



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ana Carolina de Assis

Aplicação de ferramentas estratégicas para análise e diagnóstico de pequenos negócios

ANGICOS

2025

Ana Carolina de Assis

Aplicação de ferramentas estratégicas para análise e diagnóstico de pequenos negócios

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Luciana Torres Correia de Mello,
Profa. Dra.

ANGICOS

2025

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

A848a Assis, Ana Carolina de.
Aplicação de ferramentas estratégicas para
análise e diagnóstico de pequenos negócios / Ana
Carolina de Assis. - 2025.
59 f. : il.

Orientadora: Luciana Torres Correia de Mello.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2025.

1. Planejamento estratégico. 2. Pequenas
empresas. 3. Análise SWOT. 4. Diagnóstico. 5.
Confeitaria. I. Mello, Luciana Torres Correia de
, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Biblioteca Campus Angicos
Bibliotecário: Helder Romero Maia Duarte
CRB: 15/673

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

Ana Carolina de Assis

Aplicação de ferramentas estratégicas para análise e diagnóstico de pequenos negócios

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Defendida em: 30 / 07 / 2025.

BANCA EXAMINADORA

Luciana Torres Correia de Mello, Profa. Dra. (UFERSA)
Presidente

Lucas Ambrósio Bezerra de Oliveira, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

Samira Yusef Araujo de Falani Bezerra, Profa. Dra. (UFERSA)
Membro Examinador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao Senhor Jesus, por ser meu refúgio em todos os momentos, por nunca me deixar só e por renovar minhas forças a cada dia. Aos meus pais que são as pessoas mais importantes da minha vida. Vocês são minha base, minha inspiração, minha motivação diária. Obrigada por cada sacrifício, por cada gesto de amor e por nunca medirem esforços para me dar o melhor. Essa conquista é de vocês também.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por ser minha força nos dias difíceis, meu abrigo nos momentos de incerteza e minha luz ao longo de toda essa caminhada. Em cada escolha, em cada desafio, senti Sua presença me fortalecendo e me lembrando que eu era capaz. Foi Ele quem preparou o caminho, cuidou dos detalhes e me deu serenidade para seguir firme, mesmo quando tudo exigia mais de mim. A Ele, entrego essa conquista com todo o meu coração.

Aos meus pais, Geilsa e Carlos, meu maior exemplo de amor, coragem e dedicação. Obrigada por serem presença constante em minha vida, por todo amor, apoio e por acreditarem nos meus sonhos como se fossem de vocês. Sei que muito do que conquistei é fruto do esforço de vocês, do cuidado diário e da força que sempre me transmitiram. Essa vitória carrega muito do que vocês são e do que me ensinaram ao longo da vida. Amo vocês profundamente.

Ao meu irmão Arthur, que mesmo com seu jeito mais quieto, sempre demonstrou apoio de forma sincera e me fez sentir acompanhada. E à minha família, meu agradecimento mais sincero por cada gesto, palavra e demonstração de apoio que, mesmo nos detalhes mais simples, fizeram toda a diferença.

À minha orientadora, professora Luciana Mello, meu agradecimento mais especial. Obrigada por me guiar com tanto cuidado, por cada palavra de incentivo e por acreditar no meu trabalho. Sua escuta atenta, sua paciência e sua forma gentil de orientar fizeram toda a diferença nessa caminhada. Tê-la ao meu lado me trouxe segurança e tranquilidade para seguir até o fim.

À banca, professora Samira e professor Lucas, meu sincero agradecimento por estarem presentes em um momento tão importante da minha trajetória. Obrigada por olharem para o meu trabalho com generosidade, pelas sugestões e pelo respeito com que conduziram tudo. Ter vocês ali, compartilhando esse momento comigo, foi muito especial.

Aos meus amigos e colegas de turma, obrigada por dividirem comigo essa fase tão intensa da vida. Foram muitos os dias de troca, de aprendizado, de risadas e também de cansaço e viver tudo isso ao lado de vocês tornou o caminho mais leve, mais bonito e cheio de memórias que levarei pra sempre comigo. Cada conversa, cada ajuda, cada momento simples teve um papel importante nessa jornada, e sou muito grata por ter compartilhado tudo isso com pessoas tão especiais.

EPÍGRAFE

*“Se você não sabe onde quer ir,
qualquer caminho serve.”*

(Lewis Carroll)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo diagnosticar a situação estratégica de uma confeitaria de pequeno porte por meio da aplicação de ferramentas de gestão, buscando compreender seus aspectos internos e externos e identificar fatores que possam subsidiar futuras decisões gerenciais. Foram utilizadas as ferramentas Matriz SWOT, Cinco Forças de Porter, Qualificadores e Ganhadores de Pedido e Estratégias Genéricas, escolhidas por sua simplicidade e aplicabilidade em pequenos negócios. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de caráter descritivo, sendo conduzida por meio de um estudo de caso. A coleta de dados ocorreu a partir de entrevista semiestruturada com a proprietária da confeitaria, e as informações foram analisadas à luz das ferramentas estratégicas selecionadas. Os resultados evidenciaram diferenciais importantes, como a qualidade dos produtos e o atendimento personalizado, mas também fragilidades, como ausência de planejamento formal, sobrecarga da proprietária e limitações operacionais. A aplicação das ferramentas possibilitou organizar informações sobre o funcionamento do negócio e sobre seu posicionamento competitivo, transformando práticas intuitivas em dados estruturados que podem servir de apoio a futuras decisões de gestão. O estudo demonstra que o uso integrado de ferramentas simples pode auxiliar micro e pequenas empresas na compreensão de sua realidade organizacional e na definição de caminhos para fortalecer sua competitividade.

Palavras-chave: planejamento estratégico; pequenas empresas; análise SWOT; diagnóstico, confeitaria.

ABSTRACT

This study aimed to diagnose the strategic situation of a small bakery through the application of management tools, seeking to understand its internal and external aspects and identify factors that may support future managerial decisions. The tools used were the SWOT Matrix, Five Forces of Porter, Qualifiers and Order Winners, and Generic Strategies, chosen for their simplicity and applicability in small businesses. The research adopted a qualitative approach with a descriptive nature, conducted through a case study. Data were collected through a semi-structured interview with the bakery owner, and the information was analyzed in light of the selected strategic tools. The results highlighted important differentiators, such as product quality and personalized service, but also weaknesses, such as the absence of formal planning, owner's overload, and operational limitations. The application of these tools made it possible to organize information about the business's operation and its competitive positioning, transforming intuitive practices into structured data that can support future management decisions. The study demonstrates that the integrated use of simple tools can help micro and small enterprises understand their organizational reality and define paths to strengthen their competitiveness.

Keywords: strategic planning; small businesses; SWOT analysis; diagnosis; bakery.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Estrutura do trabalho.....	20
Figura 2	– Matriz SWOT	24
Figura 3	– As Cinco Forças competitivas	25
Figura 4	– Estratégias competitivas genéricas	28
Figura 5	– Classificação da pesquisa	31
Figura 6	– Etapas para realização da pesquisa	33
Figura 7	– Matriz SWOT da confeitaria.....	39
Figura 8	– Cinco Forças de Porter da confeitaria	43
Figura 9	– Qualificadores e Ganhadores de Pedido da confeitaria	47
Figura 10	– Fluxo de aplicação das ferramentas estratégicas.....	48

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Perguntas relacionadas a matriz SWOT - Forças.....	38
Quadro 2	–	Perguntas relacionadas a matriz SWOT - Fraquezas.....	38
Quadro 3	–	Pergunta relacionada a matriz SWOT - Oportunidades.....	39
Quadro 4	–	Perguntas relacionadas a matriz SWOT - Ameaças.....	40
Quadro 5	–	Perguntas relacionadas às Cinco Forças de Porter.....	41
Quadro 6	–	Perguntas relacionadas à Estratégia Competitiva.....	45
Quadro 7	–	Perguntas relacionadas aos Qualificadores e Ganhadores de Pedido.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPE	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE SÍMBOLOS

%	Porcentagem
\$	Cifrão

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Contextualização do tema.....	15
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Problema.....	17
1.4 Justificativa.....	19
1.5 Estrutura do trabalho.....	20
2 FERRAMENTAS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS.....	22
2.1 Varejo.....	22
2.2 Planejamento Estratégico.....	23
2.2.1 Análise SWOT.....	24
2.2.2 As Cinco Forças Competitivas de Porter.....	25
2.2.3 Estratégias competitivas genéricas.....	28
2.2.4 Critérios qualificadores e ganhadores de pedidos.....	30
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	31
3.1 Classificação da pesquisa.....	31
3.2 Procedimentos da pesquisa.....	33
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
4.1 Caracterização da empresa.....	36
4.2 Matriz SWOT.....	36
4.3 Cinco Forças de Porter.....	40
4.4 Estratégia Competitiva adotada pela confeitaria.....	44
4.5 Qualificadores e ganhadores de pedidos da confeitaria.....	45
4.6 Síntese do processo de análise estratégica.....	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	58

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contextualiza a importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas, com destaque para o segmento de confeitarias, que frequentemente operam sem práticas formais de gestão. São apresentados os objetivos da pesquisa, tanto geral quanto específicos, que orientam a condução do estudo. Também é discutido o problema de pesquisa, relacionado às dificuldades dessas empresas em estruturar processos estratégicos. Além disso, são expostos os fatores que justificam a realização do trabalho, evidenciando sua relevância acadêmica e prática. Por fim, descreve-se de forma breve a organização dos capítulos que compõem a estrutura geral do estudo.

1.1 Contextualização do tema

O planejamento tem um papel essencial nas organizações, pois possibilita a antecipação de cenários, contribuindo para a sustentabilidade e crescimento do negócio. Para alcançar esse objetivo, é fundamental a implementação de estratégias apoiadas em ferramentas que promovam o equilíbrio e a manutenção da empresa no setor (Souza; Marcelino, 2018).

O planejamento estratégico é um processo estruturado que envolve a definição da missão, visão, objetivos, análise do ambiente interno e externo, formulação de estratégias, implementação e controle (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011). Seu objetivo principal é alinhar os recursos e competências da organização às exigências do ambiente competitivo, promovendo decisões que garantam vantagem a longo prazo. Segundo Mendonça et al. (2021), a aplicação de ferramentas estratégicas tem sido cada vez mais necessária nas micro e pequenas empresas brasileiras, sendo fundamental para reduzir a taxa de mortalidade desses empreendimentos.

Na prática, esse tipo de planejamento permite às empresas reconhecer oportunidades e ameaças com maior antecedência, posicionando-se de forma estratégica em relação à concorrência. Grant (2010) destaca que o planejamento estratégico contribui para a construção de capacidades organizacionais e permite maior previsibilidade na alocação de recursos, principalmente em ambientes instáveis.

No contexto das micro e pequenas empresas, o planejamento estratégico começa, ainda que discretamente, como um processo contínuo de interação entre a empresa e o ambiente. Segundo Andrade (2019), muitas pequenas empresas desenvolvem um

planejamento de maneira informal, refletindo em uma série de etapas não estruturadas, como a definição de objetivos, diagnósticos sobre o mercado e a concorrência, e a tomada de decisões baseadas nas informações obtidas no cotidiano do negócio.

Esse cenário ganha ainda mais relevância no contexto brasileiro, onde as micro e pequenas empresas (MPEs) representam cerca de 99% do total de empresas, são responsáveis por aproximadamente 27% do Produto Interno Bruto (PIB) e respondem por 62% dos empregos formais do país (BRASIL, 2022). Apesar da expressiva representatividade econômica, muitos desses negócios enfrentam limitações gerenciais e operam sem um planejamento estruturado, o que os torna mais vulneráveis às oscilações do mercado (Dornelas, 2018).

Apesar das limitações enfrentadas, a implementação do planejamento estratégico é fundamental para que pequenas empresas superem adversidades e se consolidem no mercado. Isso se torna ainda mais notável no setor de confeitarias, que, além das dificuldades financeiras, precisa lidar com a sazonalidade da demanda e a crescente concorrência. De acordo com o relatório Infográfico Confeitarias Gourmet (SEBRAE/SC, 2021), o setor tem mostrado um avanço expressivo, com mais de 233 mil empresas no ano de 2021, destacando sua relevância econômica e contribuição para a geração de empregos. Além da concorrência, as confeitarias também precisam lidar com o desafio da sazonalidade, definida por Anderson (1963) como as flutuações que ocorrem em determinados períodos do ano, influenciando vendas, produção e as estratégias da empresa. Em uma reportagem de Cordeiro (2024) publicada no portal G1, confeitários relatam os desafios enfrentados, especialmente devido à variação da demanda ao longo do ano.

