

GESTÃO EMPREENDEDORA E EXPANSÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO APLICADO A UM NEGÓCIO EM FASE INICIAL DE ATIVIDADE

Walter Da Silva Costa - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Joyce Duarte Pereira - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Sergio De Andrade Candeas - UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE

Alexandre Nabil Ghobril - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Adilson Caldeira - Universidade Presbiteriana Mackenzie

Resumo

Este relato técnico descreve um processo de análise, diagnóstico, proposta de solução e análise de viabilidade de um projeto de expansão de um empreendimento inovador em fase inicial de seu ciclo de vida. Partindo de pesquisa qualitativa composta por entrevistas, análise documental e observação não participante, efetuou-se a contextualização da situação encontrada no início do projeto. Por meio de pesquisa aplicada de caráter intervencionista, apresentam-se caminhos para o aperfeiçoamento de gestão, análises estratégicas de posicionamento competitivo e projeções de condições a serem enfrentadas nos próximos anos pelos gestores da empresa, em seu primeiro ano de atividade no setor de comércio e produção de pães e assemelhados. As recomendações resultantes e demonstrações de projeções econômicas indicam um potencial desenvolvimento qualitativo e quantitativo dos negócios em curso. Além da consolidação da marca, aumento da presença territorial, ampliação da clientela e fortalecimento institucional da empresa, espera-se que as ações propostas proporcionem impactos relevantes para o negócio em foco e seu relato possa contribuir como referência, pela replicação em situações semelhantes.

Palavras-chave: Empreendedorismo, expansão de negócios, modelos de negócios.

Abstract

This technical report describes a process of analysis, diagnosis, proposed solution and feasibility analysis of an expansion project of an innovative enterprise in the initial phase of its life cycle. Based on qualitative research consisting of interviews, document analysis and non-participant observation, the situation found at the beginning of the project was contextualized. Through applied interventionist research, paths for improving management, strategic analyses of competitive positioning and projections of conditions to be faced in the coming years by the company's managers are presented, in its first year of activity in the bread and similar products trade and production sector. The resulting recommendations and demonstrations of economic projections indicate a potential qualitative and quantitative development of the ongoing business. In addition to consolidating the brand, increasing territorial presence, expanding the customer base and strengthening the company's institutional structure, it is expected that the proposed actions will provide relevant impacts for the business in question and this report can contribute as a reference, through replication in similar situations.

Keywords: Entrepreneurship, business expansion, business models.

GESTÃO EMPREENDEDORA E EXPANSÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO APLICADO A UM NEGÓCIO EM FASE INICIAL DE ATIVIDADE

RESUMO

Este relato técnico descreve um processo de análise, diagnóstico, proposta de solução e análise de viabilidade de um projeto de expansão de um empreendimento inovador em fase inicial de seu ciclo de vida. Partindo de pesquisa qualitativa composta por entrevistas, análise documental e observação não-participante, efetuou-se a contextualização da situação encontrada no início do projeto. Por meio de pesquisa aplicada de caráter intervencionista, apresentam-se caminhos para o aperfeiçoamento de gestão, análises estratégicas de posicionamento competitivo e projeções de condições a serem enfrentadas nos próximos anos pelos gestores da empresa, em seu primeiro ano de atividade no setor de comércio e produção de pães e assemelhados. As recomendações resultantes e demonstrações de projeções econômicas indicam um potencial desenvolvimento qualitativo e quantitativo dos negócios em curso. Além da consolidação da marca, aumento da presença territorial, ampliação da clientela e fortalecimento institucional da empresa, espera-se que as ações propostas proporcionem impactos relevantes para o negócio em foco e seu relato possa contribuir como referência, pela replicação em situações semelhantes.

Palavras-chave: Empreendedorismo, expansão de negócios, modelos de negócios

1. INTRODUÇÃO

A consolidação e a expansão de empreendimentos emergentes dependem, em grande medida, da capacidade do empreendedor em adotar uma perspectiva estratégica voltada ao desenvolvimento contínuo do negócio. A visão estratégica permite ao gestor não apenas reagir a mudanças do ambiente externo, mas, sobretudo, antecipar tendências, identificar oportunidades e alocar recursos de forma eficiente e orientada a resultados. Nesse sentido, o papel do empreendedor transcende a operacionalização de atividades cotidianas, assumindo a função de agente transformador que conduz o empreendimento rumo à perenidade e ao crescimento sustentável. Este relato técnico apresenta um projeto fundamentado na premissa de que decisões embasadas, planejamentos consistentes e atitudes proativas são determinantes para o sucesso de pequenos negócios em contextos competitivos e dinâmicos.

O empreendimento em foco é um negócio que se diferencia pela produção artesanal de pães com fermentação natural, utilizando técnicas tradicionais francesas aliadas à criatividade e ao atendimento humanizado fundado em dezembro de 2024 na cidade de São Paulo, um mercado altamente competitivo, mas também repleto de oportunidades.

O setor de panificação no Brasil vem demonstrando crescimento expressivo nos últimos anos. De acordo com um levantamento do Sebrae, baseado em dados do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) da Receita Federal, o país conta atualmente com mais de 292,7 mil empresas atuantes no ramo, incluindo microempreendedores individuais (MEI) e micro e pequenas empresas. Deste total, aproximadamente 9% — cerca de 25,8 mil negócios — foram abertos apenas no ano de 2023. Complementando esse cenário, dados do Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (IDEAL) indicam que, entre janeiro e maio de 2023, o setor já movimentou mais de R\$ 58 bilhões, valor que representa um aumento de aproximadamente R\$ 7 bilhões em relação ao mesmo período do ano anterior (Agência Sebrae, 2023).

Segundo Lemes e Pisa (2019), conforme as mudanças ocorrem, novas gerações, com novos costumes, são introduzidas no mercado, fazendo com que as empresas sejam obrigadas a se adaptarem a essa nova sociedade, portanto, a aquisição de experiências por meio de mecanismos externos facilita com que as empresas se adaptem mais rapidamente e de maneira mais eficaz.

Desde sua fundação, a padaria *Le Fabri* tem conquistado um crescimento consistente, sustentado por pilares como qualidade, autenticidade e experiência do cliente, o que resulta em reconhecimento e fidelização no setor de panificação artesanal. As oportunidades identificadas nesse segmento e o perfil empreendedor de seus fundadores em expandir a presença da marca para novas regiões, de forma sustentável e rentável, inspirou a realização deste estudo,

princiando por um diagnóstico da situação da empresa, considerando seus recursos internos, ambiente de mercado, capacidade operacional e posicionamento competitivo. A análise permite identificar pontos fortes e fracos do empreendimento, bem como as principais oportunidades e ameaças que podem impactar seu desempenho futuro.

A partir desse diagnóstico, uma proposta de solução baseada na reformulação e consolidação de um modelo de negócio alinhado aos objetivos de crescimento da empresa. Esse modelo abrange aspectos como proposta de valor, canais de distribuição, parcerias estratégicas, estrutura de custos e fontes de receita. Em seguida, avaliou-se a viabilidade econômico-financeira da proposta por meio de projeções e estimativas dos investimentos necessários, rentabilidade esperada e o ponto de equilíbrio da operação.

