

REMODELAGEM DE NEGÓCIOS EM PEQUENAS EMPRESAS: Proposta de Inovação para uma panificadora em Ribeirão Preto – SP

BUSINESS REMODELING IN SMALL COMPANIES: innovation proposal for a bakery in Ribeirão Preto - SP

Ana Carolina D'Ilio Santana¹
Renato Taguchi²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar o modelo de negócios de uma panificadora de pequeno porte, localizada na zona Norte de Ribeirão Preto – SP, e propor uma remodelagem baseada na ferramenta Canvas Modelo de Negócios, de Osterwalder e Pigneur (2011). O estudo busca compreender como pequenas inovações podem ampliar e gerar novos rumos estratégicos e competitivos, ao mesmo tempo preservando a essência do negócio. A pesquisa é de caráter aplicado e abordagem qualitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso, com observação direta e análise documental. Os resultados evidenciam que a panificadora apresenta uma estrutura sólida, sustentada pela tradição, pela qualidade dos produtos e pelo vínculo afetivo com a comunidade local, mas que ainda carece de estratégias voltadas à gestão e à presença digital. A remodelagem proposta sugere ações simples e eficazes, como a criação de um *delivery* próprio, maior atuação nas redes sociais e diversificação do portfólio de produtos, de forma a unir tradição e inovação. Conclui-se que o equilíbrio entre o que já funciona e o que pode ser aprimorado é o caminho para a expansão sustentável de pequenos negócios que carregam história e propósito.

Palavras-chave: inovação; modelo de negócios; panificação; pequenas empresas; business model canvas.

ABSTRACT

This article aims to analyze the business model of a small bakery, located in the northern region of Ribeirão Preto – SP, and propose a redesign based on the Business Model Canvas by Osterwalder and Pigneur (2011). The study seeks to understand how small innovations can strengthen a traditional business, preserving its essence while expanding its competitiveness in the market. The research is applied and qualitative in nature, conducted through a case study with direct observation and document analysis. The results show that the bakery has a solid structure built on tradition, product quality, and emotional connection with the local community, but still lacks strategies for management and digital presence. The proposed redesign suggests simple and effective actions, such as creating an in-house delivery system, increasing social media activity, and diversifying the product portfolio, combining tradition and innovation. It concludes that balancing what already works with what can be improved is the key to the sustainable growth of small businesses rooted in history and purpose.

¹ Graduada na Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto - FATEC Ribeirão Preto, ana.santana24@fatec.sp.gov.br.

² Professor Doutor na Faculdade de Tecnologia de Ribeirão Preto - FATEC Ribeirão Preto, renatotaguchi@gmail.com.

Keywords: innovation; business model; bakery; small business; business model canvas.

1 INTRODUÇÃO

O setor de panificação, especialmente nas pequenas empresas, desempenha um papel essencial na economia local de cidades como Ribeirão Preto, localizada no interior do Estado de São Paulo – Brasil. Sendo um dos segmentos mais tradicionais do Brasil e presente diariamente na vida da população. De acordo com dados do Instituto de Desenvolvimento das Empresas de Alimentação (Ideal), divulgados pela Agência Brasil, este segmento movimentou bilhões anualmente, tendo alcançado a marca de R\$153,3 bilhões em 2024, número superior ao do ano anterior (Agência Brasil, 2025). Segundo a Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP) (2025), esse crescimento se deve ao aumento de 4,57% no fluxo de clientes nas padarias no mesmo período, com estimativa de que mais de 47 milhões de pessoas frequentem esses estabelecimentos diariamente.

Tal crescimento torna o setor atrativo aos empreendedores. Em levantamento realizado pelo Sebrae (2025) com base em dados da Receita Federal e da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), até abril de 2025, foram abertos cerca de 26,4 mil novos pequenos negócios relacionados à fabricação e comércio varejista de produtos de panificação, sendo 86% microempreendedores individuais (MEI), 11,6% microempresas (ME) e 2,14% empresas de pequeno porte (EPP).

