de planejamento do empreendimento inicialmente idealizado, notadamente para construção inicial da proposta de negócio, identificação do público alvo e da estratégia de portfólio.

Sobre isso, Gatti (2005) destaca o grupo focal como variação de entrevista conduzida em grupo com objetivo de captar percepções e ideias dos participantes, possibilitando a compreensão de aspectos emocionais e comportamentais. Em complemento Minayo (2009) chama a atenção para o caráter dinâmico dessa técnica de coleta de dados.

O grupo focal é amplamente utilizado em estudos exploratórios na área de *marketing* com o objetivo de compreender melhor um problema, levantar hipóteses ou identificar elementos para a criação de estratégias (GIL, 2008).

Para pesquisa em tela foi realizado apenas uma reunião ou grupo focal com a participação de cinco pessoas. Os participantes ficaram reunidos durante cerca de uma hora e meia. Participaram das atividades quatro mulheres e um homem. A idade dos participantes variou de 19 a 56 anos. Apenas uma das participantes possui algum tipo de restrição alimentar. Duas outras participantes possuem alguma experiência com serviços de alimentação.

Sobre a qualificação do grupo, destaca-se que o número de participante foi inferior ao normalmente recomendado pela literatura, embora o número ideal não seja um consenso. Gil (2008) recomenda grupos maiores que 6 e menores que 10 participantes. Já Gatti (2005) sugere grupos de até 12 participantes. Vale dizer que o grupo formado foi considerado heterogêneo por combinar gênero, idades e experiências diferentes.

A pesquisadora/moderadora conduziu a dinâmica contextualizando a investigação e animando a discussão com base em um roteiro previamente elaborado para a atividade, conforme Apêndice A. Parte das respostas e termos chave foram anotados em um quadro com a finalidade de ajudar na discussão dos pontos. Os participantes também tinham liberdade de anotar seus pontos e contribuir com a construção do quadro de registros.

3.2.3 Levantamento de custos (análise documental)

Para estimativa de custos foi utilizada abordagem descrita no *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK) para planejamento de projetos (geral). Na gestão de projetos, o processo de estimativa de custos envolve prever os custos necessários para concluir as atividades de um projeto, considerando todos os recursos, como mão de obra, materiais, equipamentos e outros insumos.

A técnica utilizada foi a estimativa ascendente, ou *bottom-up*, que consiste no levantamento do custo de cada componente individualmente. O custo total é resultado direto da somatória desses componentes. A forma de amostragem utilizada, também com base no PMBOK, foi a de três pontos com estimativa balanceada.

Segundo o referido manual, precisão das estimativas de custos de uma atividade pontual pode ser aperfeiçoada considerando-se as variabilidades e riscos envolvidos. Riscos esses que envolvem flutuação de custos ao longo do tempo de planejamento e execução de um projeto. O pressuposto adotado aqui é que a variação de preços tomados em um mercado qualquer seguiria uma distribuição normal. Haveria, portanto, uma projeção otimista, com menor frequência em uma tomada ampla de preços, e uma projeção otimista, com frequência próxima à distribuição anterior. Sugere-se então uma estimativa ponderada conforme a fórmula 1.

$$cE = \frac{(cO + 4 cM + cP)}{6}$$

Onde: cE representa o custo estimado do item cotado; cM o valor de custo mediano; cO a projeção de custo otimista; cP a projeção de custo pessimista.

O levantamento de custos variáveis foi realizado em lojas físicas do comércio varejista no município de Montes Claros/MG. O levantamento de custos fixos estimados com base em valores praticados por operadores de serviços (energia, internet, água) para consumidores domésticos. Os valores de investimento foram tomados junto ao comércio eletrônico na *internet*. A pesquisa foi realizada no período de maio a junho de 2024.

Para maior parte dos materiais, o levantamento de custos foi realizado no varejo local. Foram visitadas as lojas físicas de três estabelecimentos a saber: SUPERKILO SUPERMERCADO, Data da Visita: 14 mar. 2024; CENTER PAO PADARIA E CONFEITARIA, Data da Visita: 15 mar. 2024; BRETAS SUPERMERCADOS, Data da Visita: 16 mar. 2024. As lojas foram identificadas como Varejo 1, Varejo 2 e Varejo 3, respectivamente.

Os materiais não localizados no varejo local (insumos específicos e embalagem) foram cotados neste mesmo período junto ao comércio eletrônico. Foram consultados os *marketplaces* Amazon (disponível em: <https://www.amazon.com.br/>) e Mercado Livre (disponível em: <https://www.mercadolivre.com.br/>) e o comércio especializado Barra Doce (disponível em: <https://www.barradoce.com.br>). No caso específico do chocolate vegano, os comércios consultados foram: Java Chocolates, Super Vegan e Gobeche.

A estimativa de custos unitários foi realizada com base no somatório de custos unitários dos materiais necessários para produzir aquele produto. Essa aproximação, de

custo médio unitário como somatório dos custos variáveis apenas é uma sugestão de Nishio e Alves (2019). Segundo os autores, pela natureza da atividade, em negócios de alimentação pode ser difícil avaliar a contribuição dos custos fixos na composição do custo unitário.

O Custo de Mercadorias Vendidas (CMV) foi calculado pela divisão simples do custo unitário pelo valor de venda.