Além disso, o trabalho inclui uma análise de riscos, com o objetivo de identificar os principais fatores de incerteza que podem comprometer a execução do plano de expansão, propondo medidas de mitigação e estratégias preventivas. Por fim, as considerações finais apresentam uma reflexão sobre os resultados obtidos, as limitações enfrentadas ao longo do estudo e sugestões para os próximos passos da empresa.

Dessa forma, pretende-se oferecer uma contribuição estratégica para a expansão do negócio, preservando os valores fundamentais que compõem sua identidade: qualidade artesanal, rigor técnico, atendimento acolhedor e inovação com autenticidade.

2. ENTENDIMENTO DO CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Nos últimos anos, os riscos à saúde têm influenciado significativamente os hábitos dos brasileiros, impulsionando a busca por práticas mais saudáveis. A maior conscientização sobre os efeitos negativos de dietas desequilibradas e produtos industrializados levou 45% dos consumidores a reduzirem seu consumo desses itens e a priorizarem alimentos com benefícios à saúde. Esse comportamento refletiu nas vendas do varejo: em 2023, os segmentos de alimentos e bebidas saudáveis cresceram 18,3% em valor e 7,4% em volume, superando a média geral do mercado. Produtos saudáveis, como molhos, também puxaram o aumento de preços médios das categorias e mostraram maior sensibilidade a promoções. O setor ainda apresenta grande potencial de crescimento, reforçando a importância de marcas e varejistas acompanharem as novas demandas dos consumidores voltadas à saúde e bem-estar (NielsenIQ, 2024).

A empresa iniciou suas atividades em dezembro de 2024, na cidade de São Paulo, com base na união de conhecimentos complementares dos fundadores e experiência no setor de panificação, destacando-se em um mercado competitivo por meio da qualidade e do foco na experiência do cliente. A criação de novos empreendimentos contribui para o desenvolvimento econômico e social, ao gerar empregos, atender demandas de consumo e introduzir inovações (Dutra & Previdelli, 2005). Nesse contexto, o empreendedorismo, entendido como a capacidade de identificar oportunidades e gerar valor (Shane & Venkataraman, 2000), aliado à experiência prévia, é fator determinante para o sucesso empresarial (Lemes & Pisa, 2019).

Em um mercado caracterizado pela alta competição e diversidade, o empreendimento surgiu da identificação de uma demanda por panificação artesanal, com base em técnicas tradicionais, fermentação natural e hospitalidade. O empreendedorismo, entendido como comportamento proativo e inovador, foi essencial para enfrentar desafios típicos de negócios nascentes, como os investimentos iniciais, escassez de mão de obra especializada e exigências de fornecedores. Conforme Lemes e Pisa (2019), o empreendedorismo está diretamente relacionado à capacidade de identificar oportunidades e assumir riscos para gerar valor.

A percepção de que o mercado valoriza não apenas o produto, mas toda a **experiência de compra**, levou a *Le Fabri* a adaptar rapidamente sua estrutura física — inicialmente pensada no modelo "pegue e leve" — para criar espaços que permitissem aos clientes desfrutarem dos produtos no local, gerando maior conexão e fidelização. Atualmente, o negócio apresenta crescimento consistente, com perspectivas de expansão tanto na linha de produtos quanto na abertura de novas unidades na cidade de São Paulo. A consolidação dessa proposta inovadora e artesanal demonstra que é possível gerar valor e se diferenciar em mercados tradicionais por meio de estratégias centradas na qualidade, na experiência do consumidor e na gestão eficiente.

3. DIAGNÓSTICO

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas em profundidade com um roteiro semiestruturado, com perguntas abertas que possibilitassem respostas flexíveis. Para a construção das questões que integraram o roteiro de entrevistas, efetuou-se uma seleção dos principais conceitos encontrados na pesquisa bibliográfica apresentada na seção precedente, em que se apresenta o Referencial Teórico para o estudo.

A pesquisa tem abordagem qualitativa que, segundo Virgilitto *et al.* (2010) permite entender as associações que os entrevistados fazem entre suas ideias e os aspectos relacionados aos conceitos que se pretende estudar, assim é possível identificar a existência do planejamento estratégico na gestão adotada pelo empreendedor e analisar se sua aplicação tem contribuído para o crescimento da empresa.

3.1 Identidade institucional

A entrevista com o fundador do empreendimento revelou que não houve uma elaboração formal da declaração de missão, visão e valores da empresa, mas essas diretrizes estão evidentes em sua fala. De maneira espontânea, o empreendedor descreve a essência do negócio como um espaço dedicado à qualidade, ao cuidado com cada detalhe do processo artesanal, ao atendimento acolhedor e à criação de uma experiência sensorial marcante para os clientes. Ao relatar sua inspiração para o negócio — baseada na experiência familiar, na tradição francesa e no toque brasileiro —, fica evidente um propósito claro de oferecer mais do que produtos: entregar significado, afeto e identidade.

A visão de futuro também é perceptível quando menciona o desejo de expandir com responsabilidade, manter a excelência e abrir novos pontos em outras regiões, sempre preservando a autenticidade da marca. Do mesmo modo, ao valorizar a dedicação da equipe, o relacionamento com clientes e a busca contínua por melhorias, o empreendedor valoriza autenticidade, comprometimento, inovação com responsabilidade e respeito às pessoas.

Apesar desse senso de missão, visão e valores no discurso do fundador, ainda não há a comunicação formal em documentos internos. Com isso, os funcionários tendem a assimilar os princípios da empresa por meio da convivência diária e do exemplo do empreendedor, o que pode gerar lacunas de entendimento ou interpretações subjetivas.

Essa ausência de comunicação clara pode comprometer o alinhamento estratégico da equipe, dificultando a consolidação de uma cultura organizacional forte e coesa. Formalizar a missão, a visão e os valores, e garantir que todos os colaboradores compreendam e compartilhem essas diretrizes, torna-se, portanto, um passo fundamental para fortalecer a identidade e sustentar o crescimento da empresa com consistência.

3.2 Estágio do ciclo de vida da empresa

Considerando a incerteza que cerca todo o ciclo de vida de uma empresa e os riscos de uma falência prematura (Frohlich, Rossetto & Silva, 2007), encontram-se, na literatura, visões que propõem fases distintas nesse ciclo. Adizes (2004) observa que as etapas de crescimento e envelhecimento são similares à vida humana, principiando por um **Namoro**, em que o empreendedor estuda e desenvolve a visão do negócio e busca apoio para concretizá-la. A **Infância** caracteriza-se por comunicação direta, baixa hierarquia e grande informalidade. Na fase seguinte, pode ocorrer um crescimento rápido e desorganizado, pois comumente o empreendedor está prioritariamente envolvido no “**Toca-Toca**”, ou seja, nas atividades operacionais. A **Adolescência** é o início da profissionalização da gestão, com delegação de tarefas e ajustes na cultura e comunicação organizacional. Por fim, na fase de **Plenitude**, a empresa equilibra estrutura e comunicação formalizada, utilizando sistemas que possibilitam clareza e eficiência nas operações.

Com base na análise da trajetória da *Le Fabri* e nas informações fornecidas na entrevista com seu fundador, é possível afirmar que a empresa se concretizou após a fase preliminar de namoro e iniciou sua infância. O propósito atual é acelerar o ciclo para ingressar na fase da **Adolescência**,

como requisito básico para expandir a atuação, seja por meio do desenvolvimento de novos produtos, da diversificação dos serviços oferecidos ou da abertura de novas unidades.

