



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE TECNOLOGIA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JULIANNA LARISSA GONÇALVES DOS SANTOS

PLANO DE NEGÓCIOS PARA CRIAÇÃO DE UMA DOCERIA NA REGIÃO DO
AGRESTE PERNAMBUCANO

CARUARU

2025

JULIANNA LARISSA GONÇALVES DOS SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA CRIAÇÃO DE UMA DOCERIA NA REGIÃO DO
AGRESTE PERNAMBUCANO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco — UFPE, Centro Acadêmico do Agreste, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão Organizacional.

Orientador(a): Prof^a. Dr^a. Amanda Carvalho Miranda

CARUARU

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Santos, Julianna Larissa Gonçalves dos.

PLANO DE NEGÓCIOS PARA CRIAÇÃO DE UMA DOCERIA NA REGIÃO
DO AGRESTE PERNAMBUCANO / Julianna Larissa Gonçalves dos Santos. -
Caruaru, 2025.

44 p : il.

Orientador(a): Amanda Carvalho Miranda

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de
Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Engenharia de Produção, 2025.

Inclui referências.

1. Plano de negócios. 2. Doceria. 3. Análise SWOT. 4. Modelo de negócio
Canvas. 5. 4Ps. 6. Empreendedorismo. I. Miranda, Amanda Carvalho.
(Orientação). II. Título.

620 CDD (22.ed.)

JULIANNA LARISSA GONÇALVES DOS SANTOS

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA CRIAÇÃO DE UMA DOCERIA NA REGIÃO DO
AGRESTE PERNAMBUCANO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Pernambuco —UFPE, Centro Acadêmico
do Agreste, como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gestão
Organizacional.

Aprovado em: 16/12/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Amanda Carvalho Miranda (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr. Ramon Swell Gomes Rodrigues Casado (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Ms. Lorena Vieira Santos Rodrigues (Examinador Externo)
Universidade Estadual de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, primeiramente, a Deus por abençoar meus passos e me permitir vivenciar a finalização de mais uma etapa da minha vida.

Agradeço aos meus pais, Graça e Rivaldo, que sempre estiveram ao meu lado não apenas durante a graduação, mas em toda a minha trajetória. Desde cedo caminham comigo, oferecendo apoio, amor e princípios que foram essenciais para que eu chegasse até aqui.

Aos meus irmãos, Júnior, Danilo, Diego e, especialmente, Matheus, que contribuiu significativamente para o desenvolvimento deste trabalho, oferecendo suporte, ajuda e dedicação quando eu mais precisei.

Ao meu namorado, Lucas, que também foi fundamental para que este estudo se realizasse. Obrigada por todo apoio, cuidado e incentivo, não só nos momentos desafiadores deste trabalho, mas ao longo da nossa relação. Sua parceria e afeto tornaram o processo mais leve.

Aos meus amigos da universidade, Michele, Thalita, Bianca, Gabriel e Pedro, agradeço pela amizade, por fazerem parte da minha caminhada e tornarem essa etapa mais especial. À minha amiga Júlia, agradeço por estar presente em todos os momentos, oferecendo apoio e amizade, sendo muito importante para mim.

Por fim, agradeço a Universidade Federal de Pernambuco e aos professores que contribuíram para minha formação. Em especial, à professora Amanda, que esteve comigo orientando não apenas durante este trabalho, mas também nos períodos de estágio, sendo essencial para o meu crescimento acadêmico.

RESUMO

As micro e pequenas empresas têm um papel essencial na economia, porém muitas ainda enfrentam dificuldades em sua gestão devido à falta de conhecimento adequado e à ausência de um plano de negócios que oriente tomadas de decisões assertivas. Diante disto, a elaboração de um plano de negócios mostra-se relevante especialmente para empresas de alimentos, como docerias, que enfrentam alta competitividade e necessitam de organização estratégica. Considerando essa realidade, o presente trabalho tem como objetivo a criação de um plano de negócios estratégico para uma empresa do setor alimentício, especificamente uma doceria em fase inicial localizada no Agreste Pernambucano, com atuação nas cidades de Caruaru e Gravatá. Realizou-se uma revisão da literatura abordando os principais conceitos necessários para utilização, além da análise do contexto em que a doceria está inserida. O estudo inclui a descrição detalhada da empresa avaliada, relatando suas operações e funcionamento. Após isso, foram aplicadas ferramentas da engenharia de Produção para estruturar o plano, tais como o Modelo de negócio Canvas, a análise SWOT e análise de estratégias de *marketing*, com aprofundamento nos quatro Ps do *marketing* (produto, preço, praça e promoção) adaptados à realidade da doceria. As ferramentas foram aplicadas de forma integrada, permitindo analisar o modelo de negócio, o ambiente interno e externo, bem como as estratégias utilizadas pela empresa. Ao aplicar essas ferramentas, permitiu-se identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, além de ter uma visão clara e ampla da empresa e formulação de estratégias para o desenvolvimento e sustentabilidade. O estudo foi estruturado e aplicado de modo a permitir que demais empresas e estudos possam utilizá-lo como referência e orientação para desenvolverem seus próprios planos de negócios. Dessa forma, revelou a viabilidade para a doceria, sendo necessário fortalecer estratégias de *marketing*, organização operacional e aproveitar oportunidades para consolidar-se no mercado.

Palavras-chave: Plano de negócios; Doceria; Análise SWOT; Modelo de negócio Canvas; 4Ps; Empreendedorismo.

ABSTRACT

Micro and small businesses play an essential role in the economy, but many still face management difficulties due to a lack of adequate knowledge and the absence of a business plan to guide assertive decision-making. Given this, the development of a business plan is particularly relevant for food companies, such as bakeries, which face high competition and require strategic organization. Considering this reality, the objective of this study is to create a strategic business plan for a company in the food sector, specifically a bakery in its initial phase located in the Agreste Pernambucano region, operating in the cities of Caruaru and Gravatá. A literature review was conducted addressing the main concepts necessary for use, in addition to analyzing the context in which the bakery operates. The study includes a detailed description of the evaluated company, reporting on its operations and functioning. After that, production engineering tools were applied to structure the plan, such as the Canvas Business Model, SWOT analysis, and *marketing* strategy analysis, with an in-depth look at the four Ps of *marketing* (product, price, place, and promotion) adapted to the reality of the bakery. The tools were applied in an integrated manner, allowing for analysis of the business model, the internal and external environment, as well as the strategies used by the company. Applying these tools made it possible to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats, in addition to providing a clear and broad view of the company and formulating strategies for development and sustainability. The study was structured and applied in such a way as to allow other companies and studies to use it as a reference and guide for developing their own business plans. Thus, it revealed the viability of the bakery, highlighting the need to strengthen *marketing* strategies and operational organization and to take advantage of opportunities to consolidate its position in the market.

Keywords: Business plan; Bakery; SWOT analysis; Business model canvas; 4Ps; Entrepreneurship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Ferramenta Modelo de negócios Canvas	17
Figura 2 –	Modelo Matriz SWOT	21
Figura 3 –	Etapas do modelo de negócio	24
Figura 4 –	Etapas operacionais da doceria	27
Figura 5 –	Modelo de Negócios Canvas	29
Figura 6 –	Matriz SWOT proposta	32
Figura 7 –	Exemplo de doces produzidos	35

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	Objetivo geral.....	11
1.2	Objetivos específicos	11
1.3	Justificativa	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1	O potencial de micro e pequenas empresas no Brasil.....	14
2.2	O setor de docerias	14
2.3	O plano de negócios via metodologia Canvas.....	16
<i>2.3.1</i>	<i>Segmentos de clientes.....</i>	<i>17</i>
<i>2.3.2</i>	<i>Propostas de valor</i>	<i>18</i>
<i>2.3.3</i>	<i>Canais.....</i>	<i>18</i>
<i>2.3.4</i>	<i>Relacionamento com os clientes</i>	<i>18</i>
<i>2.3.5</i>	<i>Receitas</i>	<i>18</i>
<i>2.3.6</i>	<i>Recursos-chave</i>	<i>19</i>
<i>2.3.7</i>	<i>Atividades-chave.....</i>	<i>19</i>
<i>2.3.8</i>	<i>Parceiros-chave</i>	<i>19</i>
<i>2.3.9</i>	<i>Estrutura de custos</i>	<i>19</i>
2.4	Ferramentas de análises estratégicas	19
<i>2.4.1</i>	<i>Análise SWOT</i>	<i>20</i>
<i>2.4.2</i>	<i>Estratégias de Marketing</i>	<i>21</i>
3	METODOLOGIA.....	24
4	ESTUDO DE CASO	26
4.1	Apresentação da empresa	26
4.2	Missão, visão e valores	27
4.3	Aplicação da metodologia Canvas.....	28