Com o crescimento contínuo do setor, as empresas já estabelecidas precisam acompanhar as mudanças e se adaptar às inovações, muitas vezes remodelando seus negócios para se manterem competitivas. De acordo com Jane Blandina, analista de competitividade do Sebrae, fatores como a busca por alimentos frescos e de qualidade, ambientes acolhedores e atendimento cordial são determinantes para fidelizar o consumidor (SEBRAE, 2025). Nesse contexto, torna-se pertinente refletir: como uma padaria tradicional pode inovar e se manter competitiva em um mercado cada vez mais exigente e em constante transformação?

Diante disso, este artigo tem como objetivo analisar o modelo de negócios atual de uma panificadora de pequeno porte e propor uma remodelagem utilizando a ferramenta Business Model Canvas, de Osterwalder e Pigneur (2011), considerando sua trajetória de 34 anos na zona norte de Ribeirão Preto – SP. Trata-se de um desafio, uma vez que a panificadora já é reconhecida como referência entre os concorrentes locais, porém necessita desenvolver estratégias que ampliem sua presença e fortaleçam sua competitividade em um cenário mais abrangente.

O artigo possui caráter aplicado e qualitativo, desenvolvido por meio de estudo de caso, com coleta de dados baseada em observação direta e análise documental. Sua relevância reside no fato de examinar uma empresa real e consolidada, que enfrenta o desafio de transformar seu potencial local em reconhecimento ampliado, mostrando como a inovação pode ocorrer de forma gradual, preservando o que já funciona e aprimorando o que pode evoluir.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceito de Modelo de Negócios

Quando se trata do conceito de Modelo de Negócios, inúmeras definições citadas por diferentes autores são encontradas. Não existe um consenso sobre a

definição exata do termo pois ele é relativamente recente, começou a ser discutido ao final do século XX por consequência da ascensão da internet e o conceito evoluiu ao longo do tempo ganhando destaque nas últimas décadas como uma ferramenta essencial para compreender como as organizações criam e sustentam valor. De modo geral, um modelo de negócios descreve a lógica de funcionamento de uma empresa, isto é, a forma como ela organiza seus recursos, produtos, clientes e relacionamentos para gerar resultados de forma viável e contínua.

Mais do que um plano ou estratégia, o modelo de negócios é o elo entre a ideia e a execução, mostrando como um negócio realmente funciona na prática. Ele serve para estruturar o pensamento empreendedor, permitindo visualizar de maneira integrada o que a empresa oferece, para quem oferece e de que modo entrega esse valor. Por isso, é amplamente utilizado tanto em novos empreendimentos quanto em empresas consolidadas que buscam inovar ou se reposicionar no mercado.

Sem mencioná-lo, Drucker (1994) apresentou a base desse conceito em seu ensaio “A Teoria do Negócio”, explicando que toda organização opera com base em suposições sobre o ambiente, missão e competências essenciais. Quando essas suposições deixam de refletir a realidade, a empresa perde desempenho. Essa ideia deu origem à noção de que o modelo de negócios deve ser revisto e adaptado conforme o contexto muda.

Para Magretta (2002), o modelo de negócios é a “história que faz a empresa fazer sentido”, explicando quem é o cliente, o que ele valoriza e como a empresa entrega esse valor. Já Timmers (1998) define modelo de negócios como a representação de produtos, serviços e fluxos de informação, descrevendo o papel dos diferentes participantes e os benefícios gerados para cada um.

De forma resumida, pode-se dizer que o modelo de negócios é uma ferramenta de entendimento e tomada de decisão, que auxilia empreendedores e gestores a enxergar oportunidades, identificar falhas e alinhar os objetivos da empresa com as demandas do mercado.

Entre as abordagens mais consolidadas, destaca-se o conceito de Osterwalder e Pigneur descritos em seu trabalho *Business Model Generation* (2011), que descrevem o modelo de negócios como a lógica pela qual uma organização cria, entrega e captura valor e será explorado na seção seguinte deste trabalho.