O desejo de crescimento vem acompanhado de uma clara preocupação em manter a identidade da marca e a excelência nos produtos e no atendimento, o que demonstra consciência dos riscos de perder a essência durante o processo de expansão. Além disso, o empreendedor destaca a importância de formar uma equipe qualificada, delegar responsabilidades e criar um ambiente de trabalho motivador — sinais típicos de uma organização que está amadurecendo e se afastando do modelo centralizador das fases iniciais.

Outro aspecto importante que evidencia a fase de Adolescência é a percepção de que a missão, a visão e os valores da empresa estão bem definidos na prática, mas ainda não foram formalizados ou comunicados de forma clara e estruturada à equipe. Essa lacuna demonstra a necessidade de alinhar cultura organizacional e fortalecer a comunicação interna, pontos fundamentais para consolidar a base da empresa em sua trajetória de crescimento.

No atual estágio, enfim, os principais desafios envolvem a construção de uma gestão profissional, definição clara de papéis e processos, e fortalecimento da cultura interna, sem perder a autenticidade e o diferencial que caracteriza a marca desde o início. O momento é estratégico para garantir que a expansão planejada ocorra de forma sustentável e alinhada com os valores da empresa. A busca contínua por informações, a persistência na busca pelo alcance dos objetivos e um plano de ação para atingi-los são meios para que se obtenha sucesso.

3.3 Modelo de Negócio

A partir dos dados obtidos com os fundadores da empresa, elaborou-se o **Quadro do Modelo de Negócios** (*Business Model Canvas*), utilizando o modelo idealizado por Osterwalder e Pigneur (2011) que descreve como uma organização cria, entrega e captura valor, apresentado na Figura 1.

<p>Parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores locais de insumos selecionados. • Parceiros artesanais (cafés, geleias). • Plataformas de pagamento e delivery. • Feiras e eventos. 	<p>Atividades-Chave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produção diária de pães frescos. • Atendimento e fidelização. • Gestão de estoque e qualidade. <p>Recursos Principais</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipamentos de panificação. • Mão de obra especializada. • Ponto bem localizado. • Comunicação eficiente. 	<p>Proposta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de pães artesanais com fermentação natural e ingredientes selecionados e especiais. • Experiência sensorial (aroma, sabor, visual). • Atendimento acolhedor e personalizado. • Ambiente encantador. • Técnica francesa com criatividade e hospitalidade. • Fornecimento de produtos de qualidade a empreendedores parceiros. 	<p>Relacionamento com Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendimento próximo e personalizado. • Conteúdo nas redes sociais. • Construção de reputação na comunidade <p>Canais de Vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Loja física com atendimento direto. • Instagram e WhatsApp para pedidos. • Plataforma de comercialização. 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moradores que priorizam alimentação saudável. • Apreciadores de panificação artesanal. • Restaurantes, cafés e empórios locais.
<p>Estrutura de Custos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insumos e ingredientes. • Aluguel e contas fixas. • Equipe e encargos. • Marketing digital. • Manutenção de equipamentos. 		<p>Fontes de Receita</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venda direta (loja e delivery). • Encomendas para eventos. • Produtos com valor agregado (geleias, cafés, cestas). 		

Figura 1: Quadro do Modelo de Negócio - *Le Fabri*

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

A empresa tem como **proposta de valor** a oferta de produtos diferenciados e uma experiência sensorial completa, envolvendo aroma, sabor, visual e um ambiente encantador, aliado a um

atendimento acolhedor e personalizado para os consumidores, e produtos de qualidade para restaurantes, cafés e empórios locais.

O **público-alvo** inclui moradores, frequentadores e estabelecimentos comerciais da região, apreciadores da panificação artesanal, utilizando múltiplos **canais** de venda, entre eles a loja física com atendimento direto ao público, as redes sociais como o Instagram e o WhatsApp para realização de pedidos, além de uma plataforma própria de comercialização.

O **relacionamento com os clientes** é cultivado por meio de um atendimento próximo e personalizado, fortalecido pela presença ativa nas redes sociais e reputação sólida na comunidade, proporcionando fidelização e geração de valor intangível à marca.

As **principais atividades** envolvem a produção diária de pães frescos, o atendimento ao cliente e ações de fidelização, a gestão de estoque e da qualidade dos produtos, a atuação estratégica no marketing digital e a constante criação e inovação de novos produtos. Para essas atividades, os **recursos** incluem equipamentos de panificação de alta qualidade, mão de obra especializada, um ponto comercial bem localizado e uma comunicação eficiente com o público.

A **estrutura de custos** inclui insumos e ingredientes de qualidade, despesas com aluguel e contas fixas, encargos com equipe, investimentos em marketing digital e manutenção periódica dos equipamentos. As **fontes de receita** são diversificadas, incluindo a venda direta de produtos na loja física e via delivery, encomendas para eventos e a comercialização de produtos com valor agregado, como cafés especiais, geleias artesanais e cestas montadas.

Por fim, o modelo de negócio conta com as **parcerias-chave** de fornecedores locais de insumos selecionados, produtores artesanais de cafés e geleias, plataformas de pagamento e delivery, além da participação em feiras e eventos gastronômicos, o que amplia a visibilidade e fortalece o posicionamento no mercado de panificação artesanal.

A situação atual da empresa foi analisada por meio da Matriz **SWOT**, conforme figura 2, para mapeamento dos pontos fortes e fracos do negócio, assim como as oportunidades e ameaças do mercado. Segundo Kotler e Keller (2012), a empresa deve avaliar as suas forças e fraquezas constantemente, pois pode controlar se ambiente interno. Monitorando os fatores externos, acompanhando as novas tendências e as mudanças relevantes, como oportunidades e ameaças, é um meio para criar condições de oferecer algo novo e superior ao já existente.

Forças	Fraquezas
✓ Produtos artesanais de alta qualidade e frescos	✗ Capacidade limitada de produção e atendimento
✓ Atendimento personalizado pelos próprios sócios	✗ Baixa visibilidade digital e alcance reduzido
✓ Localização estratégica (bairro valorizado)	✗ Dependência operacional dos sócios
✓ Marca autêntica com potencial de fidelização	✗ Recursos financeiros e humanos limitados
Oportunidades	Ameaças
✓ Crescimento da demanda por produtos saudáveis	✗ Concorrência crescente na região
✓ Potencial de marketing digital e delivery	✗ Altos custos de insumos e aluguel
✓ Presença em feiras, eventos, cafeterias	✗ Instabilidade econômica e poder de compra
✓ Valoração de marcas sustentáveis e locais	✗ Dificuldade de mão de obra qualificada

Figura 2: Matriz SWOT da *Le Fabri* – Padaria Artesanal

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

No **ambiente interno**, destacam-se como **forças** os produtos artesanais de alta qualidade e frescos, o atendimento personalizado feito pelos próprios sócios, a localização estratégica em um bairro valorizado e a marca autêntica, com forte potencial de fidelização dos clientes, que

conferem uma identidade diferenciada, favorecendo o vínculo com consumidores que valorizam experiências mais próximas e produtos de origem confiável.