3.2.4 Aplicação da matriz Smit-Kasavanas

O método de Smith-Kasavanas consiste em uma adaptação da matriz BCG³ que vem sendo utilizado para gestão de portfólios em serviços de alimentação (Vasconcellos; Lucena Neto, 2015; Alves, 2020; Nishio; Alves, 2019). A principal diferença reside na utilização do parâmetro margem de contribuição ao invés de participação no mercado. Ou seja, a análise proposta por Smith-Kasavanas tem seu foco em aspectos endógenos ao negócio analisado, enquanto a matriz BCG utiliza-se de aspectos relacionados a participação do produto no mercado, do ambiente competitivo externo ao negócio.

A margem de contribuição é dada pela diferença entre o preço de venda e o custo unitário estimado. Por sua vez, o percentual de venda é dado pela fração direta entre quantidade a ser vendida do produto (projeção) e a quantidade total de todos os produtos ofertados. Enquanto o primeiro parâmetro relaciona margens de lucratividade, o segundo relaciona-se com quantidade, o que pode ser pensado também em alocação de recursos.

Assim como a análise proposta pelo Boston Consulting Group, a metodologia de Smith-Kasavanas procura classificar produtos de um dado portfólio ofertado, conforme as variáveis já enunciadas, Percentual de venda e Margem de contribuição, em quatro categorias, a saber: Estrela, Burro de Carga, Abacaxi e Quebra-cabeças.

Assim como a matriz BCG, o modelo prescritivo do método de Smith-Kasavanas propõe para cada tipo de produto uma estratégia a ser adotada. Produtos do tipo Estrela (margem de contribuição e percentual nas vendas elevados) constituem o produto, ou conjunto de produtos, de maior importância para o negócio. São produtos de elevado retorno econômico, mas que também ajudam na consolidação da marca. A

³ Matriz BCG, também conhecida como Matriz de Crescimento-Participação, é uma ferramenta de análise estratégica desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG) na década de 1970. Ela é usada pelas empresas para ajudar a avaliar e gerenciar seus portfólios de produtos ou unidades de negócios.

estratégia prescrita é focar nesse produto; manter o rigor nas especificações e garantir qualidade; dar publicidade frequente (Nishiro; Alves, 2019).

Os produtos do tipo burro de carga (margem de contribuição baixa e percentual de vendas elevado) caracterizam-se pela geração de fluxos de caixa mais estáveis. O foco deve ser em manter a participação de mercado e extrair o máximo de lucro (Nishiro; Alves, 2019).

Já os produtos do tipo quebra-cabeça (margem de contribuição elevada e percentual de vendas baixo), normalmente, necessitam de investimentos significativos para aumentar a participação de mercado. A empresa deve decidir se vale a pena ou não investir (Nishiro; Alves, 2019). Por fim, os produtos do tipo abacaxi (margem de contribuição e percentual de vendas baixos), devem ser totalmente repensados em termos de precificação e, em alguns casos, quanto à oferta.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise do público-alvo e das necessidades dos clientes: O que as pessoas buscam em uma confeitaria inclusiva

A análise observacional no varejo de confeitaria e panificação revelou algumas características importantes sobre a dinâmica desse mercado. Primeiro que a maioria do público é adulto, em alguns casos, adultos acompanhados por crianças. Isso sugere que, ainda que a restrição seja do público infantil, a iniciativa de buscar esse tipo de serviço é, em uma primeira análise, do adulto.

As compras ocorrem com maior frequência à tarde, apresentando dois picos de movimento: no início da tarde, por volta das 13h, e entre 17h e 18h. Esses horários podem ser explicados pelo desejo de consumir doces após o almoço, pela compra de um doce para o café da tarde ou como sobremesa após o jantar.

Dois tipos de consumo foram identificados: o consumo no estabelecimento (quando o mesmo dispõe desse tipo de serviço, por meio de espaço dedicado, com mesas, balcão, etc.) e a compra ‘para viagem’, com produtos voltados ao consumo fora do estabelecimento, sendo o segundo tipo notadamente mais frequente. Também foi observado que produtos unitários, com exceção de bolos médios e grandes, são menos comercializados que produtos cujas quantidades atendem mais de uma pessoa.

A constatação obtida em campo foi levada para análise conjunta do grupo focal. Após a exposição inicial da pesquisa, os participantes foram animados a responder: o que as pessoas buscariam em uma confeitaria inclusiva.

A interpretação dada a esses fatos é de que as pessoas, em sua maioria adultos, frequentam estabelecimentos dedicados à comercialização de produtos de confeitaria para adquirir os mesmos e consumi-los em outro local, possivelmente de forma compartilhada. Se pensarmos na proposta de inclusão promovida pelos produtos propostos, essa análise parece fazer sentido, visto que a compra em separado poderia ser vista como ação segregadora. Sendo assim, as pessoas compram produtos de confeitaria para compartilhar.

A questão seguinte posta ao grupo dizia respeito à qualificação desse público, ou seja, quem vai à uma confeitaria inclusiva. A discussão realizada conjuntamente

permitiu a identificação não só de um público direto composto por pessoas com restrições alimentares, como imaginado inicialmente. Outros grupos identificados são os que compram pensando em alguém que possui alguma restrição, mas também curiosos e interessados em alimentação saudável.

