



Análise econômica e estratégica em uma confeitaria no interior do Estado de Sergipe

VIEIRA, Layslla Sousa*; **ARAÚJO, Daniel Gustavo Silveira**;
MENDONÇA, Victor Eduardo Menezes; **ALMEIDA, Bruno Souza**;
SOARES, Carlos Sousa; **VASCONCELOS, Cleiton Rodrigues de**

Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Sergipe

* Autor de correspondência. E-mail: layslla12@gmail.com

RESUMO

A panificação é um dos maiores segmentos da indústria no Brasil tendo uma participação de R\$ 91,94 bilhões (2020). Dessa forma, no intuito de explorar o ramo da panificação no estado de Sergipe foram realizadas análises econômica e estratégica em uma empresa que atua há sete anos no interior do estado. Este trabalho tem como objetivo entender o impacto dos custos para a produção, além de identificar dos pontos fortes e fracos da empresa e de categorizar os produtos com a utilização das matrizes BCG e GE. Para a elaboração das análises, foram utilizados dados quantitativos de produção e de seus custos de fabricação. Com isso, de acordo com as análises realizadas, foi notado pontos fortes como a inovação do produto e diversidade no atendimento, bem como seus pontos fracos, como a sobrecarga de trabalho. Além disso, foi realizada a categorização pela Matriz BCG do bolo vulcão como um produto estrela e o brigadeiro sendo a vaca leiteira, já pela Matriz GE os mesmos produtos foram classificados como detém o investimento prioritário e de investimento seguro. Por fim, foram realizadas recomendações tendo como base todas as análises realizadas.

Palavras-chave: Engenharia econômica; Engenharia organizacional; Planejamento; Custos.

Economic and strategic analysis in a confectionery in the interior of the State of Sergipe

ABSTRACT

Bakery is one of the largest segments of the industry in Brazil, with a market share of R\$ 91.94 billion (2020). To explore the bakery sector in the state of Sergipe, economic and strategic analyses were conducted on a company that has been operating for seven years in the interior of the state. This work aims to understand the impact of costs on production, as well as identify the strengths and weaknesses of the company and categorize its products using the BCG and GE matrices. Quantitative data on production and manufacturing costs were used for the analyses. According to the conducted analyses, strengths such as product innovation and diversity in customer service were noted, as well as weaknesses like workload overload. Furthermore, the volcano cake was categorized as a star product using the BCG Matrix, while the brigadeiro was identified as a cash cow, and both products were classified as having a priority investment and a safe investment according to the GE Matrix. Finally, recommendations were made based on all the analyses conducted.

Keywords: Economic engineering; Organizational engineering; Planning; Costs.

1 Introdução

Diante do cenário estabelecido durante o período de pandemia e o pós-pandemia, nota-se um aumento no número de empreendedores. Para o presidente do Sebrae, “O Brasil foi o país onde a pandemia teve o papel mais forte de impulsionar o crescimento do empreendedorismo no longo prazo”. Outro fator determinante foi a possibilidade de renegociação de dívidas e acesso a crédito, que possibilitou micro e pequenos empreendedores alavancarem seus negócios.

A empresa deste estudo é uma confeitaria que é famosa pelo seu bolo vulcão e doces sortidos como o brigadeiro. A confeitaria atende seus clientes nas entregas dos seus produtos que se propõe, mas apresenta um *GAP* no seu quadro de funcionários – muitas atividades concentradas em poucas pessoas o que ocasiona na sobrecarga de trabalho e um consequente desequilíbrio entre vida profissional e pessoal que afeta negativamente o ambiente de negócios (UKWADINAMOR; ODUGUWA, 2020).

Além disso, a empresa possui diretrizes consolidadas e que a torna diferente das suas concorrentes diretas na região com missão, visão e valores bem definidos. Diante desse cenário, de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), em 2020, o setor de confeitaria e panificação conseguiu faturar R\$ 91,94 bilhões mesmo em um cenário desfavorável, o que mostra a importância da confeitaria na fatia do mercado brasileiro.

Frente a tudo isso, este trabalho tem como objetivo entender qual o impacto dos custos produtivos do produto mais expressivo nas vendas da confeitaria, além de categorizar os produtos do portfólio da empresa com a utilização das matrizes BCG e GE.