Nesse contexto, o uso de ferramentas de gestão estratégica robustas torna-se essencial para orientar as decisões e garantir a sustentabilidade do negócio ao longo do seu ciclo de vida (Souza; Qualharini, 2007). Estudos de caso, como o de Mendes (2017), evidenciam que a utilização de modelos de análise e definição de objetivos, tem auxiliado microempresas do setor alimentício a se posicionarem melhor no mercado e a desenvolverem vantagem competitiva. Outro exemplo é o estudo de Costa (2013) com microempresas na região de Santa Bárbara D'Oeste-SP, que também apontou o planejamento estratégico como um fator decisivo para a sustentabilidade dos negócios.

A adoção de um planejamento estratégico estruturado é essencial para que essas empresas fortaleçam seus serviços, mantenham a qualidade dos produtos e do atendimento, e, conseqüentemente, conquistem e fidelizem seus clientes. Esse processo, quando bem

implementado, permite ao empreendedor não apenas planejar ações a curto, médio e longo prazo, mas também avaliar constantemente o ambiente de negócios (SEBRAE, 2023).

Apesar do avanço das pesquisas sobre planejamento em microempresas, ainda são escassos os estudos aplicados especificamente ao segmento de confeitarias, sobretudo em realidades locais. Essa lacuna evidencia a necessidade de investigações que explorem como essas empresas utilizam ferramentas estratégicas para se adaptar ao ambiente competitivo e melhorar seu desempenho.

Diante dessa perspectiva, compreender e aplicar estratégias de planejamento estratégico se torna fundamental para garantir um desempenho eficiente das confeitarias. Dessa forma, as confeitarias podem otimizar seus recursos, evitar desperdícios e manter a qualidade do serviço, fatores determinantes para a satisfação dos clientes e para a consolidação da empresa no mercado.

1.2 Objetivos

O presente trabalho será desenvolvido no intuito de alcançar os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Aplicar ferramentas estratégicas para analisar e diagnosticar a situação mercadológica de um pequeno negócio.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, alguns objetivos específicos foram definidos:

- Identificar os principais desafios e características da gestão atual da confeitaria;
- Compreender as ações de mercado realizadas pela empresa e seus aspectos estratégicos;
- Evidenciar, por meio das ferramentas aplicadas, fatores que possam apoiar decisões futuras relacionadas à competitividade e organização do negócio.

1.3 Problema

No contexto brasileiro, as empresas de pequeno porte representam grande parte do mercado, mas enfrentam desafios significativos devido à falta de conhecimento sobre as

ferramentas de planejamento estratégico. Conforme apontado por Teixeira (2014), essas empresas não possuem a mesma estrutura de informação e especialização que as grandes organizações, que contam com profissionais capacitados e informações gerenciais mais acessíveis. Com isso, muitas vezes atuam de forma intuitiva, sem um planejamento estratégico bem estabelecido, o que pode comprometer seu crescimento e competitividade a longo prazo.

Ademais, a ausência de planejamento adequado pode resultar em problemas operacionais, como desperdício de insumos, baixa produtividade e dificuldades na gestão financeira. Segundo estudo realizado pelo. De acordo com estudo realizado pelo SEBRAE (2023), 29% dos MEIs, 21,6% das microempresas e 17% das empresas de pequeno porte encerram suas atividades após cinco anos de funcionamento, sendo que o setor de comércio, onde se inserem as confeitarias, apresenta a maior taxa de mortalidade, atingindo 30,2% no mesmo período. A falta de planejamento estratégico está entre os principais fatores que contribuem para essa elevada taxa de falências nas empresas.

Fonseca (2014) destaca que o planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para que pequenas empresas superem suas fragilidades operacionais, como o desperdício de insumos, a baixa produtividade e a má alocação de recursos. Essas dificuldades são ainda mais notórias no setor alimentício, e, em especial, em negócios como confeitarias, que lidam com sazonalidade da demanda, perecibilidade de ingredientes e concorrência crescente no mercado local.

A ausência de estratégias claras pode resultar em baixa previsibilidade da demanda, falhas na gestão de estoques, desperdício de ingredientes e insatisfação dos clientes. Além disso, muitos empreendedores deixam de realizar análises prévias sobre o mercado, concorrentes e público-alvo, iniciando suas atividades de forma improvisada. Segundo o SEBRAE (2013), mais da metade dos gestores de pequenos negócios não realiza qualquer tipo de planejamento estratégico ao abrir a empresa, o que torna o negócio vulnerável às instabilidades do mercado.

Empresas familiares, como muitas confeitarias artesanais, muitas vezes enfrentam desafios para estruturar formalmente suas decisões e planejamentos, o que pode limitar seu potencial de inovação e crescimento (Fonseca et al., 2024). A ausência de planejamento resulta em dificuldades na gestão de estoques, perda de vendas por falta de previsão da demanda, e baixa eficiência na produção.

Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte questão: De que forma o uso do planejamento estratégico pode contribuir para a gestão e competitividade de uma confeitaria de pequeno porte?

1.4 Justificativa

Os gestores de pequenas empresas, especialmente negócios familiares, muitas vezes não possuem um planejamento estratégico estruturado, o que pode comprometer a gestão e o crescimento do empreendimento (Sousa, 2016). A ausência de estratégias bem definidas pode resultar em dificuldades na tomada de decisões, falta de controle sobre os processos internos e baixa capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

Dessa forma, diversos estudos mostram que a aplicação de ferramentas estratégicas pode melhorar significativamente a gestão de pequenos negócios. Ferreira (2018), por exemplo, analisou uma microempresa de consultoria financeira na Paraíba e identificou que, após a aplicação da matriz SWOT e a elaboração de um plano estratégico, houve reposicionamento dos objetivos e melhores resultados.

De modo semelhante, Lacerda (2015), mostrou em seu estudo realizado com micro e pequenas empresas do setor de autopeças atendidas pelo Projeto ALI do SEBRAE-PB, que a adoção de práticas estratégicas possibilitou benefícios como controle financeiro mais eficiente, aquisição de equipamentos e expansão do negócio. Outro exemplo é o estudo de Lima e Lima (2020) com uma microempresa de móveis em Rondônia, que demonstrou como o uso da matriz SWOT e de indicadores estratégicos contribuiu para a organização interna e o crescimento sustentável.

Essas evidências são reforçadas por Kotler e Keller (2012), ao afirmarem que ferramentas como a matriz SWOT facilitam o entendimento do ambiente interno e externo, mesmo em empresas com pouca estrutura gerencial. Campos (2015) complementa que tais instrumentos podem ser utilizados mesmo por empreendedores com pouca formação técnica, oferecendo suporte à organização interna e ao foco nos objetivos estratégicos.

No contexto específico das confeitarias, Pontes (2019) destaca que a adoção de ferramentas estratégicas adequadas pode proporcionar a pequenas empresas, uma forma de aprimorar melhor suas decisões e identificar tanto oportunidades de crescimento quanto riscos no mercado. Fonseca et al. (2021) também apontam que o uso de instrumentos simples de planejamento favorece a tomada de decisões em microempresas do ramo alimentício, permitindo que se tornem mais competitivas mesmo com recursos limitados.

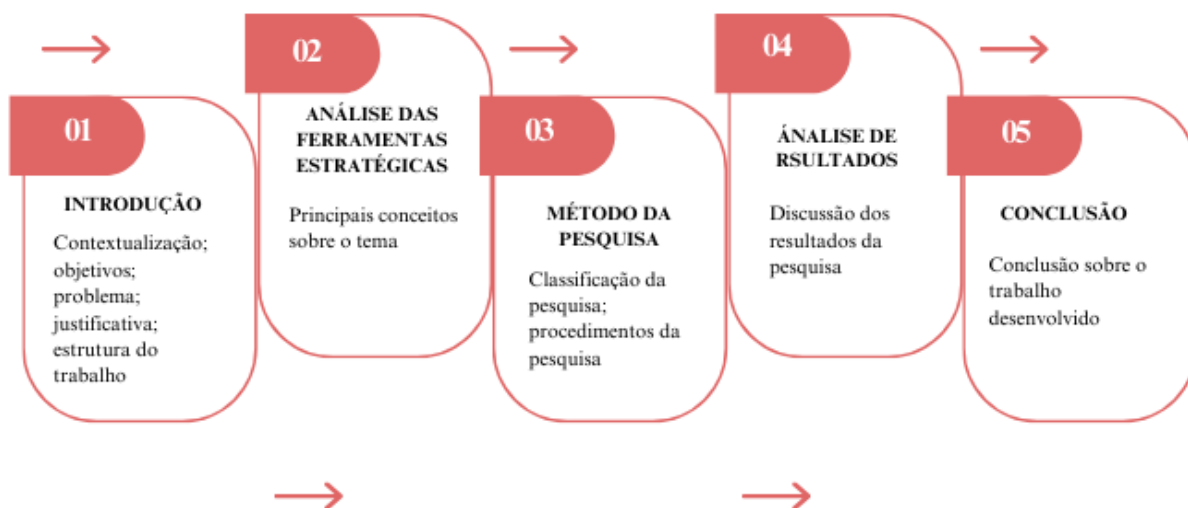
No caso da confeitaria estudada, percebe-se que, como muitos negócios familiares de pequeno porte, não há registro de práticas formais de planejamento, e as decisões são tomadas de forma intuitiva, baseando-se na experiência da proprietária e nas demandas do dia a dia. Essa realidade pode limitar a capacidade de expansão e a organização interna da empresa.

Assim, a pesquisa justifica-se pela necessidade de diagnosticar a situação atual da confeitaria, identificando seus pontos fortes, limitações e diferenciais competitivos, além de compreender como a aplicação de ferramentas estratégicas pode oferecer informações relevantes para apoiar decisões futuras.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos, como mostra a Figura 1. No Capítulo 1, apresenta-se a introdução, composta pela contextualização do tema, o objetivo geral e os específicos da pesquisa, a delimitação do problema de estudo, a justificativa para a realização do trabalho e, por fim, a organização da estrutura adotada.

Figura 1 – Estrutura do trabalho



Fonte: Autoria própria (2025)

O Capítulo 2 corresponde à fundamentação teórica, na qual são abordados os principais conceitos relacionados ao tema, contemplando os tópicos de varejo, planejamento estratégico e as ferramentas utilizadas para a análise estratégica: matriz SWOT, as Cinco Forças de Porter, estratégias genéricas e qualificadores e ganhadores de pedido.

O Capítulo 3 trata dos procedimentos metodológicos, descrevendo o tipo de pesquisa adotado, as etapas realizadas e os métodos de coleta de dados.

No Capítulo 4, apresenta-se a análise dos resultados, com a aplicação das ferramentas estratégicas na confeitaria analisada, organizadas por categorias, incluindo também uma síntese visual que propõe um modelo de uso das ferramentas com potencial orientativo para pequenos empreendedores.

Por fim, o Capítulo 5 reúne as considerações finais, retomando os objetivos da pesquisa, discutindo os principais achados, limitações e contribuições do estudo, além de propor sugestões para trabalhos futuros.

2 FERRAMENTAS DE ANÁLISE ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

Neste capítulo, são apresentados os principais fundamentos teóricos que sustentam a elaboração deste trabalho. Inicialmente, aborda-se o conceito de varejo, com ênfase nas características do setor de micro e pequenas empresas. Em seguida, explora-se o planejamento estratégico, destacando sua importância para a competitividade dos negócios. Posteriormente, serão discutidas as ferramentas estratégicas, com foco na análise SWOT, nas Cinco Forças de Porter, nos Qualificadores e Ganhadores de Pedido e nas Estratégias Genéricas, detalhando seus conceitos, aplicabilidades e contribuições para a formulação de estratégias.

2.1 Varejo

De acordo com Kotler e Keller (2012), o varejo abrange todas as atividades ligadas à comercialização de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, independentemente do canal utilizado para a venda. Dessa forma, fabricantes, atacadistas e varejistas que realizam vendas diretas ao consumidor também podem ser classificados como parte integrante desse segmento.

Nesse contexto, a gestão eficiente das operações é essencial para garantir a competitividade no setor. Las Casas e Garcia (2007) ressaltam que os administradores devem planejar, organizar, dirigir e controlar as operações para assegurar o crescimento e a sustentabilidade dos negócios. Sem essas práticas, os esforços podem ser comprometidos pela concorrência e as constantes transformações do setor.

Diante dessa realidade, o varejo se destaca como um setor dinâmico, marcado pela diversidade de modelos de negócios e pela necessidade de adaptação às mudanças, onde novos modelos surgem conforme as empresas identificam oportunidades. Para se manterem competitivas, é essencial que definam seu público-alvo e desenvolvam estratégias que garantam vantagens sustentáveis no mercado, considerando fatores como segmentação, precificação e oferta diferenciada de produtos e serviços (Levy; Weitz, 2000).