Assim, o público idealizado para uma confeitaria inclusiva é diversificado e composto por pessoas com diferentes necessidades alimentares e preferências. Após reflexão conjunto, chegou-se a quatro tipos básicos de público-alvo, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2. Perfis de público-alvo identificados na pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Pessoas adultas com restrições alimentares: Esse é um grupo importante de clientes que busca opções de alimentos sem lactose, sem ovo, sem açúcar, veganos ou com outras restrições específicas. Essas pessoas podem ter intolerância à lactose, diabetes, alergias alimentares ou optar por uma dieta baseada em escolhas éticas ou de saúde.

Famílias com crianças com restrições alimentares: Pais e mães que têm filhos com restrições alimentares também são um público significativo. Eles procuram uma confeitaria que ofereça opções seguras para seus filhos, permitindo que eles desfrutem de doces deliciosos sem se preocupar com alergias ou intolerâncias.

Entusiastas da alimentação saudável: Há também um público que busca opções de confeitaria inclusiva que sejam mais saudáveis, utilizando ingredientes integrais, naturais e com baixo teor de açúcar refinado. Esses clientes estão preocupados com a saúde, estão envolvidos em atividades físicas, como a prática de academia, em sua rotina diária, e buscam opções que atendam às suas preferências alimentares.

Curiosos e apreciadores de novidades: Além do público com restrições alimentares específicas, uma confeitaria inclusiva pode atrair pessoas curiosas e apreciadoras de novidades gastronômicas. Esses clientes estão interessados em experimentar novos sabores, texturas e combinações de ingredientes.

Se a demanda por parte do público com restrição alimentares já havia sido observada, a ideia de outros públicos, preocupados com as questões envolvendo saúde e curiosos se alinham a outras tendências macro na área de alimentação. Estudo realizado pelo Instituto de Tecnologia de Alimentos-ITAL, em parceria com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, aponta o interesse em conhecer novos sabores, a saudabilidade e a conveniências como grandes tendências em alimentação no Brasil (ITAL, 2020).

É importante ressaltar que cada cliente é único, e suas necessidades e preferências podem variar, o que reforça a necessidade de venda sob encomenda. Uma confeitaria inclusiva deve estar preparada para oferecer uma variedade de opções e atender às demandas específicas de seu público, garantindo uma experiência satisfatória para todos os clientes.

A segunda parte do grupo focal procurou construir uma proposta de portfólio para a confeitaria inclusiva, considerando as seguintes restrições: intolerância a lactose, alergia a proteína do leite, alergia a ovo e opções sem açúcar. Em um primeiro momento foi realizado um *brainstorming* onde diversas ideias foram anotadas livremente em tarjetas de papel. Ideias interessantes surgiram neste momento, a exemplo da oferta de salgados e sorvete.

Após esse primeiro exercício, as sugestões foram categorizadas e discutidas junto ao grupo. Produtos muito específicos foram reagrupados como produtos mais genéricos, como caso dos bolos confeitados. Entendeu-se, naquele momento, que não faria sentido discutir derivações de sabores e recheios para bolos. O Quadro 1 reúne os principais produtos elencados.

Tendo em vista a definição de estratégias de venda e operações de produção, os produtos propostos foram reclassificados em duas modalidades: a serem vendidos sob encomenda e aqueles comercializados para pronta entrega. A decisão considerou a possibilidade de armazenamento, as possíveis especificidades do pedido e a estratégia de divulgação.

Quadro 1. Proposta de Produtos a serem ofertados

Produto	Descrição	Modalidade
Bolo Confeitado	Massas: Baunilha e Chocolate Recheios: Brigadeiro, Coco e Brigadeiro Branco com Morango Coberturas: Naked Cake e Chantilly	Sob encomenda
Cento de Docinhos	* Brigadeiro * Beijinho * Cajuzinho	Sob encomenda
Kit Degustação	* 3 Bolos no pote - Massa de chocolate com recheio de brigadeiro - Massa de baunilha com recheio de coco - Massa de baunilha com recheio de brigadeiro branco com morango * 6 docinhos (Brigadeiro, beijinho ou cajuzinho)	Pronta entrega
Salgados Congelados	* Coxinha de Frango * Pastel de carne * Empadinha de frango	Pronta entrega
Bolo Caseiro	Sabores: Cenoura, Chocolate, Formigueiro, Fubá e Limão	Pronta entrega
Sobremesas	* Mousse de maracujá * Brigadeirão * Torta de Sorvete	Pronta entrega
Sorvetes	Sabores: Chocolate, Flocos e Frutas Vermelhas	Pronta entrega

4.2 Planejamento da Capacidade Produtiva e operacional

A estimativa da demanda de tempo e de materiais apresentada aqui é fruto da experimentação empírica e análise documental (formulações/receitas encontradas em *sites* especializados). Todos os produtos foram testados quanto aos atributos de valorização esperados. Por limitação de tempo e espaço, também por entender que o

processo de experimentação e formulação de produtos foge ao escopo desse trabalho, os detalhes desses procedimentos foram suprimidos. Entende-se que a discussão sobre especificação de produtos e de matérias primas poderiam ser, por si só, tema de um outro trabalho de pesquisa.