2 Procedimentos metodológicos

De acordo com Gil (2017) e Köche (2014), esta pesquisa é classificada de natureza exploratória e aplicada, em decorrência da busca em obter soluções para o problema encontrado. É classificada como descritiva, pois traz informações do objeto de estudo possibilitando o desenvolvimento dos resultados e tendo a suba abordagem quantitativa, em virtude do embasamento a partir de um conjunto de dados que sustentam o debate.

Além disso, enquadra-se como um estudo de caso, por procurar desenvolver plano de melhorias mediante a análise de outros cenários em comunhão do uso de ferramentas para a coleta de dados (CAUCHICK, 2012).

Ademais, de modo a alcançar os objetivos da pesquisa, aplicou-se as nove etapas descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Etapas de pesquisa

	Etapas	Descrição
Etapa 1	Escolha da empresa do estudo	Escolher a empresa pesquisa baseada na facilidade para obtenção de informação
Etapa 2	Coleta de dados	Coletar os dados quantitativos e qualitativos necessários para a realização das análises que deverão levar ao objetivo do trabalho
Etapa 3	Tratamento de dados	Planilhação de dados no Excel para melhor análise dos dados
Etapa 4	Escolha de produtos do estudo	Escolher produtos para realização das análises com base nas informações adquiridas
Etapa 5	Análise econômica	Cálculo dos custos do produto escolhido
Etapa 6	Análise estratégica	Análise de pontos fracos e fortes, bem como oportunidades e pontos fracos da empresa com um olhar organizacional
Etapa 7	Montagem de matriz BCG	Análise dos produtos escolhidos em relação a participação de mercado e a taxa de crescimento do mercado
Etapa 8	Montagem de matriz GE	Análise dos produtos escolhidos em relação a quatro fatores como participação de mercado, taxa de crescimento do mercado, atratividade da indústria e força competitiva
Etapa 9	Recomendações	Sugestão de recomendações a empresa utilizando-se da ferramenta do 5W1H

Fonte: Autoria própria.

Os resultados destas etapas estão expostos ao longo da Seção 3 e 4.

3 Resultados e discussões

3.1 Estudo de caso

A empresa escolhida para análise nesse trabalho trata-se de uma confeitaria localizada no interior do estado de Sergipe. Suas atividades já são consolidadas na região, devido aos seus 7 anos de fundação e a oferta de produtos por encomenda e a pronta entrega.

3.2 Análise econômica

De modo a realizar a análise econômica da empresa, tendo como enfoque o “Bolo Vulcão”, que no período de pesquisa obteve a maior representatividade econômica, construiu-se o quadro com os seguintes custos: custo fixo (CF), custo variável (CV), CFMe (Custo Fixo Médio), Custo Total (CT), Custo Total Médio (CTMe), Custo Marginal (CMg), Receita Total (RT), Lucro Total (LT), Receita Marginal (RMg). De acordo com valores especificados pela proprietária do estabelecimento, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Tabela de custos

Quantidade produzida	CF (R\$)	CV (R\$)	CFMe (R\$)	CVMe (R\$)	CT (R\$)	CTMe (R\$)	CMg (R\$)	RT (R\$)	LT (R\$)	RMg (R\$)
0	2,89	0,00	0,00	0,00	2,89	0,00	0,00	0,00	-2,89	0,00
1	2,89	57,80	2,89	57,80	60,69	60,69	57,80	85,00	24,31	85,00
2	2,89	115,60	1,45	57,80	118,49	59,25	57,80	170,00	51,51	85,00
3	2,89	173,40	0,96	57,80	176,29	58,76	57,80	255,00	78,71	85,00
4	2,89	231,20	0,72	57,80	234,09	58,52	57,80	340,00	105,91	85,00
5	2,89	289,00	0,58	57,80	291,89	58,38	57,80	425,00	133,11	85,00
6	2,89	346,80	0,48	57,80	349,69	58,28	57,80	510,00	160,31	85,00
7	2,89	404,60	0,41	57,80	407,49	58,21	57,80	595,00	187,51	85,00
8	2,89	462,40	0,36	57,80	465,29	58,16	57,80	680,00	214,71	85,00
9	2,89	520,20	0,32	57,80	523,09	58,12	57,80	765,00	241,91	85,00
10	2,89	578,00	0,29	57,80	580,89	58,09	57,80	850,00	269,11	85,00
11	2,89	635,80	0,26	57,80	638,69	58,06	57,80	935,00	296,31	85,00

Fonte: Autoria própria.