Consideram-se como **fraquezas** certas limitações que podem comprometer a escalabilidade do negócio. A capacidade de produção e atendimento é restrita e dificulta o atendimento de uma demanda crescente. Soma-se a isso a visibilidade digital não é a ideal e o alcance ainda reduzido nas plataformas *online* limita o crescimento no ambiente digital. Além disso, os sócios dedicam-se predominantemente à operação, em detrimento da atuação em âmbito estratégico, para melhorias e inovações.

No **ambiente externo**, o cenário revela como **oportunidades** que podem ser exploradas o crescimento da demanda por produtos saudáveis e o potencial de expansão por meio de *marketing* digital e *delivery*, a presença em feiras, eventos e cafeterias, que podem aumentar a visibilidade da marca e a valorização crescente de marcas sustentáveis. Entretanto, existem **ameaças** que exigem atenção. A concorrência está em crescimento na região, o que exige diferenciação contínua. Os altos custos de insumos e aluguel impactam diretamente a margem de lucro, ao passo que a instabilidade econômica reduz o poder de compra do consumidor. Por fim, há também dificuldade na contratação de mão de obra qualificada, o que pode comprometer a manutenção dos padrões de qualidade e atendimento.

A análise realizada, enfim, evidencia forças em termos de produto e identidade de marca, mas há limitações que requerem preparo para enfrentar estrategicamente os desafios externos. Aproveitar as oportunidades do mercado, especialmente no ambiente digital e em parcerias estratégicas, pode ser fundamental para o crescimento sustentável do negócio.

3.4 Análise competitiva do setor de atividade

A análise competitiva do setor de atividade, conhecida como Modelo das 5 forças de Porter é uma maneira de a empresa fazer a análise do ambiente competitivo e, com isso, tomar a melhor decisão possível para a obtenção da vantagem competitiva. Ela analisa os seguintes pontos: rivalidade entre concorrentes, poder de barganha dos compradores, poder de barganha com fornecedores, ameaças de novos entrantes e, ameaça de produtos ou serviços substitutos. Na Tabela 1 apresenta-se uma análise das principais forças competitivas aplicadas ao contexto da empresa, com a identificação de fatores que afetam lucratividade, sustentabilidade e capacidade de crescimento e orienta a tomada de decisões.

Tabela 1: Análise das Forças Competitivas – *Le Fabri*

Força	Nível de Pressão	Análise no Contexto da <i>Le Fabri</i>
Ameaça de novos entrantes	Moderada a Alta	O setor tem baixa barreira de entrada, mas a <i>Le Fabri</i> se diferencia por qualidade e autenticidade artesanal.
Poder de barganha dos fornecedores	Alta	Ingredientes selecionados e artesanais geram dependência de bons fornecedores e maior sensibilidade a preços.
Poder de barganha dos clientes	Moderada	Há muitas opções no mercado, mas o atendimento personalizado e a fidelização reduzem a pressão do consumidor.
Ameaça de produtos substitutos	Moderada a Alta	Produtos industrializados e alternativas alimentares existem, mas não oferecem a mesma experiência sensorial.
Rivalidade entre concorrentes	Alta	Mercado competitivo em São Paulo exige inovação constante, presença digital e manutenção da qualidade e diferenciação.

Fonte: Elaborada pelos autores

• Ameaça de novos entrantes

A barreira de entrada no setor de panificação é relativamente baixa, o que torna a ameaça de novos concorrentes **moderada a alta**. Embora qualquer novo empreendedor possa abrir uma

padaria, a *Le Fabri* se diferencia por seu modelo artesanal, qualidade superior e atendimento personalizado, o que dificulta a imitação direta de sua proposta de valor. Ainda assim, o crescimento do mercado e a valorização de produtos saudáveis tornam o segmento atrativo, atraindo novos entrantes que podem disputar o mesmo público.

• Poder de barganha dos fornecedores

Há um **alto poder de barganha dos fornecedores**, especialmente os de insumos de alta qualidade e ingredientes selecionados. Como utiliza fermentação natural e técnicas artesanais, depende de matérias-primas específicas e de fornecedores confiáveis. A escassez de alguns produtos e as variações de preço mencionadas nas entrevistas impactam diretamente os custos, o que reforça a necessidade de parcerias sólidas e estratégias de compra eficientes.

• Poder de barganha dos clientes

Os clientes têm acesso a diversas padarias e alternativas no mercado, o que confere a eles um **poder de barganha moderado**. No entanto, o público da *Le Fabri* valoriza qualidade, autenticidade e atendimento personalizado — elementos que reduzem a sensibilidade ao preço e aumentam a fidelidade à marca. A experiência diferenciada que a padaria oferece contribui para reter clientes, mesmo em um mercado com múltiplas opções.

• Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos é **moderada a alta**, já que o consumidor pode optar por pães industrializados, congelados ou até mesmo outros tipos de alimentos para o café da manhã e lanches. Contudo, o diferencial da *Le Fabri* está na **experiência sensorial, no sabor artesanal e na proposta de saúde e bem-estar**, atributos que os substitutos dificilmente entregam com a mesma autenticidade.

• Rivalidade entre os concorrentes

A **rivalidade é alta**, pois o mercado de panificação é amplo, competitivo e diversificado. Existem padarias tradicionais, boutiques de pães, empórios gourmet e redes maiores que competem por atenção e fidelidade dos consumidores. Mesmo com o diferencial da proposta artesanal e atendimento humanizado, é importante seguir inovando, com consistência na qualidade e presença digital para continuar em vantagem competitiva.

A análise das Cinco Forças de Porter mostra que a *Le Fabri* atua em um mercado com concorrência intensa e pressão de fornecedores, mas conta com diferenciais estratégicos, como produtos artesanais, experiência do cliente e fidelização. Para se manter competitiva, é essencial fortalecer parcerias, investir em marketing digital e seguir inovando, sem perder sua identidade artesanal.

3.5 Recursos e capacidades estratégicos

Sob a ótica da Visão Baseada em Recursos, descrita por Barney (1991), uma organização é capaz de sustentar um desempenho superior quando dispõe de recursos que são valiosos (V), raros (R), difíceis de imitar (I) e organizados (O) de forma a capturar valor, dando origem ao modelo de análise VRIO, assim denominado como acrônimo dos quatro elementos considerados.

Aplicada à *Le Fabri*, essa análise revela valor percebido pelos clientes, distinção no cenário das padarias convencionais e difícil replicação, considerados os conhecimentos tácitos e trajetórias únicas dos fundadores. O desafio é adicionar a esses recursos a capacitação organizacional para consolidar e sustentar vantagem competitiva.

A seguir, conforme tabela 2, é apresentada uma análise VRIO aplicada ao contexto da padaria *Le Fabri*, com base nos dados obtidos (entrevista, matriz SWOT, modelo de negócios e ciclo de vida). A análise VRIO é uma ferramenta estratégica que avalia os recursos e capacidades da empresa segundo quatro critérios: Valor (V), Raridade (R), Imitabilidade (I) e Organização (O).