Além das estratégias internas para manter a competitividade, o varejo também é fortemente influenciado por fatores econômicos e mudanças no comportamento do consumidor. Durante momentos de crise financeira, por exemplo, as empresas são obrigadas a implementar estratégias de adaptação, reavaliando suas práticas para garantir a sustentabilidade de suas operações (Kotler; Keller, 2006).

De acordo com Calcagnotto (1993), o varejo enfrenta transformações que exigem a adoção de ações estratégicas mais estruturadas, mesmo por empresas de pequeno e médio porte. O autor destaca que o futuro do varejo dependerá do desenvolvimento de algumas atividades. Diante disso, enfatiza a necessidade de um planejamento estratégico de longo prazo, prática comum entre grandes varejistas, mas ainda pouco difundida entre os pequenos.

Rosa e Oliveira (2023) investigaram micro e pequenas empresas do setor varejista em Juiz de Fora-MG e verificaram que a adoção de práticas formais de planejamento estratégico ainda é pouco comum nesse segmento. Os autores destacam que as empresas que aplicam ferramentas estratégicas apresentam maior clareza na definição de metas e maior capacidade de adaptação às mudanças no comportamento dos consumidores e no ambiente competitivo.

2.2 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo administrativo fundamental para estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, considerando fatores internos e externos. Esse processo, geralmente atribuído aos níveis mais altos da organização, implica na formulação de objetivos e na escolha das ações necessárias para alcançá-los, sempre considerando as circunstâncias e a evolução esperada da empresa (Oliveira, 2007).

Kuazaqui (2015) destaca que o planejamento estratégico é essencial para garantir a sobrevivência e a sustentabilidade das empresas. Esse plano abrange responsabilidades estratégicas relacionadas aos negócios, aos colaboradores, aos fornecedores e aos clientes. Diversas áreas organizacionais também são integradas como *marketing*, finanças, recursos humanos e produção, buscando alinhar esforços e orientar decisões para a conquista de objetivos de longo prazo.

Conforme afirmado por David (2011), o planejamento estratégico não se baseia apenas na intuição dos gestores, é um processo que envolve também o uso de diversas ferramentas analíticas que auxiliam as organizações na formulação e escolha de estratégias. Dentre as metodologias utilizadas pelas empresas, destacam-se a matriz SWOT, matriz SPACE, matriz do grupo de consultoria de Boston (BCG) e a matriz de planejamento estratégico quantitativo (QSPM). são utilizadas para estruturar o processo decisório, possibilitando uma análise detalhada dos principais fatores da organização.

Diante da diversidade de metodologias disponíveis, algumas ferramentas se destacam pela aplicabilidade em pequenas e médias empresas, especialmente no setor de varejo. A

análise SWOT, as cinco forças de Porter, o modelo de qualificadores e ganhadores de pedidos e as estratégias genéricas são utilizadas para compreender fatores internos e externos que impactam a competitividade das organizações, permitindo estruturar análises estratégicas, auxiliando na identificação de vantagens competitivas e na formulação de ações para o posicionamento no mercado.

2.2.1 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta clássica de planejamento estratégico que visa avaliar o ambiente interno e externo de uma organização. Segundo Kotler e Keller (2012), essa análise consiste em um processo de monitoramento sistemático das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem impactar o desempenho da empresa. Para os autores, a SWOT representa uma avaliação abrangente que permite à organização alinhar seus recursos e capacidades internas às exigências e possibilidades do ambiente externo. A Figura 2 ilustra o modelo conceitual da matriz SWOT.

Figura 2 - Matriz SWOT

Diagnóstico interno	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weakness)
Diagnóstico externo	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro, 2003.

Rivera (2009) afirma que uma estratégia eficaz resulta do alinhamento entre competências internas da empresa e os fatores externos do ambiente competitivo. Seu trabalho consolidou a análise de fatores internos e externos como pilar da formulação estratégica.

Nesse contexto, Panagiotou (2003) destaca que a análise SWOT está entre as ferramentas mais utilizadas na formulação de estratégias empresariais, devido à sua simplicidade e extensa aplicabilidade. O autor aponta que a técnica surgiu a partir de estudos de caso desenvolvidos por professores da *Harvard Business School*, como George Albert Smith Jr., C. Roland Christensen e, posteriormente, Kenneth Andrews, nas décadas de 1950 e 1960. Esses estudiosos perceberam a importância de avaliar os pontos fortes e fracos das

organizações em relação às oportunidades e ameaças do ambiente externo, o que resultou na criação da estrutura SWOT.

Apesar de ser amplamente aceita, Panagiotou (2003) também observa que a SWOT apresenta limitações quando utilizada de forma superficial. Em contextos organizacionais mais complexos, o autor defende que a ferramenta pode ser considerada muito vaga e simplista, sendo necessário complementá-la com outras abordagens para garantir uma análise estratégica mais aprofundada.

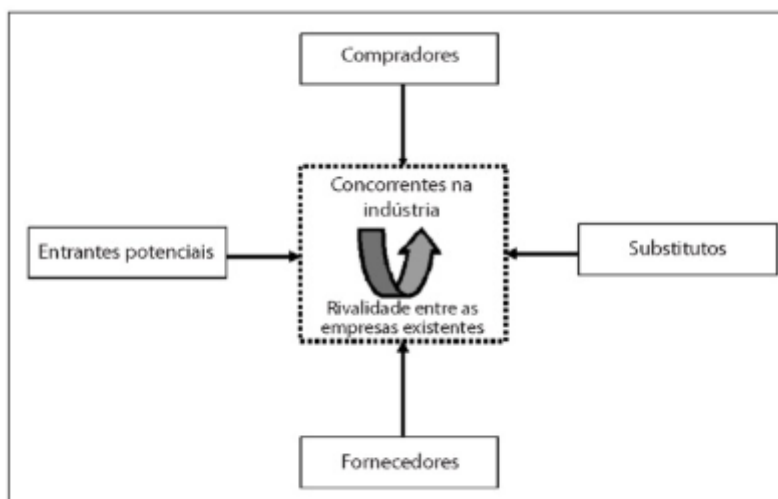
Porém, mesmo com essas limitações, a análise SWOT tem se mostrado uma ferramenta eficaz e adaptável a diversos contextos organizacionais. Por exemplo, Graça (2021) aplicou a matriz SWOT em uma empresa logística e identificou ganhos significativos no planejamento das atividades operacionais e na identificação de gargalos estratégicos. Além de Presrlak et al. (2021), destacam os benefícios da combinação da SWOT com outras ferramentas para diagnosticar o ambiente competitivo e propor melhorias em uma microempresa em Cascavel/PR.

2.2.2 As Cinco Forças Competitivas de Porter

A formulação de estratégias empresariais está intimamente relacionada ao ambiente externo no qual a empresa está inserida. Segundo Porter (2004), a estrutura da indústria é um dos principais determinantes da competitividade e da rentabilidade de uma empresa, pois influencia nas regras do jogo no setor. A concorrência em um mercado não acontece meramente ao acaso, mas é consequência de fatores estruturais que moldam as oportunidades de crescimento e o grau de rivalidade entre as empresas.

Para compreender o ambiente competitivo, Porter desenvolveu o modelo das Cinco Forças, que se tornou uma referência na avaliação da atratividade e lucratividade das indústrias. Este modelo evidencia que a força da concorrência não é apenas determinada pelos concorrentes diretos, mas envolve outros aspectos que influenciam o setor. Sua aplicação permite que as empresas identifiquem ameaças e oportunidades, auxiliando na definição de estratégias mais eficazes (Brito et al., 2024).

Figura 3 - As Cinco Forças competitivas



Fonte: Porter (2005:23)

Sousa et al. (2019) reforçam que, ao avaliar cada força separadamente e compreender suas inter-relações, é possível desenvolver ações que fortaleçam a posição da empresa no mercado. Dessa forma, compreender o equilíbrio de poder entre concorrentes, fornecedores, compradores e entrantes potenciais possibilita a adoção de estratégias que minimizem riscos e potencializem vantagens competitivas.

a) Ameaça de novos entrantes

A ameaça de novos entrantes está relacionada ao nível de competitividade de um mercado e à facilidade com que novas empresas conseguem entrar nele para disputar clientes. Porter (1980) destaca que a entrada de novas empresas em um setor intensifica a competição, uma vez que essas organizações trazem recursos, inovação e o objetivo de conquistar uma fatia do mercado, forçando os negócios estabelecidos a se adaptarem.

À medida que a entrada de novas empresas se torna mais acessível, a atratividade de um setor diminui. Tornando-se importante que as empresas já consolidadas no mercado compreendam as barreiras existentes, que contribuem para preservar sua rentabilidade e vantagem competitiva (Santos, 2017). Barreiras como economias de escala, custos de mudança e restrições governamentais desempenham papel fundamental para dificultar a entrada, além de exigir estratégias claras para lidar com a concorrência potencial (Porter, 1980).

b) Poder de negociação dos fornecedores

Deluca e Souza (2004) argumentam que o poder de negociação ou barganha dos fornecedores é determinado por uma série de fatores que influenciam as negociações dentro de um setor. Entre esses fatores estão os custos para trocar de fornecedor, a diversidade dos insumos utilizados, a disponibilidade de alternativas para esses insumos, a concentração de fornecedores no setor, o impacto do volume de compras sobre o fornecedor e a relevância dos insumos para o produto final.

O poder de negociação dos fornecedores, conforme Porter (1986), está diretamente relacionado à capacidade desses fornecedores de influenciar os preços ou a qualidade dos produtos e serviços oferecidos às empresas de um setor. Pode ser amplificado quando os fornecedores têm poucos competidores, quando seus produtos são fundamentais para o processo de produção ou quando não há substitutos prontamente disponíveis.

c) Poder de negociação dos compradores

De acordo com Porter (1986), os consumidores exercem pressão sobre as indústrias ao pressionar por uma diminuição de preços, demandar mais qualidade e expandir os serviços disponibilizados. A capacidade de negociação dos consumidores é mais evidente quando os produtos comprados representam uma parte significativa de seus custos totais, são padronizados ou têm fornecedores alternativos.

Segundo Gewehr e Diehl (2016), o poder é fortalecido, por exemplo, quando eles concentram grandes volumes de compra, adquirem produtos que representam uma parte relevante de seus custos, enfrentam baixos custos de mudança, obtêm lucros reduzidos ou podem integrar a produção para trás. Além disso, fatores como a padronização dos produtos adquiridos, a irrelevância desses produtos para a qualidade final dos seus próprios serviços e o acesso total à informação também contribuem para a intensificação desse poder.

d) Ameaça de produtos ou serviços substitutos

A pressão exercida pelos produtos substitutos está relacionada à competição que uma indústria enfrenta devido à presença de opções que podem satisfazer as mesmas demandas do consumidor. Estes produtos restringem a possibilidade de lucro, estabelecendo um limite nos preços que as companhias podem estabelecer com uma margem de lucro sustentável (Porter, 1986). Em relação ao preço, desempenho ou disponibilidade, quanto mais atraentes forem essas opções, maior será a pressão sobre o setor.

Para Porter (1982), a existência de produtos similares coloca uma pressão extra nas empresas, que precisam se ajustar constantemente às alterações nas preferências dos clientes e às inovações do mercado. A avaliação deste elemento ultrapassa a simples identificação de opções diretas, incluindo também a compreensão das mudanças no comportamento dos consumidores e nas tendências de mercado.

e) Rivalidade entre concorrentes existentes

A rivalidade entre os concorrentes existentes refere-se à disputa por uma posição de destaque no mercado, que pode se manifestar por meio de estratégias como redução de preços, campanhas publicitárias, lançamento de produtos e ampliação dos serviços ofertados. Segundo Porter (1980), essa rivalidade surge quando empresas percebem pressão competitiva ou oportunidades de melhoria, provocando reações estratégicas que, por vezes, resultam em um ciclo de ações e retaliações.

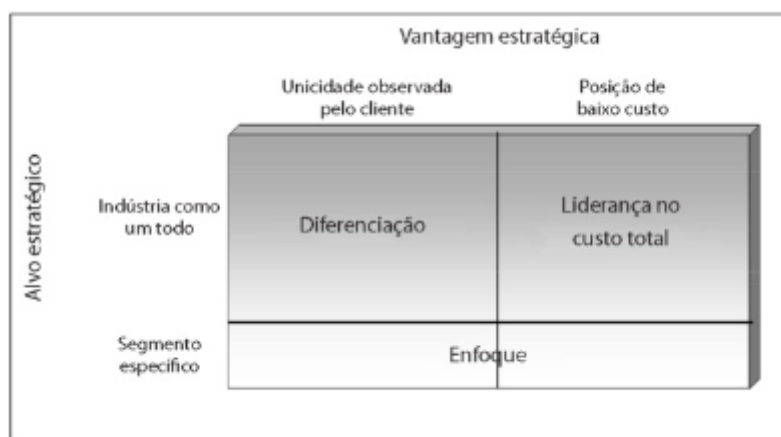
Conforme Brito et al. (2024), essa competição é intensificada por fatores como o número elevado de concorrentes, crescimento lento do setor, altos custos fixos e barreiras de saída significativas. Oliveira Junior (2022) ainda complementa que a rivalidade entre empresas demanda um planejamento contínuo, uma vez que as estratégias adotadas frequentemente exigem revisões rápidas para lidar com as reações dos concorrentes.