Tendo em vista estes resultados, percebe-se que a receita marginal acaba sendo sempre maior (R\$ 85,00) que o custo marginal (R\$ 57,80). Dessa forma, deveria existir um interesse em aumentar a produção, já que para cada unidade adicional fabricada, o lucro aumentaria. Entretanto, há explicações para isso não ser exatamente real para empresa aqui analisada:

- O preço dos insumos para produção do “bolo vulcão” varia muito pouco a cada unidade produzida – questão de centavos –, assim, para termos uma análise que faça sentido, isso deveria ser levado a quantidades absurdas, o que não é possível, nem real no quesito capacidade produtiva e também de estratégia de ampliação;
- O custo fixo foi estimado de forma superficial, pois não havia como alocar corretamente o custo ao produto em questão.

Ademais, também foi analisado que o LT e a RT em relação a quantidade produzida são diretamente proporcionais, ou seja, à medida que se aumenta a quantidade de bolos, há um aumento no lucro e na receita. Entretanto, o lucro máximo – embora aparente nunca ser alcançado – é limitado a capacidade de produção atual (11 bolos deste tipo), tendo seu máximo valor em R\$ 296,31, que poderia ser aumentado pela quantidade de bolos feitas, mas que com a infraestrutura atual e também com a produção de outros tipos de bolo para aumentar a variedade do que é ofertado ao público não faz sentido de ser aumentado – exclusivamente – para este produto do portfólio.

3.3 Análise estratégica

O organograma da empresa é estratificado em duas auxiliares de cozinha, o marido, um motoboy para entrega *delivery* e a própria dona, na qual exerce a função de gestora como também participa na produção dos bolos. O *mix* de produtos vendidos são: bolo simples, bolo vulcão (foi a pioneira do bolo vulcão na cidade dela), fatia de tortas, docinhos e verrines. Para auxiliar no desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa e na tomada de decisões, foi desenvolvido uma Matriz SWOT com o intuito de avaliar o ambiente interno da confeitaria, como também ter uma visão ampla da sua marca.

Como pontos fortes temos: inovação do produto. O pioneirismo na região possibilitou uma largada na frente com relação ao lançamento e criação de novos tipos de bolos e, atrelado a busca por capacitação e especialização, a empresa se firmou no âmbito de inovação e lançamento de novos *mix*. Outras forças e que merecem destaque são: diversidade na forma de atendimento, insumos das melhores marcas e, atendimento com exposição de produtos.

Quanto aos pontos fracos foi-se observado que: a dificuldade em aparecer nos *stories* do Instagram é o principal gargalo que a gestora enfrenta atualmente. O nicho da confeitaria é muito competitivo, principalmente em regiões do interior então, não aparecer fisicamente faz com que crie um distanciamento entre confeitaria e os seus clientes e a interação entre eles torne-se inexistente. Estreitar esses laços é algo fundamental para fidelização e fortalecimento da marca. Além disso, temos uma sobrecarga nas atividades concentrada na gestora, a gestão de custos não é realizada da forma adequada, o que implica em uma dificuldade para definir o preço acessível por fim, a gestão do tempo também é algo que precisa ser melhorado.

Além disso, como oportunidades, baseando no fator externo e entrelaçando com os pontos fortes e fracos, buscar parcerias com outras instituições, em especial um *deck* bastante frequentado e de renome na região faria com que a empresa expandisse sua marca e ganhasse uma exposição ainda maior dos seus bolos. Outros tópicos abordados e que a empresa ainda não implementava é a questão de elaborar um planejamento para as datas festivas que estavam por vir. Para implementar isso, a elaboração de um calendário para as datas comemorativas torna-se primordial.

Por último, temos as ameaças, como destaque, a pandemia foi o ponto de maior ameaça na época, visto que, a loja física foi fechada, o poder de compra dos clientes diminuiu e, todo fluxo de vendas e entrega teve que ser alterado. Outro tópico foi o aumento por produtos zero lactose e com baixo teor de açúcar.

Matriz BCG

Através do desenvolvimento de uma Matriz pelo grupo *Boston Consulting Group*, a Matriz BCG, organizações conseguiram dimensionar com novas estratégias seu posicionamento de mercado. Por meio de uma matriz que mostra em um eixo a participação relativa de determinado produto e outra que trata acerca do crescimento de mercado, é possível analisar as ofertas e a comercialização desses produtos pelas empresas (KOTLER, 1998).

