

Campus Porto Velho Zona Norte

Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EAD

ALINE FUQUES PARENTE

PANIFICADORA “CASA DO PÃO”: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO COMERCIAL NA REGIÃO

PORTO VELHO

2026

ALINE FUQUES PARENTE

PANIFICADORA “CASA DO PÃO”: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO COMERCIAL NA REGIÃO

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação da professora Camila Calazans da Silva Luz.

PORTO VELHO

2026

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Parente, Aline Fuques.

Panificadora Casa do Pão: uma análise das estratégias de vendas e seu impacto no desempenho comercial na região. / Aline Fuques Parente. - Porto Velho, 2026.

33 f. : il.

Orientador(a): Prof^{ra}. Ma. Camila Calazans da Silva Luz.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2026.

1. Gestão comercial. 2. Estratégias de vendas. 3. Panificação artesanal. 4. Atendimento ao cliente. 5. Precificação baseada em valor. I. Luz, Camila Calazans da Silva (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955

ALINE FUQUES PARENTE

PANIFICADORA “CASA DO PÃO”: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO COMERCIAL NA REGIÃO

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, sob a orientação da professora Camila Calazans da Silva Luz.

Aprovado em: 15/06/2026 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **WESLEY MOREIRA DIAS**
Data: 22/07/2026 12:59:10-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Wesley Moreira Dias

Documento assinado digitalmente
 **WILIMAR JUNIO RUAS**
Data: 22/07/2026 12:53:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Wilimar Junio Ruas

Documento assinado digitalmente
 **CAMILA CALAZANS DA SILVA LUZ**
Data: 22/07/2026 14:10:22-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Camila Calazans da Silva Luz

PANIFICADORA “CASA DO PÃO”: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE VENDAS E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO COMERCIAL NA REGIÃO.

RESUMO: Este trabalho apresenta a análise e a proposição de modernização comercial para a Panificadora Casa do Pão, unidade artesanal localizada em condomínio residencial em Porto Velho/RO, com foco em vendas, atendimento e precificação orientada a valor. O objetivo consiste em compreender a realidade comercial do empreendimento e formular recomendações de baixo custo para elevar desempenho e alcance local. Adotou-se abordagem qualitativa em caráter exploratório-descritivo; realizou-se observação direta do ponto de venda e das rotinas, análise documental produzida no estudo e confronto com referenciais teóricos de estratégia, vendas e precificação. O diagnóstico identificou uma operação com identidade artesanal e proximidade com o cliente, porém com lacunas na presença digital, nas métricas de gestão, no relacionamento pós-venda e na formação de preços pautada em custo/paridade. As propostas abrangeram quatro eixos: precificação baseada em valor percebido, experiência de compra e atendimento em autoatendimento assistido, comunicação digital com calendário editorial e governança simples com métricas de giro, perdas e tíquete. Estimou-se, a partir de evidências da literatura, ganhos potenciais em margem e recorrência, com menor sensibilidade a promoções e maior previsibilidade de produção. Conclui-se que a aplicação disciplinada de estratégias de preço, relacionamento e planejamento contínuo contribui para a sustentabilidade do micro varejo artesanal e qualifica o serviço de vizinhança, além de aproximar achados acadêmicos de contextos de microescala, estimulando novas investigações aplicadas no segmento de panificação local.

Palavras-chave: Gestão comercial; estratégias de vendas; panificação artesanal; atendimento ao cliente; precificação baseada em valor.

ABSTRACT: This study presents an analysis and a commercial modernization proposal for Casa do Pão Bakery, an artisanal bakery located within a residential condominium in Porto Velho, Rondônia, Brazil, focusing on sales, customer service, and value-based pricing. The objective was to understand the business's commercial reality and develop low-cost recommendations to improve its performance and local market reach. A qualitative, exploratory-descriptive approach was adopted, involving direct observation of the point of sale and operational routines, analysis of documents produced during the study, and comparison with theoretical frameworks on strategy, sales, and pricing. The diagnosis identified an operation with a strong artisanal identity and close customer relationships, but also revealed gaps in digital presence, management metrics, post-sale customer engagement, and pricing practices primarily based on cost and market parity. The proposed improvements were organized into four main areas: value-based pricing, enhanced customer experience through assisted self-service, digital communication supported by an editorial calendar, and simple governance using performance indicators such as inventory turnover, product losses, and average ticket size. Based on evidence from the literature, the proposed strategies are expected to increase profit margins and customer retention while reducing price sensitivity and improving production planning. It is concluded that the consistent implementation of pricing, customer relationship, and continuous planning strategies contributes to the sustainability of small artisanal retail businesses, strengthens neighborhood-based services, and bridges academic knowledge with the realities of

small-scale enterprises, encouraging further applied research in the local bakery sector.

Keywords: Customer loyalty; consumer satisfaction; service quality; interpersonal relationships; competitiveness.

1 INTRODUÇÃO

A Panificadora Casa do Pão é uma pequena unidade de panificação e confeitaria artesanal localizada em um condomínio residencial no bairro Industrial, em Porto Velho/RO. O empreendimento surgiu como iniciativa familiar voltada à geração de renda complementar, oferecendo produtos artesanais elaborados com fermentação natural e ingredientes selecionados. Inicialmente instalada em frente à residência dos proprietários, a padaria passou posteriormente a operar em um espaço fixo dentro do condomínio, ampliando sua capacidade de atendimento sem perder o caráter de proximidade com os clientes.

O interesse científico deste estudo decorre da análise de um modelo de varejo alimentar de microescala que combina produção artesanal, conveniência e atendimento baseado na autonomia do consumidor. Apesar de possuir forte identidade local e relacionamento próximo com a clientela, o negócio enfrenta desafios comuns aos pequenos empreendimentos, como limitada presença digital, ausência de indicadores gerenciais, baixa formalização das estratégias de marketing e precificação e dependência do fluxo de consumidores da vizinhança.

A literatura demonstra que estratégias de marketing, vendas e relacionamento exercem influência direta sobre a competitividade das pequenas empresas, afetando fidelização, rentabilidade e crescimento (PORTER, 1986; KOTLER, 1993; PAYNE; FROW, 2005; REINARTZ; KUMAR, 2003). Da mesma forma, estudos evidenciam que a criação de valor ao cliente e a gestão da experiência de compra constituem fatores relevantes para diferenciação no varejo contemporâneo (VERHOEF et al., 2009; LEMON; VERHOEF, 2016). No campo da precificação, pesquisas brasileiras apontam que estratégias orientadas ao valor percebido tendem a produzir melhor desempenho organizacional do que modelos baseados exclusivamente em custos ou na concorrência (MILAN et al., 2016).

No setor de panificação, observa-se crescente valorização de produtos artesanais, conveniência e experiências de compra diferenciadas, aspectos que favorecem pequenos estabelecimentos de bairro quando associados à comunicação eficiente do valor entregue (PORTER, 1986; LEMON; VERHOEF, 2016). Nesse contexto, a Casa do Pão reúne atributos de diferenciação, como receitas próprias e fermentação natural, aliados à conveniência da localização e ao atendimento

personalizado, características que podem justificar uma estratégia competitiva baseada em diferenciação e foco.

Diante desse cenário, este estudo busca responder à seguinte questão: como as estratégias de vendas, atendimento e precificação adotadas pela Casa do Pão impactam seu desempenho comercial? A pesquisa justifica-se pela escassez de estudos aplicados ao microvarejo alimentar brasileiro que integrem planejamento estratégico, relacionamento com clientes e precificação baseada em valor (MILAN et al., 2016). Além disso, pretende contribuir oferecendo recomendações gerenciais de baixo custo e fácil implementação, capazes de fortalecer a competitividade de pequenos negócios locais.

Assim, o objetivo geral consiste em analisar as estratégias comerciais e de relacionamento da Casa do Pão e propor ações de modernização comercial com foco em presença digital, experiência de compra, fidelização e precificação orientada ao valor. Especificamente, busca-se caracterizar o empreendimento, avaliar suas práticas de vendas e atendimento à luz da literatura e elaborar um conjunto de recomendações operacionais que possam ampliar vendas, margem de contribuição e retenção de clientes.