Tabela 2: Análise VRIO – *Le Fabri*

Recurso/Capacidade	Valor (V)	Raridade (R)	Imitabilidade (I)	Organização (O)	Vantagem Competitiva
Qualidade artesanal dos produtos	Sim	Sim	Difícil	Parcial	Vantagem temporária
Atendimento personalizado pelos sócios	Sim	Sim	Difícil	Não totalmente	Vantagem temporária
Experiência sensorial e ambiente acolhedor	Sim	Sim	Difícil	Sim	Vantagem sustentada
Localização em bairro valorizado	Sim	Não	Fácil	Sim	Paridade competitiva
Conhecimento técnico da equipe fundadora	Sim	Sim	Difícil	Parcial	Vantagem temporária
Identidade de marca com toque franco-brasileiro	Sim	Sim	Difícil	Sim	Vantagem sustentada
Presença digital e marketing online	Não totalmente	Não	Fácil	Não	Desvantagem competitiva

Fonte: Elaborada pelos autores

A *Le Fabri* possui diversos recursos valiosos, raros e de difícil imitação — como a produção artesanal com técnicas francesas, o atendimento humanizado dos próprios fundadores e uma marca autêntica com forte identidade cultural. Esses fatores lhe conferem vantagens competitivas importantes, especialmente no segmento de panificação artesanal. Entretanto, a organização interna ainda precisa de avanços em alguns aspectos, como a delegação de funções, profissionalização da gestão e fortalecimento da comunicação e presença digital. Esses ajustes são fundamentais para transformar as vantagens temporárias em sustentadas e manter a padaria competitiva no médio e longo prazo.

Além disso, a ausência de um marketing digital robusto e a dependência operacional dos sócios são pontos que limitam o aproveitamento pleno de seus recursos estratégicos. Investir nessas áreas pode consolidar a vantagem da *Le Fabri* em um mercado em expansão.

3.6 Contexto financeiro

A Figura 3 mostra a evolução da Receita Bruta e do Lucro Líquido da *Le Fabri* Padaria Artesanal desde o início de sua operação, ao longo de seis meses. Observa-se um crescimento contínuo tanto no volume de vendas quanto na rentabilidade da empresa, evidenciando uma operação financeiramente saudável e eficiente. A Receita Bruta cresce gradualmente, iniciando em aproximadamente R\$ 70 mil no primeiro mês e alcançando cerca de R\$ 95 mil no sexto mês.

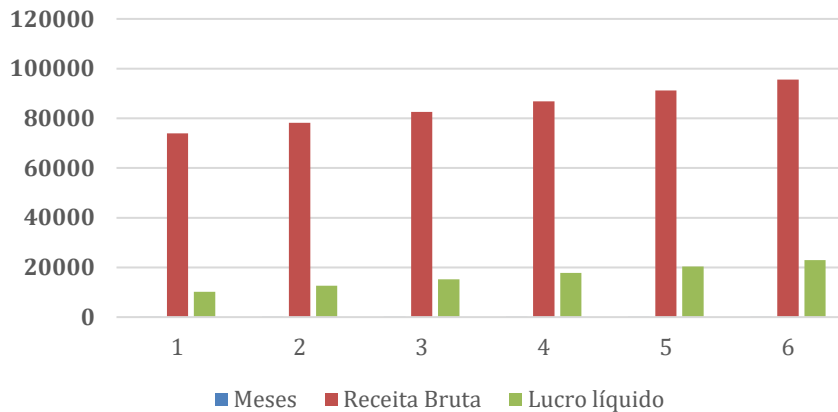


Figura 3: Demonstração do Resultado do Exercício – Período de 6 meses

Fonte: Elaborada pelos autores

Da mesma forma, o Lucro Líquido acompanha esse crescimento, partindo de aproximadamente R\$ 10 mil e chegando a cerca de R\$ 20 mil no mesmo período, mais que dobrando nesse intervalo. Esses resultados indicam que os custos estão bem controlados e que o negócio apresenta capacidade de expansão, com geração de caixa suficiente para suportar futuros investimentos, como o aumento da capacidade produtiva e a abertura de novas filiais, alinhando-se aos objetivos estratégicos dos empreendedores.

4. PROPOSTA DE SOLUÇÃO

4.1 Proposta de criação de identidade institucional:

Como base para alinhar decisões, engajar colaboradores e comunicar com clareza o propósito da empresa aos clientes e parceiros, propôs-se a definição formal de missão, visão e valores, como um guia para o crescimento com autenticidade, mantendo a qualidade e o cuidado artesanal que diferenciam a empresa desde sua fundação.

Diante dessa realidade, é apresentada a seguinte proposta de identidade institucional, baseada na coleta de informações por meio de entrevista com os fundadores:

Missão: Oferecer produtos de panificação artesanal de alta qualidade, com técnicas francesas e ingredientes selecionados, proporcionando uma experiência autêntica e acolhedora, unindo tradição, criatividade e atendimento próximo aos clientes.

Visão: Ser referência em panificação artesanal em São Paulo e expandir de forma sustentável, mantendo a qualidade, o atendimento e sua essência, levando sua proposta a cada vez mais pessoas.

Valores: Autenticidade, qualidade, hospitalidade e a valorização das pessoas. A empresa equilibra tradição e inovação, prezando pela produção artesanal, atendimento humanizado e sustentabilidade, sempre com foco no crescimento consciente e na satisfação de clientes, colaboradores e parceiros.

Com a declaração formal da missão, visão e valores, tornando essas diretrizes conhecidas pelos diversos *stakeholders*, orientam-se decisões estratégicas, reforça-se a identidade da marca, além de alinhar a equipe em torno de objetivos comuns, fortalecer a cultura organizacional e facilitar a comunicação com clientes, parceiros e investidores. Assim, ampliam-se as condições para um crescimento consistente e alinhado aos princípios que fundamentam o negócio.

4.2 Atendimento Digital

A transformação digital tem gerado mudanças profundas na maneira como as organizações organizam seus canais de atendimento. A digitalização desses serviços busca ampliar o acesso, aumentar a eficiência e oferecer respostas mais rápidas às necessidades dos usuários. Segundo Laudon e Laudon (2020), o atendimento digital é um elemento central nos sistemas de

informação atuais, possibilitando que empresas e instituições adotem canais integrados — como sites, aplicativos e plataformas de mensagens instantâneas — para responder de forma ágil e eficaz às demandas recebidas.

A transformação digital pode impactar positivamente a *Le Fabri* de diversas maneiras, contribuindo diretamente para sua expansão e consolidação no mercado. Um dos principais benefícios é a ampliação do **alcance e da visibilidade da marca**. Por meio de uma presença ativa nas redes sociais e plataformas digitais, a padaria artesanal pode atrair novos clientes além do público local, alcançando consumidores de outros bairros e até mesmo de diferentes perfis que valorizam produtos autênticos e de qualidade.

Além disso, a digitalização **fortalece a identidade da marca**, permitindo uma comunicação mais consistente e envolvente. Ao compartilhar o processo artesanal, os valores da empresa e a rotina da produção, a *Le Fabri* cria conexões emocionais com seu público, reforçando sua proposta de valor e autenticidade.

Outro ponto positivo é o **aumento nas vendas** por meio de canais digitais. Com a adoção de ferramentas simples de pedidos online, como WhatsApp, Instagram Shopping ou plataformas de delivery, a padaria consegue atender de forma prática e conveniente, gerando novas receitas sem depender exclusivamente do ponto físico.

A transformação digital também melhora o **relacionamento com os clientes**, oferecendo um atendimento mais ágil e personalizado. Recursos como automações de resposta, programas de fidelidade digitais e comunicação direta via aplicativos fortalecem o vínculo com os consumidores e contribuem para a sua fidelização.