Contudo, para fins de elaboração do Plano Operacional, vale destacar que o portfólio inicialmente proposto na atividade de grupo focal descrito anteriormente, serviu de base para os testes de formulação e preparo. Após analisar os resultados, chegou-se a uma lista de produtos mais detalhada, conforme elencado na Tabela 1. Os preços sugeridos de venda foram determinados com base nos preços praticados por outros empreendimentos similares observados durante a primeira etapa da pesquisa.

Tabela 1. Relação de detalhada de produtos e preços a serem praticados

Produtos	Quantidade	Preço Sugerido de Venda
Bolo Naked cake 15 cm	1,5 kg	R\$ 95,00
Bolo Chantilly 15 cm	2 kg	R\$ 125,00
Bolo Naked cake 20 cm	2,5 kg	R\$ 175,00
Bolo Chantilly 20 cm	3,5kg	R\$ 240,00
Cento de docinhos	100 unidades de 12 g	R\$ 110,00
Kit degustação	Bolo de pote de 140 ml 6 docinhos de 16 g	R\$ 42,00
Salgados congelados	120 g	R\$ 15,00
Bolo caseiro	500 g	R\$ 15,00
Mousse de maracujá	150 ml	R\$ 20,00
‘Brigadeirão’	120 ml	R\$ 18,00
Torta de sorvete	120 ml	R\$ 18,00
Sorvete	250 ml	R\$ 30,00

Também com base na experimentação empírica, foram determinados os tempos de preparo apresentados na Tabela 2. A informação de tempo de preparo foi importante para a determinação da capacidade produtiva, neste caso limitada pela capacidade de produção por uma única pessoa. A meta de produção mensal foi estimada utilizando-se a ferramenta Solver do MS Excel. Para otimização da receita (máximo valor de receita) foram utilizadas as seguintes restrições:

- Somatório de tempo mensal não poderia exceder 8.640 minutos;
- As quantidades deveriam ser um número inteiro e diferente de zero;

Com base na carga horária de 8 horas diárias, operando de terça a sexta-feira e 4 horas aos sábados, uma única pessoa totaliza 2160 minutos semanais dedicados à produção. Este tempo total permite a alocação eficiente de recursos tanto no turno matutino quanto no vespertino, possibilitando a execução das atividades de produção e a realização das entregas dos produtos via *delivery*.

Tabela 2. Estimativa de tempo de produção e otimização das quantidades a serem produzidas tendo em vista maximização de resultados e limitações de alocação de tempo de mão de obra

Produtos	Tempo estimado de mão de obra (Min./ unidade)	Produção mensal Proposta (unidades)
Bolo Naked cake 15 cm	45	1
Bolo Chantilly 15cm	90	1
Bolo Naked cake 20 cm	45	1
Bolo Chantilly 20 cm	90	1
Cento de docinhos	90	3
Kit degustação	270	6
Salgados congelados	260	5
Bolo caseiro	40	31
Mousse de maracujá	65	13
‘Brigadeirão’	40	12
Torta de sorvete	45	10
Sorvete	75	17

4.3 Estimativa de custos

Uma vez definido os produtos e formulações, foram determinadas as quantidades de materiais necessárias para produção mensal. O custo individual de cada insumo foi tomado junto ao comércio varejista local e digital. Os valores encontrados nas lojas físicas do varejo local estão apresentados na tabela 3. Os valores encontrados junto ao comércio digital estão apresentados na Tabela 4 e Tabela 5.

Tabela 3. Levantamento de custo de materiais realizado no varejo local (lojas físicas)

Ingredientes	Varejo 1 (R\$)	Varejo 2 (R\$)	Varejo 3 (R\$)	Custo Médio (R\$)
Açúcar cristal	17,69	17,69	17,98	17,74
Açúcar demerara	7,99	7,59	-	7,79
Açúcar mascavo	21,49	13,99	18,48	18,23
Alho	33,98	43,90	35,90	36,91
Amendoim torrado	8,99	9,89	9,99	9,76
Amido de milho	4,59	5,49	4,99	5,01
Ervilha	3,89	3,99	3,99	3,97
Azeite de oliva	29,89	27,90	24,99	27,75
Batata inglesa	9,89	9,30	10,90	9,96
Bicarbonato de sódio	3,49	3,49	-	3,49
Cacau em pó	19,99	29,90	27,39	26,58
Acém moída	13,99	13,49	10,99	13,16
Cebola	9,79	7,91	7,49	8,15
Cenoura	5,98	5,50	4,19	5,36
Coco ralado	4,48	4,99	4,19	4,52
Cravo da índia	4,69	3,79	4,62	4,50
Extrato de baunilha	45,99	49,90	-	47,95
Farinha de amêndoas	44,99	39,90	-	42,45
Farinha de grão de bico	14,99	16,90	-	15,95
Farinha de linhaça	10,99	11,99	11,99	11,82
Farinha de mandioca	4,59	5,79	6,69	5,74
Farinha de trigo	5,19	5,49	4,49	5,12
Fermento químico	9,98	9,99	11,99	10,32
Forminha nº 5	2,99	1,99	1,99	2,16
Fubá	3,29	1,99	5,69	3,47
Goma xantana	10,00	12,00	-	11,00
Granulado	3,99	4,49	-	4,24
Inhame	11,00	-	5,99	8,50
Leite de coco	3,99	4,29	3,69	3,99
Leite vegetal	21,13	22,90	-	22,01
Limão	7,59	7,69	4,49	7,09
Manteiga de cacau	67,87	0,00	-	33,94
Morango congelado	19,99	29,90	-	24,95
Óleo de coco	68,99	44,90	38,99	47,93
Óleo de girassol	9,48	14,99	-	12,24
Peito de frango	25,99	19,90	25,59	24,71
Maracujá	12,31	12,09	7,99	11,44
Sal	1,99	1,99	1,99	1,99
Vinagre de maçã	6,85	8,49	8,59	8,23