4.3.1	<i>Segmentos de clientes</i>	29
4.3.2	<i>Propostas de valor</i>	29
4.3.3	<i>Canais</i>	30
4.3.4	<i>Relacionamento com os clientes</i>	30
4.3.5	<i>Receitas</i>	30
4.3.6	<i>Recursos-chave</i>	31
4.3.7	<i>Atividades-chave</i>	31
4.3.8	<i>Parceiros-chave</i>	31
4.3.9	<i>Estrutura de custos</i>	31
4.4	Análise SWOT	32
4.5	Análise de estratégias de <i>Marketing</i>	34
4.6	Resultados e discussão	36
5	CONCLUSÃO	39
	REFERÊNCIAS	41

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem se destacado no Brasil devido ao seu papel no desenvolvimento econômico, principalmente no setor de serviços. Em um contexto de transformações econômicas e sociais, empreender tornou-se relevante para brasileiros que desejam autonomia e crescimento financeiro.

Como afirmam Hisrich, Peters e Shepherd (2014), o empreendedorismo tem função importante na criação e no crescimento dos negócios, assim como no desenvolvimento e na prosperidade das nações.

No entanto, empreender no Brasil envolve uma série de dificuldades, desde questões regulatórias e econômicas até a concorrência acirrada e a necessidade de resiliência dentro de um mercado que está em constante transformação (Dornelas, 2020).

Dessa forma, torna-se uma iniciativa desafiadora para aqueles que sonham e buscam ter seu próprio negócio começando do zero, fazendo necessário analisar bem o cenário.

De acordo com informações do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2023), um dos principais desafios para os pequenos empresários é a alta carga tributária, apresentando uma grande quantidade de impostos e taxas, dificultando a viabilidade financeira de muitos negócios.

Além disso, a burocracia no processo de abertura de uma empresa e as exigências rigorosas para o acesso ao crédito atrapalham a realização de investimentos iniciais. Outras áreas, como *marketing*, vendas, capacitação profissional e gestão de pessoas são desafios adicionais, sendo a gestão financeira bastante crítica, pois muitos negócios possuem dificuldade para realizarem um controle das suas finanças de maneira eficaz, devido à falta de conhecimento, dessa forma, a ausência de um planejamento adequado pode gerar problemas futuros. (SEBRAE, 2023)

Apesar disso, uma parcela da população brasileira ainda tem a intenção de empreender. Segundo dados do SEBRAE (2024), cerca de 40% dos adultos têm a pretensão de abrir um negócio nos próximos três anos, reforçando que mesmo diante das dificuldades e do receio, ainda há motivação e interesse em oportunidades.

Dentro do setor de serviços, o ramo de alimentos destaca-se por sua relevância econômica e por ser muito promissor, gerando empregos e oportunidades de negócios.

A exemplo do *Food Service*, também chamado de alimentação fora do lar, que apresentou crescimento expressivo entre os anos de 2009 e 2019, com aumento de 184,2% nas vendas, evidenciando a força existente nesse mercado (Associação Brasileira da Indústria de Alimentos [ABIA], 2021).

Entretanto, conforme informações do SEBRAE (2023), os empreendedores também enfrentam dificuldades ao longo do percurso, lidando com desafios como a sazonalidade, as consequências das flutuações econômicas e as exigências de regulamentações sanitárias, além da crescente busca por alimentos mais saudáveis, sustentáveis e produtos regionais.

No caso das docerias, os desafios seguem a mesma lógica, sendo mais intensificados com a mudança de hábitos de consumo. O comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais, culturais e pessoais, como o estilo de vida, que orientam as preferências e decisões de compra (Kotler; Keller, 2018).

Nesse contexto, a empresa estudada não dispõe de um plano de negócios estrategicamente estruturado, dificultando a tomada de decisões, a organização das atividades e o direcionamento no mercado. Desta forma, observa-se uma deficiência na gestão ao definir estratégias, analisar o seu cenário e aspectos que sustentem o empreendimento.

Portanto, diante de um cenário com muitas oportunidades de crescimento, mas também cheio de obstáculos para quem empreende, observa-se a necessidade de realizar um bom planejamento estratégico. Maximiano (2009) afirma que o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro, sendo uma aplicação do processo decisório. Assim, preparar a empresa, diminuindo os riscos e incertezas, é fundamental para sustentar a organização.

1.1 Objetivo geral

Proposição de um plano de negócios para criação de uma doceria na região do Agreste Pernambucano.

1.2 Objetivos específicos

O objetivo geral será alcançado por meio dos seguintes objetivos específicos:

- Analisar o mercado sobre micro e pequenas empresas, que atuam no setor de docerias na região agreste de Pernambuco;
- Aplicar a metodologia Canvas para estruturar o modelo de negócio;
- Realizar uma análise SWOT a fim de identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do empreendimento;
- Definir as estratégias de *marketing* adequadas para expansão do negócio;
- Elaborar um planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo para orientar a implantação e crescimento da doceria.

1.3 Justificativa

O crescimento do setor de alimentação no Brasil, especialmente no segmento de empreendimentos gastronômicos tem se mostrado relevante sendo significativo, incluindo aqueles voltados à comercialização de doces. O avanço pode ser observado nos dados da Associação Brasileira da Indústria de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (ABICAB, 2023), divulgados pela *Cable News Network* (CNN) Brasil (2024).

Em relação ao desempenho do setor, a CNN Brasil (2024) relata os dados da ABICAB revelando que a produção de chocolate tradicional cresceu 6% ao ano em relação ao ano de 2022. Na Região Nordeste, esse crescimento também reflete em oportunidades e crescimento para pequenos empreendimentos alimentícios, situação em que docerias em fase inicial estão inseridas.

Apesar desse crescimento, as empresas podem enfrentar desafios em sua estrutura e funcionamento. E isso ocorre com as docerias, que lidam com a gestão, inovação, investimentos, previsibilidade, a qualidade dos insumos e questões econômicas. Diante dessas dificuldades, que podem surgir tanto nos meses iniciais quanto no decorrer da operação do negócio, a ausência de um plano de negócios tende a intensificar riscos operacionais e gerenciais, assim, é imprescindível realizá-lo pois auxiliará o empreendedor a ter maior capacidade de identificar e aproveitar as oportunidades e ainda enfrentar desafios de forma eficaz (Drucker, 1999).

Como aponta Dornelas (2020), o plano de negócios funciona como um guia para direcionar o empreendedor em todas as etapas de criação e gestão da empresa, auxiliando na análise de viabilidade e na definição de estratégias de crescimento.

A elaboração de um plano de negócios é crucial para organizar de forma clara os objetivos e os passos necessários para alcançá-los, identificando diversas informações da área de atuação, contribuindo para gestão e diminuindo os riscos e incertezas.

Assim como afirma Timmons (1994), ter um plano de negócios bem elaborado pode ser valioso e é uma ferramenta essencial para a gestão. Sem a presença de um planejamento, as empresas podem sofrer consequências em razão da falta de estudo.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2022), cerca de 60% das empresas vão à falência nos primeiros cinco anos, a falta de informação a respeito da sua própria empresa pode ocasionar desperdícios, perda de oportunidades, precificação inadequada e até o fechamento inesperado.

De acordo com o SEBRAE (2014), dentre os negócios que foram observados entre os anos de 2012 a 2014, 23,4% fecharam as portas com menos de dois anos, cujo 55% não haviam feito previamente um plano de negócios adequado, indicando uma correlação entre a falta de planejamento e a chance de mortalidade.

Considerando esse contexto, o presente trabalho justifica-se pela necessidade de estruturar um plano de negócios aplicado a uma doceria em estágio inicial, utilizando ferramentas da engenharia de produção com o objetivo de orientar a tomada de decisões, aplicar estratégias, organizar o modelo de negócios e auxiliar no seu crescimento.