De acordo com Porter (1980), setores com concorrentes numerosos ou bem equilibrados em termos de tamanho e recursos tendem a ser mais instáveis, pois as empresas possuem tanto capacidade quanto motivação para obter respostas decisivas. Quando o crescimento da indústria é lento, a disputa por fatias de mercado torna-se ainda mais intensa, uma vez que as empresas buscam expansão em um ambiente com oportunidades limitadas.

2.2.3 Estratégias competitivas genéricas

As estratégias genéricas de vantagem competitiva (Figura 4) foram amplamente desenvolvidas por Michael Porter (1985), que identificou três abordagens fundamentais que uma empresa pode adotar para alcançar uma posição favorável no mercado, sendo elas, liderança em custos, diferenciação e enfoque. Essas estratégias representam diferentes caminhos que uma organização pode seguir para obter um desempenho superior em relação aos concorrentes.

Figura 4 - Estratégias genéricas de competição



Fonte: Porter (2005:53)

Segundo Porter (1985), a liderança em custos tem como objetivo fornecer produtos ou serviços a um custo inferior ao dos concorrentes, enquanto a diferenciação visa aumentar o valor percebido pelos clientes através de exclusividade. Já a estratégia de foco se concentra em um nicho específico, permitindo tanto a diferenciação quanto a liderança em custos dentro desse segmento definido.

Autores como Hill e Jones (2009) destacam que a liderança em custos permite à organização resistir melhor às pressões competitivas, pois ela pode operar com margens menores sem comprometer sua lucratividade. Enquanto a diferenciação, segundo Johnson, Scholes e Whittington (2005), é uma estratégia que cria valor percebido pelo cliente, permitindo fidelização e menor sensibilidade ao preço. A estratégia de foco, é frequentemente recomendada para empresas de menor porte, pois possibilita especialização em nichos específicos, aproveitando melhor recursos limitados (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2011).

Em seu estudo, Silva (2019) investigou uma microempresa do setor de confecção que adotou a estratégia de liderança em custos para aumentar sua competitividade no mercado local. A empresa concentrou esforços na redução dos custos produtivos por meio da otimização dos processos internos, uso racional da matéria-prima e negociação eficiente com fornecedores, o que possibilitou a prática de preços mais baixos e a ampliação da participação de mercado.

Oliveira (2020) analisou o caso de uma microempresa artesanal que adotou a estratégia de foco para atuar no segmento de produtos orgânicos voltados para consumidores locais preocupados com saúde e sustentabilidade. Permitindo o desenvolvimento de competências específicas e a construção de uma marca diferenciada, garantindo vantagem competitiva mesmo diante de grandes concorrentes.

Um estudo realizado por Souza e Pereira (2021) em uma pequena empresa de prestação de serviços de limpeza evidenciou a adoção da estratégia de diferenciação como fator-chave para o fortalecimento competitivo. A empresa investiu na capacitação dos colaboradores, na aquisição de equipamentos tecnológicos modernos e no oferecimento de um atendimento personalizado. Essas ações resultaram em uma maior fidelização dos clientes e justificaram a cobrança de preços superiores aos concorrentes.

2.2.4 Critérios qualificadores e ganhadores de pedidos

O conceito de qualificadores e ganhadores de pedidos foi introduzido por Terry Hill (2000) no contexto da gestão estratégica de operações, com o objetivo de identificar os critérios decisivos para os clientes no momento da escolha de um produto ou serviço. Segundo o autor, qualificadores de pedido são os atributos mínimos que uma empresa precisa possuir para ser considerada no processo de decisão de compra. Já os ganhadores de pedido são os fatores que efetivamente influenciam a decisão do cliente, sendo responsáveis por garantir a preferência pela oferta da empresa.

Slack, Chambers e Johnston (2002) reforçam que a compreensão dos qualificadores e ganhadores de pedido é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia coerente, especialmente no que se refere ao alinhamento entre as prioridades competitivas e os recursos da organização. Segundo os autores, as empresas devem avaliar continuamente quais características são percebidas como diferenciais pelos seus clientes e quais são apenas condições básicas para competir.

De acordo com Corrêa, Ganesi e Caon (2007), negócios que atuam com recursos limitados precisam identificar com clareza quais atributos geram valor para o cliente, com o objetivo de direcionar seus esforços para os fatores que realmente impactam o desempenho competitivo. Assim, a aplicação dessa ferramenta permite às organizações estruturarem suas operações de forma mais estruturada, evitando desperdícios de recursos e reforçando os atributos valorizados pelos consumidores.

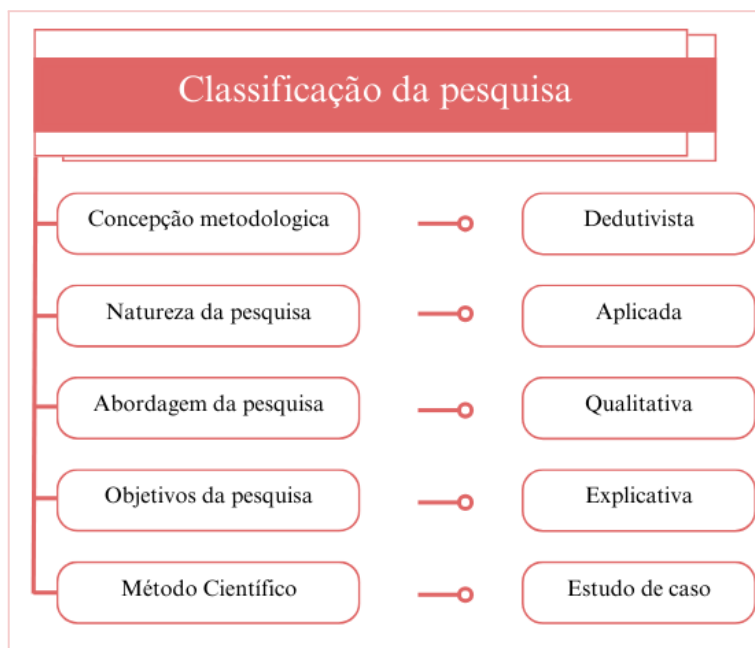
3 MÉTODO DE PESQUISA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo. Inicialmente, descrevem-se a concepção, natureza, abordagem, objetivos e método da pesquisa, aspectos fundamentais para a condução das etapas investigativas. Em seguida, são detalhados os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados, permitindo compreender como a estrutura metodológica foi organizada para atingir os objetivos do trabalho e responder à problemática proposta.

3.1 Classificação da pesquisa

De acordo com Miguel (2018) as pesquisas podem ser classificadas a partir de diferentes categorias, considerando aspectos como concepção metodológica, natureza, objetivos, abordagem e método científico. Essas classificações auxiliam na definição e estruturação do estudo, garantindo coerência entre a escolha metodológica e os objetivos propostos. Além disso, a caracterização dessas categorias ajuda os pesquisadores a escolher as técnicas mais apropriadas para a coleta e análise de dados. A classificação adotada para este estudo, está representada na Figura 5.

Figura 5 - Classificação da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2025)

Conforme a concepção metodológica, as pesquisas podem ser divididas em duas principais: o indutivismo e o dedutivismo. Cesário (2020) classifica a pesquisa indutivista como um método utilizado com o objetivo principal de desenvolver novas teorias a partir de observações e dados coletados. Por outro lado, o método dedutivista é um método científico baseado na dedução, em que o pesquisador utiliza leis e teorias universais como ponto de partida para derivar consequências, elaborar explicações e realizar previsões (Martins, 2012). Com isso, esta pesquisa adota uma concepção dedutivista, uma vez que busca realizar análises com base em conceitos já consolidados no campo da gestão de operações e aplicá-los ao contexto específico de uma confeitaria.

Quanto à natureza, a pesquisa científica pode ser classificada em duas categorias: básica e aplicada. Silva e Paiva (2022) definem que a pesquisa básica tem como propósito gerar novos conhecimentos e expandir o entendimento teórico sobre determinado fenômeno, sem a preocupação imediata com a aplicação prática desses conhecimentos. Enquanto a pesquisa aplicada visa utilizar os conhecimentos existentes para resolver problemas específicos, buscando soluções práticas e diretamente aplicáveis a contextos reais. O estudo proposto caracteriza-se como uma pesquisa científica aplicada, uma vez que busca utilizar conhecimentos teóricos e metodológicos para solucionar questões práticas enfrentadas por uma confeitaria.

No que se refere à abordagem, a pesquisa pode ser definida como qualitativa e/ou quantitativa. Nascimento (2016) explica que a pesquisa qualitativa, baseia-se na interpretação de fenômenos observados e nos significados atribuídos a eles, considerando a realidade e a singularidade de cada sujeito estudado. Diferentemente da pesquisa quantitativa que utiliza métodos padronizados e estruturados, coletando respostas predefinidas, o que torna mais fácil a comparação e a análise estatística dos dados. Com base nisso, essa pesquisa é caracterizada como qualitativa, com foco em compreender como a confeitaria lida com os períodos de alta e baixa demanda, analisando as percepções e estratégias.

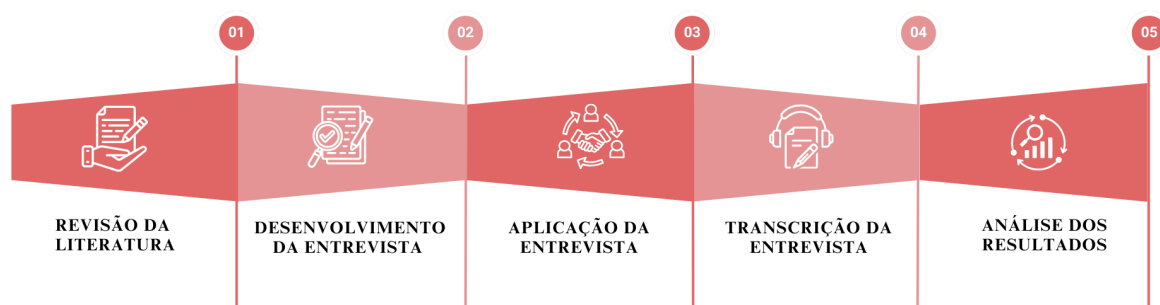
Em relação aos seus objetivos, a pesquisa pode ser classificada em três tipos: exploratória, descritiva e explicativa. Segundo Almeida (2014), a pesquisa exploratória é realizada quando há pouco conhecimento prévio sobre o tema, visando ampliar a compreensão sobre o assunto. Já a pesquisa descritiva busca descrever o objeto de estudo com precisão, detalhando suas características sem a interferência do pesquisador. Por fim, a pesquisa explicativa tem como objetivo compreender as causas e efeitos de fenômenos ou acontecimentos específicos. Neste contexto, o presente trabalho se encaixa na categoria de pesquisa explicativa, buscando compreender as variações na demanda da confeitaria estudada.

Quanto ao método científico, a pesquisa pode ser classificada como experimento, quase-experimento, modelagem, *survey*, estudo de caso, pesquisa-ação, teórico-conceitual. Sendo as principais pesquisa-ação, estudo de caso e *survey*. Severino (2014) define que a pesquisa ação, além de buscar a compreensão de uma situação, tem como objetivo intervir nela para modificá-la. Yin (2015), destaca que estudo de caso, é caracterizado como uma investigação detalhada, considerando o contexto real da situação analisada. Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que a pesquisa *survey* é caracterizada pela coleta de informações diretamente de um grupo de interesse, para se obter dados específicos sobre determinado assunto. Esta pesquisa, por sua vez, é classificada como estudo de caso, pois concentra-se na análise detalhada de uma situação específica dentro do contexto da confeitaria, permitindo uma investigação aprofundada.

3.2 Procedimentos da pesquisa

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi realizada uma sequência de ações distribuídas em cinco etapas principais (Figura 6), com o objetivo de diagnosticar a situação estratégica de uma confeitaria de pequeno porte, utilizando ferramentas de gestão para compreender sua situação atual e identificar elementos que poderiam compor um planejamento estruturado no futuro.