Tabela 4. Levantamento de custo de materiais realizado no comércio digital

Ingredientes	Varejo 4 (R\$)	Varejo 5 (R\$)	Varejo 6 (R\$)	Custo Estimado (R\$)
Ágar-ágar	-	29,80	36,90	33,35
Castanha de Caju	92,50	-	101,62	97,06
Cremor tártaro	26,37	24,94	43,19	28,94
Emulsificante	12,65	12,80	13,96	12,97
Chocolate 1 kg*	193,62	140,00	269,26	197,29

*Valores levantados junto às empresas: Java Chocolates, Super Vegan e Gobeche, respectivamente.

Tabela 5. Levantamento de custo de materiais de embalagem realizado no comércio digital

Embalagens	Varejo 7 (R\$)	Varejo 8 (R\$)	Média (R\$)
Cakeboard MDF 20 cm (10un)	18,00	29,47	23,74
Cakeboard MDF 24 cm (10un)	27,00	25,50	26,25
Cakeboard MDF 26 cm (10un)	30,00	29,90	29,95
Cakeboard MDF 28 cm (10un)	31,00	37,83	34,42
10 Caixas branca para 50 doces	49,00	45,95	47,48
Pote plástico 140 ml com tampa	15,38	13,96	14,67
Marmitinha de alumínio 135 ml tampa pet	67,00	79,99	73,50
Bandeja isopor b1	18,38	20,25	19,32
Embalagem redonda bolo caseiro 15cm	82,99	95,94	89,47
Embalagem plástica g679 150 ml	79,50	95,36	87,43
Filme pvc	29,90	32,90	31,40
Formas para pudim com tampa	22,64	26,31	24,48
Pote de papel com tampa 250 ml	104,90	183,10	144,00

Sobre o levantamento de custos, cabe destacar uma limitação do presente estudo, que está no fato da pesquisa ter sido conduzida junto a estabelecimentos varejistas, em sua grande maioria, voltado ao consumidor final. Evidentemente, a possibilidade de aquisição em outras redes atacadistas ou distribuidores poderia reduzir significativamente os valores encontrados. Todavia, dado o quantitativo projetado, as margens de negociação tendem a se reduzir. A discussão remete ao conhecido problema

de barganha enfrentado pelas pequenas e micro empresas, conforme descrito por Cêra e Escrivão Filho (2003).

Com base na tomada de valores realizada, estimou-se o custo unitário por produtos, conforme Tabela 6.

Tabela 6. Custo unitário estimado e Custo de Mercadorias Vendidas (CMV)

Produtos	Custo Unitário (R\$)	CMV
Bolo Naked Cake 15cm	28,60	30,11%
Bolo Chantilly 15cm	35,99	28,79%
Bolo Naked Cake 20cm	54,90	31,37%
Bolo Chantilly 20cm	72,88	30,37%
Cento de Docinhos	32,18	29,25%
Kit Degustação	13,90	33,10%
Salgados Congelados	5,08	33,87%
Bolo Caseiro	5,50	36,67%
Mousse de maracujá	8,18	40,90%
Brigadeirão	8,30	46,11%
Torta de Sorvete	5,80	32,22%
Sorvete	12,46	41,53%

Com base no trabalho de Fonseca (2014), Nishio e Alves (2019) sugerem valores de referência de CMV para negócios de alimentação, devendo estar na faixa entre 28% e 35%. CMV muito baixo pode indicar queda na qualidade de matéria-prima ou preço muito elevado do produto. Em oposição, CMV muito elevado pode sugerir deficiências no processo de aquisição de insumos, problemas de estoque ou perdas de material durante o processo.

No caso da confeitaria em análise, é possível que os valores de CMV mais elevados estejam relacionados à limitação da tomada de preços realizada junto ao varejo local.

4.4 Matriz Smit-Kasavanas

A margem de contribuição e o percentual de vendas para cada um dos produtos propostos foram calculadas e são apresentadas na Tabela 7. A média das margens de contribuição é igual a 18,60 e o ponto médio do percentual de vendas é de 5,8%.

Tabela 7. Margem de contribuição e percentual de vendas por produto

Produtos	Margem de contribuição	% Vendas
Bolo Naked Cake 15cm	66,40	1,0%
Bolo Chantilly 15cm	89,01	1,0%
Bolo Naked Cake 20cm	120,10	1,0%
Bolo Chantilly 20cm	167,12	1,0%
Cento de Docinhos (brigadeiro, beijinho, cajuzinho)	77,82	3,0%
Kit Degustação	28,10	5,9%
Salgados Congelados	9,92	5,0%
Bolo Caseiro	9,50	30,7%
Mousse de maracujá	11,82	12,9%
‘Brigadeirão’	9,70	11,9%
Torta de Sorvete	12,20	9,9%
Sorvete	17,54	16,8%

Conforme descrito por Nishio e Alves (2019) a classificação dos produtos se dá pela comparação direta dos respectivos valores de margem de contribuição e percentual de vendas pelos valores médios calculados. Valores maiores foram atribuídos a sinal positivo e valores inferiores atribuídos de sinal negativo, conforme ilustra o Quadro 2.