Por fim, além de contribuir para a gestão do empreendimento analisado, o trabalho também apresenta relevância acadêmica ao oferecer a aplicação prática das ferramentas em um pequeno negócio do setor alimentício, podendo servir como referência para futuros estudos acadêmicos em contextos semelhantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O potencial de micro e pequenas empresas no Brasil

De acordo com a Lei Complementar nº 123 instituída em 2006, as micro e pequenas empresas são classificadas de acordo com o faturamento anual, cuja as microempresas são sociedades simples de faturamento igual ou inferior a R\$360 mil. Já as empresas de pequeno porte são aquelas cujo faturamento é superior a R\$360 mil e igual ou inferior a R\$4,8 milhões. No caso de microempreendedor individual (MEI), são indivíduos com faturamento anual de até R\$81 mil.

Em um estudo realizado pelo Sebrae em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) (2020) revela que esses pequenos negócios representam cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, desempenhando um papel fundamental na economia e se mantendo numa crescente desde 1985, quando já atingia cerca de 21% do PIB.

Segundo o SEBRAE (2023), o Brasil apresenta o 3º maior número de pequenos negócios em atividade, sendo mais de 6,4 milhões de estabelecimentos, dos quais 99% são registrados como micro e pequenas empresas.

Além disso, no cenário econômico, cerca de 52% dos empregos de carteira assinada são oriundos de micro e pequenas empresas (MPEs), ainda de acordo com os dados da SEBRAE (2023). Isso reflete quão significativa tem sido a participação das micro e pequenas empresas na economia do país, exercendo um papel relevante na geração de empregos e renda.

No ano de 2025, foram abertos, até maio, mais de 2,2 milhões de pequenos negócios no país, em que os MEIs representaram 77,4% do total de empresas. Destaca-se o setor de serviços, que concentra 63% desses pequenos negócios, bem como as Regiões Norte e Nordeste, que alcançaram grande crescimento, deslocando-se do eixo tradicional (SEBRAE, 2025). Reforçando a importância das MPEs com o desenvolvimento regional e abertura de oportunidades.

2.2 O setor de docerias

O setor de docerias vem apresentando crescimento no Brasil e se destacando bastante nos últimos anos. Por possuir um baixo custo de investimento inicial, torna-

se um ambiente de maior facilidade para microempreendedores iniciarem seus negócios. Os empreendimentos que comercializam doces e bolos finos têm apresentado crescimento expressivo no Brasil. Segundo o SEBRAE/SC (2023), o nicho de docerias gourmet é um dos que mais se destacam no país.

Pode-se observar uma vasta diferença no setor após o período da pandemia, tendo em vista que houve um aumento considerável no consumo de doces a partir de 2020, aumentando cerca de 5% (UFMG; Fiocruz, 2023).

Como consequência desse período, o mercado de *delivery* de alimentos cresceu. De acordo com o Data Nubank (2021), entre os meses de janeiro e junho de 2020, os gastos com aplicativos de entrega de alimentos aumentaram 103%. Isso reflete a mudança de hábito durante esse período.

Ainda nesse contexto, a ZupGo e Asbrafe (2023) apontam que de 2019 a 2022, o Brasil apresentou um crescimento médio anual no setor de confeitaria de 11% ao ano, sendo uma informação relevante em comparação aos dados do ano de 2010, quando o país registrava uma média de crescimento entre 2% e 5% ao ano.

Além desse avanço, é possível perceber novas tendências surgindo no mercado. Opções de alimentos personalizados e mais saudáveis, como produtos sem açúcar, sem glúten ou sem lactose, têm despertado o interesse entre os consumidores.

De acordo com a *Mordor Intelligence* (2023), existe uma tendência em que o mercado de doces *premium* deverá crescer a uma taxa de 6,46% até 2030. À medida que doces sem açúcar estão projetados para atingir 7,34% até 2030.

Funcionando como um canal de divulgação e vendas diretas, as redes sociais também contribuem para o crescimento do setor, sendo fundamentais para os negócios que desejam expor os produtos. Pequenos negócios conseguem gerar receitas através de perfis em redes sociais, tornando as plataformas uma vitrine, relata a pesquisa da SumUp (2023).

Muitas dessas pessoas que hoje atuam com docerias iniciaram durante a pandemia, buscando uma fonte de renda extra ou até principal, devido ao desemprego. Porém, o crescimento também traz desafios à gestão e assim como em qualquer outra área, as docerias são suscetíveis a isso, enfrentam dificuldades em ações de *marketing*, na gestão do negócio e da produção, tendo a incerteza quanto à precificação dos produtos, entre outros problemas enfrentados durante a administração de um empreendimento. Segundo Dornelas (2018), a maioria das

difficultades que os pequenos negócios encontram como obstáculo, são originados na ausência de planejamento e estratégias bem definidas.

2.3 O plano de negócios via metodologia Canvas

O Modelo de negócios Canvas é uma ferramenta visual que auxilia, de forma estratégica, a descrever, projetar e compreender a execução de um modelo de negócio (Stickdorn; Scheneider, 2014).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo possibilita ao empreendedor visualizar, em um quadro, quatro áreas principais da organização — cliente, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira — que estão distribuídas em nove blocos: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos.

De acordo com Pereira (2017), esses nove blocos proporcionam aos empreendedores uma visão ampla do negócio, observando desde os aspectos relacionados aos clientes e à proposta de valor até os recursos internos e canais de distribuição. Nesse sentido, o Modelo Canvas facilita o entendimento das inter-relações entre os componentes organizacionais, promovendo uma visão completa e integrada do funcionamento da organização.

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o conceito de modelo de negócios era, até então, considerado vago. Dessa forma, os autores desenvolveram o Canvas com o intuito de tornar o entendimento e a formulação de modelos de negócios mais acessíveis e objetivos.

Clark (2013) reforça essa ideia ao afirmar que o Modelo de negócios Canvas combina nove elementos fundamentais para definir o modelo de negócios, constituindo uma técnica poderosa que permite estruturar o funcionamento organizacional de maneira clara e funcional.

Além de auxiliar na visualização e estruturação do negócio, o Canvas também contribui para o processo de inovação. Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) e Pavitt (2008) destacam que a ferramenta favorece a criação de novos modelos de negócios, modificando a forma como a empresa entrega valor e, conseqüentemente, potencializando sua lucratividade.

Segundo Stickdorn e Schneider (2014), o principal enfoque do Canvas é proporcionar clareza quanto aos objetivos da organização, evidenciando suas forças, fraquezas e prioridades, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1 - Ferramenta Modelo de negócios Canvas



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

Sua estrutura apresentada em um quadro é dividida em 9 blocos: Segmentos de clientes, Propostas de valor, Canais, Relacionamento com os clientes, Receitas, Recursos chave, Atividades chave, Parceiros chave, Estrutura de custos. A partir disso, torna-se possível uma visão mais ampla do negócio, avaliando diferentes áreas e oportunidades de melhoria.

A seguir os nove blocos serão explicados:

2.3.1 Segmentos de clientes

Nesse bloco é definido quais são os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa visa alcançar (Osterwalder; Pigneur, 2011). Dessa forma,

permite que a organização estreite suas estratégias de modo que atinja cada segmento.

2.3.2 Propostas de valor

É aquilo que vai ser entregue ao cliente, entendendo as necessidades dos clientes, se diferenciando dos demais concorrentes e inserindo valor ao seu produto ou serviço. De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), o bloco é a definição dos produtos e serviços que criam valor para um segmento de cliente específico.

2.3.3 Canais

São as formas como os clientes vão receber o seu produto ou chegar até sua empresa, ou seja, é a maneira que a proposta de valor vai ser entregue. Os canais são os meios utilizados pela organização para manter contato com o cliente (Osterwalder; Pigneur, 2011).

2.3.4 Relacionamento com os clientes

O bloco define de qual forma a empresa irá manter relação com seu cliente, destacando como vai ser a ligação e comunicação entre eles, podendo estreitar o relacionamento e atrair mais clientes. Como define Osterwalder e Pigneur (2011), é o tipo de relacionamento que a organização define entre com seus segmentos de clientes.