2 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida por meio de estudo de caso aplicado à Panificadora Casa do Pão, microempresa localizada em Porto Velho/RO. A escolha pela abordagem qualitativa ocorreu devido à necessidade de compreender a realidade do empreendimento, suas práticas comerciais e os desafios enfrentados no cotidiano da operação. O estudo de caso foi utilizado para permitir uma análise detalhada das estratégias de vendas, atendimento e precificação adotadas pela empresa, considerando seu contexto real de funcionamento.

A pesquisa concentrou-se na observação das rotinas da panificadora, da relação com os clientes e da organização do ambiente de vendas. Os dados foram coletados por meio de observação direta das atividades desenvolvidas no ponto de venda, análise das práticas de atendimento, formas de comunicação com os clientes, métodos de precificação e organização dos produtos. Também foram consideradas informações internas do negócio, como rotina de produção, formas de divulgação e

estratégias utilizadas para atrair e fidelizar consumidores. Além da observação prática, realizou-se pesquisa bibliográfica com base em autores das áreas de marketing, vendas, planejamento estratégico e precificação, permitindo relacionar os conceitos teóricos às situações identificadas na empresa.

Entre os principais autores utilizados estão Kotler, Porter, Silva et al. e Milan et al. A análise dos dados buscou identificar pontos fortes, dificuldades e oportunidades de melhoria no empreendimento. A partir disso, foram elaboradas propostas simples e de baixo custo voltadas à modernização comercial da empresa, especialmente nas áreas de atendimento, comunicação digital, organização da gestão e relacionamento com clientes.

Por se tratar de um artigo tecnológico, o trabalho apresenta caráter aplicado, pois não se limita apenas à análise teórica, mas propõe soluções práticas que podem ser implementadas tanto pela Casa do Pão quanto por outras microempresas do setor de panificação e comércio de bairro. O estudo foi desenvolvido a partir de levantamentos realizados ao longo do período do curso de Gestão Comercial na modalidade EAD, compreendendo os anos de 2024 a 2026.

Os dados e análises foram construídos com base em atividades acadêmicas, trabalhos práticos e observações realizadas durante o período letivo, permitindo a aplicação dos conceitos teóricos em um contexto real.

Os dados e análises foram construídos com base em atividades acadêmicas, trabalhos práticos e observações realizadas durante o período letivo, permitindo a aplicação dos conceitos teóricos em um contexto real, ressalta-se que, por estar localizada em uma área militar, não foi autorizada a divulgação de dados detalhados, o que limitou a apresentação de informações quantitativas mais precisas, sem, contudo, comprometer a análise qualitativa proposta neste trabalho.

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

A leitura da realidade da Casa do Pão foi iniciada por uma descrição densa do seu contexto de inserção, partindo do território e do desenho de operação até alcançar as escolhas comerciais que estruturam a proposta de valor. Trata-se de uma unidade de panificação artesanal de vizinhança, localizada dentro de um condomínio residencial no bairro Industrial, em Porto Velho/RO, cujo surgimento data de uma

experiência doméstica que combinou a necessidade de renda com a conveniência oferecida a moradores do entorno.

Foi realizado um levantamento e diagnóstico inicial da empresa em novembro de 2024, na área: Gestão de Inovação e Sustentabilidade Empresarial, o objetivo era apresentar à empresa “Casa do Pão” os resultados do diagnóstico sobre inovação e sustentabilidade, com proposição de ações para melhoria da situação da empresa, devolutivo feita através do diagnóstico disponibilizado pela disciplina. Devido à sua recente introdução no mercado e ser uma empresa de pequeno porte que atende apenas um público específico, mas as estratégias comerciais adotadas foram fundamentais para o crescimento recente neste ramo.

O relatório de devolutiva foi elaborado com base em diagnóstico realizado na empresa Casa do Pão em 23 de novembro de 2024, via WhatsApp e o logo a seguir 12 via Meet, na ocasião, foi feita uma entrevista guiada com o(a) proprietário X1, seguindo roteiro de perguntas elaborado com base no Radar Inovação (BACHMANN; DESTEFAN, 2008) e nos Indicadores Ethos-Sebrae - Diagnóstico de RSE/Sustentabilidade para Pequenos Negócios – Ciclo 2018/2019.

Figura 1 – Diagnóstico organizacional: indicadores de inovação e sustentabilidade da panificadora

ASSERTIVAS		CONCEITO ATRIBUÍDO DE 1 A 5
Inovação - produto		
1	A empresa lançou, com sucesso, pelo menos um novo produto no mercado	5
2	A empresa lançou um novo produto que não deu certo	5
3	A empresa mudou características de alguns de seus produtos/serviços por razões ambientais	3
4	Um mesmo produto ou serviço da empresa é oferecido em mais de uma versão, para atingir mercados ou nichos diferentes	5
Inovação - processo		
5	A empresa alterou seus processos (execução, controle, marketing, etc.) para obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade ou menor ciclo de produção	5
6	A empresa comprou ou alugou equipamentos ou máquinas diferentes daquelas usadas anteriormente	5
7	Recentemente a empresa adotou novas práticas de gestão (GOT, SCM, PNO, Just in Time, reengenharia, Manual de Boas Práticas, etc.) para melhoria de suas atividades	5
8	A empresa recebeu uma nova certificação de processo (ISO9001, ISO14001, CEP, TS, OHSAS18001, SA8001, etc.) ou de produto (ABNT, UL, Produto orgânico, etc.)	1
9	A empresa adotou ou atualizou seu software para a gestão administrativa ou da produção	1
10	A empresa fez alguma mudança na forma de trabalhar, para ganhar competitividade (diferenciação), devido a aspectos ambientais (ecológicos)	4
11	A empresa alterou a destinação de seus resíduos, visando menor impacto ambiental ou benefícios para terceiros	5
Inovação - Marketing		
12	A empresa adotou um novo recurso de informática (website, Facebook, Twitter, Instagram etc.) para se relacionar/divulgar aos clientes	5
13	A empresa realizou, nos últimos três anos, pesquisa de satisfação entre seus consumidores/clientes para, com base nos resultados, implementar melhorias em seus produtos/serviços, incluindo serviços pré e pós-venda, com transparência e ética nas relações	2
Inovação - organizacional		
14	A empresa reorganizou suas atividades, ou seu pessoal, adotando uma nova abordagem (como horário flexível, casual day, redistribuição de tarefas, trabalho em casa, etc.) para obter melhora em seus resultados	5
15	A empresa estabeleceu alguma parceria ou participou de algum projeto cooperativo para o desenvolvimento de produtos, melhoria dos processos ou busca de mercado	3
16	A empresa adotou alguma nova forma de trocar idéias ou informações com os fornecedores ou clientes	4
17	A empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia de fornecedores, clientes ou outros	5
18	A empresa realizou algum projeto para desenvolver ou introduzir produto, processo ou forma de trabalhar, novo ou aprimorado, que acabou abandonando	5
19	A empresa já solicitou algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para financiar projeto de inovação	1
20	A empresa possui um canal para colher sugestões dos colaboradores sobre o que pode ser aprimorado no negócio	2
Sustentabilidade - econômico		
21	A empresa continuamente integra aspectos de sustentabilidade em seus processos de tomada de decisão	5
22	A empresa faz seu planejamento financeiro e prevê alternativas para a manutenção de suas atividades em momentos de queda de demanda por seus produtos ou serviços	3
23	A empresa gerencia seu desempenho financeiro com instrumentos de controle, como revisões de orçamento, preço de venda e análise de fluxo de caixa	4
24	A empresa monitora sua gestão por meio de indicadores de suas diferentes áreas, como compras, vendas, faturamento, etc.	4
25	A empresa mantém separação clara entre os negócios pessoais e os da organização, inclusive em questões relacionadas às finanças, administração e doações	4
Sustentabilidade - social		
26	A empresa sempre paga seus empregados no dia estabelecido no contrato de trabalho	5
27	A empresa sempre prioriza a contratação de empregados da comunidade do entorno	5
28	A empresa “adotou” (apoiou) pelo menos uma organização social de sua comunidade e mobiliza sua rede de contatos em favor dela	4
29	Como resultado de sua atividade na comunidade, a empresa acredita que obteve benefícios para o negócio, como o aumento de vendas, a melhoria na relação com os fornecedores, a aquisição de novos contatos ou clientes ou a menor rotatividade de pessoal, entre outros	5
Sustentabilidade - ambiental		
30	A empresa mede e gerencia os impactos de suas atividades sobre o meio ambiente (como emissão de poluentes, erosão do solo, alto consumo de energia, de água e de combustível, entre outros)	5
31	A empresa discute parcerias com fornecedores visando o retorno ao fabricante de materiais descartados (como produtos vencidos, pneus usados, pilhas, baterias etc.)	2
32	A empresa procura utilizar em seus processos materiais que causem menos danos ao meio ambiente	5
33	A empresa sempre recicla ou reutiliza os materiais de suas instalações e/ou de seus processos produtivos, visando a redução de desperdício de matéria-prima	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O roteiro de entrevista é constituído por 33 assertivas/afirmações em que o entrevistado deve atribuir um conceito de 1 a 5 para cada uma, sendo 1 para discordo totalmente (quando a afirmação não condiz com a realidade da empresa) e 5 para concordo totalmente (quando a afirmação representa totalmente a realidade), considerando a realidade atual da empresa em relação aos aspectos de inovação e sustentabilidade.

