

**NÃO BASTA APETECER, É PRECISO GESTÃO E ANÁLISE: O CASO DA ALFA DELÍCIAS**

Caio Mendonça Silva - Sebrae

Afrânio Maia Miglioli - Sebrae

**Resumo**

Este relato técnico apresenta a jornada empreendedora de Joana, uma confeitadeira que transformou sua paixão por doces em um negócio de sucesso, a Alfa Delícias. Inicialmente, Joana enfrentou desafios com a sazonalidade das vendas e a necessidade de profissionalizar a gestão da empresa. Para superar esses obstáculos, Joana buscou ajuda do SEBRAE, participando do Projeto ALI Produtividade, onde recebeu orientação e ferramentas para melhorar a gestão financeira, os processos e o marketing da empresa. Investiu em inovações nos produtos, como criar uma experiência completa na confeitaria para os clientes, e fortaleceu a marca, implementando campanhas de marketing. Com o apoio do SEBRAE e de parceiros, como consultores especializados e advogados para o registro da marca, Joana conseguiu implementar inovações e reorganizou seu empreendimento, tornando-o mais competitivo e profissional. Com a participação no Projeto, Joana observou resultados positivos, como um aumento de 14,5% na produtividade da empresa, além da expansão dos negócios e a identificação de novas oportunidades de mercado. Essa história exemplifica como a capacitação e o apoio adequados são essenciais para o sucesso dos pequenos negócios, e como a busca por inovação e melhoria contínua pode impulsionar o crescimento empresarial.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Inovação. Micro e Pequenas Empresas.**Abstract**

This technical report presents the entrepreneurial journey of Joana, a pastry chef who turned her passion for sweets into a successful business, Alfa Delícias. Initially, Joana faced challenges with the seasonality of sales and the need to professionalize the company's management. To overcome these obstacles, Joana sought help from SEBRAE, participating in the ALI Productivity Project, where she received guidance and tools to improve the company's financial management, processes, and marketing. Invested in product innovations, such as creating a complete confectionery experience for customers, and strengthened the brand by implementing marketing campaigns. With the support of SEBRAE and partners, such as specialized consultants and lawyers for the registration of the trademark, Joana was able to implement innovations and reorganize her enterprise, making it more competitive and professional. With her participation in the Project, Joana observed positive results, such as a 14.5% increase in the company's productivity, in addition to the expansion of business and the identification of new market opportunities. This story exemplifies how proper training and support are essential to the success of small businesses, and how the pursuit of innovation and continuous improvement can drive business growth.

**Keywords:** Entrepreneurship. Innovation. Micro and Small Companies.

# **NÃO BASTA APETECER, É PRECISO GESTÃO E ANÁLISE: o caso da Alfa Delícias<sup>1</sup>**

## **1. INTRODUÇÃO**

Joana sempre teve paixão e vocação para a produção de bolos e doces. Na pandemia da COVID-19, em 2020, ela juntou o seu conhecimento de confeitaria ao espírito empreendedor e a necessidade de aumentar a sua renda para abrir a empresa Alfa Delícias, localizada na cidade de Altinópolis, interior de São Paulo.

A empresária começou a atividade com a venda de bolos e doces por encomenda para pessoas da sua rede de contatos. O seu único canal de venda era o celular e a divulgação do seu trabalho ficava por conta da indicação boca a boca dos clientes. Se não bastasse as dificuldades sociais e econômicas ocasionadas pela pandemia, Joana precisava ainda, de um plano para se inserir no mercado. Por se tratar de uma cidade pequena, os habitantes de Altinópolis e região tinham certos costumes e hábitos que dificultam a inserção de novos negócios. Todavia, mesmo diante dos reveses, após algum tempo de atividade, esforço e dedicação Joana alicerçou o seu negócio e os seus bolos viraram referência em se tratando de sabor e apresentação.

Apesar da consolidação da confeitaria no mercado regional, alguns anos após a pandemia, Joana enxergou a necessidade de profissionalizar toda a gestão produtiva, de marketing e financeira da empresa. Ela sabia que para isso precisaria se capacitar ainda mais, além de trazer novos colaboradores para descentralizar as atividades de produção, as quais, com frequência, recaíam sobre ela.

No começo de 2023, Joana vislumbrou uma grande oportunidade em Altinópolis e estava certa de que conseguiria crescer no seu segmento, porém não poderia se limitar apenas às entregas por encomenda. Ela precisava ampliar os serviços oferecidos e criar um espaço onde os clientes pudessem ver, provar e apetecer-se pelos seus doces.