2.3.5 Receitas

São todas as formas de fonte de renda obtidas por meio das propostas de valor, portanto, trata-se de como a organização ganha dinheiro através de cada segmento de cliente (Osterwalder; Pigneur 2011).

2.3.6 Recursos-chave

É definido como todo recurso necessário para que o modelo de negócio e as atividades chave sejam realizadas, desde pessoas, máquinas, ou até questões financeiras. Osterwalder e Pigneur (2011) separam esses recursos em quatro áreas: financeiro, humano, intelectual e físico. Ainda segundo os autores, são os recursos para criar valor para os clientes.

2.3.7 Atividades-chave

São as atividades essenciais de uma organização que fazem com que o modelo de negócio funcione e gere as propostas de valor. Portanto, atividades necessárias para alcançar o sucesso, de acordo com Rodrigues e Fagundes (2012).

2.3.8 Parceiros-chave

Nesse bloco são indicados os principais parceiros e rede de fornecedores que fazem o negócio funcionar (Osterwalder; Pigneur, 2011). Ou seja, qualquer atividade principal que seja de responsabilidade de outra empresa deve ser apontada.

2.3.9 Estrutura de custos

São todos os custos que estão envolvidos na operação do modelo de negócio, segundo Osterwalder e Pigneur (2011). É o último bloco a ser preenchido, sendo fundamental para análise de viabilidade financeira, identificando os principais custos e despesas do negócio.

2.4 Ferramentas de análises estratégicas

Para atingir o sucesso esperado dentro de uma organização, se faz necessário um bom planejamento atrelado ao uso de ferramentas específicas que contribuam

estrategicamente na estruturação, tomada de decisão, redução de incertezas e mantendo o negócio competitivo no mercado.

Para o presente trabalho, foram selecionadas algumas ferramentas que estarão auxiliando a empresa na elaboração do seu plano de negócios, visando o crescimento e consolidação da marca.

2.4.1 Análise SWOT

A análise, ou matriz SWOT, é uma ferramenta que pode contribuir estrategicamente para avaliar o ambiente interno e externo de uma organização, destacando os seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

Foi desenvolvida pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen, da Universidade de Harvard. De acordo com Silveira (2001), essa ferramenta é empregada como um instrumento de diagnóstico de cenário, auxiliando os gestores a identificar aspectos que demandam melhorias tanto no âmbito interno quanto externo da empresa.

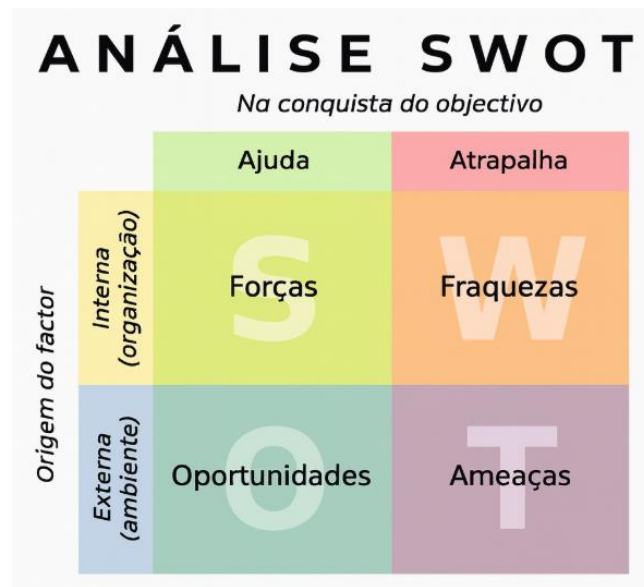
Ao formular uma matriz SWOT realiza-se uma análise dos componentes que a compõem: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Segundo Oliveira (2004), as forças são fatores internos que podem ser controlados pela organização e que contribuem para a criação de um ambiente interno favorável. As fraquezas, por sua vez, são também variáveis internas, mas representam limitações ou deficiências que prejudicam o desempenho organizacional.

Já as oportunidades estão relacionadas a variáveis externas, fora do controle da empresa, que, quando bem aproveitadas, podem gerar vantagens competitivas. Por fim, as ameaças referem-se a fatores externos incontroláveis que podem comprometer os resultados e dificultar o alcance dos objetivos estratégicos.

De acordo com Kotler (1998), os fatores internos dizem respeito a recursos, competências, estrutura e cultura organizacional. Por outro lado, os fatores externos seriam voltados para elementos do ambiente político, econômico, social e concorrencial.

A Figura 2 a seguir retrata a estrutura da matriz SWOT:

Figura 2 - Modelo Matriz SWOT



Fonte: Adaptado Silva (2009)

Para Silva *et al.* (2011), a utilização dessa ferramenta é de extrema importância nas organizações, pois proporciona aos colaboradores uma visão mais clara e objetiva sobre os pontos fortes e fracos presentes no ambiente interno e externo. Dessa forma, permite uma melhor tomada de decisão e planejamento.

2.4.2 Estratégias de Marketing

Dentro de uma organização, o *marketing* desempenha um papel essencial, visto que proporciona conhecer melhor seu cliente, identificando as preferências e divulgando seus produtos ou bens de forma estratégica e direcionada para o público-alvo (Kotler; Keller, 2012).

Assim como define Las Casas (2007), o *marketing* engloba atividades relacionadas a trocas, para satisfazer desejos e necessidades dos consumidores, buscando alcançar os objetivos individuais ou organizacionais.

Além disso, o *marketing* é um investimento realizado pela empresa que gera benefícios como o aumento de vendas e visibilidade, fidelização de clientes e um relacionamento aproximado com o público e colaboradores (SEBRAE, 2019).

Através de estratégias de *marketing*, pode-se entender as necessidades dos consumidores, identificar oportunidades de negócios e ter uma comunicação eficiente acerca dos seus produtos.

De acordo com Kotler e Keller (2012), as estratégias de *marketing* são ferramentas utilizadas para trabalhar melhor e aperfeiçoar a relação com os clientes, tornando-os fidelizados. E ainda definem que essas estratégias são planos de ação que buscam atingir os objetivos de *marketing*, alinhando-se com a missão e visão organizacional.

Ao planejar as estratégias, é válido considerar o composto de *marketing* (ou mix de *marketing*), também conhecido como os 4Ps do *marketing*.

Formulado inicialmente por Jerome McCarthy (1960), o mix de *marketing* refere-se a pontos de interesse que as empresas devem estar concentradas para atingir os seus objetivos de *marketing*.

Nesse sentido, Kotler (2000) afirma que o composto de *marketing* pode ser determinado como um conjunto de ferramentas disponíveis para que as organizações gerem influência sob seus consumidores.

Os 4Ps são formados por:

- **Praça:** Pontos ou canais de venda em que a organização está distribuindo seu produto até chegar ao seu consumidor final. Kotler e Armstrong (2007) definem que um canal de distribuição são organizações que estão intermediando o processo de oferecer um produto ou serviço até que esteja disponível ao consumidor final.

- **Preço:** É o valor para adquirir o produto. Como afirma Las Casas (2006), o preço representa a troca pelo esforço feito pela empresa através da alocação de recursos, capital e mão-de-obra dos produtos.

- **Produto:** É aquele bem ou serviço ofertado pela empresa e entregue ao cliente. De acordo com McCarthy e Perreault (2002), produto é um bem ou serviço atribuído às necessidades do mercado-alvo.

- **Promoção:** É a forma de comunicar e divulgar o produto com o seu mercado. Assim como define Kotler (1998), a promoção envolve várias ações que estimulem a comercialização ou divulgação do produto.