Figura 6 – Etapas para realização da pesquisa



Fonte: Autoria própria (2025)

Na primeira etapa, foi realizada uma revisão da literatura com foco em autores que abordam o planejamento estratégico em pequenos negócios, bem como nas principais ferramentas utilizadas para sua estruturação, como a análise SWOT, as Forças Competitivas

de Porter, os Qualificadores e Ganhadores de Pedido e as Estratégias Genéricas. Esse levantamento bibliográfico serviu como base teórica para orientar e embasar as demais fases do estudo, além de ter contribuído para a construção do instrumento de coleta de dados.

Na segunda etapa, foi desenvolvido o instrumento de pesquisa, composto por um roteiro da entrevista. As perguntas foram elaboradas a partir da revisão teórica com o intuito compreender a percepção da proprietária sobre os pontos fortes e fracos do negócio, as oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como o posicionamento estratégico da confeitaria diante do mercado local, assegurando o alinhamento com os objetivos definidos para a pesquisa.

As perguntas foram organizadas conforme as quatro ferramentas estratégicas utilizadas na pesquisa: Matriz SWOT com 8 questões, Cinco Forças de Porter contendo 6 questões, Estratégias Genéricas com 5 questões e Qualificadores e Ganhadores de Pedido com 4 questões. Algumas perguntas foram aproveitadas em mais de uma ferramenta, considerando que se relacionavam a diferentes dimensões da análise estratégica. É possível acessar todo o roteiro de entrevista no Apêndice A.

A escolha dessas ferramentas se justifica por sua ampla utilização em estudos envolvendo micro e pequenas empresas, especialmente por serem instrumentos de fácil aplicação e compreensão, mesmo em negócios com estrutura gerencial limitada. Além disso, permitem realizar uma análise integrada de fatores internos e externos, bem como do posicionamento competitivo da empresa, atendendo ao objetivo de diagnosticar a situação estratégica da confeitaria de forma clara e acessível.

A terceira etapa consistiu na aplicação da entrevista, que foi conduzida de acordo com a disponibilidade da entrevistada. Durante esse processo, buscou-se garantir o registro fiel e preciso das respostas, preservando o contexto das falas e respeitando a perspectiva pessoal da entrevistada, com foco em extrair informações que possibilitasse a aplicação das ferramentas estratégicas.

Na terceira etapa, realizou-se a entrevista. Inicialmente, foi feito um contato com a proprietária para apresentar os objetivos do estudo, explicar como a entrevista seria conduzida e solicitar sua autorização para a gravação em áudio. A aplicação ocorreu presencialmente, nas dependências da confeitaria, em maio de 2025, com duração aproximada de uma hora. Durante a entrevista, buscou-se criar um ambiente favorável para que a entrevistada compartilhasse suas percepções de forma clara e detalhada.

Na quarta etapa, as respostas foram transcritas integralmente a partir da gravação, preservando a integridade das falas e garantindo a fidedignidade das informações obtidas. A transcrição possibilitou a organização e preparação dos dados para a análise qualitativa.

Por fim, a quinta etapa correspondeu à análise qualitativa das informações obtidas, a partir da aplicação das ferramentas estratégicas. A partir das falas da proprietária, foi possível interpretar com mais profundidade o contexto do negócio, identificando não apenas os pontos fortes e os desafios enfrentados, mas também oportunidades reais de melhoria, de forma que contribuísse diretamente para o fortalecimento da gestão e do seu posicionamento no mercado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise das ferramentas estratégicas aplicadas ao contexto de uma confeitaria de pequeno porte. A análise foi construída com base nas informações obtidas por meio da entrevista com a proprietária. Inicialmente, é feita a caracterização da empresa estudada, a fim de contextualizar o cenário em que está inserida. Em seguida, são apresentados os resultados da aplicação das ferramentas estratégicas: análise SWOT, as cinco forças competitivas de Porter, os qualificadores e ganhadores de pedido e as estratégias genéricas. Por fim, são discutidas as considerações gerais sobre as contribuições geradas a partir dessas ferramentas para a gestão da confeitaria.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa estudada é uma confeitaria de pequeno porte localizada na cidade de Assú/RN, atuando há oito anos no mercado. Trata-se de um negócio familiar, registrado formalmente como Microempreendedor Individual (MEI), com CNPJ ativo, e gerenciado exclusivamente pela proprietária, que assume todas as funções do empreendimento: produção dos bolos e doces, atendimento aos clientes e gestão das redes sociais.

A produção ocorre, predominantemente, sob encomenda, com produtos que incluem bolos decorados, *brownies*, *cupcakes* e *kits* festa personalizados, voltados para eventos como aniversários e pequenas comemorações. Contudo, em períodos específicos, a confeitaria também oferece alguns produtos à pronta entrega por meio de serviço de *delivery*, ampliando seu alcance.

Embora a proprietária organize de forma intuitiva aspectos como pedidos e cronograma de produção, a empresa não possui um planejamento estratégico. As decisões são tomadas de maneira reativa às demandas e oportunidades que surgem, sem o uso sistemático de ferramentas de gestão ou indicadores de desempenho.

4.2 Matriz SWOT

A análise SWOT foi elaborada com base nas informações fornecidas pela proprietária durante a entrevista, permitindo identificar os principais aspectos internos e externos que influenciam o desempenho da confeitaria. Essa ferramenta possibilitou organizar os fatores observados em quatro categorias, de modo a compreender tanto os elementos que favorecem a

competitividade do negócio quanto os que representam desafios a serem superados. O Quadro 1 traz as questões relacionadas à matriz SWOT, na categoria Forças.

Quadro 1- Perguntas relacionadas a matriz SWOT - Forças

Categoria	Pergunta
SWOT - Força	Q1. O que você considera que a sua confeitaria faz muito bem?
SWOT - Força	Q10. Existe algum diferencial que você acredita que faz seu negócio se destacar na cidade?

Fonte: Autoria própria (2025)

Para entender o que a empresária via como destaque no seu negócio, as questões Q1 e Q10 auxiliaram no entendimento. A opinião da empresária foi que o atendimento e a qualidade do produto são os principais diferenciais competitivos percebidos pelos clientes:

“O sabor. O meu bolo tem um padrão de qualidade [...]. O atendimento também é um ponto bastante elogiado. Os clientes sempre dão feedbacks positivos, indicam o meu trabalho, e é raro alguém sair sem elogiar.”

Então, no que se refere às forças da confeitaria, destaca-se a qualidade dos produtos, frequentemente elogiada pelos clientes em mensagens e publicações nas redes sociais. Essa qualidade está associada tanto ao sabor quanto ao cuidado na apresentação dos bolos e doces, demonstrando atenção aos detalhes e padronização na produção. Outro aspecto relevante é o atendimento personalizado, caracterizado pela escuta atenta e pela flexibilidade para adaptar os produtos às preferências dos clientes. Além disso, a proprietária adota uma gestão ativa na compra de insumos, buscando melhores preços e condições. Esses fatores internos contribuem para que a confeitaria conquiste boa reputação e clientes fiéis, fortalecendo sua posição no mercado.

Para a identificação das fraquezas, destacam-se as questões Q2, Q6 e Q11, de acordo com o Quadro 2. Buscando entender quais aspectos internos dificultam a rotina da empresa e podem ser aprimorados.

Quadro 2 - Perguntas relacionadas a matriz SWOT - Fraquezas

Categoria	Pergunta
Fraquezas	Q2. Quais são as suas dificuldades no dia a dia que precisam ser melhoradas?

Fraquezas	Q6. O que você prioriza no seu negócio: custo baixo ou mais qualidade? Como faz isso?
Fraquezas	Q11. Quando você pensa em atrair mais clientes, o que você costuma priorizar: preços mais acessíveis, qualidade dos produtos ou focar em um público específico?

Fonte: Autoria própria (2025)

A partir das falas da empresária, foi possível identificar elementos que impactam diretamente a eficiência operacional:

“Minha maior dificuldade é a falta de ajuda integral. Eu preciso de alguém que me auxilie não só nas encomendas, mas em todo o processo: preparo da massa, montagem, compras de insumos, etc.”

Essas limitações revelam uma centralização das atividades na figura da proprietária, que gera sobrecarga e representa um risco operacional, especialmente considerando que o negócio funciona em ambiente doméstico, com infraestrutura limitada. A ausência de indicadores de desempenho, de planejamento estratégico formal e de pronta-entrega para atender à demanda espontânea são fragilidades que podem comprometer tanto a organização interna quanto a competitividade no mercado, especialmente em datas de maior fluxo.

As oportunidades dizem respeito às mudanças de mercado que podem favorecer o seu negócio. Para identificar isso na confeitaria, a questão Q4 ajuda a identificar tendências e mudanças externas com potencial competitivo, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Pergunta relacionada a matriz SWOT - Oportunidades

Categoria	Pergunta
Oportunidades	Q4. Você enxerga alguma tendência ou mudança no mercado que possa beneficiar a sua confeitaria?

Fonte: Autoria própria (2025)

Ao ser questionada sobre possíveis mudanças favoráveis no mercado, a proprietária compartilhou que percebe uma alta procura por produtos que seguem tendências específicas.

“Por exemplo, os bolos com glitter, chamados de glow cake, estão em alta. Sempre que surgem essas tendências, a procura aumenta e, conseqüentemente, a renda também [...]. Kit festa

vende muito. Quase todo mundo prefere levar bolo com docinhos e cupcakes.”

Com base nisso, observou-se um grande potencial de expansão por meio da exploração de tendências de mercado, como produtos temáticos e personalizados, além da crescente demanda por *kits* festa. A confeitaria também pode se beneficiar de parcerias estratégicas com eventos locais, escolas e buffets, bem como do uso mais estruturado das redes sociais como canal de marketing e vendas, ampliando sua presença digital e facilitando a gestão de pedidos.

As ameaças, por sua vez, foram identificadas com base na questão Q5. Que teve como objetivo compreender quais fatores externos poderiam representar riscos ao negócio, como indicado no Quadro 4.

Quadro 4 - Perguntas relacionadas a matriz SWOT - Ameaças

Categoria	Pergunta
Ameaças	Q5. O que poderia acontecer no mercado ou na cidade que traria dificuldade para o seu negócio?

Fonte: Autoria própria (2025)

A fala da empresária aponta diretamente os principais riscos enfrentados:

“O aumento dos insumos é complicado [...]. Também mencionaria a concorrência, mas não me afeta tanto, pois já tenho um nome no mercado. Quem conhece meu trabalho, volta. Tenho clientes fiéis pela qualidade que ofereço.”

As ameaças, destacadas pela empresária, envolvem fatores como o aumento no custo dos insumos, que pressiona a precificação e pode afetar a lucratividade, visto que os preços dos produtos tendem a aumentar. A presença de concorrentes com produtos à pronta-entrega representa um risco, especialmente em situações em que o cliente realiza pedidos em cima da hora. Além disso, existe a possibilidade de entrada de novos concorrentes no mercado local, que podem adotar estratégias agressivas de preços e promoções, obrigando a confeitaria a rever seu posicionamento competitivo para manter a clientela fiel. A matriz SWOT foi desenvolvida, conforme a Figura 7.

Figura 7 - Matriz SWOT da confeitaria



Fonte: Autoria própria (2025)

Diante disso, observa-se que, embora a confeitaria possua vantagens competitivas evidentes em termos de produto e relacionamento com o cliente, há uma necessidade de profissionalização da gestão, com foco na estruturação de processos, gestão de tempo e capacidade produtiva. A aplicação de ferramentas simples de planejamento, controle e melhoria contínua poderá potencializar seus pontos fortes e reduzir os riscos identificados.

4.3 Cinco Forças de Porter

Para aprofundar a compreensão do ambiente competitivo da confeitaria, foram elaboradas perguntas específicas para identificar como as cinco forças de Porter influenciam o negócio. O Quadro 5 apresenta as questões utilizadas na entrevista que direcionaram essa análise, possibilitando avaliar o impacto de cada força no contexto da empresa.

Quadro 5 - Perguntas relacionadas às Cinco Forças de Porter

Força analisada	Pergunta
Concorrentes	Q14. Quais confeitarias ou estabelecimentos você considera concorrentes para o seu negócio? Por quê?
Novos entrantes	Q15. O que você faria se outra confeitaria fosse aberta na cidade ou nas proximidades?
Poder de barganha dos clientes	Q17. Como funciona o processo de negociação com seu cliente (há descontos?)

Poder de barganha dos fornecedores	Q16. Como acontece o seu processo de compra? (onde? negociação?)
Produtos substitutos	Q18. Se seu cliente não comprar seu produto, qual outro ele compraria?