## **2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA**

### **O Mercado e o Produto**

A pandemia causada pela COVID-19 impactou as relações humanas, a economia e o comércio, refletindo na forma de compra e consumo dos produtos e serviços. A sociedade teve que se adequar a uma realidade mais desafiadora, assim como as empresas. Dada a quantidade de cursos gratuitos disponíveis na internet e o prazer proporcionado aos consumidores, o setor alimentício foi um dos que mais cresceu no período. Com isso, não só a concorrência entre as empresas alimentícias aumentou, mas o consumo por esse tipo de produto também.

Nesse cenário, a tecnologia se mostrou necessária para estreitar as relações pessoais, com as redes sociais se tornando ferramentas poderosas para os empreendedores, uma vez que potencializaram a comunicação com os consumidores, onde os empresários poderiam não só divulgar os seus produtos e serviços, mas também realizar as vendas dos mesmos. Assim, o Instagram, Facebook e WhatsApp se tornaram importantes canais para as vendas digitais, nos quais as pessoas, de qualquer lugar, poderiam ter acesso às empresas e suas ofertas.

Desde então, a qualidade e a apresentação dos produtos e serviços se tornaram pontos focais dos empreendedores que estavam se adequando a essa nova realidade mercantil. Não só o produto em si, mas o conceito que as empresas carregavam também precisavam se adaptar às novas necessidades do mercado. Os empresários tiveram que reformular a identidade visual, missão, visão, valores e, principalmente, a presença digital das suas marcas.

Apesar do mundo e a sociedade terem superado essa fase, o mercado alimentício sofreu uma grande mudança. As pessoas passaram a se preocupar mais com a qualidade dos insumos utilizados na preparação dos pratos e com o valor nutritivo que aquele alimento iria oferecer. Uma grande parcela da população começou a optar por produtos considerados mais saudáveis, como os alimentos *fitness*, orgânicos, vegetarianos e veganos. Isso criou um desafio ainda maior para os empreendedores do setor, uma vez que precisam se adequar não só à realidade econômica, mas também ao desejo dos consumidores.

Com base nessa realidade pós-pandemia, os bolos e os doces da Alfa Delícias não poderiam apenas apeter os clientes. Precisam, ainda, transmitir uma sensação de conforto e saúde para os consumidores. Segundo Nathalia Pires, especialista no mercado alimentício e gerente de marketing de uma empresa do setor:

“Uma importante tendência que já vinha surgindo e intensificou muito após a pandemia de Covid-19: a procura por produtos mais saudáveis e, ainda assim, gostosos e indulgentes. Na nossa última pesquisa, chamada de Taste Tomorrow e que identifica as principais tendências de consumo, vimos que 69% dos consumidores têm dado preferência a alimentos mais saudáveis quando disponíveis. Outra tendência que permeia por todas as categorias e ganha relevância são os produtos de origem vegetal, adequados para dietas veganas e vegetarianas. Em 2018, 14% dos consumidores declararam comprar alimentos de origem vegetal por pelo menos uma vez por semana e, em 2021, esse número subiu para 37%” (REDE FOOD SERVICE, 2022).

## **O Local**

Altinópolis, situada na região de Ribeirão Preto, estado de São Paulo, possui 16.818 habitantes (IBGE, 2022), renda média mensal por habitante de 2,1 salários-mínimos e proporção de pessoas ocupadas em relação à população total de 20,9% (IBGE, 2022). Além disso, é conhecida por suas atrações turísticas naturais, como grutas e cachoeiras.

No ano de 2022, após a pandemia, o município ainda sofria com os impactos causados pelo COVID-19. Os investimentos e a presença de turistas diminuíram, afetando a economia. Em se tratando de uma cidade pequena, era o comércio local que fazia a economia girar e, pelas empresas terem que permanecer fechadas por mais de 2 anos, muitas delas precisaram se reinventar de forma súbita, mas nem todas conseguiram e muitas fecharam as portas em definitivo.

## **A Empreendedora**

Cozinhar é parte da vida da Joana desde que ela era uma criança. A paixão por doces começou na casa de seu avô, onde ele era doceiro e lhe ensinava diversas receitas, uma mais saborosa do que a outra. Com as receitas que aprendeu nessa época, Joana preparava brigadeiros e outros docinhos para vender na escola, mostrando que seu espírito empreendedor já estava dando as caras, mesmo ela não sabendo, de fato, o que viria pela frente.