O produto Kit Degustação foi classificado como “Estrela”. Os produtos Bolo Caseiro, Mousse de maracujá, ‘Brigadeirão’, Torta de Sorvete e Sorvete foram classificados como “Burro de carga”. Os produtos Bolo Naked Cake 15 cm, Bolo Chantilly 15 cm, Bolo Naked Cake 20 cm, Bolo Chantilly 20 cm e Cento de docinhos foram classificados como “Quebra-cabeça”. E o produto Salgados Congelados foi classificado como “Abacaxi”.

Quadro 2. Matriz Smit-Kasavanas para os produtos propostos

Produtos	Margem de contribuição	% Vendas	Tipo de produto
Bolo Naked Cake 15cm	+	-	“Quebra-cabeça”
Bolo Chantilly 15cm	+	-	“Quebra-cabeça”
Bolo Naked Cake 20cm	+	-	“Quebra-cabeça”
Bolo Chantilly 20cm	+	-	“Quebra-cabeça”
Cento de Docinhos	+	-	“Quebra-cabeça”
Kit Degustação	+	+	“Estrela”
Salgados Congelados	-	-	“Abacaxi”
Bolo Caseiro	-	+	“Burro de carga”
Mousse de maracujá	-	+	“Burro de carga”
‘Brigadeirão’	-	+	“Burro de carga”
Torta de Sorvete	-	+	“Burro de carga”
Sorvete	-	+	“Burro de carga”

Em termos práticos, conforme sugerido por Nishio e Alves (2019), o produto do tipo estrela representa o produto mais importante do portfólio, apresentando boa lucratividade e bom percentual de vendas. Todavia, no caso da confeitaria inclusiva em análise, chama a atenção desta categoria ser ocupada por um produto que tem função de divulgação. Ainda que ele possa cumprir a ideia de promover a marca da empresa, parece estranho ser esse o único produto do tipo “carro chefe”.

A oferta de salgados congelados precisa ser revista, visto que demonstrou baixa participação em venda e baixa lucratividade. Vale destacar que a produção desse produto ocupa um quantitativo de tempo importante.

Ainda segundo Nishio e Alves (2019), os produtos do tipo “burro de carga” poderiam ter os preços revistos. O ideal é que ocorra aumento desses preços ao consumidor tendo em vista melhorar sua margem de contribuição.

Por fim, produtos do tipo “quebra-cabeças”, inicialmente vistos como produtos de maior destaque na confeitaria, precisam de impulsionamento nas vendas. A margem de lucro destes produtos é interessante, mas a quantidade proposta ainda é baixa. Vale lembrar que uma das limitações para baixa oferta desses produtos estava no tempo de

produção. Uma vez que a linha de salgados possa ser deixada de lado, é possível pensar que restaria mais tempo para atividades como a produção de bolos confeitados.

No geral, os resultados parecem remeter a ideia de estratégia de foco preconizada por Michel Porter, que pressupõe que a empresa se dedique a um determinado segmento alvo como forma de obter vantagens competitivas (Porter, 1985). Sob essa perspectiva, a confeitaria inclusiva proposta deve se concentrar na produção de bolos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma cozinha inclusiva desempenha um papel crucial na sociedade ao oferecer um espaço acolhedor e produtos adaptados às necessidades variadas dos consumidores. Ela promove inclusão, diversidade e igualdade de oportunidades para pessoas com restrições alimentares, alergias, intolerâncias ou preferências específicas, garantindo que todos possam desfrutar de opções de confeitaria.

Uma das principais vantagens é a capacidade de atender à crescente demanda por produtos alimentares seguros e adequados para diversos perfis de consumidores. Oferecendo alternativas como produtos sem lactose, sem glúten, veganos ou com baixo teor de açúcar, essa abordagem assegura que pessoas com necessidades especiais não sejam excluídas e possam desfrutar de delícias adaptadas às suas restrições.

Além disso, a confeitaria inclusiva ajuda a aumentar a conscientização sobre necessidades alimentares diversas e a quebrar estigmas relacionados a essas restrições. Ao proporcionar produtos de qualidade e saborosos, ela demonstra que é possível adaptar-se às exigências do mercado e atender a um público diversificado, promovendo uma compreensão mais ampla e aceitação das diferentes necessidades alimentares.

A viabilidade de uma confeitaria inclusiva é confirmada por dados que mostram que, apesar dos desafios, seu modelo é sustentável e atraente. Ela não só cria um ambiente inclusivo e acolhedor, mas também contribui para o desenvolvimento econômico local, gerando novas oportunidades de negócios e emprego, e estimulando a inovação no setor de confeitaria. Em resumo, uma confeitaria inclusiva é essencial para uma sociedade mais inclusiva e diversificada, proporcionando uma experiência gastronômica satisfatória para todos.