Fonte: Autoria própria (2025)

Em relação a rivalidade entre empresas no setor de confeitaria local, observada por meio da questão Q14, é considerada significativa, especialmente em razão da presença de concorrentes com propostas e estratégias variadas, como foco em *delivery*, pronta-entrega e diversidade de produtos. A análise realizada indica que essa rivalidade exige da confeitaria estudada a constante manutenção de sua qualidade, bem como o reforço no relacionamento com os clientes.

A proprietária destaca uma concorrente direta e reconhece a força dessa rivalidade mesmo com propostas distintas:

“Embora o forte dela seja mais o delivery, diferente de mim que foco em bolos de aniversário, vejo ela como uma concorrente forte [...].”

Portanto, apesar de atuarem com focos diferentes, a percepção de ameaça permanece presente, o que reforça a importância de identificar vantagens competitivas claras. A atuação diversificada das concorrentes, especialmente aquelas que investem em formatos mais ágeis, pressiona a confeitaria a manter sua diferenciação não apenas pela qualidade dos produtos, mas também pelo atendimento personalizado e pela fidelização dos clientes.

Acerca da entrada de novos entrantes, a proprietária da confeitaria reconhece que essa é uma possibilidade constante, especialmente em uma cidade onde promoções e preços baixos são estratégias comuns para atrair clientes. Em sua fala, destaca:

“Quando uma confeitaria nova abre, normalmente faz promoções para atrair clientes. Eu também buscaria fazer alguma promoção ou combo para chamar atenção e não perder meus clientes. O importante é manter a fidelização”

Essa declaração demonstra que o ambiente competitivo incentiva o uso de estratégias promocionais para manter a base de clientes e reduzir o impacto da entrada de novos concorrentes. Embora isso evidencie uma alta sensibilidade do mercado ao preço, também revela que a fidelização funciona como uma barreira de entrada informal.

O poder de barganha dos clientes da confeitaria, tratado na questão Q17, é evidenciada principalmente nas negociações relacionadas a descontos e condições especiais, sobretudo quando se trata de encomendas maiores. Embora muitos clientes aceitem os preços sem questionar, existem situações em que solicitam algum abatimento, o que exige atenção da empresária para equilibrar a valorização do produto, a manutenção da satisfação do cliente e seus lucros. A proprietária relata:

“Às vezes ocorre de um ou outro cliente pedir desconto [...]. Quando é uma encomenda grande, com vários itens [...], é feito um abatimento do valor, com algum desconto mesmo que pequeno.”

Essa situação indica que, apesar de o poder de negociação dos clientes não ser extremamente elevado, ele não pode ser ignorado. Reforçando a necessidade de políticas comerciais claras e estratégias de precificação que valorizem o produto, mas que também considerem a sensibilidade do cliente ao preço.

O poder de barganha dos fornecedores, abordado na questão Q16, se refere à capacidade que esses agentes têm de influenciar preços, prazos e condições de fornecimento. No caso da confeitaria estudada, a proprietária adota uma estratégia de compras mais flexível, o que reduz essa dependência e enfraquece o poder de barganha dos fornecedores. Conforme explica a proprietária:

“Não fico presa a um único fornecedor, comparo preços e procuro variedade para não ficar dependente de um só local.”

Embora a empresa possua registro formal, a proprietária destaca que, em muitos casos, não sente a necessidade de utilizá-lo em algumas compras, pois consegue obter boas condições mesmo como pessoa física. Essa postura demonstra habilidade na negociação, além de flexibilidade na escolha dos canais de suprimento. Ao diversificar os fornecedores e realizar comparações frequentes de preços, ela consegue reduzir riscos de desabastecimento e evitar a imposição de condições desfavoráveis.

Por fim, a ameaça de produtos substitutos, levantada na questão Q18, principalmente devido à preferência de parte dos consumidores por praticidade e disponibilidade imediata. Essa substituição ocorre, sobretudo, quando os clientes optam por adquirir bolos e sobremesas prontas em supermercados, padarias ou outras confeitarias que oferecem pronta-entrega.

A percepção da proprietária corrobora com essa análise, ao indicar que a ausência de um sistema de pronta-entrega pode ocasionar perda de vendas:

“Como muitas vezes o cliente deixa para a última hora, acredito que perco muita venda por isso [...] Outros lugares vão ter aquele tipo de bolo disponível no momento. No supermercado [...] são feitas umas tortinhas [...] com custo-benefício mais alto.”

Essa limitação no modelo de atendimento impede a confeitaria de captar uma parcela importante do mercado que busca rapidez e conveniência, fatores decisivos na decisão de compra do consumidor. A ausência de pronta-entrega não só restringe as vendas imediatas, mas também pode comprometer a fidelização de clientes habituados à agilidade e disponibilidade de produtos, exigindo da empresa uma reflexão estratégica para adaptar-se às demandas do mercado.

A Figura 8 apresenta o esquema das Cinco Forças de Porter aplicado ao contexto da confeitaria, evidenciando os principais elementos que impactam o setor.

Figura 8 - Cinco Forças de Porter da confeitaria



Fonte: Autoria própria (2025)

Em suma, a análise das Cinco Forças de Porter revela que o ambiente competitivo da confeitaria é marcado por desafios significativos, como a forte rivalidade entre concorrentes locais, o constante risco de novos entrantes e a sensibilidade dos clientes a preços e condições.

A flexibilidade no relacionamento com fornecedores constitui um ponto positivo, mas a ausência de pronta-entrega configura uma vulnerabilidade frente aos produtos substitutos. Compreender esses elementos é fundamental para que a empresa possa desenvolver estratégias que potencializem seus diferenciais e minimizem ameaças, assegurando sua sustentabilidade no mercado.

4.4 Estratégia Competitiva adotada pela confeitaria

Para compreender como a confeitaria se posiciona estrategicamente, algumas questões da entrevista buscaram entender o que é priorizado na gestão do negócio, o perfil de público atendido e a percepção de valor dos produtos. O Quadro 6 apresenta as perguntas utilizadas para esta análise.

Quadro 6 - Perguntas relacionadas à Estratégia Competitiva

Ferramenta	Pergunta
Estratégia Competitiva	Q6. O que você prioriza no seu negócio: custo baixo ou mais qualidade? Como faz isso?
Estratégia Competitiva	Q7. O que faz os clientes escolherem comprar na sua empresa em vez de outra confeitaria?
Estratégia Competitiva	Q11. Quando você pensa em atrair mais clientes, o que você costuma priorizar: preços mais acessíveis, qualidade dos produtos ou focar em um público específico?
Estratégia Competitiva	Q12. Você costuma investir em ter um produto diferente ou exclusivo em comparação com outras confeitarias?
Estratégia Competitiva	Q13. A sua confeitaria atende a todos os tipos de clientes ou tem um perfil mais específico de público?

Fonte: Autoria própria (2025)

A partir das respostas obtidas, foi possível identificar que a confeitaria adota uma estratégia de diferenciação com enfoque em público-alvo específico, priorizando a qualidade dos produtos e o relacionamento com clientes que valorizam esse diferencial. Esse posicionamento fica evidente ao responder a perguntar Q6:

“Prefiro investir em qualidade para fidelizar. Muitas vezes, quem vende só pelo preço baixo não consegue manter os clientes.”

Essa escolha indica que a competitividade do negócio não está baseada em custos baixos, mas sim na entrega de valor por meio da qualidade percebida, reforçada pela padronização dos produtos, sabor e estética.

Outro ponto relevante é a fala sobre o perfil de público que deseja atrair, a questão Q11 abordou a forma como a confeitaria busca atrair novos clientes, a empresária reafirma seu foco estratégico:

“Prefiro focar em um público específico, que valorize o meu trabalho. [...] Busco clientes que entendam e aceitem o valor do meu produto.”

A estratégia, portanto, não busca atender o mercado como um todo, mas sim um nicho mais sensível à qualidade e personalização, o que se alinha à proposta de enfoque por diferenciação.

Além disso, quando questionada sobre o que motiva a escolha dos clientes por sua confeitaria na Q7, a empresária destaca:

“A qualidade e o capricho. [...] As pessoas valorizam o cuidado com o produto.”

Essa percepção reforça que os diferenciais tangíveis (como acabamento e apresentação dos bolos) e intangíveis (atenção ao cliente, reputação, boca a boca) são os principais pilares da vantagem competitiva construída.

Portanto, a confeitaria se posiciona com base em uma estratégia de diferenciação, direcionando seus esforços para entregar produtos de qualidade superior e atendimento personalizado a um público que valoriza essas características.

4.5 Qualificadores e ganhadores de pedidos da confeitaria

A análise de qualificadores e ganhadores de pedido tem como objetivo identificar quais critérios os clientes consideram essenciais para realizar uma compra (qualificadores), e quais são determinantes para a escolha da confeitaria em detrimento da concorrência (ganhadores de pedido). Essa ferramenta é fundamental para compreender como o negócio pode se posicionar de forma mais estratégica no mercado, direcionando seus esforços para atender às expectativas do cliente e se diferenciar da concorrência.

A partir das respostas obtidas nas questões Q7, Q8, Q9 e Q10, foi possível mapear os principais atributos valorizados pelos consumidores da confeitaria. O Quadro 7 apresenta as perguntas relacionadas a essa ferramenta.

Quadro 7 – Perguntas relacionadas aos Qualificadores e Ganhadores de Pedido

Ferramenta	Pergunta
Ganhadores de Pedido	Q7. O que faz os clientes escolherem comprar na sua empresa em vez de outra confeitaria?
Qualificadores de Pedido	Q8. Quais características você acredita que os clientes consideram importantes em uma boa confeitaria?
Qualificadores de Pedido	Q9. Quais comentários os clientes fazem sobre seu negócio?
Ganhadores de Pedido	Q10. Existe algum diferencial que você acredita que faz seu negócio se destacar na cidade?

Fonte: Autoria própria (2025)

A partir das questões Q7 e Q10, que buscaram compreender os diferenciais competitivos percebidos pelos consumidores, foi possível identificar os principais atributos que definem a proposta de valor da confeitaria. A empresária destaca que o sabor, o capricho na finalização dos produtos e o cuidado com o atendimento são os principais motivos que fazem com que os clientes escolham sua confeitaria em vez de outras opções no mercado:

“A qualidade e o capricho. O acabamento do bolo, os detalhes, o tema correto, o glitter, o dourado... tudo isso conta muito. [...] E o boca a boca funciona muito, quem experimenta e gosta, indica.”

Esses aspectos indicam que os ganhadores de pedido estão diretamente associados à percepção de qualidade e à personalização. A fidelização dos clientes resulta da experiência completa oferecida que envolve desde o sabor do produto até sua apresentação e o relacionamento estabelecido com o consumidor.

Já os qualificadores de pedido, identificados a partir das questões Q8 e Q9, referem-se aos critérios básicos esperados pelos consumidores para que uma confeitaria seja considerada confiável. Nesse sentido, a fala da empresária evidencia a importância de um atendimento cordial, atencioso e eficiente:

“O atendimento. Ele pode fazer o cliente voltar ou nunca mais voltar. Receber bem, ouvir o cliente e tratar com atenção faz toda a diferença.”

Além disso, reforça-se que elementos como atendimento cordial, pontualidade, higiene e clareza nas negociações são condições mínimas esperadas pelos clientes e, portanto, precisam estar constantemente presentes para manter a competitividade.

Esses elementos foram organizados na Figura 9 a seguir, que resume os critérios identificados como qualificadores e ganhadores de pedido da confeitaria analisada.

Figura 9 - Qualificadores e Ganhadores de Pedido da confeitaria



Fonte: Autoria própria (2025)

Percebe-se que o conhecimento claro sobre os atributos que os clientes valorizam é essencial para a manutenção e o fortalecimento da competitividade da confeitaria. Garantir a consistência nos qualificadores, é fundamental para permanecer no mercado. Ao mesmo tempo, investir na valorização dos ganhadores de pedido, permite que o negócio se destaque diante da concorrência.

4.6 Síntese do processo de análise estratégica

O uso integrado das ferramentas de análise estratégica ao longo deste estudo possibilitou uma compreensão detalhada da realidade da empresa estudada sob o prisma de ações estratégicas, evidenciando os principais fatores que afetam seu desempenho e apontando oportunidades de melhoria. Foi elaborado uma síntese para mostrar de forma visual e sequencial como as ferramentas empregadas neste estudo se relacionam e colaboram, de forma integrada, para a criação de estratégias empresariais mais estruturadas.