Em 2012, Joana se graduou como nutricionista. Apesar disso, não deixou o interesse pela preparação de guloseimas de lado e se especializou em confeitaria por meio de diversos cursos *on-line* e presenciais. A fabricação de doces ainda era tida como *hobby* por Joana e não como um trabalho formal que pudesse pagar as despesas pessoais. A sua profissão principal era a nutrição, mas infelizmente foi interrompida com a chegada da COVID-19 no Brasil, quando ela foi forçada a ficar mais em casa.

Como Joana não podia ficar sem renda, começou a fazer bolos para vender para os amigos e familiares e, em pouco tempo, a sua demanda aumentou de tal forma que precisou contratar uma ajudante para auxiliá-la. Além da alta demanda que estava tendo com os pedidos, os seus clientes começaram a exigir novos doces e ela precisou inovar, mais uma vez, nos produtos que vendia, ampliando o seu negócio para uma confeitaria completa.

### **3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU DA OPORTUNIDADE**

Apesar da alta demanda que Joana teve no começo da atividade, após algum tempo, mais precisamente no ano de 2023, ela sentiu uma queda significativa nas vendas e percebeu que a baixa estava associada aos períodos do ano que não tinham datas comemorativas.

Por conta da sazonalidade, as vendas nos meses em que eram comemoradas a Páscoa, dia das mães, dia dos namorados e Natal ainda eram muito boas, porém no resto do ano, nem tanto. Joana não poderia depender de alguns meses para manter um faturamento adequado para o seu negócio, principalmente por possuir um custo fixo elevado e trabalhar com alimentos perecíveis.

Joana vivenciava, então, um dilema a ser superado. Como ela conseguiria manter o faturamento da Alfa Delícias em níveis adequados, independentemente da época do ano? Nesse mesmo ano de 2023 a empresária percebeu que poderia melhorar em alguns setores da empresa como marketing, finanças e processos, e isso poderia trazer resultados positivos ao seu faturamento. Ela só não sabia como fazer.

O primeiro passo importante que Joana deu ao buscar melhorar a sua empresa foi assumir as dificuldades que estava tendo para gerenciar o seu negócio, bem como aceitar que a sua empresa estava com diversos gargalos, os quais barravam o aumento do seu faturamento. Joana também sabia que esses problemas poderiam importuná-la a longo prazo, caso não tomasse nenhuma atitude frente ao momento delicado que a empresa estava passando.

Diante das adversidades, em 2023, Joana procurou um modo para que a confeitaria voltasse a vender mais e o seu fluxo de clientes continuasse regular em todos os meses do ano. Foi aí que a empresária procurou o SEBRAE AQUI de Altinópolis, um canal de atendimento presencial do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), para buscar informações. As agentes do SEBRAE AQUI a receberam e mostraram algumas das opções fornecidas pelo SEBRAE para a solução do dilema que Joana estava passando. Nesse momento foi apresentado a ela o Projeto ALI Produtividade, o qual se mostrou oportuno para atender às suas necessidades empresariais.

### **4. INTERVENÇÕES PROPOSTAS**

Já no primeiro encontro do Projeto ALI Produtividade, Joana percebeu que seu desafio seria estudar novas formas e estratégias para aumentar as vendas e consolidar a sua marca. Nesse momento Joana pensou em algumas inovações e melhorias em produtos que poderia implementar no seu negócio. Todavia, a sua principal inspiração foi em criar uma experiência completa da confeitaria para os seus clientes. Joana sabia que para tal não poderia focar apenas na área de marketing e vendas da empresa, mas sim, realizar uma estruturação geral do seu negócio.

Nesse meio tempo, Joana participou de uma consultoria de marketing especializada com um dos consultores internos do SEBRAE de Ribeirão Preto, nessa oportunidade, foi trabalhado alguns pontos de melhorias que Joana poderia implementar em seus canais de vendas, fortalecendo assim seu contato com os clientes, como também, algumas ações estratégicas de marketing para captação e conversão de clientes. Nessa oportunidade foi apresentado a ferramenta de Análise SWOT para a Joana, ao preencher pode entender questões internas e externas da sua empresa, como suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Outra ferramenta, igualmente importante, que foi trabalhada na consultoria foi a pesquisa de mercado. Joana entendeu que uma pesquisa de mercado é crucial para uma empresa,

pois fornece insights sobre o mercado, concorrência, preferências dos clientes e tendências, permitindo tomar decisões estratégicas informadas, desenvolver produtos adequados e criar estratégias de marketing eficazes.