2.2 Ferramenta Business Model Canvas

Osterwalder & Pigneur apresentaram, em *Business Model Generation* (2011), uma ferramenta para elaboração e visualização de um modelo de negócio de maneira didática e de fácil uso, o *Business Model Canvas* ou, Canvas Modelo de Negócios, é um instrumento elaborado inicialmente por Alexander Osterwalder e que, atualmente, pode ser considerado um dos mais utilizados pelas organizações para a retratação de seus modelos de negócios. Tal ferramenta será utilizada para registrar o atual modelo de negócios da panificadora, bem como, a nova proposta de modelo sugerida neste artigo.

O modelo é dividido em nove blocos que descrevem elementos essenciais: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos (Figura 1).

Esses blocos, quando combinados, formam um mapa estratégico que ajuda a compreender o funcionamento interno da empresa e a identificar pontos de melhoria. O Canvas se destaca por ser acessível e aplicável a qualquer porte de negócio, permitindo uma visão clara da operação e das oportunidades de inovação.

Compreender os elementos do Canvas Modelo de Negócios permite analisar não apenas a estrutura atual da empresa, mas também identificar oportunidades de inovação e adaptação. Essa visão integrada é especialmente importante para pequenos negócios, que precisam acompanhar as mudanças no comportamento do consumidor e nas demandas do mercado para se manterem competitivos.

Figura 1 – Business Model Canvas



Fonte: Sebrae Digital, 2025.

2.3 Inovação e comportamento do consumidor em pequenos negócios

Nos últimos anos, o comportamento do consumidor passou por transformações perceptíveis, impactando diretamente a forma como as empresas precisam se posicionar. Hoje, o cliente busca mais do que um produto, ele procura experiência, propósito e identificação com a marca. Rocha, Fernandes e Segnini (2021) destacam que o consumidor moderno valoriza tanto o que consome quanto os valores e experiências transmitidos pela empresa.

Essas mudanças tornaram a inovação uma necessidade constante. Batista e Costa (2022) reforçam que inovar nos modelos de negócios é essencial para a competitividade das micro e pequenas empresas, pois permite novas formas de criar e entregar valor. Isso é especialmente relevante em setores tradicionais, como o de panificação, que precisam equilibrar tradição e modernidade.

Porem e Krohling Kunsch (2021) ressaltam que a inovação aliada à comunicação e ao relacionamento com o cliente é fator determinante para a sustentabilidade das pequenas empresas. Vasconcelos, Mello e Melo (2016) complementam que, no setor alimentício, práticas inovadoras se relacionam diretamente ao aumento da produtividade e à fidelização de clientes.

Dessa forma, repensar o modelo de negócios torna-se uma necessidade prática para empresas que desejam continuar crescendo em meio às transformações do mercado. No caso da panificadora que é objeto de estudo neste artigo, o desafio é inovar sem perder sua essência, mantendo o diferencial que a consolidou e buscando estratégias que garantam sua relevância a longo prazo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e natureza descritiva. Adotou-se o método de estudo de caso, conforme proposto por Yin (2015), por permitir uma análise aprofundada de uma organização real e em funcionamento, considerando seu contexto, sua dinâmica interna e suas relações com o ambiente.

A coleta de dados foi realizada por meio de observação participante (Gil, 2019), uma vez que a pesquisadora integra o quadro funcional da empresa, possibilitando o acompanhamento cotidiano das rotinas de operação, atendimento, produção e gestão. As observações foram registradas em diário de campo ao longo do expediente, em diferentes dias e turnos, permitindo identificar padrões de funcionamento e aspectos relacionados ao atendimento, fluxo de clientes, organização interna e tomada de decisão.