REFERÊNCIAS

- ALVES, Alexandre M. **Planejamento e gestão de cardápios**. Editora Senac São Paulo, 2020.
- AZEVEDO, Elaine de. **Alimentação, sociedade e cultura: temas contemporâneos**. Sociologias, v. 19, p. 276-307, 2017.
- BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. **Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- BARROW, Colin; BARROW, Paul; BROWN, Robert. **The business plan workbook**. Kogan Page Publishers, 2005.
- BASSO, Débora Lorenzoni. **Negócios sociais e inclusivos: o nascimento de um novo setor na economia global**. 2010.
- CARNEIRO, Henrique. **Comida e sociedade: uma história da alimentação**. Elsevier Brasil, 2017.
- CASCUDO. **História da alimentação no Brasil**. 3. ed. São Paulo: Global, 2004.
- CAVALCANTI, M. **Gestão Estratégica de Negócios – Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**. Saraiva Educação SA, 2017.
- CÊRA, Kristiane; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Particularidades de gestão da pequena empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente**. EGEPE–Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 3, p. 796-812, 2003.
- DELMAR, Frédéric; SHANE, Scott. **Does business planning facilitate the development of new ventures?**. Strategic management journal, v. 24, n. 12, p. 1165-1185, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. São Paulo: Positivo, 2004.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS -
FAO. **The state of food security and nutrition in the world 2021**. 2021.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M. V. P; ALVES, M. A; FERNANDES, R. J. R. **Políticas Públicas de Fomento ao Empreendedorismo e às Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2013.

HOBUS, S. Y. P. **A Importância do Empreendedorismo para o Crescimento Econômico Brasileiro: uma análise a partir das barreiras institucionais**. Orientador: Andrei Stock. 2021. 79 f. TCC (Graduação) – Curso de Ciências Econômicas, Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, Rio do Sul, 2021.

INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS – ITAL. **Brasil Food Trends 2020**. São Paulo: ITAL/FIESP, 2010. 173 p. Disponível em: <www.brasilfoodtrends.com.br>. Acesso em: 18 dez. 2023.

KARLS, Thaina Schwan. **História e alimentação: as confeitarias no Rio de Janeiro do século XIX (1854-1890)**. Revista Ingesta, v. 1, n. 1, p. 172-186, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2003.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica balanceada: um enfoque nas boas práticas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013

MAIA, Carla. **Cozinha Inclusiva – Por uma ruptura com o paradigma da indiferença alimentar**. In: CORRÊA, Leonardo (Org.) **Direito à alimentação, políticas públicas e restrições alimentares: Entre a Invisibilidade e o Reconhecimento**. Juiz de Fora, MG: Faculdade de Direito da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2017.

MAIA, Carla. Cozinha inclusiva – por uma ruptura com o paradigma da indiferença alimentar. In: CORREA, Leonardo. **Direito à alimentação, políticas públicas e restrições alimentares: entre a invisibilidade e o reconhecimento**. Juiz de Fora, MG: Faculdade

MARKETS AND MARKETS. **Food Inclusions Market: Trends, Opportunities, and Challenges**. Market-Reports. 2022. Disponível em: <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports>. Acesso em: 23 abr. 2024.

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Métodos de custeio comparados: custos e margens analisados sob diferentes perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.

MATOS, Danilo Moreira; MARQUES, Francisco Robério da Silva. **Histórico do Açúcar e Propostas de Valorização da Confeitaria Regional**. XV SEMANA ACADÊMICA UNIFAMETRO. ISSN, p. 2357-8645, 2019.

MCKEEVER, Mike P. **How to write a business plan**. Nolo, 2018.

NAKAGAWA, Marcelo. **Plano de Negócio**: Teoria Geral. 1. ed. Barueri: Manole, 2011.

NISHIRO, Erli Keiko; ALVES, Alexandre Martins. **Gestão de Negócios de Alimentação**: Casos e Soluções. São Paulo: Senac, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PEREIRA, Mauricio Fernandes et al. **Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil**. RAI-Revista de Administração e Inovação, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009.

POULAIN, Jean-Pierre; CONTE, Jaimir. **Sociologias da alimentação**. 2004.

REIS, C. D.; VITTORATO NETO, J. **Manual de gestão e programação financeira de pagamentos**. São Paulo: Edicta, 2000

REIS, Evandro Paes dos.; ARMOND, Álvaro Cardoso. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012

RIBEIRO, Lucas da Rocha. **Micro e Pequenas Empresas**: Desafios, Oportunidades e Mecanismos de Sobrevivência. 2016. 38 f. Artigo científico (TCC) – Curso de Ciências Contábeis, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Cacoal/RO, 2016.

ROCHA, Welington. **Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de gestão estratégica**. Tese (Doutorado) em Controladoria e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, FEA/USP, 1999.

SEBRAE. **Aprenda a fazer um Plano de Negócios**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/artigos/aprenda-a-fazer-um-plano-de-negocio,30a20170a8c86410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 15/03/2023.

SEBRAE. **Causa Mortis**: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf)>. Acesso em: 14/03/2023.