A partir desse momento, Joana teve consciência da importância de uma boa estratégia de marketing para o aumento de vendas, ou seja, não bastava ter um produto de qualidade que apetecesse o paladar, precisaria pensar em formas de alcançar novos clientes e fortalecer sua marca no mercado.

A partir da pesquisa de mercado ela pôde perceber todo o valor agregado que o seu produto possuía, como também visualizou os gargalos da sua empresa no setor financeiro e em processos, simultaneamente. Portanto, ao mesmo tempo em que Joana realizava pesquisas com os clientes, visando apurar as principais motivações para o consumo de bolos e doces na sua cidade, identificou a necessidade de implementar um fluxo de caixa e desenhar um fluxograma do seu empreendimento.

Ao conversar com seu Agente Local de Inovação, chegaram à conclusão que seria importante que Joana participasse de outros projetos dentro do SEBRAE voltados para o controle financeiro e a gestão operacional da sua empresa. Nesse momento, foi apresentado as palestras da Terça Mais Produtiva e o Projeto Ganhos Rápidos, um voltado para o controle financeiro e o outro para gestão operacional consecutivamente, ambos operacionalizados pelo SEBRAE, em parceria com outras empresas e profissionais do empreendedorismo.

Joana pode perceber concretamente que implementar um fluxo de caixa é essencial para a saúde financeira de qualquer empresa, principalmente para uma empresa de bolos e doces. O fluxo de caixa poderia oferecer uma visão clara das entradas e saídas de dinheiro, permitindo um controle financeiro preciso. Além disso, entendeu que análise do fluxo de caixa ajudaria na tomada de decisões estratégicas, como investimentos, expansões ou cortes de custos.

Quanto aos processos operacionais do seu negócio, compreendeu que modelar um fluxograma das atividades chaves proporcionaria uma compreensão visual clara de todo o seu fluxo de trabalho, ajudando a identificar pontos de melhoria e otimização. Desse modo, a empresária planejou intervenções que se concentraram numa planilha de gerenciamento de marketing, no fluxo de caixa e na modelagem do fluxograma das atividades chaves.

No primeiro mês de participação no Projeto ALI Produtividade, Joana teve dificuldades para colocar em prática tudo o que havia planejado, pois, como todas as atividades administrativas do empreendimento se concentravam nela, ela se viu sobrecarregada no início. Porém, após alguns meses, ao se habituar com a utilização das ferramentas que o SEBRAE forneceu, Joana já conseguia visualizar melhoras na empresa, além da diminuição dos custos de produção. Só faltava, agora, colocar em prática todas as campanhas de marketing que ela havia se proposto a fazer.

O fortalecimento da marca da empresa, tanto na cidade quanto nas redes sociais, também foi muito importante para o aumento das vendas e para o crescimento da empresa como um todo. A empresária passou a utilizar diferentes canais de vendas e desenvolveu uma nova identidade visual com base no gosto dos seus clientes. Joana também implementou um cartão fidelidade em sua loja, visando aproximar o contato com os seus clientes habituais, melhorando, dessa maneira, a experiência deles.

Passados 6 meses de participação no Projeto ALI Produtividade, com a implementação de soluções inovadoras nas áreas financeira, processos e marketing, Joana percebeu os resultados positivos obtidos pela empresa. A partir das soluções aplicadas, a empresa evoluiu em diversos aspectos do negócio, fossem eles internos ou externos. Tais resultados permitiram a Joana vislumbrar novos mercados, o que tornou a empresa mais competitiva no mercado. Porém, Joana sabia que ainda poderia melhorar muito mais como empresária e, por isso, manteve a sua participação em outros eventos e capacitações proporcionadas pelo SEBRAE. A

evolução da empresa nesse período pôde ser observada pelo aumento de 14,5% de produtividade apurado pelo Projeto ALI Produtividade.

O SEBRAE desempenhou um papel crucial nesta evolução da Alfa Delícias. Através de uma gama de recursos e serviços, incluindo diversas ferramentas, reuniões, consultorias e palestras, a empresária foi capaz não apenas de reestruturar seu empreendimento, mas também de assumir o controle total de suas operações.

O apoio do SEBRAE não se limitou apenas ao aspecto organizacional, mas também proporcionou a Joana as ferramentas e conhecimentos necessários para uma gestão eficaz de seu negócio, capacitando-a a identificar e aproveitar novas oportunidades de crescimento. Além disso, a participação em reuniões com consultores especializados em áreas-chave como processos, logística e marketing, juntamente com a adesão a projetos como o Ganhos Rápidos, demonstrou ser inestimável para o desenvolvimento holístico da empresa.