Por fim, o uso de **tecnologias de gestão** facilita o controle de pedidos, finanças e estoque, permitindo uma administração mais eficiente e profissional do negócio. Para os sócios da *Le Fabri*, isso significa mais tempo para focar na produção e na estratégia, com menos esforço nas tarefas operacionais do dia a dia.

Em resumo, a transformação digital oferece à *Le Fabri* uma oportunidade estratégica de crescimento sustentável, mantendo a essência artesanal que é sua principal marca registrada, enquanto amplia sua presença, fortalece seu relacionamento com o público e otimiza sua operação.

4.3 Padronização de Processo

A padronização dos processos de produção e atendimento é fundamental para o crescimento sustentável da *Le Fabri*, especialmente por se tratar de um negócio artesanal que busca expandir mantendo a **qualidade e a identidade da marca**. Já quanto a padronização da produção, a padaria garante que seus produtos tenham sempre o mesmo sabor, textura e apresentação, independentemente de quem esteja executando a receita. Isso **fortalece a confiança dos clientes** e cria uma **experiência consistente** — importante para a fidelização. Além disso, **processos claros e replicáveis** facilitam o treinamento de novos colaboradores, reduzindo erros e aumentando a eficiência, impactando a empresa positivamente à medida que o negócio cresce e demanda maior escala. No atendimento, a padronização assegura que todos os clientes recebam o mesmo nível de atenção, cordialidade e agilidade, seja presencialmente ou pelos canais digitais. Isso contribui para a construção de uma **reputação sólida e confiável**, refletindo diretamente na imagem da marca.

Ou seja, a padronização não apenas melhora a operação diária da *Le Fabri*, mas também a prepara para expandir com qualidade, profissionalismo e identidade preservada — elementos indispensáveis para quem deseja crescer sem perder a essência artesanal.

4.4 Exploração de capacidade produtiva máxima

O aumento da capacidade nas áreas de produção e atendimento pode impactar diretamente o faturamento e os lucros da *Le Fabri*, especialmente considerando suas atuais limitações operacionais. Hoje, a padaria funciona parcialmente aos sábados e domingos, justamente nos dias de maior circulação na Vila Madalena — um bairro com forte apelo gastronômico e alto potencial de consumo nos fins de semana.

Ao ampliar sua capacidade de produção e atendimento nos períodos citados, a *Le Fabri* pode **atender um volume maior de clientes**, aproveitar o fluxo espontâneo e aumentar as vendas, tanto de produtos prontos quanto por encomenda. Além disso, mesmo mantendo o fechamento às segundas-feiras, é possível compensar esse dia com ações nos domingos, com **produção antecipada ou reforço nas encomendas**. Isso contribui para o aumento do giro de estoque e da previsibilidade do faturamento semanal. Investir na padronização e ampliação da produção também permite que a padaria atenda mais pedidos sem comprometer a qualidade artesanal, o que é essencial para manter a fidelização de clientes e sustentar o crescimento.

No atendimento, ter mais colaboradores ou estrutura organizada resulta em mais **agilidade**, menor **tempo de espera** e uma **experiência de compra mais agradável**, tanto presencialmente quanto nos canais digitais. Isso facilita a conversão de vendas, o aumento do ticket médio e a fidelização do cliente. Com mais capacidade produtiva e atendimento eficiente, a *Le Fabri* poderá aproveitar melhor sua estrutura atual, reduzir a ociosidade e aumentar sua margem de lucro — crescendo com consistência e mantendo sua identidade artesanal.

4.5 Abertura de novas filiais

Diante dos objetivos dos fundadores da *Le Fabri* — que incluem fortalecer a marca, alcançar mais pessoas e expandir de forma estruturada sem perder a essência artesanal — a expansão por meio de outras filiais pode trazer diversos benefícios estratégicos e operacionais.

Expandir a *Le Fabri* por meio de novas filiais pode representar uma oportunidade sólida de crescimento sustentável, especialmente ao considerar o posicionamento da marca como uma padaria artesanal com forte apelo local e foco na qualidade. A abertura de novas unidades, cuidadosamente planejadas, permitiria que a *Le Fabri* **alcançasse novos públicos e regiões** com perfil semelhante ao da Vila Madalena, aproveitando o reconhecimento já conquistado e fortalecendo sua presença no mercado.

Um dos principais benefícios dessa expansão é o **aumento do faturamento e da lucratividade** por meio da diversificação geográfica. Com novas filiais, a empresa reduz sua dependência de uma única unidade e passa a operar com maior estabilidade financeira, mesmo diante de oscilações sazonais ou regionais. Isso também permite ganhos de escala em compras, produção e logística, **reduzindo custos e aumentando a margem de lucro** por unidade.

Além disso, a expansão facilita o **fortalecimento da marca *Le Fabri*** como uma referência em panificação artesanal. Cada nova filial se torna um ponto de contato com o público, ampliando o alcance da proposta de valor da empresa — que combina qualidade, autenticidade e atendimento próximo. A experiência acumulada na primeira unidade pode ser **replicada com consistência**, graças à padronização dos processos de produção e atendimento, o que garante qualidade e identidade mesmo com o crescimento.

Outro benefício importante está na **valorização do negócio** como ativo de mercado. Uma marca artesanal com mais de uma unidade bem-sucedida ganha visibilidade e **atratividade para investidores**, parceiros ou até modelos de franquia no futuro. Isso abre novas possibilidades de expansão, inclusive com menor investimento direto dos sócios.

Por fim, a abertura de novas filiais cria oportunidades de geração de emprego, desenvolvimento de equipes e **fortalecimento da cultura organizacional**. Para os fundadores, isso significa também a chance de delegar responsabilidades, reduzir a dependência operacional e focar em estratégias de médio e longo prazo.

5. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

A *Le Fabri* – Padaria Artesanal, consolidada no mercado por sua produção artesanal de alta qualidade, apresenta suas projeções financeiras, conforme Tabela 3, alinhadas ao seu plano de expansão. O objetivo estratégico é aumentar a capacidade produtiva por meio da contratação de novos colaboradores e viabilizar a abertura de uma nova filial a partir do terceiro ano de operação, ampliando o alcance da marca e levando seus produtos a um número ainda maior de clientes.

Tabela 3: Projeções financeiras – *Le Fabri*

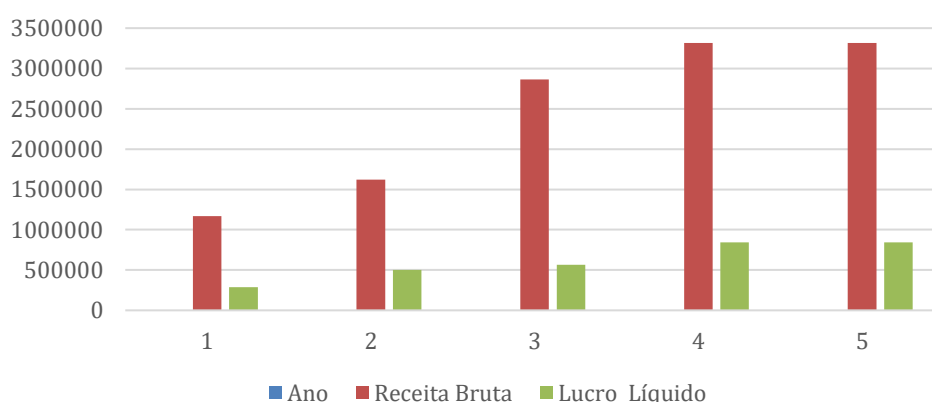
Projeções Financeiras									
Ano	Tx. Cresc	Receita Bruta	Impostos	Receita Líquida	Custos de Serv. Prest.	Resultado Bruto	G&A	Lucro Bruto	Lucro Líquido
1	62%	1.168.940	105.205	1.063.735	372.307	691.428	283.800	310.428	288.215
2	39%	1.621.826	145.964	1.475.862	516.552	803.838	277.896	525.942	503.129
3*	5%	2.864.620	257.816	2.606.804	912.382	1.694.423	884.520	631.379	564.430
4	0%	3.317.507	298.576	3.018.931	1.056.626	1.806.833	599.320	915.243	844.115
5	0%	3.317.507	298.576	3.018.931	1.056.626	1.806.833	599.320	915.243	844.115
(*) Início da operação da 2º loja									3.044.005