Ao atribuir um conceito à assertiva, a planilha Excel utilizada como meio de aplicação do instrumento calcula imediatamente a média aritmética dos conceitos atribuídos a cada indicador, pertencente a cada quesito. Para fins deste relatório, os scores de 1 a 5 obtidos da média aritmética dos conceitos possuem a seguinte classificação:

Quadro 1 - Aritmética dos conceitos

Empresa pouco inovadora ou pouco sustentável (carece de atenção)	Média do indicador entre 1 e 2,3
Empresa ocasionalmente inovadora ou sustentável (pode melhorar)	Média do indicador entre 2,4 e 3,7
Empresa inovadora ou sustentável (pode focar em outros aspectos ainda não explorados do negócio)	Média do indicador entre 3,8 e 5

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O início, sem cerimônias de inauguração, foi marcado por vendas à porta de casa, placas simples com produtos e preços, oferta de pães de fermentação natural, bolos e salgados. A migração para um ponto fixo, “ainda dentro do condomínio”, ampliou a visibilidade e trouxe a possibilidade de organizar o layout, padronizar comunicação e testar processos mais consistentes de atendimento e pedidos.

Figura 2 – Resultado das devolutivas de 2024

Indicadores	Resultado identificado
Em relação a Inovação	3,82
<i>Produtos</i>	4,50
<i>Processos</i>	3,71
<i>Organizacional</i>	3,57
<i>Marketing</i>	3,50
Em relação a Sustentabilidade	4,17
<i>Ambiental</i>	3,75
<i>Social</i>	4,75
<i>Econômico</i>	4,00

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A análise dos dados coletados evidencia que a empresa apresenta um desempenho geral positivo, especialmente nos aspectos relacionados à sustentabilidade, que atingiu média de 4,17, por outro lado, a inovação em marketing (3,50) e organizacional (3,57) apresentam desempenho mais limitado, sugerindo a necessidade de investimentos em estratégias de comunicação, relacionamento com clientes e melhoria na gestão interna. Durante a análise do relatório percebemos uma fragilidade nas estratégias de comunicação e relacionamento com o cliente.

O caso, assim, reúne uma dimensão de proximidade e baixo custo com atributos de diferenciação que se apoiam no frescor, na receita própria e na seleção de insumos, considerando que o crescimento significativo no setor alimentício de acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP) 2021, como também a praticidade em realizar tamanho feito em uma residência domiciliar.

A literatura de varejo e estratégia ajuda a enquadrar esse tipo de negócio. Calcagnotto (1995) sistematiza transformações no comércio e no varejo brasileiro, registrando movimentos de expansão de formatos, concentração de grandes grupos e, simultaneamente, espaços de oportunidade para operações locais ligadas à conveniência e à sociabilidade de bairro.

O autor recupera o debate sobre a “roda do varejo” e ressalta que, à medida que consumidores passam a valorizar tempo e fluidez nas compras, crescem alternativas que reduzem o esforço de aquisição, sobretudo em bens de consumo cotidiano. O texto recorda, a partir de uma síntese de tendências, que “conveniência será a tônica: ninguém quer perder tempo, por exemplo, em filas de supermercados ou outro estabelecimento varejista qualquer” (CALCAGNOTTO, 1995).

Em panificação, tais tendências se traduzem em oferta enxuta, reposição frequente, retirada rápida e relacionamento próximo. Esse pano de fundo contextualiza a opção da Casa do Pão por manter foco em um público cativo do condomínio, privilegiando atendimento ágil e produtos preparados em pequenas fornadas.

Evidenciaremos no projeto as estratégias utilizadas na Casa do Pão e como influenciam seu desempenho comercial na região e ao redor de onde foi construída, levando em conta uma série de fatores como: vendas, clientes e valores, considerando

o ramo um mercado competitivo e entendendo o desenvolvimento. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), em 2021, o mercado teve um crescimento de 15,3% em relação a 2020.

Devido à sua recente introdução no mercado e ser uma empresa de pequeno porte que atende apenas um público específico, as estratégias comerciais adotadas são fundamentais para o crescimento neste ramo, dentre os principais produtos oferecidos a Casa do Pão oferece produtos (Pão caseiro, de batata, integral) com fermentação natural, salgados assados e fritos, Além de uma geladeira repleta de bebidas tudo adequado à clientela.

Do ponto de vista competitivo, a referência às cinco forças de Porter, trabalhada no compêndio teórico de Calcagnotto (1995), oferece um roteiro para identificar pressões e oportunidades. Em mercados de alimentação, a rivalidade manifesta-se por proximidade, sobreposição de sortimentos e respostas rápidas a preço e promoções. A ameaça de produtos substitutos inclui pães industrializados de supermercados e itens prontos de conveniência, enquanto o poder de barganha do comprador aumenta quando há opções próximas e a diferenciação é frágil.

Na formulação clássica, “em qualquer indústria a natureza da competição está materializada em cinco forças competitivas: a ameaça de novas empresas; a ameaça de novos produtos ou serviços; o poder de barganha dos fornecedores; e a rivalidade entre os competidores existentes” (CALCAGNOTTO, 1995).

Para a Casa do Pão, a defesa possível está menos em economias de escala e mais na singularidade percebida pelo cliente local: sabor, textura, maciez, variedade planejada e comunicação do “como foi feito”. Tal abordagem remete à estratégia de diferenciação com foco, na taxonomia de Porter, combinando qualidade artesanal com recorte geográfico delimitado. O ambiente interno observado sugere um conjunto de pontos fortes e lacunas. Entre os pontos fortes, destacam-se a capacidade de produzir pães de fermentação natural com regularidade, o cuidado com ingredientes, a proximidade com o cliente, a flexibilidade para incorporar encomendas e a disciplina na execução de fornadas curtas, o que reduz perdas.

O desenho do espaço fixo incrementa a experiência visual e o fluxo de compra, favorecendo decisões por impulso, comuns em panificação de vizinhança. As lacunas se apresentam na baixa formalização de processos críticos para a escala desejada: inexistência de um cadastro de clientes, comunicação limitada ao chão de loja,

ausência de métricas sistemáticas de giro por item, margens e perdas, e precificação dominada por referências de custo ou paridade de bairro, sem amarração explícita ao valor percebido.

Esse conjunto de características aproxima o negócio de um estágio artesanal que, para se consolidar, precisa traduzir rotinas tácitas em práticas consistentes, sem perder a identidade. A análise de comportamento do consumidor ajuda a entender por que a Casa do Pão conquistou um espaço no condomínio e como pode expandir sem diluir sua proposta. O material de Silva et al. (2009), ao discutir técnicas de vendas e o processo de relacionamento, lembra que vender “é influenciar a decisão do cliente, é persuadir, é convencer, mas antes de tudo, é fazer com que o cliente tenha absoluta certeza de ter tomado a decisão certa” (SILVA et al., 2009).

Em um varejo de proximidade, onde a interação é cotidiana, a certeza do cliente decorre tanto da qualidade objetiva do produto quanto da consistência de sinais: o pão que sai no mesmo horário, a tabela de preço clara, a prateleira coordenada, o bom humor no atendimento e a disposição para ouvir.

O texto ainda enfatiza que “venda pessoal é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou ideias [...] atendem às necessidades de um ou mais clientes potenciais” (SILVA et al., 2009), destacando o quanto a explicação sobre a fermentação natural ou os ingredientes do bolo reforça o sentido da compra e, por consequência, o aceite a um preço que reflita o valor.