É igualmente importante destacar o apoio legal oferecido por um advogado parceiro do SEBRAE, que auxiliou no registro da marca da empresa no INPI, conferindo à empresa uma posição mais competitiva e profissional no mercado. Esse conjunto de apoio e orientação proporcionado pelo SEBRAE foi fundamental para o crescimento e sucesso contínuo da Alfa Delícias.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES**

Após enfrentar os desafios impostos pela sazonalidade das vendas e a necessidade de profissionalizar a gestão da empresa, a jornada empreendedora de Joana foi e está sendo uma verdadeira escola de aprendizado e superação para ela mesma.

Uma das lições mais importantes que aprendeu ao longo desse processo foi a importância de reconhecer as dificuldades e buscar ajuda quando necessário. Ao assumir os problemas enfrentados pela empresa e buscar o apoio do SEBRAE e de parceiros especializados, conseguiu enxergar novas perspectivas e soluções para os obstáculos que surgiram no caminho. Investir em capacitação e inovação mostrou-se fundamental para o crescimento do negócio.

Através do Projeto ALI Produtividade e do apoio dos consultores do SEBRAE, pode aprimorar a gestão financeira, os processos internos e o marketing da empresa. Além disso, a busca por novas formas de agregar valor aos produtos, como a criação de uma experiência completa na confeitaria para os clientes, fortaleceu sua marca e a tornou mais competitiva no mercado.

No entanto, reconhece que ainda há desafios e dilemas futuros a enfrentar. O mercado alimentício está em constante evolução, e é essencial acompanhar as tendências e as mudanças nas preferências dos consumidores. A procura por produtos mais saudáveis e sustentáveis é uma realidade que não podem ignorar, e precisam estar preparados para atender a essa demanda crescente. Além disso, a expansão para novos mercados e a manutenção do crescimento sustentável da empresa serão desafios constantes.

Joana tem consciência que precisa continuar buscando aperfeiçoamento, seja através de novas capacitações, seja através da busca por parcerias estratégicas que possam impulsionar seu negócio para novos patamares de sucesso. Portanto, diante do aprendizado que a proprietária acumulou até o momento e dos desafios que ainda estão por vir, ela se sente confiante de que, com dedicação, criatividade e uma postura aberta à inovação, será capaz de superar os desafios futuros e alcançar ainda mais sucesso na jornada empreendedora da Alfa Delícias.

## REFERÊNCIAS

GASTRONOMIA NO BRASIL. GASTRONOMIA BRASILEIRA – Cultura Nacional. 2016. Disponível em: <<http://gastronomianobrasil.com.br/gastronomia-brasileira-cultural-nacional/>>.

IBGE. Cidades. 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/altinopolis/panorama>>.

IBGE. Cidades. 2022. Disponível em: <<https://censo2022.ibge.gov.br>>.

O GLOBO. Confeitaria pode ser um bom negócio para empreender na crise. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/gastronomia/confeitaria-pode-ser-um-bom-negocio-para-empresender-na-crise-24935802>>.

PURATOS. AS 3 TENDÊNCIAS DE CONFEITARIA MAIS QUENTES PARA 2024. 2024. Disponível em: <<https://www.puratos.com.br/pt/blog/taste-tomorrow/The-3-hottest-patisserie-trends-for-2024>>.

REDE FOOD SERVICE. Mercado de confeitaria neste ano de 2022: tendências e dicas de atuação. Disponível em: <<https://redefoodservice.com.br/2022/01/mercado-de-confeitaria-neste-ano-de-2022-tendencias-e-dicas-de-atuacao/>>.

SEBRAE. Mercado de alimentação fora do lar. 2023. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ac/artigos/alimentacao-fora-do-lar,19cfb3656dc20610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>.

SEBRAE. Uma delícia de investimentos: docerias, boleiras e confeitarias gourmet. 2023. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/semanadomei2023/conteudos/uma-delicia-de-investimento-docerias-bolarias-e-confeitarias-gourmet,d2a0103bc7d1b610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>.

SEBRAE. O que a confeitaria traz para 2023. 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-a-confeitaria-traz-para-2023,12096a4879990810VgnVCM100000d701210aRCRD>>.

SEBRAE. Macrotendências 2023-2024: Panificação. 2024. Disponível em: <<https://inteligenciademercado.rj.sebrae.com.br/produtos/Macrotendencias-2023-2024-Panificacao>>.

---

<sup>1</sup> O nome da empresa e da empreendedora foram alterados para preservar sua identidade.