Fonte: Elaborada pelos autores

As projeções indicam um crescimento robusto no primeiro ano, com destaque para um aumento projetado de 62% após um ano sobre os resultados atuais, por meio de maior divulgação da padaria na comunidade do entorno. Estima-se também que esse crescimento continua, porém de forma mais moderada e sustentável no segundo ano, atingindo a capacidade máxima da unidade ao final do 2º ano.

Uma vez atingido o potencial e capacidade máxima da 1ª padaria, projeta-se abrir uma 2ª unidade no início do 3º ano. As projeções são de que a 2ª padaria seguiria o mesmo fluxo de receitas e fluxo de caixa da matriz. Dessa forma, no final do 4º ano de operação, as duas padarias estarão operando na sua capacidade máxima. No 5º. ano de operação, apesar da possibilidade potencial de abrir uma 3ª unidade, optou-se por uma visão mais conservadora para a projeção financeira, mantendo-se as duas unidades em operação sem novos investimentos.

Dessa forma, estima-se um crescimento de faturamento de R\$ 1.168.939 no ano 1 para R\$ 3.317.506 no ano 5. O lucro líquido apresenta evolução significativa, saindo de R\$ 268.214 no ano 1 para R\$ 844.115 no ano 5. Os custos operacionais se mantêm equilibrados ao longo dos anos, mesmo com o aumento da produção e da abertura da nova unidade. Isso reflete um plano de gestão eficiente, com controle rigoroso sobre os custos diretos e despesas operacionais.

Figura 4: Projeções de resultados futuros – 5 anos


Fonte: Elaborada pelos autores

A estratégia de expansão tem reflexos claros e positivos nas projeções, conforme figura 4, sendo que a partir do ano 3, quando ocorre a abertura da nova filial, há um salto expressivo na receita líquida, de R\$ 1.475.804 para R\$ 2.608.063, bem como no lucro bruto e no lucro líquido. Este crescimento robusto válido a decisão estratégica, mostrando que a Le Fabri tem potencial não apenas para consolidar sua operação, mas também para escalar o modelo de negócios com segurança e rentabilidade.

Como já mencionado anteriormente, investimento em marketing digital, delivery e canais online são consideradas formas de ampliar o alcance da marca e fortalecer a presença no mercado. Também se faz necessário o monitoramento constante dos custos operacionais, viabilizando crescimento com a manutenção das margens de lucratividade. Igualmente relevante é a avaliação contínua da satisfação dos clientes e qualidade dos produtos, assegurando que o diferencial artesanal permaneça como pilar central da proposta de valor. O modelo de negócio, enfim, é escalável, rentável e com grande potencial de expansão. As projeções financeiras refletem segurança e viabilidade para a execução do plano de expansão, contribuindo diretamente para os objetivos dos empreendedores de fortalecer a marca e conquistar novos mercados.

A Tabela 4 evidencia que a empresa foi constituída de forma equilibrada financeiramente, utilizando capital próprio para a implementação e operação inicial, distribuindo os investimentos de maneira eficiente entre estrutura produtiva (equipamentos e utensílios) e operação (capital de giro). A estrutura societária é equilibrada, permitindo a ambos os sócios significativa participação na empresa.

Tabela 4: Investimentos e Estrutura de Capital


			
Investimentos		Estrutura de Capital Atual	
Equipamentos	R\$ 72.839,57	Conforme atual contrato social em vigor	
Utensílios	R\$ 16.711,07	Nome dos sócios	Participação societária
Diversos	R\$ 3.513,96	A	51%
Capital de Giro	R\$ 26.935,40	B	49%
Capital Próprio	R\$ 120.000,00		
Tiquet Médio	R\$ 14,25	Total	100%

Fonte: Elaborada pelos autores

Os cálculos apresentados mostram que o investimento é seguro e viável, com **retorno do capital investido em apenas 1 ano**, tanto no critério de *payback* simples quanto no critério descontado. Isso indica que a empresa possui um modelo de negócio rentável, capaz de gerar retorno rápido para os sócios e sustentação financeira para projetos de expansão.

As projeções de resultados são animadoras, com TIR de 292% a.a. e VPL de R\$ 1.756.431 para o período de projeção de 5 anos, conforme tabela 5. Obviamente, esses números e indicadores estão alicerçados na premissa que a padaria continuará crescendo, expandindo sua base de clientes durante 2 anos até estabilizar seu faturamento e que uma segunda unidade será aberta com o mesmo padrão de desempenho.

Tabela 5: Taxa interna de retorno e Valor presente líquido

			
Tir - Taxa Interna de Retorno		Valor Presente Líquido	
$0 = VPL = \sum_{n=1}^N \frac{FC_n}{(1 + TIR)^n}$		$VPL = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + i)^t}$	
		Taxa CAPM	15,53%
Ano	Lucro Líquido	Ano	Lucro Líquido
0	-R\$ 120.000,00	0	-R\$ 120.000,00
1	R\$ 288.214,85	1	R\$ 288.214,85
2	R\$ 503.129,23	2	R\$ 503.129,23
3	R\$ 564.430,06	3	R\$ 564.430,06
4	R\$ 844.115,32	4	R\$ 844.115,32
5	R\$ 844.115,32	5	R\$ 844.115,32
Tir	292%	Vpl	R\$ 1.756.431,16

Fonte: Elaborada pelos autores

Todavia, qualquer negócio nascente requer uma série de cuidados e seu desempenho dependerá de fatores internos como a boa gestão, a manutenção dos padrões de qualidade e mix de

produtos, do fortalecimento da marca e do investimento contínuo em qualidade, tecnologia e capacitação de pessoas, além de fatores incontroláveis externos como por exemplo a economia e o poder de compra dos clientes e a concorrência no entorno. Dessa forma, torna-se importante uma avaliação dos riscos do negócio.

6. RISCOS

A identificação de riscos no projeto de expansão da *Le Fabri* é de extrema importância, pois permite que a empresa antecipe possíveis desafios e implemente estratégias para mitigar impactos negativos que poderiam comprometer seu crescimento sustentável.