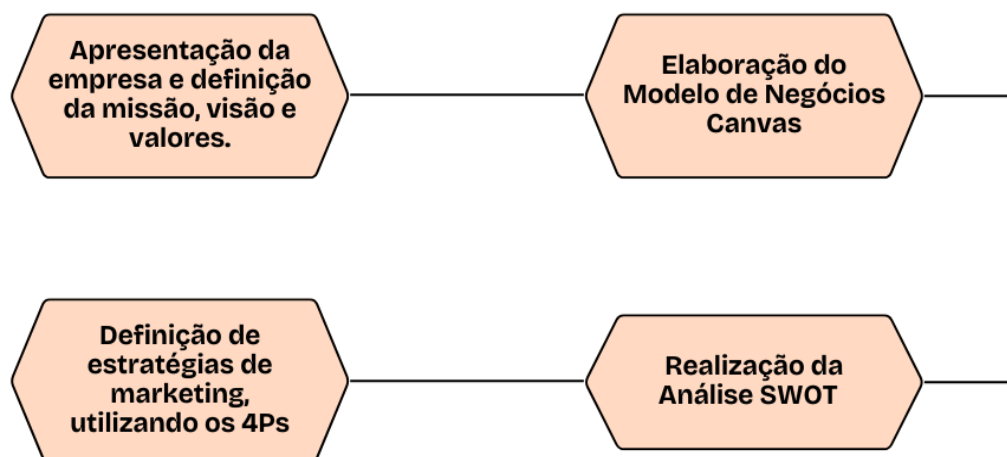
A aplicação dos 4Ps dentro de um planejamento de *marketing* gera benefícios para a empresa, melhorando seu posicionamento competitivo e direcionamento dos recursos, além de otimizar o relacionamento com os consumidores (SEBRAE, 2024).

Portanto, permite que as empresas tomem decisões estratégicas e tenham um diferencial no mercado.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e aplicada, cujo objetivo é a elaboração de um plano de negócios para uma doceria localizada no agreste pernambucano, que se encontra em fase inicial de estruturação. A metodologia fundamenta-se em conceitos da engenharia de produção, organizados em etapas que orientam a construção do plano de negócios da empresa, conforme apresenta a Figura 3:

Figura 3 - Etapas do modelo de negócio



Fonte: Autora (2025)

Para a elaboração do estudo, foram utilizados dados obtidos através de pesquisa bibliográfica em livros, artigos científicos e documentos institucionais. Também foram consultadas fontes como SEBRAE, o IBGE, além de reportagens e estudos a respeito do ramo de alimentos e ao segmento de docerias. Além disso, realizou-se a observação do contexto de mercado e das empresas atuantes do mesmo segmento.

Na primeira etapa, a doceria é apresentada e são definidas a missão, visão e valores da empresa. É uma parte essencial para estabelecer o direcionamento estratégico inicial, alinhar seus valores com os objetivos e manter a coerência para análises posteriores.

Na segunda etapa, elabora-se o Modelo de negócios Canvas, permitindo a visualização dos principais elementos da doceria, a exemplo da proposta de valor, segmentos de clientes, os canais, a estrutura de custos e as fontes de receita. A ferramenta contribui para organização do modelo de negócio de forma clara e estratégica.

A terceira etapa, aplica-se a análise SWOT, para diagnosticar o ambiente interno e externo da doceria. São identificadas as principais forças e fraquezas ligadas à estrutura da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente externo, gerando uma compreensão ampla da posição no mercado.

Por fim, na quarta etapa, são definidas as estratégias de marketing a partir do composto dos 4Ps: produto, preço, praça e promoção. Buscando alinhar a oferta às necessidades do mercado, considerando as características do negócio para fortalecer o posicionamento da empresa.

Dessa forma, a aplicação dessas etapas permite estruturar um plano de negócios organizado e coerente, atuando como base para análise e para definição de ações estratégicas.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da empresa

O presente estudo foi desenvolvido em uma doceria de pequeno porte situada na região agreste de Pernambuco. A empresa é recém estabelecida e encontra-se em fase inicial de estruturação, atuando atualmente em duas cidades, Caruaru e Gravatá, em virtude de seus sócios serem naturais dessas localidades.

Suas operações concentram-se exclusivamente no modelo *delivery*, sendo o foco principal de análise deste estudo, não possuindo nenhum ponto físico até o momento. A implantação de uma loja própria é considerada como uma perspectiva futura de expansão, para ampliar a presença da marca e otimizar o atendimento ao público.

A doceria tem como foco principal a produção e comercialização de doces gourmets, como brownies, pudins, brigadeiros e tortas, priorizando a qualidade, o sabor e a apresentação dos produtos. Toda produção é feita de forma manual, com ingredientes selecionados, buscando atender a demanda do delivery e encomendas dos clientes para ocasiões especiais, como aniversários, casamentos ou demais eventos.

A estrutura organizacional é simples e flexível, composta pelos sócios que dividem as principais funções administrativas e operacionais, desde pesquisa de preços, controle financeiro, *marketing*, aquisição de insumos, produção, embalagem até a logística. A Figura 4 a seguir, apresenta as etapas operacionais da empresa, desde a produção dos produtos até a logística.

Figura 4 - Etapas operacionais da doceria.



Fonte: A autora (2025)

Essa estrutura é característica de negócios em fase inicial, permitindo uma comunicação e resolução de problemas mais rápida e a redução de custos operacionais.

O modelo de gestão adotado é baseado na colaboração entre os sócios, com foco na comunicação direta e na definição clara das responsabilidades de cada um. Além disso, a empresa faz uso de estratégias digitais para divulgação e vendas, utilizando redes sociais e aplicativos de entrega como principais canais de interação com os clientes.

Mesmo em fase inicial, a doceria demonstra potencial de crescimento, tendo em vista a boa aceitação dos produtos pelos clientes que sempre dão *feedback* positivos e, também, pelo aumento gradual da demanda.

O plano de negócios, busca, portanto, analisar e propor melhorias, considerando o modelo atual de atuação, especialmente nos processos administrativos e produtivos de modo a garantir maior eficiência, controle e sustentabilidade no desenvolvimento da empresa.

4.2 Missão, visão e valores

Sendo considerados pilares para a construção de uma organização coerente e orientada estrategicamente, a missão, visão e valores não são apenas declarações, visto que representam a identidade, o propósito e a cultura de uma empresa. Assim como define Chiavenato (2014), a missão é a razão da existência de uma organização, ou seja, a finalidade da sua criação.

Enquanto que visão é a imagem que a empresa projeta de si para o futuro e o valor é uma crença relevante que orienta o comportamento da organização (Chiavenato, 2014). Diante disso, foram definidos esses pilares para a doceria avaliada.

Missão: Oferecer doces de alta qualidade, preparados com cuidado e dedicação, proporcionando aos clientes experiências marcantes por meio do sabor, afeto e excelência no atendimento.

Visão: Consolidar-se até 2030 como referência regional em doces e delivery no agreste pernambucano, ampliando a atuação para um ponto físico e fortalecendo a marca por meio da qualidade e inovação.

Valores: Qualidade; Comprometimento; Criatividade; Sustentabilidade; Valorização do cliente.

4.3 Aplicação da metodologia Canvas

Para executar o plano de negócio, a metodologia Canvas foi aplicada de modo a compreender a estruturação da doceria, tendo uma visão das áreas principais: cliente, oferta, infraestrutura e financeira. Ao utilizar o modelo, pode-se identificar as principais características e também oportunidades de melhoria para o negócio. O modelo foi construído a partir da observação do funcionamento da doceria, da análise de empresas concorrentes. Conforme ilustrado na Figura 5:

Figura 5 - Modelo de Negócios Canvas



Fonte: A autora (2025)

4.3.1 Segmentos de clientes

É visado pela empresa atender principalmente consumidores finais residentes das cidades de Caruaru e Gravatá, que buscam doces artesanais para consumo próprio, datas comemorativas e momentos de lazer, podendo também atingir a população de outras cidades. É um público composto em sua maior parte por pessoas que valorizam produtos artesanais, sabores diferenciados e a praticidade do serviço delivery.

Outro segmento de clientes atendido pela doceria corresponde aos contratantes de festas e eventos, como aniversários, confraternizações e pequenas celebrações. Possibilitando a ampliação do volume de vendas, diversificação do seu público e permitindo vendas diárias ou por encomenda.

4.3.2 Propostas de valor

A principal proposta de valor se resume em entregar um produto artesanal com alta qualidade, elaborados com matéria prima selecionada e com sabores diferenciados, proporcionando uma experiência única e agradável.

Além do produto em si, a empresa se diferencia pelo atendimento personalizado e humanizado, buscando compreender as preferências dos clientes. Dessa forma, não entrega apenas doces, mas uma experiência que gera proximidade para que os clientes se sintam parte do negócio.