Paralelamente, realizou-se análise documental, considerando registros internos, descrições de processos, listas de produção e informações administrativas, permitindo complementar e validar as evidências observadas. Para o tratamento e interpretação dos dados, utilizou-se a ferramenta Business Model Canvas, de Osterwalder e Pigneur (2011), inicialmente para mapear o modelo de negócios vigente e, posteriormente, como suporte para a proposição do remodelamento apresentado neste estudo.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa está circunscrita à dinâmica de uma única organização, o que impossibilita generalizações amplas. Contudo, sua profundidade analítica permite identificar práticas e diretrizes relevantes para pequenas empresas que compartilham características semelhantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 A panificadora e o modelo de negócios atual

A empresa está localizada na zona Norte da cidade de Ribeirão Preto – SP. A padaria foi fundada em 1º de Novembro de 1991 (mas considera-se o dia 13 de Novembro como seu real “aniversário” pois, foi o dia em que abriu ao público), o que lhe garante 34 anos de atuação contínua no setor de panificação e confeitaria da cidade e reforça seu caráter de empresa de pequeno porte e gestão familiar.

Criada pelo Sr. José com o auxílio de sua esposa, Sra. Rosires, a panificadora é comandada atualmente pela sociedade entre dois dos filhos do casal fundador. A estruturação de colaboradores da padaria conta com um quadro de 17 pessoas, composto exclusivamente por mulheres, sendo: uma gerente administrativa e grupos de padeiras, operadoras de caixa e balconistas. Essa característica torna a empresa um exemplo de liderança feminina no setor, algo ainda pouco comum em panificadoras tradicionais, e que reflete uma gestão voltada à confiança, colaboração e continuidade.

O estabelecimento funciona em horário estendido, das 6h às 19h30 de segunda-feira a sábado e, até o meio-dia aos domingos e feriados, oferecendo produtos fabricados no próprio local, o que garante que estejam frescos e sejam de boa qualidade sempre. O atendimento próximo, o vínculo com a comunidade local e as ótimas avaliações dos clientes (via Google, aplicativos de entrega e recomendações pessoais) tornaram a panificadora uma referência na zona Norte de Ribeirão Preto, reconhecida por sua constância, variedade e ambiente acolhedor.

Dessa forma, a empresa representa um exemplo típico de pequeno negócio consolidado, com base em práticas tradicionais, produção própria e foco na experiência

do cliente. Essa estrutura sólida serve como ponto de partida para a análise de seu modelo de negócios atual e para a elaboração de uma proposta de remodelagem que possa ser capaz de fortalecer seus resultados e ampliar sua presença no mercado.

4.2 Pontos fortes e oportunidades de melhoria

Embora o Canvas Modelo de Negócios seja, originalmente, apresentado de forma visual, optou-se neste trabalho por não reproduzir sua representação gráfica, uma vez que o modelo foi utilizado como instrumento de organização e interpretação das informações, e não como elemento ilustrativo. Dessa forma, o Canvas é apresentado em formato de quadro textual, o que garante maior clareza na leitura, padronização com a formatação do artigo e foco na análise dos elementos estratégicos.

Ao observar a padaria no dia a dia, foi possível identificar uma série de pontos fortes que sustentam o sucesso do negócio, bem como oportunidades de melhoria que podem potencializar ainda mais seus resultados. Através dessa observação e com auxílio de um dos sócios, foi criado o modelo de negócios atual da empresa utilizando a ferramenta Canvas Modelo de Negócios, de Osterwalder e Pigneur (2011), apresentada em forma de quadro para manter a harmonia e legibilidade do leitor deste artigo (Quadro 1).

Quadro 1 – Modelo de negócios atual da panificadora (Business Model Canvas)