A mesma obra reforça o papel do pós-venda em pequenos negócios. Em panificação de vizinhança, o pós-venda ganha contornos peculiares: a checagem rápida sobre o pão de ontem, a pergunta sobre um novo recheio de salgado, o convite para experimentar uma receita. Como sintetiza uma das passagens citadas pelos autores, “pós-venda é o reinício do ciclo da nova venda”. É uma nova semente a ser plantada e cuidada” (SILVA et al., 2009).

Esse raciocínio é particularmente útil no caso estudado, pois o objetivo não é apenas trazer novos compradores, mas manter uma cadência de recompras em um público geograficamente concentrado. A estruturação de rotinas simples de pós-venda — como um lembrete via mensageria sobre o horário da fornada do dia ou a oferta de um teste “surpresa” de sabor — pode ampliar a recorrência e elevar o tíquete médio com pequenos acréscimos (um pão a mais, um salgado no caminho, uma bebida combinada).

O tema da precificação surge como eixo central do diagnóstico. O estudo de Milan et al. (2016) mostra, a partir de uma survey com empresas industriais, que “o preço é um dos principais aspectos determinantes para a escolha dos produtos pelos compradores” (MILAN et al., 2016), observa que “o preço não é um conceito único, mas multidimensional” (MILAN et al., 2016) e indica que empresas que capturam o valor percebido no mercado, combinando isso com uma estratégia de preços mais altos, tendem a reportar melhor desempenho: “os dados sugerem que empresas que captam melhor o valor percebido pelos clientes, aliado a uma estratégia de preços altos, apresentam um melhor desempenho diante dos seus principais concorrentes” (MILAN et al., 2016).

Embora a amostra estudada seja industrial, os mecanismos econômicos são transponíveis: em mercados de diferenciação, competir por preço puro contrai margens e reduz a capacidade de investir na qualidade que sustenta a diferenciação. O autor ainda relembra, citando autores de pricing, que aumentos pequenos de preço, quando não afetam volume, podem ter efeito relevante nos resultados financeiros, a exemplo da síntese segundo a qual “um aumento de preços na magnitude de 1% pode levar a uma melhoria de cerca de 11% nos lucros” (BAKER; MARN; ZAWADA, 2010, apud MILAN et al., 2016).

No contexto da Casa do Pão, isso sugere que ajustes finos, ancorados em comunicações claras de valor (ingrediente, processo, frescor), podem produzir efeitos positivos sem perda significativa de demanda, sobretudo quando comparados a aumentos inerciais dos insumos.

Três abordagens para formação de preços: baseada em custos, na concorrência e no valor percebido. A experiência em campo sugere que a Casa do Pão partiu de uma combinação de custos diretos + paridade local para definir preços (MILAN et al., 2016). Essa prática ajuda no começo, mas limita a captura de valor onde há diferenciação.

No referencial consultado, há uma apreciação crítica: a precificação a partir do valor percebido tende a apresentar melhores resultados por incorporar a perspectiva do cliente e sua disposição a pagar (MILAN et al., 2016). Em uma panificadora artesanal, o valor percebido se forma por múltiplos fatores: aparência do miolo e da casca, aroma no ponto de venda, narrativa sobre os ingredientes e o tempo de fermentação, embalagem e conveniência de retirada.

A ausência de uma estratégia articulada de comunicação e experiência pode impedir o reconhecimento desse valor, jogando a decisão de compra para o terreno do preço, onde operações maiores, com escala e campanhas, têm vantagem. O exame de processos de venda e atendimento indica fronteiras claras de melhoria. Em termos de pré-venda, Silva et al. apresentam um conjunto de práticas que começam na preparação técnica e psicológica do vendedor e alcançam a pesquisa das necessidades de cada cliente (SILVA et al., 2009).

Ao traduzir tais noções para um varejo de autoatendimento assistido, o que está em jogo é a preparação do ambiente para “vender” sozinho: sinalização que antecipa dúvidas, indicação de horários de fornada, diferenciação visual entre tipos de pães, e facilidades de pagamento.

O Silva (2009) reconhece que “não existe regra, fórmula ou receita que determine a melhor hora para encerrar uma venda” (SILVA et al., 2009), o que pode ser lido, aqui, como a necessidade de disponibilizar “gatilhos” no espaço para decidir a compra: a visão da fornada saindo, o aroma controlado, a amostra cortada, a etiqueta com informações que importam, a cordialidade de quem está no caixa. Quando a operação adota um modelo com alta autonomia do cliente, tais elementos precisam ser ainda mais cuidadosos.

O comportamento dos custos de insumos em panificação pressiona decisões de preço, sortimento e lote de produção. A leitura estratégica desse ambiente requer identificar, no repertório de Porter, as barreiras de entrada, a rivalidade e o poder de fornecedores. Calcagnotto (1995) afirma que a indústria com “barreiras de entrada altas e as de saída baixas” tende a oferecer “retornos altos estáveis”, ao passo que a combinação oposta expõe os operadores a volatilidade de resultados.

Em micro varejo de panificação, as barreiras de entrada são relativamente baixas (equipamento básico, receitas disponíveis, local pequeno), e as de saída podem ser altas quando há investimento em reforma e equipamentos com pouco valor residual, o que sugere competição intensa por preço se não houver diferenciação.

Isso reforça a necessidade de construir barreiras simbólicas e relacionais, como marca de bairro, assinatura de receita e laços com a vizinhança, que atenuem a exposição da casa de pães a comparações estritas de preço com atacarejos e supermercados.

O tema da diferenciação emerge do diagnóstico como vetor de defesa e crescimento. Porter, conforme recuperado por Calcagnotto, organiza estratégias em liderança em custos, diferenciação e enfoque, cuja escolha afeta “que tipo de empresa ela é ou deseja ser” (CALCAGNOTTO, 1995).

A Casa do Pão não dispõe de escala para perseguir reduções sistemáticas de custo sem comprometer qualidade e tempo de serviço. Ao mesmo tempo, entrega atributos que têm valor para o comprador, como frescor tangível, acolhimento e receita com fermentação natural. A tradução prática desse posicionamento requer explicitar, no ponto de venda e em canais digitais, por que razão os pães são diferentes e como isso afeta o prazer de consumo, a digestibilidade e a percepção de qualidade.

É aqui que a literatura de vendas e relacionamento oferece elementos para transformar características em benefícios percebidos pelo cliente local, reduzindo a elasticidade da demanda a variações de preço num intervalo razoável. Os próprios manuais compilados por Silva et al. indicam que “venda pessoal é a comunicação verbal direta concebida para explicar como bens, serviços ou ideias [...] atendem às necessidades de um ou mais clientes potenciais” (SILVA et al., 2009), e essa explicação, ainda que no varejo de autoatendimento, pode ser embutida em etiquetas, displays e narrativas concisas nas redes sociais.

Ao avaliar a precificação praticada, constata-se predominância de referência a custos e à paridade com vizinhos. Não se trata de prática incomum; de fato, Milan et al. registram, em estudo de campo, que “as estratégias de preço também podem ser categorizadas em três grandes grupos (abordagens): (i) preços baseados em custos; (ii) preços baseados na concorrência; e (iii) preços baseados na percepção de valor para o cliente” (MILAN et al., 2016).

Milan (2016) ainda sustenta, com dados empíricos, que “em geral [a abordagem baseada em valor percebido é a] melhor abordagem, link direto para a necessidade dos clientes” (MILAN et al., 2016). Transposto para o caso, o diagnóstico sugere uma oportunidade clara: recalibrar o preço a partir de evidências de valor percebido, considerando atributos sensoriais, processo artesanal e conveniência, com comunicação mais robusta desses elementos para legitimar ajustes.

Ainda no plano das estratégias de preço, chama a atenção a relação entre posicionamento e desempenho reportada no estudo: “os dados sugerem que empresas que captam melhor o valor percebido pelos clientes, aliado a uma estratégia

de preços altos, apresentam um melhor desempenho diante dos seus principais concorrentes” (MILAN et al., 2016).

Não se trata de recomendar preços arbitrariamente elevados, mas de alinhar o nível de preço ao que se entrega e ao que o cliente reconhece como valioso. A matriz preço-qualidade citada por Kotler e lembrada no texto de Milan ajuda a pensar escolhas coerentes: a Casa do Pão se aproxima do quadrante “alto valor” quando mantém qualidade superior a um preço competitivo, e pode gradualmente migrar a “valor supremo” se o conjunto de atributos (produto + experiência) for percebido como único.