4.3.3 Canais

Por se tratar de uma empresa onde seu funcionamento é através de delivery, os canais de distribuição de vendas envolvem as redes sociais, utilizadas para interação, divulgação dos produtos e recebimentos dos pedidos, além das plataformas de entrega, para distribuir até o consumidor final. A empresa também utiliza a divulgação boca a boca e panfletagem.

A partir da utilização desses canais, é possível atingir diversos públicos e conscientizá-los a respeito da marca, ampliando seu alcance.

4.3.4 Relacionamento com os clientes

A empresa busca estar próxima dos seus clientes e entender a necessidade de cada um, visando uma melhor experiência e retenção dos compradores. O relacionamento é construído por meio de um contato frequente, respostas rápidas e flexibilidade no atendimento.

Por vezes, elabora promoções, tais quais: descontos em produtos e preços diferenciados variando com a quantidade de compras. Sendo utilizado também propostas de fidelização, como brindes após alguma recompra, ou resgate de algum produto mediante determinada quantidade de compras.

4.3.5 Receitas

As receitas são provenientes da comercialização dos produtos previstos em cardápio para pronta entrega, de itens sazonais visando atender a demanda de períodos festivos e encomendas personalizadas para o público em geral, eventos e terceirização.

4.3.6 Recursos-chave

Os recursos principais que a proposta de valor requer abrangem todos os equipamentos para a produção dos doces, a matéria-prima para produção dos produtos, os sócios para as atividades administrativas e operacionais, além das plataformas de entrega e redes sociais. Esses elementos configuram a estrutura operacional do negócio, garantindo uma produção de qualidade e padronizada.

4.3.7 Atividades-chave

As atividades fundamentais requeridas pela proposta de valor envolvem a compra de matéria-prima, a fabricação dos doces, o atendimento ao cliente de forma personalizada, estratégias de *marketing* e gestão financeira. Assim, garante a qualidade dos produtos, satisfação dos clientes e sustentabilidade da doceria.

4.3.8 Parceiros-chave

Neste bloco, são destacados os principais parceiros da doceria, que incluem supermercados, atacadistas, fornecedores de embalagens, padarias locais responsáveis pela revenda de alguns itens, além da plataforma de entrega, que é essencial para o negócio, já que não há um ponto físico de venda para atendimento ao público.

4.3.9 Estrutura de custos

A empresa abrange custos de matéria-prima, taxas de utilização das plataformas de entrega e despesas flutuantes de utensílios, equipamentos da

produção e os custos. Por ser uma doceria artesanal e possuir produtos gourmet, os custos podem variar conforme a demanda, sazonalidade e volume.

4.4 Análise SWOT

A análise SWOT foi aplicada na doceria, como uma ferramenta estratégica para identificar os pontos fortes e fracos internos, além das oportunidades e ameaças externas que podem afetar a empresa.

Assim como afirmam Wright, Kroll e Parnell (2000), quando utilizada a matriz SWOT, os gestores são mais aptos a elaborarem estratégias favoráveis à condição organizacional e a variância de mercado, promovendo decisões positivas ou defensivas.

A Figura 6 a seguir apresenta a análise realizada para a doceria avaliada no estudo:

Figura 6 - Matriz SWOT proposta

A m b i t e e n r t n e o	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos artesanais gourmetizados feitos com ingredientes frescos; - Sabores diferenciados; - Proximidade e relação de confiança com o cliente; - Produto de alta qualidade; - Avaliações positivas de clientes satisfeitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presença em redes sociais em estágio inicial, precisando de estratégias mais eficazes; - Marca ainda não é conhecida; - Dificuldade recorrente em atrair clientes; - Embalagens simples, sem personalização; - Ausência de um ponto físico; - Limitação no cardápio, sem produtos complementares aos doces; - Investimento inicial limitado; - Fragilidade na gestão estratégica e operacional, com dificuldade na implementação e acompanhamento de ações planejadas.
A m e b x i t e e n r t n e o	Ameaças	Oportunidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência de grandes docerias estabelecidas; - Flutuação nos preços dos insumos afetando as margens de lucro; - Sazonalidade da demanda; - Dependência de insumos perecíveis e fragilidade da cadeia de suprimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer produtos personalizados (Ex.: Sem lactose; Sem açúcar); - Aproveitar épocas festivas (Ex.: Natal; Páscoa); - Participar de eventos de gastronomia e feiras empreendedoras; - Ampliar o tráfego de redes sociais.

Fonte: A autora (2025)

Para preencher a matriz, foram consideradas informações obtidas através de observação do funcionamento, conversas com os sócios e análise prévia do Modelo de negócios Canvas, servindo para estruturar e garantir a coerência entre o modelo

de negócio a análise estratégica dos pontos. Diante desses dados, foi possível elaborar os pontos da análise, compreendendo o cenário em que a doceria está inserida.

Analisando o ambiente interno da doceria, os pontos fortes destacam a identidade da empresa, agregam valor ao produto oferecido aos clientes e estão diretamente relacionados ao bloco Proposta de valor do Canvas, evidenciando a produção artesanal gourmet com ingredientes frescos, alta qualidade dos produtos oferecidos e sabores diferenciados. Além disso, os blocos Relacionamento com Clientes e Canais demonstram a relação próxima e personalizada com os consumidores, refletida nas avaliações positivas e na confiança construída com o público, contribuindo para a imagem da empresa.

No caso das fraquezas, também se identificou ligação com os blocos Canais, Atividades-chave e Recursos-chave do Canvas. A presença digital em seu estágio inicial, a dificuldade em atrair cliente e o baixo reconhecimento da marca indicam limitações nos canais de divulgação e venda. A ausência de embalagens personalizadas e de um ponto físico evidencia restrições nos recursos e impacta o reconhecimento da empresa.

Além disso, a fragilidade na gestão estratégica e operacional, observada pela dificuldade em transformar decisões planejadas, interferem na execução das atividades-chave do negócio. Reforçando a falta de estratégias mais eficazes que poderiam melhorar os resultados.

O cardápio oferecido é limitado, tendo em vista que não dispõe de opções que complementam os doces ou formem combos, ampliando as possibilidades de compra e o ticket médio. Por fim, o investimento inicial é reduzido e pode ocasionar desafios operacionais.

Já analisando o ambiente externo da empresa, foram descritas ameaças que podem afetar o seu desempenho. Estando relacionadas aos blocos Estrutura de Custos e Parcerias-chave, destacando-se a flutuação nos preços dos insumos, a dependência de matérias-primas perecíveis e a concorrência com docerias consolidadas que possuem maior visibilidade e alta capacidade competitiva. Esses fatores analisados podem comprometer as margens de lucro e a estabilidade da empresa.

Por outro lado, os pontos de oportunidade revelam que existem opções que devem ser aproveitadas de forma estratégica pela empresa. Quando relacionadas ao

Modelo de negócios Canvas se conectam com os blocos Proposta de valor, Fontes de receita e Canais, demonstram possibilidades de desenvolver a doceria com a tendência de produtos personalizado, a exemplo de itens sem lactose ou sem açúcar.

As épocas festivas como o Natal e a Páscoa, entre outras datas comemorativas, são períodos de aumento na demanda dos doces e acabam sendo uma chance de inovar na produção e conquistar público.

Do mesmo modo, estar presente em eventos de gastronomia e feiras empreendedoras contribuem para alcançar clientes e ampliar a visibilidade da marca. Outro ponto importante que fortalecerá a doceria na área digital é expandir o tráfego nas redes sociais, investindo para que consiga um alcance maior.

Através desta análise SWOT, permite-se compreender o cenário atual, orientar a definição de estratégia e, conseqüentemente, pode melhorar seu posicionamento no mercado, criando ações para atuar em cima dos pontos apresentados.

4.5 Análise de estratégias de *Marketing*

Para compreender as estratégias de *marketing* da doceria e o seu posicionamento, o presente trabalho realizou a análise focada no composto de *marketing*, também conhecido como os 4Ps.