BLOCO	DESCRIÇÃO
Parcerias Principais	Fornecedores de farinha, bebidas, embalagens e insumos; fornecedores de doces; fornecedores de pão de queijo e itens complementares; empresa de dedetização e manutenção.
Atividades-chave	Produção diária de pães e doces; atendimento ao cliente; limpeza e organização; controle manual de estoque por listas; preparo de lanches e bebidas na copa.
Recursos Principais	Estrutura física ampla e equipada; equipamentos de produção (fornos, batedeiras, masseiras); receitas próprias; energia solar; equipe composta 100% por mulheres.
Proposta de Valor	Produtos frescos e de fabricação própria; atendimento próximo e acolhedor; tradição familiar; ambiente aconchegante.
Relacionamento com Clientes	Atendimento pessoal e de confiança; proximidade com o público local; cordialidade em situações de pós-venda nos aplicativos; presença limitada nas redes sociais.
Canais	Balcão físico; aplicativos de entrega (iFood e Rappi); telefone e WhatsApp (usados apenas para encomendas).
Segmentos de Clientes	Moradores do bairro e arredores; trabalhadores da região; alunos das escolas próximas; parentes de clientes antigos; consumidores dos aplicativos de entrega (iFood e Rappi).
Estrutura de Custo	Energia elétrica; folha de pagamento; compra de insumos; manutenção de equipamentos; água; dedetização; impostos, despesas operacionais gerais.
Fontes de Receita	Venda direta de pães, doces e lanches; bebidas quentes e frias; encomendas; revenda de doces de outros fornecedores.

Fonte: Autor, 2025.

Entre os principais pontos positivos, destacam-se a tradição e a confiança conquistadas ao longo de 34 anos de funcionamento. A padaria é amplamente reconhecida pela qualidade de seus produtos e pela produção própria de pães, especialmente o pão francês, que é considerado o carro-chefe da empresa. O atendimento próximo, o ambiente acolhedor e a relação afetiva com os clientes fazem parte da identidade da empresa, que mantém uma clientela fiel composta por moradores do bairro, trabalhadores da região, alunos de escolas próximas e até familiares de antigos clientes que continuam retornando ao local.

Outro ponto relevante é a equipe totalmente composta por mulheres, sendo 17 colaboradoras. Esse aspecto cria um ambiente de trabalho cooperativo e acolhedor, o que reforça o caráter humano e familiar da empresa.

Em termos de estrutura, a padaria apresenta boas condições físicas, com espaço amplo, vitrine atrativa e copa equipada para o preparo de lanches e bebidas. Além disso, há o uso de energia solar, que representa um passo importante em direção à economia e à sustentabilidade, reduzindo custos e demonstrando uma postura moderna diante das novas demandas ambientais.

No entanto, a análise também revelou algumas oportunidades de melhoria. O controle de estoque e os registros de produção ainda são realizados de forma manual, o que pode gerar falhas e dificultar a organização. A presença digital da padaria é limitada e utilizada de forma esporádica, sem planejamento ou regularidade, algo que restringe o alcance da marca e a comunicação com novos públicos.

Outro ponto observado é a ausência de entrega própria. Atualmente, os pedidos via *delivery* dependem exclusivamente de aplicativos como iFood e Rappi, o que limita a panificadora ao público já familiarizado com essas plataformas e exclui clientes que não as utilizam, como idosos ou crianças. Assim, a criação de um sistema próprio de entregas pode representar uma oportunidade estratégica para ampliar o atendimento.

Portanto, percebe-se que, embora a panificadora mantenha uma base sólida e um público fiel, pequenas atualizações em gestão, tecnologia e comunicação podem gerar ganhos significativos em eficiência e visibilidade, fortalecendo o negócio e preparando-o para novos ciclos de crescimento.

4.3 Proposta de remodelagem do modelo de negócios

Com base na análise realizada e na aplicação da ferramenta Canvas Modelo de Negócios, de Osterwalder e Pigneur (2011), foi possível elaborar uma proposta de remodelagem para a panificadora, voltada ao fortalecimento de sua marca e à ampliação de sua competitividade no mercado.

A proposta busca unir tradição e inovação, preservando o vínculo afetivo e a qualidade que caracterizam a padaria, ao mesmo tempo em que introduz práticas mais modernas de gestão e relacionamento com o cliente. A ideia central é promover um crescimento sustentável, capaz de atrair novos públicos e consolidar a presença da empresa em diferentes canais de venda (Quadro 2).