SEBRAE. **Como Elaborar um Plano de Negócios**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-um-plano-de-negocios-e-tao-importante,86fec6fb66087810VgnVCM1000001b00320aRCRD#:~:text=Favorece%20a%20realiza%C3%A7%C3%A3o%20de%20parcerias,ao%20desenvolver%20uma%20solu%C3%A7%C3%A3o%20pr%C3%B3pria>>. Acesso em: 15/09/2023.

SEBRAE. **Painel de Mercado da Panificação e Confeitaria**. Disponível em: <[https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Painel%20de%20Mercado%20\(1\).pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Estudo%20Painel%20de%20Mercado%20(1).pdf)>. Acesso em: 23/04/2023.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas do Brasil**. Brasília. 2016.

SILVA, Daniela dos Santos; CORREA, Isabella; PEREIRA, Vitor. **Negócios Inclusivos e Sustentáveis**. Artigo (Pós Graduação) - Programa de Pós-Graduação em Administração e Programa de Pós-Graduação em Economia FEA/PUC, São Paulo, 2019.

SILVA, Marcia Zanievicz da; VENTURINI, Jonas Cardona; NEZ, Evandro de. **Quali x Quanti – Quanti x Quali: Desevendando Mitos e verdades sobre as Abordagens na Pesquisa em Ciências Contábeis**. In: CONGRESSO DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE DE USP, 18., 2018, São Paulo, Sp. Anais do XVIII Congresso de Controladoria e Contabilidade de USP. São Paulo, Sp: Usp, 2018. p. 1 - 11.

TONON, Rafael. **As revoluções da comida: o impacto de nossas escolhas à mesa**. Todavia, 2021.

TRICHES, Rozane Marcia; SCHNEIDER, Sergio. **Alimentação, sistema agroalimentar e os consumidores: novas conexões para o desenvolvimento rural**. Cuadernos de desarrollo rural, v. 12, n. 75, p. 55-75, 2015.

VASCONCELLOS, Frederico Botelho de Hollanda; LUCENA NETO, José Rodrigues de. **A Aplicação do Método Smith-Kasavanas de Engenharia de Cardápio em um Restaurante Comercial de Recife/Pe**. Revista de Trabalhos Acadêmicos-Universo Recife, v. 1, n. 1-2, 2015.

VIDIGAL, Antonio Carlos. **A sobrevivência da empresa familiar no Brasil**. Revista de Administração, v. 35, n. 2, p. 66-71, 2000.

WRIGHT, P; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração Estratégica – Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - Roteiro de Grupo Focal

1. Introdução (10 minutos)

- **Boas-vindas e Agradecimentos:**

- * Agradecer aos participantes por sua presença e disponibilidade.
- * Apresentação como moderadora e explicar o objetivo do grupo focal.

- **Contextualização:**

- * Explicar brevemente o conceito de confeitaria inclusiva e a importância da pesquisa.

- * Informar sobre a estrutura da reunião: discussão de percepções, perfil do público-alvo e desenvolvimento do portfólio de produtos.

- **Regras Básicas:**

- * Encorajar a participação ativa e respeitosa.
- * Reforçar que as opiniões são bem-vindas e que a discussão é confidencial.

2. Exploração das Percepções sobre Confeitaria Inclusiva (20 minutos)

Pergunta 1: "O que você acha que as pessoas buscam em uma confeitaria inclusiva? Quais características e opções você considera mais importantes para atender a diferentes necessidades alimentares?"

- Pergunta 2: "Qual a importância de oferecer opções para pessoas com restrições alimentares em uma confeitaria? Você acha que isso pode afetar a percepção e a decisão de compra dos clientes?"

3. Identificação e Análise do Público-Alvo (20 minutos)

- **Perfil dos Clientes:**

Pergunta 3: "Quem você acredita que seria o público-alvo principal de uma confeitaria inclusiva? Como você descreveria esse público em termos de necessidades e preferências?"

- **Comportamento de Compra:**

Pergunta 4: "Com base em sua experiência, quais são os hábitos comuns de compra em confeitarias? Como esses hábitos podem influenciar o sucesso de uma confeitaria inclusiva?"

4. Desenvolvimento do Portfólio de Produtos (30 minutos)

- **Brainstorming Inicial:**

Pergunta 5: "Quais tipos de produtos você acha que deveriam ser incluídos no portfólio de uma confeitaria inclusiva?"

- Classificação e Discussão:

Pergunta 6: "Como você classificaria esses produtos em termos de prioridade? Devemos focar mais em produtos sob encomenda ou naqueles para pronta entrega? Por quê?"

- Estratégias de Venda e Operação:

Pergunta 7: "Que estratégias de marketing e divulgação você considera eficazes para promover uma confeitaria inclusiva? Quais canais e métodos seriam mais apropriados para alcançar os diferentes perfis de clientes?"

5. Encerramento (10 minutos)

- Resumo e Reflexão:

- * Resumir os principais pontos discutidos e destacar insights relevantes.

- * Agradecer a contribuição dos participantes e como suas opiniões ajudarão no desenvolvimento do projeto.

- Feedback Final:

- * Pergunta 8: "Há mais alguma consideração ou sugestão que você gostaria de adicionar sobre a proposta de confeitaria inclusiva?"

- Informações Finais:

- * Informar sobre os próximos passos do projeto e como os resultados serão utilizados.

- * Agradecer novamente pela participação e encerrar a reunião.