Sendo possível identificar o que fortalece a marca e o que ainda pode ser melhorado. Diante de conversas e observações, foi definido o produto, preço, praça e promoção, como pode ser observado na explicação abaixo:

- Produto: A doceria oferece produtos de qualidade, artesanais e preparados com ingredientes frescos, dando prioridade ao sabor e a sua apresentação. No cardápio estão itens como brigadeiros, docinhos, brownies, tortinhas de diversos sabores, *banoffee*, pudim, mousse, açaí, pavê, todos feitos em quantidade para pronta entrega ou ainda para encomendas variando conforme a preferência do cliente, como o sabor e tamanho. Desta forma, a doceria consegue atender tanto pedidos diários, como pedidos para festas e eventos ou comemorações especiais, proporcionando uma experiência única e personalizada. A Figura 7 apresenta alguns doces produzidos na doceria.

Figura 7 - Exemplo de doces produzidos



Fonte: A autora (2025)

- Preço: Para formação do preço dos produtos, são considerados a matéria-prima, as embalagens, as taxas que são cobradas pela plataforma de entrega, os gastos com a produção e a margem de lucro para a empresa. Por estar em fase inicial e ser uma produção artesanal, os valores ficam em uma faixa intermediária, considerando também demais preços das docerias da região, acompanhando a média de mercado de forma competitiva, mas ainda se mantendo acessível ao público.

- Praça: A doceria não possui ponto físico, portanto, toda distribuição dos produtos é realizada por meio digital, ou seja, pedidos diretos via redes sociais, delivery e demais encomendas. Esse formato de entrega se torna essencial para chegar ao cliente. Contudo, a empresa realiza uma outra forma de alcance com vendas presenciais em pontos estratégicos, comercializando diretamente em locais de grande circulação, como a feira tradicional da cidade de Caruaru e ruas movimentadas nos arredores.

Apesar de não ser uma prática contínua, foi observada uma grande oportunidade de dar visibilidade à marca, além de ter um retorno e venda rápida, alcançando clientes que ainda não acompanham pelas redes. Portanto, é intenção da empresa retomar essa estratégia, aproveitando os períodos de maior movimento e fluxo de pessoas para fortalecer a presença, aumentar as vendas e até testar novos produtos e a aceitação deles. Assim, a doceria consegue diversificar seus canais de distribuição.

- Promoção: A forma que a doceria utiliza para se comunicar é concentrada principalmente nas redes sociais, servindo de vitrine digital para os produtos. Utilizando fotos, vídeos, *feedbacks*, além de conteúdos mostrando o processo e reforçando a qualidade. A empresa também realiza algumas promoções semanais e em datas comemorativas, como também um programa de fidelização, contribuindo para estimular novas compras.

Portanto, a utilização dos 4Ps demonstra o foco da doceria em promover produtos de qualidade artesanal, com uma precificação equilibrada, mantendo-se próxima aos clientes e utilizando as redes como principal canal de divulgação e relacionamento.

4.6 Resultados e discussão

Ao aplicar ferramentas estratégicas ao contexto da doceria, tornou-se possível compreender amplamente qual a posição do negócio atualmente e incentivar o seu crescimento no mercado. A análise a partir da aplicação das metodologias, Canvas, matriz SWOT e os 4PS do *marketing*, deixou evidente características internas com potencial competitivo, bem como fragilidades que necessitam ser trabalhadas para permitir o desenvolvimento sustentável no médio e longo prazo. Além disso, o presente estudo possibilitou identificar oportunidades externas que podem ser aproveitadas, especialmente avaliando o comportamento do consumo de doces artesanais, que demonstra crescimento nos últimos anos.

A doceria apresenta elementos que evidenciam potencial de desenvolvimento, sobretudo a sua produção artesanal, a preocupação com a qualidade e a aceitação do público. Aspecto que foi identificado no Modelo de negócio Canvas, com os fatores contribuindo para a construção de uma proposta de valor sólida, com foco na proximidade com os clientes e na entrega de produtos diferenciados. Quando analisado ficou evidente que a personalização das encomendas em conjunto a um atendimento humanizado, representa a capacidade de gerar fidelização e se destacar.

Ao realizar a análise SWOT foram evidenciadas fragilidades que precisam ser estudadas, como a baixa presença digital, a marca ainda pouco reconhecida, a ausência de ponto físico e a dificuldade em atrair clientes. Além disso, a limitação no cardápio e a dificuldade na execução de planejamento reforçam problemas de gestão e organização que afetam na expansão do negócio e visibilidade do negócio. No

ambiente externo, a SWOT revelou ameaças relevantes, como a concorrência, a flutuação de preços e sazonalidade, exigindo maior controle e planejamento.

Por outro lado, a partir dos resultados, nota-se que a doceria possui condições para ampliar gradualmente sua atuação através de estratégias acessíveis, que não necessitam de grandes investimentos iniciais. As vendas em ambientes movimentados, como feiras e pontos estratégicos, surgem como alternativa para aumentar a exposição da marca e agregar novos clientes. Esse comportamento, pode ser oportuno em períodos de maior fluxo de pessoas, colaborando para o aumento de vendas e fortalecimento da marca na região. Em paralelo a isto, a consolidação da presença nas redes sociais pode proporcionar um avanço significativo no alcance digital, atingindo consumidores de demais regiões e assumindo uma posição mais competitiva no mercado.

A análise dos 4Ps do *marketing* reforça esse diagnóstico ao indicar que, apesar de o produto ter qualidade e aceitação pelo público, existem lacunas nos elementos de promoção e praça. Tendo em vista que a comunicação ainda é pouco estruturada e a ausência de estratégias digitais eficazes limitam o alcance e a restrição do portfólio reduz as possibilidades de aumento do ticket médio. Assim, estando em conexão com pontos das demais ferramentas utilizadas.

Diante disto, outras ações estruturais tornam-se recomendadas à medida que o negócio se desenvolve. O fortalecimento da identidade visual e a padronização da comunicação, por exemplo, podem atribuir mais profissionalismo para a marca, gerando maior conexão com o público. Investir em estratégias promocionais, por meio de conteúdos digitais ou por parcerias com influenciadores locais, possibilita o aumento da visibilidade da doceria que tem por consequência um aumento no engajamento orgânico. Desta forma, as ações podem ser somadas com iniciativas de fidelização como descontos para clientes recorrentes ou benefícios em compra por encomenda, estreitando os laços com os clientes.

No ambiente interno, manter os processos produtivos e controle de estoque organizados é essencial para a garantia da regularidade na qualidade dos produtos, evitando desperdícios. Realizando o registro de insumos e o acompanhamento de vendas, torna a operação eficiente, reduz falhas e contribui para tomadas de decisões assertivas.

A partir do estudo, foi possível observar que a doceria possui aspectos promissores para o crescimento, desde que as ações mencionadas sejam

implementadas de maneira gradativa e alinhadas ao ritmo do negócio. A continuidade de análise e revisão das estratégias permitirá identificar novas oportunidades e contornar eventuais problemas, contribuindo para o amadurecimento da empresa. Deste modo, as metodologias aplicadas não apenas ofereceram um diagnóstico inicial, como também são capazes de direcionar as decisões futuras e apoiar a expansão do empreendimento.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho ressalta a significância da aplicação integrada de ferramentas de análise estratégica para criação de um plano de negócios, visando compreender o cenário de uma empresa e direcionar o seu crescimento no mercado. Ao utilizar a Matriz SWOT, o Modelo de negócios Canvas e os 4Ps do *marketing*, foi permitido compreender o funcionamento do empreendimento, identificar os principais desafios estratégicos e fatores internos que integram diferenciais competitivos, como também as limitações que restringem a expansão da marca e como a proposta de valor se estrutura. A partir deste plano de negócios, permitiu-se a análise do empreendimento e conduziu às ações que tendem a fortalecer a marca e a sustentação da empresa.

Inicialmente, o Modelo de negócios Canvas possibilitou compreender como a empresa opera, evidenciando a proposta de valor, além disso ao construir a matriz SWOT refletiu a realidade operacional e estratégica. De forma complementar, aplicação dos 4Ps do *marketing* permitiu estruturar as decisões relacionadas ao produto, preço, praça e promoção, alinhando as estratégias comerciais às características das análises.

Demonstrou-se que a composição dessas ferramentas proporcionou uma compreensão ampla do ambiente que o negócio está inserido, reconhecendo os aspectos que fortalecem a competitividade e, também, os que precisam ser reestruturados para garantir que a empresa se mantenha no mercado e evite problemas futuros. Além de direcionar ações como a necessidade de maior organização gerencial e definição de rotinas, assim, mesmo com fragilidades existentes, a doceria tem potencial de crescimento desde que haja maior disciplina na gestão e acompanhamento das ações propostas.