Quadro 2 – Modelo de negócios proposto para a panificadora (Business Model Canvas)

BLOCO	DESCRIÇÃO
Parcerias Principais	Fornecedores locais de insumos; empresas e eventos parceiros; instituições comunitárias; plataformas digitais para divulgação; influenciadores regionais e eventos gastronômicos.
Atividades-chave	Produção de pães e doces; preparo e entrega de <i>coffee breaks</i> ; gestão de pedidos digitais; divulgação online; treinamentos internos; campanhas promocionais; criação de cardápios especiais e parcerias; eventos de degustação; incentivo interno por meio de ações motivacionais e mimos em datas especiais.
Recursos Principais	Equipe qualificada e valorizada; novos sistemas simples de gestão e controle de estoque (planilhas digitais); ferramentas de marketing digital; equipamentos de produção; estrutura física adaptada para atendimento moderno; vitrine digital (QR Code ou tablets); energia solar.
Proposta de Valor	Tradição e qualidade aliadas à inovação; produtos diferenciados (sem glúten, sem lactose, integrais); atendimento humanizado; novas experiências de consumo.
Relacionamento com Clientes	Comunicação mais ativa nas redes sociais; campanhas em datas comemorativas; atendimento personalizado via WhatsApp; fortalecimento do vínculo comunitário.
Canais	Balcão físico; entrega própria; WhatsApp para pedidos; redes sociais (Instagram e Facebook); parcerias com eventos e lojas locais.
Segmentos de Clientes	Moradores locais e de outros bairros; empresas e eventos corporativos (<i>coffee breaks</i>); consumidores que preferem atendimento direto (sem aplicativos).
Estrutura de Custo	Folha de pagamento; aquisição de novos insumos; manutenção e transporte para entrega; investimento em marketing digital; energia elétrica; capacitação e treinamentos; despesas operacionais regulares; tributos.
Fontes de Receita	Vendas presenciais; pedidos via entrega própria; fornecimento de <i>coffee breaks</i> para empresas; venda de novos produtos saudáveis e artesanais.

Fonte: Autor, 2025.

Entre as ações propostas, está a criação de um sistema próprio de entregas, com entregadores vinculados à padaria, a fim de atender clientes que não utilizam aplicativos de entrega. Essa iniciativa também pode incluir o atendimento por WhatsApp, voltado a pedidos simples e diretos, tornando o processo mais acessível e personalizado.

A ampliação do público-alvo é outro ponto essencial da remodelagem. Além dos moradores locais e clientes habituais, a proposta inclui o atendimento a empresas e eventos corporativos, por meio de cardápios específicos para *coffee breaks* e lanches sob encomenda. Essa estratégia cria uma nova fonte de receita e fortalece a imagem da padaria como fornecedora confiável e versátil.

No âmbito digital, sugere-se maior presença nas redes sociais, com postagens frequentes sobre os produtos, bastidores da produção e campanhas em datas comemorativas. Essa comunicação mais ativa e autêntica pode estreitar ainda mais a relação com os clientes e atrair novos consumidores.

A diversificação do catálogo de produtos também integra a proposta de remodelagem, com a inclusão de pães e doces especiais, por exemplo: sem glúten, sem lactose e integrais. Esta ação amplia o alcance para consumidores com restrições alimentares ou em busca de opções mais saudáveis.

Além disso, uma das propostas é criar parcerias com eventos e comércios locais, como cafeterias, lojas e feiras gastronômicas, para aumentar a visibilidade da marca. Internamente, recomenda-se o investimento em treinamentos e pequenas ações motivacionais para a equipe, valorizando o protagonismo feminino e fortalecendo o sentimento de pertencimento.

Essas medidas, quando aplicadas em conjunto, podem não apenas aumentar a competitividade da panificadora, mas também reafirmar sua identidade como uma empresa que cresce sem perder sua essência, ou seja, uma padaria tradicional que aprende a inovar a partir do que já faz bem.

4.4 Discussão dos resultados

Ao observar o funcionamento da panificadora, percebe-se que a tradição e o vínculo afetivo com a comunidade são pontos centrais de seu modelo de negócios atual. A empresa construiu, ao longo de 34 anos, uma relação sólida com seus clientes, sustentada pelo atendimento próximo, produtos frescos e o ambiente acolhedor que se tornou parte da rotina de quem mora na região. Esses fatores garantem à empresa uma imagem de confiança e qualidade, mas também revelam limitações quanto à sua capacidade de expansão e presença em novos canais de relacionamento.