O artigo também diferencia a “precificação convencional” da “precificação estratégica”, indicando que esta última “consiste em reagir às condições de mercado ou gerenciá-las prontamente, exercendo o nível de preços mais lucrativo e rentável pela geração de mais valor aos clientes e à empresa” (MILAN et al., 2016). Proatividade, aqui, significa testar variações de preço por categoria e acompanhar resposta de volume, margens e giro, sem perder o pulso da clientela.

No exame do relacionamento com clientes, a operação, desde a fase de porta de casa, construiu uma base de fregueses fidelizados, em especial moradores do condomínio. O desafio passa a ser transformar essa fidelização tácita em uma base de dados mínima que permita comunicação direta e previsibilidade de produção. As abordagens discutidas por Silva et al. para gestão do relacionamento apontam caminhos factíveis.

A ideia de pós-venda, tratada com ênfase, abrange “reduzir as preocupações do cliente após a compra, assegurar a entrega dentro do prazo, [...] prover acompanhamento [...] e lidar com reclamações e questões” (SILVA et al., 2009). Em panificação de vizinhança, essas ações se materializam em gestos simples: confirmar horários de fornada, avisar quando um pedido especial estiver pronto, reconhecer falhas eventuais e corrigi-las prontamente. O ganho prático é a conversão de satisfação em recorrência e recomendação boca a boca, com impacto cumulativo na receita.

O próprio processo de vendas, dissecado pelos autores, descortina oportunidades de aperfeiçoamento no antes, durante e depois da transação. Na pré-venda, “pesquisar as necessidades de cada cliente” encurta o caminho da decisão (SILVA et al., 2009). Para a Casa do Pão, isso significa aprender quais horários

concentram demanda por cada tipo de pão, que sabores de salgado fazem mais sentido em determinados dias, quais formatos de bolo conversam com ocasiões específicas dos moradores.

Durante a venda, a clareza das informações e a facilidade de pagamento sustentam a autonomia do cliente; após a venda, pequenos ritos de acompanhamento recompõem o ciclo da compra. O texto lembra que “não existe regra, fórmula ou receita que determine a melhor hora para encerrar uma venda”, apontando para a importância de “responder satisfatoriamente às objeções” (SILVA et al., 2009).

A objeção, em panificação, geralmente se traduz em preço, tamanho do pão, sal do salgado, horário, e a capacidade de respondê-la com alternativas (meio pão, opção com menos sal, reserva de fornada) sustenta a decisão a favor da casa. A ausência, até o início da pesquisa, de presença digital estruturada limita o alcance e fragiliza a comunicação de valor. Em negócios de bairro, canais como WhatsApp, Instagram e Facebook oferecem baixo custo de entrada e alto retorno marginal quando usados com disciplina e foco no conteúdo que importa ao cliente: a foto do pão saindo, a agenda da semana, a explicação do que é a fermentação natural, as condições do combo do dia.

O compêndio de vendas consultado oferece referências sobre como o diálogo com o cliente deve ser construído: “Vender não é apenas para vendedores, é fundamental para todos. [...] A falta de habilidade para vender pode colocar qualquer pessoa em desvantagem” (SILVA et al., 2009). A comunicação digital não substitui o produto, mas traduz atributos em argumentos que influenciam a decisão, e ajuda a programar a produção com base em pedidos antecipados, reduzindo desperdícios.

A leitura diagnóstica não se limita a processos, alcança também a governança da loja. Em planejamento, o caso demanda a implantação de um ciclo simples, iterativo, com metas modestas e revisões frequentes. Calcagnotto (1995) ressalta que “o planejamento deve ser um processo contínuo, permanente e dinâmico”, devendo “ser revisto continuamente para que os caminhos não se desviem do objetivo final”.

Para uma casa de pães, isso se traduz em rituais semanais de avaliação de giro por item, perdas, reclamações, estoque de insumos críticos e calendário de ações. A literatura que o autor compila também destaca a utilidade do benchmarking como instrumento de aprendizagem, com a lembrança de que “o benefício final do benchmarking é a competitividade. O benchmarking ajuda a desenvolver um quadro

de como a operação deve cuidar da mudança para se atingir um desempenho superior” (CALCAGNOTTO, 1995). O exercício, aqui, pode ser simples e local: visitar duas ou três padarias artesanais da cidade, observar displays, comunicação, preços, lotes, e retornar com ideias ajustadas à escala do condomínio.

No prisma do cliente, convém ainda realçar que conveniência e qualidade caminham juntas. As tendências referidas em varejo anteveem uma crescente preocupação com tempo e com a qualidade que “faça sentido para o indivíduo” (CALCAGNOTTO, 1995). Em pães, o sentido emerge de atributos tangíveis (casca, miolo, aroma) e intangíveis (história do processo, cuidado da produção). Essa junção permite justificar uma política de preços coerente com o valor oferecido, em que o cliente não se sente explorado, mas reconhece que paga por algo mais do que farinha e água.

A literatura de preço registra, de forma lapidar, que “os gestores deveriam abandonar o raciocínio de uma maior participação de mercado e de um maior volume de negócios em favor de uma visão mais orientada para o lucro e para a rentabilidade” (MILAN et al., 2016). Em microescala, volume por volume, quando não sustentado por margem, asfixia o caixa e compromete o ciclo produtivo. Logo, o diagnóstico aponta para um equilíbrio: ampliar a base, sim, mas com foco em composições de venda (pão + salgado + bebida) e mix que protejam as margens.

Do lado dos fornecedores, a Casa do Pão, pela escala, tem pouca capacidade de barganha. A saída está em negociações de prazo e em planejamento de compras para mitigar picos de preço. Ainda aqui, o repertório estratégico exige olhos para custo total, e não apenas preço de aquisição: condições de entrega, qualidade estabilizada, perdas por variação de lote.

Porter recorda que “o poder econômico dos fornecedores ocorre quando o insumo é, de uma forma ou de outra, importante para o comprador”, sobretudo quando são poucos e/ou dominam uma tecnologia (CALCAGNOTTO, 1995). Panificação, farinha, fermento e gorduras são insumos críticos, e a construção de um relacionamento profissional com dois fornecedores alternativos por insumo chave é, ao mesmo tempo, uma mitigação de risco e um pequeno ganho de poder de compra. A caracterização da clientela confirma um perfil de conveniência e recorrência.

Moradores, funcionários do entorno e visitantes ocasionais compõem o fluxo, com picos nos horários padrão de fornada. A elasticidade-preço aparenta ser

moderada em produtos assinaturas e mais elevada em itens comoditizados (por exemplo, refrigerantes). A leitura do comportamento sugere ancorar a margem em itens nos quais a casa oferece valor próprio (pães e salgados), enquanto usa bebidas como complemento atraente, com preços alinhados ao mercado para evitar dissonância.

O estudo de Milan et al. (2016) reporta que empresas “tendem a concordar mais com uma estratégia de preços altos e menos com a estratégia de preços baixos” quando a proposta de valor é reconhecida. Na prática, recomenda-se cuidado com o viés de reduzir preço para “trazer mais gente”, pois tal recurso, quando não sustentado por ganho de produtividade, tende a corroer margens e reeducando o cliente a buscar apenas promoção.

A organização do sortimento mostra potencial de refinamento, a atual variedade atende às cestas básicas de consumo do condomínio, porém há espaço para variações temáticas por dia da semana, com rotatividade de sabores e “edições limitadas” que criem novidades e ampliem o tíquete.

Em paralelo, alguns itens podem ser ajustados por porcionamento (meio pão, minibolo) para caber em orçamentos e estimular compra por impulso. A teoria do varejo, como lembrado no texto de Calcagnotto ao tratar de lojas de especialidades e conveniência, privilegia a clareza do que se vende e a consistência com a missão da loja (CALCAGNOTTO, 1995). A Casa do Pão não precisa aumentar o sortimento indefinidamente; precisa, sim, lapidar um núcleo duro de itens âncora e uma borda de inovação que preserve a curiosidade e atenda nichos dentro do condomínio.

No âmbito da comunicação, o diagnóstico aponta duas frentes: visual no ponto de venda e digital. No espaço físico, etiquetas com informações-chave, padronização visual, iluminação e exposição do produto no nível dos olhos potencializam a percepção de qualidade e facilitam a escolha.