Conforme tabela 6, segue uma matriz de risco adaptada à realidade da *Le Fabri* – Padaria Artesanal, considerando o estágio atual do negócio (em crescimento e com planos de expansão), sua estrutura enxuta e o mercado em que atua:

Tabela 6: Relação de identificação de Riscos – *Le Fabri*

ID	Risco Identificado	Probabilidade	Impacto	Nível de Risco	Medidas de Mitigação
R01	Ausência de equipe reserva (produção e atendimento)	Alta	Alta	Alto	Contratar e treinar equipe de apoio; padronizar processos.
R02	Falta de insumos/artigos básicos (farinha, fermento)	Média	Alta	Alto	Criar fornecedores alternativos e manter estoque mínimo de segurança.
R03	Baixa presença digital e marketing limitado	Alta	Média	Alto	Investir em redes sociais, conteúdo e parcerias com influenciadores locais.
R04	Equipamentos quebrados ou obsoletos	Média	Média	Moderado	Manutenção preventiva; planejamento de compra gradual de novos equipamentos.
R05	Concorrência direta na região	Alta	Média	Alto	Diferenciação por marca, atendimento e comunicação do valor artesanal.
R06	Crescimento desorganizado	Média	Alta	Alto	Criar plano de expansão com cronograma e padronização de processos.
R07	Instabilidade econômica (inflação, aluguel alto)	Média	Alta	Alto	Revisar contratos; diversificar canais de venda e buscar eficiência operacional.
R08	Reputação afetada por reclamações	Baixa	Alta	Moderado	Implantar política de qualidade e canais de resposta ágeis.
R09	Falta de formalização de missão/visão/valores	Média	Média	Moderado	Estabelecer e comunicar claramente os princípios da marca.
R10	Dependência excessiva dos sócios	Alta	Alta	Alto	Treinamento da equipe, delegação e estruturação de responsabilidades.

Fonte: Elaborada pelos autores

A Figura 4 apresenta a classificação de riscos resultante, como apoio à prioridade que os gestores devem atribuir aos riscos considerados, direcionando os esforços da empresa para aquilo que realmente pode comprometer seus resultados.

		PROBABILIDADE X IMPACTO		
		Baixo (1)	Médio (2)	Alto (3)
PROBABILIDADE	Alto (3)		R03 R05	R01 R10
	Médio (2)		R04 R09	R02 R06 R07
	Baixo (1)			R08
		Baixo (1)	Médio (2)	Alto (3)
		IMPACTO		

Figura 4. Matriz de risco – Impacto X Probabilidade

Fonte: Elaborada pelos autores

A consideração dessas prioridades como subsídio às decisões estratégicas pode ser um elemento determinante para que se preserve a rentabilidade econômica e possibilite uma expansão sustentável, preservando a reputação da marca e a saúde financeira do negócio.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O projeto de expansão da *Le Fabri* Padaria Artesanal demonstra sólida aderência às estratégias de desenvolvimento de negócios e à avaliação da viabilidade de projetos, revelando-se uma proposta bem fundamentada, com elevado potencial de impacto positivo nos âmbitos econômico, social e organizacional.

A aplicabilidade do plano se evidencia na análise criteriosa do contexto de mercado, no diagnóstico interno minucioso e nas propostas coerentes com a identidade da empresa. A replicabilidade do modelo de negócio, centrado em processos padronizados, qualidade artesanal e atendimento humanizado, reforça a capacidade de expansão para novos pontos comerciais sem comprometer a essência da marca — um diferencial competitivo importante frente ao mercado altamente competitivo da panificação em São Paulo.

Trata-se de uma iniciativa oportuna, que aproveita um cenário de crescente valorização de produtos artesanais e saudáveis, respondendo às demandas contemporâneas dos consumidores. As inovações propostas, sobretudo no atendimento digital, na comunicação institucional e na ampliação da capacidade produtiva, representam avanços estratégicos que, ao mesmo tempo, preservam os atributos tradicionais e elevam a eficiência e o alcance da operação.

A criação de valor está presente não apenas no resultado econômico projetado — com forte potencial de crescimento de receita, lucratividade e retorno sobre investimento —, mas também na valorização da experiência do cliente, na geração de empregos e na construção de uma marca com forte identidade cultural e sensorial. A profissionalização da gestão e a estruturação de processos internos, por sua vez, enfrentam com maturidade os desafios típicos da fase de adolescência empresarial, conforme o ciclo de vida organizacional, mitigando riscos e preparando o negócio para a escala.

A complexidade do projeto é administrada de forma competente por meio de instrumentos estratégicos como a Matriz SWOT, as Cinco Forças de Porter, a análise VRIO e as projeções financeiras detalhadas. A elaboração da matriz de riscos, com ações mitigadoras realistas, demonstra maturidade na condução da expansão e visão preventiva na gestão do crescimento.

Como principais impactos, destacam-se a consolidação da marca no segmento de panificação artesanal, o aumento da presença territorial, a ampliação da clientela e o fortalecimento institucional da empresa. Os aprendizados extraídos durante o processo — como a importância da formalização da identidade organizacional, da digitalização de canais e da descentralização

operacional — oferecem não apenas diretrizes para o futuro da Le Fabri, mas também insights relevantes para negócios de perfil semelhante.

Conclui-se, portanto, que o plano de expansão da *Le Fabri* é viável, inovador e estrategicamente alinhado aos valores e à trajetória do empreendimento. Com foco em crescimento sustentável, excelência operacional e identidade preservada, o projeto representa uma referência de como empresas artesanais podem escalar com qualidade e propósito.

REFERÊNCIAS

- Adizes, I. (2004). *Gerenciando os ciclos de vida das organizações*. São Paulo: Prentice Hall.
- Agência Sebrae. (2023). *Uma em cada dez empresas de panificação no Brasil foi aberta em 2023*. <https://agenciasebrae.com.br/cultura-emprededora/uma-em-cada-dez-empresas-de-panificacao-no-brasil-foi-aberta-em-2023/>
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Dutra, I. S., & Previdelli, J. J. (2005). Fatores condicionantes da mortalidade de empresas: Um estudo dos empreendedores de micro e pequenas empresas paranaenses. *Revista Capital Científico*, 3(1), 29–50. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/608>
- Frohlich, L., Rossetto, C., & Silva, A. B. (2007). Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: Um estudo de caso. *Análise: Revista de Administração da PUCRS*, 18(1), 139–160.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Princípios de administração financeira* (13ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Ghobril, A. N. (2017). *Oportunidades, modelos e planos de negócios: Guia para novos empreendedores*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Lemes Júnior, A., & Pisa, B. J. (2019). *Administrando micro e pequenas empresas: Empreendedorismo & gestão* (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business model generation: Inovação em modelos de negócios*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Nakagawa, M. (s.d.). *Causa mortis: O empreendedor despreparado comete erros que podem acabar com seu negócio*. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**. Recuperado em 14 de novembro de 2021, de <http://nascimento-e-morte.revistapegn.globo.com/causa-mortis.html>
- NielsenIQ. (2024). *Os diferentes consumidores saudáveis no Brasil*. <https://nielseniq.com/global/pt/insights/analysis/2024/os-diferentes-consumidores-saudaveis-no-brasil/>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226. Recuperado em 16 de outubro de 2021, de <http://demo.uib.es/courses/seminars/ShanVenkatramanAMR2000.pdf>
- Virgilitto, S. B., Guardani, F., Cosentino, H. M., Pinheiro, J. C. dos S., Lage, M. C., Teixeira, M. L. M., Fragoso, N. D., & Nassif, V. M. J. (2010). *Pesquisa de marketing: Uma abordagem quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Saraiva.