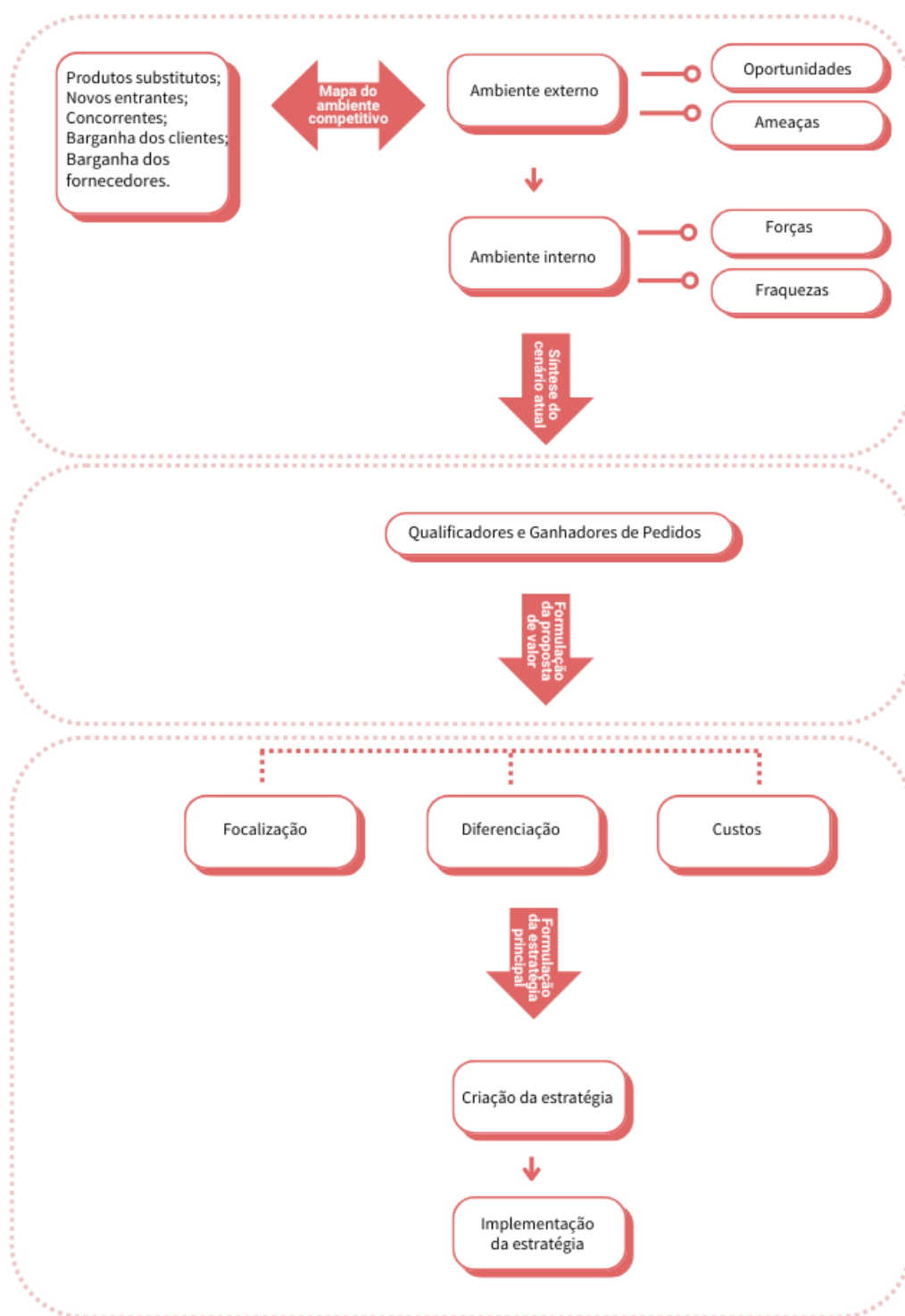
O processo iniciou-se com a análise do ambiente externo por meio das Cinco Forças de Porter, ferramenta que possibilita a identificação de elementos como a rivalidade entre os

concorrentes, poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, ameaça de novos entrantes e dos produtos substitutos. Essas informações auxiliam na identificação de ameaças e oportunidades no contexto de mercado. Combinado a isso, o uso da matriz SWOT aprofunda essa análise do ambiente interno e externo, reforçando as ameaças e oportunidades previamente identificadas anteriormente, além de agregar à análise estratégica a identificação de pontos fortes e fracos do negócio.

A partir desse diagnóstico, seguiu-se para a análise dos Qualificadores e Ganhadores de Pedido, que ajudam a entender o que é considerado essencial pelos clientes e o que, de fato, gera diferenciação para a empresa no momento da escolha. Esses fatores influenciam diretamente a formulação da Estratégia Competitiva Genérica, indicando se a vantagem competitiva está ligada ao custo, à diferenciação ou ao atendimento de um segmento específico do mercado.

Dessa forma, a Figura 10 representa o fluxo integrado de análise, no qual cada ferramenta contribui para a construção de um planejamento estratégico mais consistente e adequado à realidade da confeitaria estudada.

Figura 10 - Fluxo de aplicação das ferramentas estratégicas no diagnóstico do negócio



Fonte: Autoria própria

Portanto, entende-se que a construção de um planejamento estratégico não se baseia no uso de uma única ferramenta, mas sim, na integração de diversas ferramentas que possibilitam a análise do ambiente, a compreensão das capacidades internas, o reconhecimento das preferências dos clientes e, dessa forma, a definição de caminhos estratégicos mais consistentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar a gestão estratégica de uma confeitaria de pequeno porte, compreendendo como a aplicação de ferramentas estratégicas pode auxiliar no diagnóstico do negócio e fornecer subsídios para a melhoria de sua competitividade. Para isso, foi realizado um estudo de caso em uma confeitaria localizada no município de Assú/RN, utilizando instrumentos como a Matriz SWOT, as Cinco Forças Competitivas de Porter, os Qualificadores e Ganhadores de Pedido e as Estratégias Genéricas de Porter.

Com base na entrevista realizada com a proprietária, foi possível identificar aspectos fundamentais para o entendimento do funcionamento do negócio e de seus principais desafios. A análise mostrou que a confeitaria possui diferenciais importantes, como a qualidade dos produtos e o atendimento personalizado, elementos que configuram seus principais ganhadores de pedido. Por outro lado, foram evidenciadas fragilidades relevantes, como a sobrecarga da proprietária, a ausência de um planejamento formal e as limitações operacionais, que comprometem a eficiência produtiva, sobretudo em períodos de maior demanda.

Os objetivos específicos do trabalho foram atendidos. Foi possível identificar os desafios enfrentados pela confeitaria na ausência de um planejamento estratégico estruturado, especialmente no que se refere à centralização das atividades na proprietária e à inexistência de indicadores de desempenho. Além disso, a aplicação das ferramentas estratégicas possibilitou compreender a importância de organizar a gestão de forma estruturada, evidenciando como instrumentos simples podem auxiliar a empresa a conhecer melhor seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Por fim, foi realizada a análise de como essas ferramentas podem ser aplicadas para apoiar a gestão, organizando práticas que a proprietária já executava de forma intuitiva e fornecendo subsídios para decisões mais conscientes.

A aplicação das ferramentas estratégicas permitiu uma leitura mais clara e estruturada dos fatores internos e externos que impactam o desempenho da confeitaria, transformando informações tácitas em dados organizados. Essa sistematização pode servir de apoio para tomadas de decisão importantes, como definir a compra de novos equipamentos, avaliar a viabilidade de ações de marketing ou priorizar investimentos em melhoria de processos. Embora não tenha sido objetivo deste trabalho propor um plano de ação detalhado, a análise realizada fornece insumos que podem orientar futuras melhorias, como a adoção de

indicadores de desempenho, a definição de metas simples e a redistribuição de atividades para reduzir a sobrecarga da proprietária.

Dessa forma, o estudo evidencia que o uso integrado de ferramentas estratégicas simples e acessíveis é capaz de contribuir para a organização da gestão, melhorar a compreensão da posição da empresa no mercado e subsidiar decisões mais assertivas para o crescimento do negócio. Para pesquisas futuras, recomenda-se acompanhar a aplicação prática das ações derivadas deste diagnóstico, avaliando os impactos reais na gestão e nos resultados da confeitaria. Além disso, novas pesquisas podem ampliar o estudo para outras confeitarias, permitindo comparações entre perfis de gestão e estratégias adotadas em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. Acesso em: 10 dez. 2024.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico para pequenas empresas**. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em:
<https://altabooks.com.br/wp-content/uploads/2021/07/AMOSTRA_PlanejamentoEstrategicoPeqEmp_ABERTA-1.pdf> Acesso em: 26 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. **Com menor prazo para abertura, mais de 1,3 milhão de empresas são criadas no país em quatro meses**. Brasília, 6 jun. 2022. Disponível em:
<<https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/mdic/noticias-anteriores-drei/2022/junho/com-menor-prazo-para-abertura-mais-de-1-3-milhao-de-empresas-sao-criadas-no-pais-em-quatro-meses>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. **Mapa de Empresas: Boletim do 1º quadrimestre de 2022**. Brasília, 6 jun. 2022. Disponível em:
<<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2022.pdf>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

BRITO, Karla Cristina Barros; FERREIRA, Leandro de Oliveira; MENDES, Elaine Lima de Andrade; COSTA, Lílían Tathiana Pereira da; VIEIRA, Augusto César Antunes. Análise das cinco forças competitivas de Porter: estudo de caso em uma empresa atacadista. **Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Curitiba, v. 22, n. 3, p. 1–22, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n3-208. ISSN 1696-8352. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/379519333_Analise_das_cinco_forcas_competitivas_de_porter_estudo_de_caso_em_uma_empresa_atacadista>. Acesso em: 02 fev. 2025.

CALCAGNOTTO, Antônio Caudido Prata Vieira. **As pequenas empresas de varejo e o planejamento estratégico**. 1995. 196 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. Disponível em:
<<https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/67562f25-e0d1-4db3-bafa-25c6ec1bbb2c/content>>. Acesso em: 21 mar. 2025.

CAMPOS, Arminda Eugênia Marques. **Planejamento estratégico em uma microempresa em transição: um estudo de caso em uma prestadora de serviços de manutenção automotiva**. Guaratinguetá: Universidade Estadual Paulista (UNESP), 2019. Disponível em:
<<https://repositorio.unesp.br/entities/publication/a0599375-177a-4622-a16a-57d2d529e23c>>. Acesso em: 10 jul. 2025.

CESÁRIO, Jonas Magno dos Santos. Metodologia científica: principais tipos de pesquisas e suas características. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ISSN 2448-0959, 15 nov. 2020. Acesso em: 14 dez. 2024.

CHIAVENATO, Idaberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CORDEIRO, Fernanda. Confeiteiros falam sobre lucros em datas sazonais e desafios longe das datas comemorativas: "desanimador". **G1 Sorocaba e Jundiaí**, 24 nov. 2024. Acesso em: 30 nov. 2024.

COSTA, Bianca Cristina da. **Análise do planejamento estratégico como fator de sucesso em três microempresas na cidade de Santa Bárbara D'Oeste – SP**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Americana (FATEC Americana), Americana, 3 dez. 2013. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/643>. Acesso em: 18 abr. 2025.

DAVID, Fred R. Strategic management: concepts and cases. 13th ed. [S.l.]: **Pearson Education**, 2011. ISBN 978-0-13-612098-8. Disponível em: https://pracownik.kul.pl/files/12439/public/3_David.pdf. Acesso em: 02 abr. 2025.

DELUCA, Marcelo; SOUZA, Mariane Ramos de. Varejo supermercadista da Grande Florianópolis: uma análise das cinco forças competitivas de Porter. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 51-60, jan./mar. 2004. Disponível em: <https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/299/286>. Acesso em: 02 fev. 2025.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Empreende / Atlas, 2018.

FERREIRA, Eric Eduard da Silva. **Contribuições da aplicação do planejamento estratégico em uma MPE do setor de consultoria**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso, Bacharelado em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/16396/1/EESF11112019.pdf>. Acesso em: 08 abr. 2025.

FONSECA, Marcello Pires et al. Plano de negócios e suas contribuições para micro e pequenos empreendedores. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, v. 26, n. 10, ser. 1, p. 43-47, out. 2024. DOI: 10.9790/487X-2610014347. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Rodrigo-Dos-Santos-Coelho/publication/384661312_Plano_de_Negocios_e_suas_contribuicoes_para_micro_e_pequenos_empreendedores/links/67014b20f599e0392fbc14c2/Plano-De-Negocios-E-Suas-Contribuicoes-Para-Micro-E-Pequenos-Empreendedores.pdf. Acesso em: 12 jul. 2025.

FONSECA, Pamella Barbosa da. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil**. 2022. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso, Graduação em Administração - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/25161> Acesso em:

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. 120 p. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Acesso em: 08 dez. 2024.