Silva et al. (2009) ressalta à importância de “apresentar as características quando o cliente expressar claramente que existem certas normas a serem seguidas” (SILVA et al., 2009). A tradução aqui é não superlotar a comunicação, mas garantir que perguntas recorrentes tenham resposta visível: o que é fermentação natural, quais os ingredientes, qual o peso do pão, quando sai a próxima fornada. No digital, a casa precisa estabelecer uma “voz” que reflita a personalidade da marca: cordial, direta,

instruída sobre o que vende. Postagens regulares, com fotos próprias e luz natural, já diferenciam e sinalizam cuidado.

Além disso, a governança financeira constitui outro eixo do diagnóstico. A operação demanda separar contas pessoais das contas do negócio, instituir um controle simples de fluxo de caixa e apurar imagens por categoria, mesmo que em planilha.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO PROBLEMA E PROPOSTAS DE INOVAÇÃO/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

A análise realizada no capítulo anterior evidenciou que a Panificadora Casa do Pão apresenta uma proposta de valor consistente, baseada na produção artesanal, no atendimento personalizado e na conveniência proporcionada aos moradores do condomínio onde está inserida. Entretanto, também foram identificadas limitações comuns a microempreendimentos do varejo alimentar, como precificação predominantemente orientada por custos, reduzida presença digital, ausência de indicadores gerenciais, baixo nível de formalização das ações de marketing e escassa sistematização do relacionamento com clientes. Esses fatores restringem o potencial competitivo do negócio e limitam oportunidades de expansão do mercado consumidor.

Nesse contexto, as propostas apresentadas neste capítulo buscam fortalecer a competitividade da empresa sem comprometer sua identidade artesanal, priorizando intervenções de baixo custo e fácil implementação. As recomendações estão organizadas em quatro eixos complementares: (i) precificação baseada em valor percebido; (ii) experiência de compra e atendimento; (iii) comunicação e presença digital; e (iv) gestão e planejamento com indicadores de desempenho.

A literatura destaca que pequenas empresas obtêm melhores resultados quando alinham posicionamento estratégico, proposta de valor e execução operacional (PORTER, 1986; KOTLER, 2017). Da mesma forma, Verhoef et al. (2009) argumentam que a experiência do cliente resulta da integração entre produto, ambiente, comunicação e relacionamento, tornando-se um importante diferencial competitivo para empresas de varejo.

Figura 2 - Modelo estratégico de melhoria das vendas da panificadora



Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A Figura 2 sintetiza o modelo estratégico desenvolvido para a Casa do Pão, estruturado com base nos principais componentes do modelo de negócios: parceiros estratégicos, recursos, atividades-chave, proposta de valor, segmentos de clientes, canais de comercialização, estrutura de custos e fontes de receita.

Os principais parceiros são fornecedores locais e consumidores recorrentes, cuja relação de confiança contribui para a estabilidade operacional do empreendimento. As atividades centrais concentram-se na produção artesanal e no atendimento personalizado, apoiadas por recursos físicos, equipamentos e mão de obra especializada.

A proposta de valor fundamenta-se na oferta de produtos frescos, artesanais e de qualidade, aliados à conveniência proporcionada pela localização e à proximidade com os clientes. O público-alvo compreende principalmente moradores do condomínio e consumidores que valorizam praticidade, qualidade e atendimento personalizado. Os canais de comercialização incluem a loja física e ferramentas digitais, como WhatsApp Business e Instagram, ampliando a comunicação e facilitando encomendas.

Sob a perspectiva financeira, o modelo evidencia a necessidade de equilíbrio entre custos operacionais, perdas de produção e receitas provenientes das vendas diretas e encomendas. Assim, a Figura 2 representa um guia para a implementação das ações propostas, integrando aspectos estratégicos e operacionais voltados ao aumento da competitividade do empreendimento.

Segundo Porter (1986), empresas de pequeno porte tendem a alcançar melhores resultados quando adotam uma estratégia competitiva claramente definida, seja por liderança em custos, diferenciação ou enfoque. Considerando suas características atuais, a Casa do Pão posiciona-se naturalmente na estratégia de diferenciação com foco territorial, baseada na qualidade artesanal, proximidade com o cliente e conveniência.

O primeiro eixo de intervenção refere-se à política de preços. O diagnóstico evidenciou que a formação de preços ocorre predominantemente a partir dos custos de produção e da comparação com estabelecimentos concorrentes, prática comum entre pequenos varejistas, mas que frequentemente limita a captura do valor percebido pelos consumidores.

Milan et al. (2016) classificam as estratégias de precificação em três abordagens principais: preços baseados em custos, na concorrência e no valor percebido pelo cliente. Os autores demonstram que empresas que utilizam o valor percebido como referência apresentam desempenho superior, uma vez que o preço passa a refletir os benefícios percebidos pelo consumidor, e não apenas os custos de produção.

Essa abordagem é particularmente adequada para produtos artesanais, cuja diferenciação está associada à qualidade dos ingredientes, aos processos produtivos e à experiência proporcionada ao consumidor (MILAN et al., 2016). Nessa perspectiva, recomenda-se comunicar de forma explícita os atributos que justificam o preço, como fermentação natural, produção diária, seleção de matérias-primas e frescor dos produtos.

Além da comunicação do valor, recomenda-se monitorar sistematicamente indicadores como margem de contribuição, volume de vendas e perdas por categoria, permitindo pequenos ajustes de preços baseados em evidências. Outra estratégia consiste na criação de combos (por exemplo, pão, salgado e bebida), aumentando o

tíquete médio sem recorrer a descontos frequentes, prática que tende a reduzir a percepção de qualidade (KOTLER, 2017).

Estudos clássicos de pricing indicam que pequenas variações positivas de preço podem produzir impactos expressivos sobre a lucratividade quando não comprometem o volume de vendas (BAKER; MARN; ZAWADA, 2010 apud MILAN et al., 2016). Em microempresas, esse efeito contribui diretamente para ampliar a capacidade de investimento e reduzir a vulnerabilidade financeira.

Complementarmente, recomenda-se estabelecer uma rotina periódica de revisão da política de preços. Milan et al. (2016) sugerem a criação de um Comitê de Precificação responsável por acompanhar resultados e revisar estratégias. Embora essa estrutura seja típica de organizações maiores, sua adaptação à realidade da Casa do Pão pode ocorrer por meio de reuniões quinzenais entre os proprietários para análise de indicadores simples, como vendas por produto, margem estimada, reclamações dos clientes e desempenho dos produtos recém-lançados.

Essa prática aproxima a gestão do conceito de aprendizagem contínua, permitindo ajustes rápidos diante das mudanças do mercado. Conforme Payne e Frow (2005), organizações orientadas ao cliente utilizam informações provenientes das interações de mercado para aperfeiçoar continuamente seus processos de decisão, fortalecendo sua competitividade no longo prazo.

O segundo eixo estratégico concentra-se na experiência de compra e no relacionamento com os clientes, fatores que exercem influência direta sobre a satisfação, a fidelização e a intenção de recompra. O diagnóstico demonstrou que a Casa do Pão opera sob um modelo de autoatendimento assistido, no qual o consumidor possui autonomia para selecionar os produtos, enquanto a interação com os proprietários complementa o processo de compra. Essa característica representa uma vantagem competitiva, desde que o ambiente comercial seja planejado para facilitar a decisão do cliente e transmitir os diferenciais da marca.

Segundo Silva et al. (2009), o processo de vendas ultrapassa a simples transação comercial, envolvendo a identificação das necessidades do consumidor e a construção de relacionamentos duradouros. Sob essa perspectiva, a organização do espaço físico torna-se um importante instrumento de comunicação, reduzindo o esforço de decisão e tornando a experiência mais agradável. Estudos recentes reforçam que a experiência do cliente é formada pela integração entre ambiente físico,

atendimento, comunicação e percepção de valor ao longo de toda a jornada de compra (VERHOEF et al., 2009; LEMON; VERHOEF, 2016).

Dessa forma, recomenda-se aperfeiçoar a sinalização interna da loja por meio de etiquetas padronizadas contendo informações como ingredientes, peso, métodos de preparo e diferenciais da fermentação natural. A divulgação dos horários das fornadas e a identificação visual das categorias de produtos também contribuem para reduzir incertezas durante a compra e fortalecer a percepção de qualidade.