Desta forma, o estudo afirma a importância de utilizar modelos estruturados para novos negócios, especialmente em micro e pequenas empresas, que necessitam da adoção de ferramentas para seu desenvolvimento. Ainda pode servir como referência para futuras pesquisas ou para empreendedores que desejam organizar suas atividades e ampliar a atuação através de ferramentas acessíveis e de fácil aplicação.

Apesar dos resultados atingidos, é válido destacar que o estudo apresenta limitações que devem ser consideradas. O plano de negócios foi desenvolvido em um

período relativamente curto, reduzindo a coleta de dados e algumas análises mais aprofundadas. Além disso, a análise baseou-se em grande parte na percepção dos sócios, podendo gerar vieses na identificação dos fatores. Durante o estudo não foi desenvolvida uma avaliação econômica detalhada que permitisse mensurar a condição financeira da empresa, em razão da ausência de dados financeiros suficientes e, também, devido ao tempo de pesquisa.

Em conclusão, como a doceria encontra-se em fase inicial e os processos ainda estão sendo iniciados, é recomendada a revisão deste plano de negócios de forma periódica, incorporando pesquisas com clientes, análises financeiras e *benchmarking* com concorrentes para acompanhar as mudanças do ambiente competitivo e integrar novas informações a respeito do desempenho da doceria. A atualização contínua das análises e estratégias inclina-se ao fortalecimento das tomadas de decisões, reduz riscos e contribui para o constante desenvolvimento da marca de acordo com o passar do tempo.

REFERÊNCIAS

- ABIA, Por. **Releases - ABIA - Associação Brasileira da Indústria de Alimentos**. Disponível em: <<https://www.abia.org.br/releases/servicos-de-alimentacao-estimam-crescimento-para-2021>>. Acesso em: 4 nov. 2025.
- BAREGHEH, Anahita; ROWLEY, Jennifer; SAMBROOK, Sally. **Towards a multidisciplinary definition of innovation. Management decision**, v. 47, n. 8, p. 1323 1339, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CLARK, Tim. **Business model you: o modelo de negócio pessoal: o método de uma página para reinventar sua carreira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios: seu guia definitivo**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Empreende; Fazendo Acontecer, 2016.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- DRUCKER, P. F. **Management Challenges for the 21st Century**. New York: Harper-Business, 1999.
- SEBRAE. **Empreendedorismo brasileiro: quais são os desafios e as oportunidades**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreendedorismo-brasileiro-quais-sao-os-desafios-e-as-oportunidades,829bbbd38f896810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 4 nov. 2025.
- SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 4 nov. 2025.
- DIARIO DE CURITIBA. **Estudo aponta aumento no consumo de chocolates, biscoitos e bolos**. Disponível em: <https://diariodecuritiba.com/2021/11/12/264750-estudo-aponta-aumento-no-consumo-de-chocolates-biscoitos-e-bolos/?utm_source=chatgpt.com>. Acesso em: 4 nov. 2025.
- Hisrich, Robert D. **Empreendedorismo**. Hisrich, Robert D; P. Peters, Michael; Shepherd, Dean A.– 9. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : AMGH, 2014
- INTELLIGENCE, Mordor. **South America confectionery market size & growth to 2030**. , [S.d.] . Acesso em: 7 dez. 2025.

KOTLER, P. **Administração de *marketing*: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de *marketing***. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.. **Principios de *marketing***. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER; KELLER, K. L. **Administração de *marketing***. 12ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2007.

KOTLER; KELLER, K. L. **Administração de *marketing***. 14ª ed. São Paulo: Pearson Education, 2012.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de *marketing***. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. 7 ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PLANALTO. **Lcp 123**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 9 nov. 2025.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCCARTHY, J. **Basic Marketing - A Global Managerial Approach** Richard Irwin, 1996. Basic Marketing Approach Homework, IL, Irwin, 1960.

MCCARTHY, J. PERREAULT, Willian. **Princípios de Marketing**. 13 ed. Rio de Janeiro: LCT, 2002.

NUBANK. **Data Nubank – Muito mais que MEI**. São Paulo: Nubank, nov. 2024. Disponível em: <https://international.nubank.com.br/wp-content/uploads/2024/11/4.Data-Nubank-Data-Nubank-Muito-mais-que-MEI.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2025.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 23ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

SEBRAE. **Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país.** Disponível em: <<https://ce.agenciasebrae.com.br/arquivo/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais/>>. Acesso em: 9 nov. 2025.

SEBRAE. **Pequenos negócios: a base da economia do nosso país.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pequenos-negocios-a-base-da-economia-do-nosso-pais,85e97325a3937810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 4 nov. 2025.

PEREIRA, D. **Manual da Planilha de Business Model Canvas com Análise SWOT do Seu Modelo de Negócio.** O Analista de Modelo de Negócios. 2017.

REDE FOOD SERVICE. **Relatório mostra expansão de confeitarias no Brasil.** Disponível em: <<https://redefoodservice.com.br/2023/10/relatorio-mostra-expansao-de-confeitarias-no-brasil/>>. Acesso em: 12 nov. 2025.

SEBRAE/PR. **Relatório Técnico Retrato Do Empreendedorismo No Brasil - GEM 2024-2025.** Disponível em: <<https://sebraepr.com.br/impulsiona/retrato-do-empreendedorismo-no-brasil-gem-2024-2025/>>. Acesso em: 12 nov. 2025.

RODRIGUES, A.C.E; FAGUNDES, M.G..S. **Metodologias de desenvolvimento de modelos de negócios inovadores em ambientes effectuais: um estudo comparativo.** 2012, 102p. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: 2012.

ROVAROTO, Isabela. **60% das empresas não sobrevivem após cinco anos no Brasil, aponta IBGE.** Disponível em: <<https://exame.com/negocios/60-das-empresas-nao-sobrevivem-apos-cinco-anos-no-brasil-aponta-ibge/>>. Acesso em: 12 nov. 2025

SEBRAE. **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida.** São Paulo: SEBRAE, 2014. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/CAUSA%20MORTIS_vf.pdf>.

SEBRAE. **Seis em cada dez pequenos negócios abertos no Brasil são do setor de Serviços.** Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/seis-em-cada-dez-pequenos-negocios-abertos-no-brasil-sao-do-setor-de-servicos/>>. Acesso em: 12 nov. 2025.

FOLHA PE. **Setor de confeitarias avança após superar a crise econômica e a pandemia, revela pesquisa.** Disponível em: <<https://www.folhape.com.br/economia/setor-de-confeitarias-avanca-apos-superar-a-crise-economica-e-a/280523/>>. Acesso em: 12 dez. 2025.

SILVA, *et al.* **A Utilização da Matriz SWOT como Ferramenta Estratégica – um Estudo de Caso em uma Escola de Idioma de São Paulo.** In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT), VIII, 2011, Rio de Janeiro, RJ. Anais... Rio de Janeiro, RJ, 2011

SILVEIRA, H. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília: Editora. UNB, 2001.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é design thinking de serviços: fundamentos, ferramentas, casos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2014.

ESTADÃO. **93% dos micro e pequenos negócios com perfis nas redes sociais ganham dinheiro com as plataformas, aponta pesquisa da SumUp**. Disponível em: <<https://bluestudio.estadao.com.br/agencia-de-comunicacao/prnewswire/prnewsportes/93-dos-micro-e-pequenos-negocios-com-perfis-nas-redes-sociais-ganham-dinheiro-com-as-plataformas-aponta-pesquisa-da-sumup-2/>>. Acesso em: 14 nov. 2025.

TIMMONS, J. A.; SPINELLI, S. **New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century**. 6. ed. New York: McGraw-Hill, 1994.

SEBRAE. **Uma delícia de investimento: docerias, bolerias e confeitarias gourmet - Sebrae**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/uma-delicia-de-investimento-docerias-bolerias-e-confeitarias-gourmet,0168f38727bc5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 12 nov. 2025.

SEBRAE. **8 estratégias de marketing que vão impulsionar os resultados - Sebrae**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pe/artigos/8-estrategias-de-marketing-que-vao-impulsionar-os-resultados,14811442a9651910VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 17 nov. 2025.