Segundo Ambrósio e Ambrósio (2012), o entendimento de três pontos-chaves são fundamentais para melhor uso da matriz e como resultado traz melhores políticas estratégicas e fornece dados para análise da curva de experiência dos produtos, promovendo investimentos em determinados produtos e redução de custos. Os pontos-chaves são:

- Análise da situação estratégica da empresa;
- Determinação das necessidades financeiras de cada unidade de negócio;
- Atribuição de estratégias a cada quadrante da matriz.

Para Farris *et al.* (2012), cada produto gera uma nova estratégia para a organização e assim é necessário seu posicionamento no quadrante correto da matriz. Os produtos “estrela” são aqueles com grande participação na oferta de mercado e recebem investimentos para sua manutenção. Os produtos “vaca leiteira” são os que possuem elevada participação na oferta de mercado, porém esses mercados não apresentam perspectiva de crescimento. Para Kotler *et al.* (2002), esses produtos são responsáveis pela promoção do fluxo de caixa da organização.

Ainda seguindo essa lógica, os “pontos de interrogação” são produtos que podem vir a ter participação no mercado e apresentam perspectivas de crescimento, porém ainda são fracos competitivamente. Investimentos em “pontos de interrogação” podem se tornar produtos “estrela”. O último quadrante da matriz são os produtos tido como “abacaxi”, pois não apresentam perspectiva de crescimento e também não são fortes competitivamente para a organização. Geralmente trazem prejuízo ou geram pouca renda para a empresa.

Segundo Stern e Deimler (2007), explica que a composição da Matriz BCG deve gerar resultados nos seguintes aspectos:

- Produtos estrelas garantem o futuro da organização;
- Produtos “vaca leiteira” são responsáveis pelos investimentos em novos produtos;
- Produtos de interrogação que possam se tornar estrela devem apresentar investimentos constantemente.

A partir dos estudos feitos durante o trabalho e a análise dos dados históricos de determinado período da empresa, foi possível obter valores precisos referentes as vendas dos

produtos e junto ao Gráfico de Pareto para identificar aqueles produtos que mais contribuíram para a organização em determinado espaço de tempo. A análise de cinco produtos diversos do portfólio da empresa levou ao preenchimento dos quadrantes da Matriz BCG, conforme Figura 1.

Figura 1 – Matriz BCG



Fonte: Autoria própria.

Dessa forma, a Matriz BCG obteve o seguinte ordenamento:

- **Produtos estrela:** O bolo vulcão por ter apresentado um elevado número em vendas no período de análise e ter crescido baseado nos dados históricos da organização.
- **Produtos vaca leiteira:** O brigadeiro foi atribuído a esse quadrante por apresentar vendas recorrentes para a empresa, mas estão inseridos em um mercado saturado e que gera pouco lucro para a organização.
- **Produtos ponto de interrogação:** O mini vulcão foi alocado nesse quadrante por apresentar perspectiva de crescimento em datas específicas do mês, mas ainda possui vendas estáveis e não apresentam índices elevados no faturamento da empresa.
- **Produtos abacaxi:** O bolo na taça e a verrine enquadram-se nessa classificação porque no período em análise apresentaram poucas vendas e não apresentam perspectiva de crescimento no mercado para a empresa

Matriz GE

A Matriz McKinsey, popularmente conhecida como Matriz GE ou Matriz de Nove Caixas, é uma ferramenta surgida na década de 70 a partir de um pedido da *General Eletric* (LEMOS, 2008) para que se tivesse mais seguridade quanto às decisões que deveriam serem tomadas.

A ferramenta visa analisar da atratividade do mercado versus a força do negócio fazendo uma análise do produto e o alocando em um dos nove quadrantes existentes. Dessa forma, possibilita que o decisor tenha mais informações do desempenho do seu produto fazendo com que os produtos com melhores desempenhos recebam mais investimentos e, por consequência, trazendo retornos à empresa e os produtos com desempenhos inferiores tenham seus investimentos diminuídos ou que o produto seja descontinuado, conforme Figura 2.

Figura 2 – Matriz GE



Fonte: Autoria própria.