Outra intervenção de baixo custo consiste na reorganização do layout da loja. A disposição estratégica dos produtos de maior valor agregado em áreas de maior circulação, associada à exposição de itens complementares próximos ao caixa, favorece compras por impulso e amplia o tíquete médio. Kotler (2017) destaca que a organização do ambiente de varejo influencia significativamente o comportamento do consumidor, estimulando compras adicionais quando a exposição dos produtos é planejada de forma estratégica.

Além dos aspectos visuais, elementos sensoriais também podem ser explorados para fortalecer a proposta de valor. O aroma característico do pão recém-assado, por exemplo, constitui um estímulo natural capaz de despertar emoções positivas e aumentar a intenção de compra. Conforme Krishna (2012), o marketing sensorial influencia diretamente a percepção de qualidade, tornando a experiência mais memorável e favorecendo a fidelização dos consumidores.

Outro aspecto identificado refere-se às principais objeções apresentadas pelos clientes, especialmente relacionadas ao preço, ao tamanho das porções e à disponibilidade de produtos. Em vez de recorrer exclusivamente à redução de preços, recomenda-se ampliar as opções de escolha por meio de diferentes tamanhos de produtos, kits promocionais e possibilidade de encomendas antecipadas. Essa estratégia aumenta a percepção de conveniência e reduz frustrações decorrentes da indisponibilidade de itens, contribuindo para a retenção dos consumidores (SILVA et al., 2009).

O relacionamento pós-venda também representa uma oportunidade de diferenciação. Pequenos contatos realizados após encomendas, confirmação de pedidos, mensagens informando horários de fornadas ou comunicação transparente diante de eventuais falhas fortalecem a confiança do consumidor e aumentam sua probabilidade de retorno. Payne e Frow (2005) destacam que empresas orientadas

ao relacionamento utilizam cada interação com o cliente como oportunidade para ampliar valor e consolidar vínculos de longo prazo.

A transformação digital modificou significativamente a forma como consumidores buscam informações e interagem com empresas do setor alimentício. Embora a Casa do Pão possua reconhecimento entre os moradores do condomínio, sua presença digital ainda é limitada, restringindo o alcance das ações de divulgação e a captação de novos clientes.

Nesse contexto, recomenda-se estruturar um plano simples de comunicação digital baseado em publicações regulares no Instagram e no WhatsApp Business. O conteúdo deve contemplar três categorias principais: apresentação dos produtos recém-produzidos, informações educativas sobre fermentação natural e produção artesanal, além de comunicados referentes às fornadas, encomendas e promoções sazonais.

Essa estratégia está alinhada ao conceito de marketing de conteúdo, no qual informações relevantes fortalecem o relacionamento com os consumidores e aumentam a credibilidade da marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021). Paralelamente, fotografias produzidas no próprio estabelecimento, valorizando autenticidade e qualidade visual, tendem a gerar maior identificação do público do que imagens genéricas obtidas em bancos de imagens.

A adoção do WhatsApp Business representa outra intervenção de elevada relação custo-benefício. Ferramentas como catálogo digital, respostas automáticas, mensagens rápidas e organização de pedidos permitem melhorar o atendimento sem necessidade de investimentos elevados. Além disso, listas de transmissão autorizadas pelos clientes podem ser utilizadas para informar horários das fornadas, lançamento de novos produtos e campanhas específicas, preservando a comunicação personalizada característica do empreendimento.

Estudos recentes demonstram que a integração entre canais físicos e digitais fortalece a experiência do consumidor e amplia as oportunidades de venda, especialmente em pequenos negócios que atuam em mercados locais (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017). Dessa forma, a presença digital não deve ser entendida apenas como ferramenta de divulgação, mas como extensão do atendimento presencial e instrumento permanente de relacionamento.

Em conjunto, as ações propostas para atendimento e comunicação digital reforçam a estratégia de diferenciação da Casa do Pão. Ao integrar ambiente físico, relacionamento personalizado e comunicação online consistente, o empreendimento amplia a percepção de valor de seus produtos e fortalece sua posição competitiva no mercado de vizinhança.

O quarto eixo de intervenção contempla práticas de gestão voltadas à melhoria contínua do desempenho comercial da Casa do Pão. O diagnóstico evidenciou que, embora o empreendimento apresente organização operacional e identidade bem definida, a tomada de decisão ocorre predominantemente de forma intuitiva, característica frequente em microempresas familiares. A adoção de instrumentos simples de planejamento e monitoramento pode aumentar a previsibilidade financeira e fornecer informações mais consistentes para decisões relacionadas ao mix de produtos, preços e investimentos.

Calcagnotto (1995) ressalta que o planejamento estratégico deve constituir um processo contínuo, dinâmico e permanentemente revisado, permitindo que a organização adapte suas decisões às mudanças do ambiente competitivo. Sob essa perspectiva, recomenda-se estabelecer um ciclo mensal de planejamento composto por definição de metas, implementação de ações e avaliação sistemática dos resultados.

Para uma empresa de pequeno porte, esse processo pode ser operacionalizado por meio de objetivos mensais específicos, como aumento do tíquete médio, redução das perdas de produção ou ampliação das encomendas. Ao final de cada semana, recomenda-se avaliar os resultados obtidos e redefinir ações corretivas quando necessário, promovendo uma cultura de melhoria contínua.

A utilização de indicadores de desempenho representa outra ferramenta importante para apoiar a gestão. Entre os indicadores prioritários destacam-se vendas por categoria, número de transações, tíquete médio, margem estimada por produto, índice de perdas, volume de encomendas e nível de satisfação dos clientes. Kaplan e Norton (1992) destacam que sistemas de indicadores permitem transformar objetivos estratégicos em informações gerenciais capazes de orientar decisões e acompanhar o desempenho organizacional.

Para a realidade da Casa do Pão, o controle desses indicadores pode ser realizado em planilhas eletrônicas simples, atualizadas diariamente. Mesmo sem

sistemas informatizados complexos, o acompanhamento sistemático dos resultados possibilita identificar tendências de consumo, produtos de maior rentabilidade e oportunidades de melhoria operacional.

Outra recomendação consiste na realização periódica de benchmarking com padarias artesanais da região. Segundo Calcagnotto (1995), essa prática favorece o aprendizado organizacional ao permitir a comparação de processos, estratégias e resultados com empresas de referência. O objetivo não consiste em reproduzir modelos existentes, mas identificar práticas bem-sucedidas relacionadas ao layout, comunicação visual, mix de produtos, atendimento e políticas de preços que possam ser adaptadas à realidade do empreendimento.

No gerenciamento do portfólio de produtos, recomenda-se estruturar o sortimento em duas categorias. A primeira corresponde aos produtos permanentes, responsáveis pela maior parte do faturamento, como pães tradicionais, salgados de maior aceitação e bolos de elevada rotatividade. A segunda contempla produtos sazonais ou experimentais, lançados periodicamente para estimular novas compras sem comprometer a eficiência operacional.

Essa estratégia contribui para equilibrar previsibilidade produtiva e inovação comercial. Levy, Weitz e Grewal (2019) destacam que varejistas bem-sucedidos desenvolvem seus sortimentos considerando simultaneamente estabilidade operacional e capacidade de adaptação às mudanças nas preferências dos consumidores.

No relacionamento com fornecedores, recomenda-se ampliar a diversificação das fontes de abastecimento para reduzir riscos decorrentes de oscilações de preços ou indisponibilidade de insumos. Porter (1986) observa que o poder de negociação dos fornecedores influencia diretamente a competitividade das empresas, especialmente quando poucos ofertantes concentram o mercado. Dessa forma, manter alternativas de fornecimento para insumos críticos, como farinha, fermento e gorduras, aumenta a segurança operacional e fortalece a capacidade de negociação da empresa.

Paralelamente, a comunicação da proposta de valor deve ser fortalecida por meio de ações educativas que evidenciem os diferenciais da produção artesanal. Informações simples sobre fermentação natural, tempo de preparo, ingredientes selecionados e produção diária podem ser incorporadas às etiquetas dos produtos,

materiais promocionais e publicações nas redes sociais. Segundo Milan et al. (2016), estratégias de precificação orientadas ao valor somente produzem resultados consistentes quando os consumidores compreendem claramente os benefícios oferecidos pelo produto.