GRANT, Robert M. Contemporary strategy analysis. 10th ed. **Hoboken**, NJ: John Wiley & Sons, 2018. ISBN 978-1-119-49572-7. Disponível em:
<https://www.homeworkforyou.com/static_media/uploadedfiles/Contemporary%20Strategy%20Analysis%20-%20Robert%20M.%20Grant.pdf> Acesso em: 03 abr. 2025.

GRAÇA, James Barboza. **Análise da matriz SWOT como ferramenta de planejamento estratégico: um estudo de caso para empresa de transporte**. 2021. Monografia de Mestrado em Administração, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021. Disponível em:
<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/44099/4/Monografia%20James%20UFMG.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2025.

GEWEHR, Adriano Cristian; DIEHL, Carlos Alberto. Poder de barganha dos compradores e seus impactos em uma empresa têxtil do Vale dos Sinos (RS): o caso de uma fornecedora do cluster calçadista. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 23, n. 2, p. 236–252, maio/ago. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.14210/alcance.v23n2.p236-252>. Acesso em: 07 mar. 2025.

Hill, Tierry. Order winners and Qualifiers. **In: Manufacturing Strategy**. Palgrave, London. https://doi.org/10.1007/978-1-349-14018-3_3 Disponível em:
<https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-14018-3_3> Acesso em: 06 jul. 2025.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Exploring corporate strategy**. 8th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2008.

HITT, Michael A.; IRELAND, R D.; HOSKISSON, Robert E. Administração estratégica: competitividade e globalização: conceitos. 4. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2024. E-book. p.7. ISBN 9786555583342. Disponível em:
<<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555583342/>>. Acesso em: 05 ago. 2025.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em:
<<https://arquivojonas.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/02/admmkt-kotler-e-keller-14-ed-2012.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2025.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: +A Educação: Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 978-85-221-2252-3. Disponível em:
<<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122523/>>. Acesso em: 08 fev. 2025.

LA CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. **Estratégias de Marketing para Varejo**. Instituto superior de Educação, p. 1-27, 2009. Disponível em:
<<https://www.slideshare.net/slideshow/estrategia-de-marketing-para-varejo/33150155#2>>. Acesso em: 02 abr. 2025.

LACERDA, Katarina Leal Chaves. Planejamento Estratégico em micro e pequenas empresas: estudo de caso no setor de Autopeças. In: **35º ENANGRAD** - Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas), 2024. Disponível em:
<<https://doity.com.br/anais/35-enangrad/trabalho/404996>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

LEVY, Michel; WEITZ, Barton. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Claudio de; LIMA, Wagner Soares de. Relevância do planejamento estratégico para microempresa: estudo de caso de intervenção no setor moveleiro de São Miguel do Guaporé-RO. **Revistaft**, São Miguel do Guaporé-RO, v. 27, ed. 129, dez. 2023. DOI: 10.5281/zenodo.10338872. Disponível em: <<https://revistaft.com.br/relevancia-do-planejamento-estrategico-para-microempresa-estudo-d-e-caso-de-intervencao-no-setor-moveleiro-de-sao-miguel-do-guapore-ro/>>. Acesso em: MARTINS, Roberto Antonio. Princípios da pesquisa científica. In: MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (org.). **Metodologia de pesquisa para engenharia de produção e gestão de operações** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Elsevier; ABEPRO, 2012. Cap. 1. Acesso em: 08 dez. 2024.

MENDES, Serafyn Sampaio. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade**: um estudo de caso em uma microempresa de salgados. 2017. 55 f. Monografia Graduação em Engenharia de Produção – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2017. Disponível em: <<https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/666>>. Acesso em: 13 jul. 2025.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de; RUZZÃO, Ana Paula de Almeida; SANTOS, Jéssica Emily dos; AZADINHO, Liliane Zuim. O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. **Administração de Empresas**, Curitiba, v. 16, n. 17, p. 50-68, 2017. DOI: 10.6084/m9.figshare.5410522. ISSN 2316-7548. Disponível em: <<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/2195/1373>>. Acesso em: 13 jul. 2025.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. - 3. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2018. Acesso em: 08 dez. 2024.

NASCIMENTO, Francisco Paulo do; SOUSA, F. L. Classificação da Pesquisa. Natureza, método ou abordagem metodológica, objetivos e procedimentos. **Metodologia da Pesquisa Científica**: teoria e prática—como elaborar TCC. Brasília: Thesaurus, 2016. Acesso em: 08 dez. 2024.

OLIVEIRA, Ana Paula. Estratégia de foco em microempresas: um estudo de caso no mercado de produtos orgânicos. **Revista de Gestão e Negócios**, v. 18, n. 1, p. 87-103, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/rg/article/view/38321>> Acesso em: 11 jul. 2025.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA JUNIOR, Nilson José de. Modelo das 5 forças de Porter adaptadas à gestão pública. **Studies in Social Sciences Review**, Curitiba, v. 3, n. 1, p. 120-132, jan./mar. 2022. DOI: 10.54018/ssrv3n1-007. Disponível em: <<https://ojsrevista.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/299/286>>. Acesso em: 02 fev. 2025.

PANAGIOTOU, George. Bringing SWOT into focus. **Business Strategy Review**, v. 14, n. 2, p. 8-10, 2003. Disponível em:

<<http://faculty.bus.olemiss.edu/dhawley/mba622/Bringing%20SWOT%20into%20focus.pdf>>. Acesso em: 06 jul. 2025.

PONTES, Kaio Deyvid Souza. **Análise SWOT: uma contribuição para a gestão de uma microempresa familiar revendedora do ramo alimentício do Agreste Paraibano**. 2019. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, João Pessoa, 2019. Disponível em: <<https://www.academia.edu/105351763>>. Acesso em: 01 abr. 2025.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: Free Press, 1985. Disponível em: <<https://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>>. Acesso em: 03 abr. 2025.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1982.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRESRLAK, M. I.; ENDO, G. Y.; KATO-CRUZ, M. A.; BULHÕES, L. P. Análise estratégica e propostas de intervenção: um caso prático em uma microempresa em Cascavel/PR. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. e23695, 4 mar. 2021. Disponível em: <<https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/23695>>. Acesso em: 10 jul. 2025.

RIVERA, Hugo Alberto. The Concept of Corporate Strategy. **Innovar: reseñas críticas**, v. 19, n. 35, set.–dez. 2009. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1604147>>. Acesso em: 06 jul. 2025.

ROSA, J. V. S.; OLIVEIRA, V. M. A aplicação do planejamento estratégico como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas de varejo de Juiz de Fora. **Gestão – Revista Científica**, v. 4, n. 1, 2022. Acesso em: jul. 2025. Disponível em: <<https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/gestao/article/view/3235/2216>>. Acesso em: 15 jun. 2025.

SANTOS, Franklin. **O modelo das cinco forças de Porter**. [S.l.]: s.n., [entre 2014–2017?]. Disponível em: <https://www.academia.edu/6259359/O_modelo_das_cinco_forças_de_Porter>. Acesso em: 02 fev. 2025.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. São Paulo: Sebrae, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 31 mar. 2025.

SEBRAE. **Infográfico: Docerias, bolerias e confeitarias gourmet**. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/storage/pdf/Infografico-confeitarias-gourmet.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2024.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil: relatório – outubro de 2016**. São Paulo: Sebrae, 2016. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016. Acesso em: 08 dez. 2024.

SILVA, Alessandra Lara; PAIVA, Adriana Pontes. Metodologia da pesquisa científica no Brasil: natureza da pesquisa, métodos e processos da investigação. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 10, e479111032264, 2022. Acesso em: 15 dez. 2024.

SILVA, João Carlos. Estratégias competitivas em microempresas do setor têxtil: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Gestão**, v. 12, n. 3, p. 45-62, 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rbg/article/view/157393>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 765 p. ISBN 9788522457618. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/slideshow/administracao-da-producao-slack-3ed-parte-1/76524300>>. Acesso em: 06 jul. 2025.

SOUSA, Evandro; BEZERRA, Sefisa; LEONIDO, Levi; ARAGÃO, Luís; MORGADO, Elsa. A influência e a percepção das cinco forças competitivas de Michael Porter no setor de panificação de Sobral – Ceará. **Revista Internacional de Ciências, Tecnologia e Sociedade**, [S.l.], v. 2, n. 3, p. 25-50, 2019. ISSN 2184-4577. Disponível em: <<https://ciencia.ucp.pt/ws/portalfiles/portal/66208057/43723326.pdf>>. Acesso em: 01 fev. 2025.

SOUZA, Fabiana Alves de; MARCELINO, Lincoln. **Planejamento estratégico**: uma das formas de adequar uma empresa para o futuro. 2018. Artigo de conclusão de curso (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) – Instituto de Ensino Superior – INESUL, Londrina, 2018. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_62_1553111960.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2025.

SOUZA, Maria Fernanda; PEREIRA, Carlos Eduardo. Diferenciação competitiva em pequenas empresas de serviços: um estudo exploratório. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, p. 120-136, 2021. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1234>>. Acesso em: 11 jul. 2025.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. In: **III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios**, 25 e 26 maio 2007, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Centro Universitário Senac, 2007. Disponível em: <<https://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2025.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista eletrônica científica da FAESB**, v. 1, n. 1, p. 104-123, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>> Acesso em: 09 fev. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Acesso em: 09 dez. 2024.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Pergunta	Ferramentas	Objetivo
Q1. O que você considera que a sua confeitaria faz muito bem?	SWOT (Forças)	Identificar os principais pontos fortes e diferenciais internos da confeitaria
Q2. Quais são as suas dificuldades (internas) no dia a dia que precisam ser melhoradas?	SWOT (Fraquezas)	Levantar limitações internas, falhas operacionais ou pontos que dificultam a gestão da confeitaria
Q4. Você enxerga alguma tendência ou mudança no mercado que possa beneficiar a sua confeitaria?	SWOT (Oportunidades)	Identificar fatores externos que podem representar oportunidades de crescimento e vantagem competitiva
Q5. O que poderia acontecer no mercado ou na cidade que traria dificuldade para o seu negócio?	Forças de Porter SWOT – Ameaças	Entender fatores externos que possam representar riscos ou ameaças à estabilidade da confeitaria
Q6. O que você prioriza no seu negócio: custo baixo ou mais qualidade? Como faz isso?	SWOT / estratégias genéricas	Identificar se a empresa adota uma estratégia voltada à redução de custos ou à diferenciação, e como isso impacta sua gestão
Q7. O que faz os clientes escolherem comprar na sua empresa em vez de outra confeitaria?	Ganhadores de Pedido / Estratégias Genéricas	Descobrir o que motiva o cliente a escolher a confeitaria em relação à concorrência
Q8. Quais características você acredita que os clientes consideram importantes em uma boa confeitaria?	Qualificadores de Pedido	Entender os critérios mínimos esperados pelos clientes
Q9. Quais comentários os clientes fazem sobre seu negócio?	SWOT / Qualificadores	Obter percepção da clientela sobre o atendimento e os produtos
Q10. Existe algum diferencial que você acredita que faz seu negócio se destacar na cidade? (PRIORIZAR ESSA)	SWOT / Ganhadores de Pedido	Investigar diferenciais competitivos percebidos pela proprietária
Q11. Quando você pensa em atrair mais clientes, o que você costuma priorizar: preços mais acessíveis, qualidade dos produtos ou focar em um público específico?	Estratégias genéricas / SWOT	Entender a linha estratégica da confeitaria (custo, diferenciação ou foco)
Q12. Você costuma investir em ter um produto diferente ou exclusivo em comparação com outras confeitarias?	Estratégias Genéricas	Verificar se há foco na diferenciação

Q13. A sua confeitaria atende a todos os tipos de clientes ou tem um perfil mais específico de público?	Estratégias Genéricas (Enfoque)	Compreender se há direcionamento a um nicho ou público-alvo
Q14. Quais confeitarias ou estabelecimentos você considera concorrentes para o seu negócio? Por quê?	5 Forças de Porter – Concorrentes	Identificar os principais concorrentes e o
Q15. O que você faria se outra confeitaria fosse aberta na cidade ou nas proximidades?	5 Forças de Porter – Novos entrantes	Analisar percepção sobre entrada de novos concorrentes
Q16. Como acontece o seu processo de compra? (onde? negociação?)	5 Forças de Porter – Fornecedores	Avaliar o poder de barganha dos fornecedores e a flexibilidade de negociação
Q17. Como funciona o processo de negociação com seu cliente (há descontos?)?	5 Forças de Porter – Clientes	Avaliar o poder de barganha dos clientes e nível de exigência
Q18. Se seu cliente não comprar seu produto, qual outro ele compraria?	5 Forças de Porter – Produtos substitutos	Entender se há concorrência indireta que substitui os produtos oferecidos.