- **Produtos que necessitam de investimento prioritário:** O bolo vulcão, pois ele é o carro chefe da empresa, responsável por atrair consumidores e tem alta força de negócio já que os clientes pedem com muita frequência;
- **Produtos que necessitam de investimento seguro e crescimento:** O brigadeiro foi atribuído a esse quadrante por apresentar vendas recorrentes para a empresa, mas estão inseridos em um mercado saturado e que gera pouco lucro para a organização, porém é

possível investir para crescer em diferenciação do produto fazendo os chamados “brigadeiros gourmet”;

- **Produtos que necessitam de investimento seletivo e cauteloso:** O mini vulcão foi alocado nesse quadrante por apresentar perspectiva de crescimento em datas específicas do mês, mas ainda possui vendas estáveis e não apresentam índices elevados no faturamento da empresa, aqui o investimento precisa ser cauteloso já que não há certeza da aceitação por a maioria do público como acontece com outros;
- **Produtos de expansão limitada/colheita:** O bolo na taça e a verrine enquadram-se nessa classificação porque no período em análise apresentaram poucas vendas e não apresentam perspectiva de crescimento no mercado para a empresa, a verrine deve ser observada se realmente é um caso de desinvestir já que no período analisado ela teve raríssimas vendas.

4 Considerações finais

No contexto atual de um mercado desafiador e em constante evolução, a análise realizada nessa confeitaria proporcionou um melhor entendimento das suas principais características, desafios e oportunidades. Ao colocar-se em análise aspectos econômicos e estratégicos, foi possível identificar os pontos fortes da empresa como a inovação do produto e diversidade no atendimento, bem como seus pontos fracos, como a sobrecarga de trabalho – centralizado na gestora – e gestão inadequada de custos e tempo.

Diante das análises realizadas, algumas recomendações foram feitas à confeitaria com o uso da ferramenta 5W1H:

- Atualizar a precificação de produtos isso porque os preços não estão condizentes com o mercado, podendo ser realizado a partir do levantamento e rateio dos custos para saber qual preço respectivo (cabível ABC);
- Realizar promoções e sorteios de forma a aumentar o engajamento e o número de seguidores das redes sociais da empresa, organizando promoções de “compra um, ganhe outro”, sorteios por engajamento etc.;
- Montar e realizar a venda de combos de produtos de modo que aconteça um aumento nas vendas dos diferentes produtos do portfólio da empresa, através da identificação dos produtos de maior fonte de receita junto àqueles não tão representativos;

- Alimentar adequadamente as redes sociais da confeitaria de modo que se aumente a visibilidade da empresa através da divulgação de fotos, vídeos e criação de *reels* no Instagram – tanto dos produtos quanto dos funcionários e clientes;
- Fidelização dos clientes através da criação de cartão fidelidade que ganhe recompensas, geração de programa de pontos para quem recomendar a confeitaria.

Contudo, a implementação destas ações recomendadas requer uma abordagem proativa e flexível da confeitaria, além da constante busca pela melhoria contínua sobretudo no que diz respeito ao atendimento, adequação de preços e estreitamento dos laços com os clientes. Dessa forma, a confeitaria estará ainda mais preparada para alcançar o sucesso a longo prazo em um mercado competitivo.

Referências bibliográficas

ABIP – Associação Brasileira da indústria de Panificação e confeitaria. Indicadores da panificação e confeitaria brasileira 2020. Disponível em: <http://www.abip.org.br>. Acesso em: 05 nov. 2022.

AMBRÓSIO, A.; AMBRÓSIO, V. A matriz BCG passo a passo. **Sumários Revista da ESPM**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 92–102, 2012.

CAUCHICK, P. A M. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

FARRIS, Paul W.; BENDLE, Neil T.; PFEIFER Phillip E.; REIBSTEIN David J.; SARDENBERG, Rodrigo; GRINBERG, Cássio Sclovsky. **Métricas de marketing: o guia definitivo de avaliação de desempenho do marketing**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

KOTLER, P.; HAYES T.; BLOOM P. N. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

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

LEMOS, Mario Luiz Freitas. Um roteiro para análise da concorrência e da estratégia competitiva. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.14, n.29, p. 235-276, jun. 2008.

STERN, Carl W.; DEIMLER, Michael S. **The Boston consulting group: fala de estratégia, conceitos clássicos e novas abordagens**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

UKWADINAMOR, Clement Uchechukwu; ODUGUWA, Adedara Subomi. Impact of Work Overload and Work Hours on Employees Performance of Selected Manufacturing Industries in Ogun State. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 22, p. 16–25, 2020.