Além da comunicação, recomenda-se implantar um programa simplificado de fidelização. Cartões físicos de recompensas, benefícios para clientes frequentes ou vantagens em encomendas recorrentes representam alternativas de baixo custo capazes de estimular a recompra. Conforme Silva et al. (2009), o relacionamento pós-venda constitui uma etapa fundamental do processo comercial, pois fortalece vínculos, aumenta a confiança e favorece novas oportunidades de negócios.

O cadastro voluntário de clientes também pode contribuir para o relacionamento contínuo. Mediante autorização, informações básicas podem ser utilizadas para envio de avisos sobre fornadas, lançamento de novos produtos, datas comemorativas e campanhas promocionais, respeitando os princípios da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Payne e Frow (2005) destacam que a gestão estruturada do relacionamento permite ampliar o valor do cliente ao longo do tempo e fortalecer sua lealdade à empresa.

De forma integrada, as recomendações apresentadas convergem para uma estratégia de diferenciação baseada na qualidade dos produtos, na experiência de compra e na proximidade com o consumidor. A adoção de práticas simples de gestão, comunicação, precificação e relacionamento tende a aumentar a eficiência operacional, fortalecer a fidelização e ampliar a competitividade da Casa do Pão sem comprometer sua identidade artesanal.

Assim, o conjunto de intervenções proposto constitui um plano de modernização comercial de baixo custo, compatível com a realidade financeira e operacional do empreendimento. Ao integrar planejamento estratégico, marketing, gestão da experiência do cliente e precificação orientada ao valor, cria-se uma base consistente para o crescimento sustentável do negócio e para a geração de vantagem competitiva no varejo alimentar de vizinhança.

As propostas apresentadas demonstram que o fortalecimento da competitividade da Casa do Pão não depende exclusivamente de investimentos financeiros elevados, mas da adoção sistemática de práticas gerenciais fundamentadas na literatura científica. A combinação entre diferenciação, gestão

baseada em indicadores, comunicação digital, relacionamento com clientes e precificação orientada ao valor amplia a capacidade competitiva do empreendimento e favorece sua sustentabilidade econômica.

Sob o ponto de vista acadêmico, o estudo reforça evidências de que conceitos clássicos de estratégia (PORTER, 1986), planejamento (CALCAGNOTTO, 1995) e marketing (KOTLER, 2017) permanecem atuais quando adaptados à realidade dos pequenos negócios. Ao mesmo tempo, estudos recentes demonstram que experiência do cliente, transformação digital e gestão do relacionamento constituem fatores determinantes para o desempenho de micro e pequenas empresas (PAYNE; FROW, 2005; VERHOEF et al., 2009; LEMON; VERHOEF, 2016; GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFÄLT, 2017).

Dessa forma, as recomendações apresentadas podem servir não apenas como instrumento de melhoria para a Casa do Pão, mas também como referência para outros pequenos empreendimentos do setor de panificação artesanal interessados em estruturar estratégias comerciais capazes de aumentar competitividade, rentabilidade e fidelização de clientes.

5 CONCLUSÃO

Este estudo permitiu integrar o diagnóstico da Panificadora Casa do Pão à proposição de estratégias de modernização comercial compatíveis com a realidade de um microempreendimento de panificação artesanal. Os objetivos estabelecidos foram alcançados ao descrever o contexto de atuação da empresa, identificar limitações nas práticas de vendas, atendimento, precificação e gestão e propor recomendações organizadas em quatro eixos: precificação orientada ao valor, experiência de compra, comunicação digital e gestão baseada em indicadores.

Os resultados demonstram que a adoção de estratégias fundamentadas em valor percebido, em substituição à precificação baseada apenas em custos ou na concorrência, pode fortalecer a rentabilidade e reduzir a dependência de disputas por preço. Conforme destacam Milan et al. (2016), estratégias de preços orientadas ao valor estabelecem um vínculo mais direto com as necessidades dos clientes e tendem a produzir melhor desempenho organizacional. No contexto da Casa do Pão, essa abordagem depende da comunicação consistente dos diferenciais dos produtos artesanais e da qualidade da experiência oferecida ao consumidor.

No campo das vendas e do relacionamento, verificou-se que práticas simples de pré-venda, venda e pós-venda podem fortalecer a fidelização e ampliar a recorrência das compras. Como afirmam Silva et al. (2009), o pós-venda representa o reinício do ciclo comercial, reforçando a confiança e contribuindo para relações duradouras com os clientes. Da mesma forma, a adoção de rotinas de planejamento e monitoramento contínuo está alinhada à concepção de Calcagnotto (1995), segundo a qual o planejamento estratégico deve constituir um processo permanente e dinâmico.

A principal contribuição tecnológica deste trabalho consiste na proposição de um modelo de gestão acessível para microempresas, baseado no uso de ferramentas de baixo custo, como planilhas de controle, indicadores básicos de desempenho, WhatsApp Business e estratégias digitais voltadas ao relacionamento com clientes. Essas soluções podem ser facilmente adaptadas por outros pequenos empreendimentos do setor de panificação e de varejo alimentar.

Sob a perspectiva social, as recomendações contribuem para fortalecer negócios de vizinhança, melhorar a experiência de consumo e incentivar práticas de gestão que favoreçam geração de renda, sustentabilidade econômica e desenvolvimento local. Para a comunidade científica, o estudo demonstra que conceitos consolidados de estratégia, marketing, vendas e precificação podem ser aplicados com sucesso em microempreendimentos, aproximando teoria e prática em um segmento ainda pouco explorado.

Conclui-se, portanto, que a modernização comercial de pequenos negócios não depende exclusivamente de elevados investimentos financeiros, mas da implementação contínua de estratégias coerentes com seu posicionamento competitivo. O acompanhamento da implementação das propostas e a avaliação de seus resultados representam oportunidades para pesquisas futuras, contribuindo para o aperfeiçoamento de modelos de gestão voltados ao micro varejo alimentar.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (ABIP). **O mercado da panificação e a pandemia**. Brasília, DF, 2021. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/o-mercado-da-panificacao-e-a-pandemia/>. Acesso em: 23 maio 2026.
- BAKER, Ronald J.; MARN, Michael V.; ZAWADA, Craig C. **The price advantage**. 2. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

- CALCAGNOTTO, Antonio Cândido Prata. **Planejamento estratégico: as estratégias competitivas e sua aplicação em empresas de varejo da região de Caxias do Sul**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1995. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3472e2ca0932a98d7edbc110c8c58de9/\\$File/9938.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3472e2ca0932a98d7edbc110c8c58de9/$File/9938.pdf). Acesso em: 23 maio 2026.
- GREWAL, Dhruv; ROGGEVEEN, Anne L.; NORDFÄLT, Jens. The future of retailing. **Journal of Retailing**, New York, v. 93, n. 1, p. 1-6, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.
- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade**. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- KRISHNA, Aradhna. An integrative review of sensory marketing: engaging the senses to affect perception, judgment and behavior. **Journal of Consumer Psychology**, Hoboken, v. 22, n. 3, p. 332-351, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.003>.
- LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, Thousand Oaks, v. 80, n. 6, p. 69-96, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A.; GREWAL, Dhruv. **Retailing management**. 10. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019.
- MILAN, Gabriel Sperandio; SACILOTO, Evandro Busata; LARENTIS, Fabiano; DE TONI, Deonir. As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. **Revista Eletrônica de Administração (REAd)**, Porto Alegre, v. 22, n. 2, p. 419-452, maio/ago. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0982015.57273>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/yLPZMqJwFJMR7PflJYZKk5t/>. Acesso em: 23 maio 2026.
- PAYNE, Adrian; FROW, Pennie. A strategic framework for customer relationship management. **Journal of Marketing**, Thousand Oaks, v. 69, n. 4, p. 167-176, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Guia completo de práticas sustentáveis para qualquer negócio**. Brasília, DF: Sebrae, 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. Acesso em: 23 maio 2026.
- SILVA, Amanda Kelly da; CAMPOS, Vanessa Aparecida da Silva; VENDRAME, Francisco César; SARRACENI, Jovira Maria; VENDRAME, Máris de Cássia Ribeiro. **Técnicas de vendas: uma ferramenta para alavancar as receitas**. Lins: UNISALESIANO, 2009. Disponível em: <https://www.cursosprofec.com.br/escola/apostilas/basico-sobre-vendas-pfc-3.pdf>. Acesso em: 23 maio 2026.

VERHOEF, Peter C. et al. Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, New York, v. 85, n. 1, p. 31-41, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>.