Durante a análise, notou-se que a padaria ainda mantém práticas manuais em tarefas de controle e gestão, além de uma presença digital bastante tímida. A divulgação em redes sociais é esporádica, o que impede o fortalecimento da marca e o alcance de públicos mais amplos. Essa falta de estratégia digital não diminui o valor do negócio, mas mostra a necessidade de atualização para acompanhar o comportamento do consumidor atual, que busca conveniência, agilidade e experiências personalizadas.

Relembrando o conceito de Drucker (1994), citado anteriormente, as empresas operam com base em suposições sobre o ambiente, os clientes e a missão e, quando essas suposições deixam de refletir a realidade, o desempenho tende a cair. A empresa estudada mantém uma estrutura sólida e eficiente, mas o ambiente ao redor mudou: novas tecnologias, novas formas de consumo e uma concorrência mais digital exigem um reposicionamento estratégico.

O novo modelo proposto sugere melhorias como a criação de um *delivery* próprio, o uso consistente de redes sociais, parcerias com eventos e empresas locais, além da diversificação do portfólio de produtos, com opções sem glúten, sem lactose e kits de *coffee break* corporativo. Tais ações buscam fortalecer a marca e gerar novas fontes de receita, sem comprometer a essência tradicional da padaria.

Essas mudanças estão alinhadas ao que Schumpeter (1982) definiu como o papel inovador do empreendedor: aquele que rompe com a rotina e promove transformações no negócio para mantê-lo competitivo. Da mesma forma, Tidd e Bessant (2015) afirmam que a inovação nem sempre está em grandes invenções, mas, muitas vezes, em pequenas adaptações contínuas, chamadas de inovações incrementais. Isso se aplica

perfeitamente à realidade da panificadora: pequenos ajustes em gestão, marketing e relacionamento podem gerar impactos significativos em resultados e posicionamento.

Além disso, o Sebrae (2024) destaca que micro e pequenas empresas brasileiras que investem em diferenciação e atendimento personalizado apresentam maiores índices de fidelização e crescimento sustentável. A panificadora já possui esses diferenciais em sua essência e, o que o novo modelo faz, é transformá-los em estratégia consciente, ampliando sua presença e consolidando sua identidade.

Por fim, a discussão evidencia que inovar, no caso dessa padaria, não significa abandonar sua história, mas sim usá-la como base para evoluir. A tradição, quando aliada à inovação, torna-se vantagem competitiva. Assim, o remodelamento proposto busca manter o que a padaria tem de mais valioso (o vínculo humano), enquanto abre espaço para novas formas de relacionamento, comunicação e crescimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mais do que um exercício acadêmico, este trabalho representou uma oportunidade de olhar com novos olhos para a panificadora estudada, empresa que há mais de três décadas faz parte da rotina e da história da zona Norte de Ribeirão Preto. A análise do modelo de negócios atual, associada à aplicação do Canvas Modelo de Negócios, de Osterwalder e Pigneur (2011), permitiu compreender como tradição e inovação podem coexistir dentro de um mesmo propósito: o de continuar entregando valor aos clientes de forma autêntica e próxima.

A observação revelou que o sucesso da padaria está fortemente ligado à sua essência, que é o atendimento humanizado, a qualidade dos produtos e o vínculo emocional com a comunidade. Ao mesmo tempo, evidenciou que a ausência de estratégias digitais e de gestão sistematizada limita seu potencial de crescimento e de reconhecimento em outros segmentos de mercado.

As melhorias propostas não buscam transformar o que já funciona, mas sim fortalecer o que a empresa tem de melhor. A criação de novos canais de venda, a presença digital mais ativa e o desenvolvimento de produtos diferenciados são caminhos que se somam à identidade já consolidada da panificadora. Pequenas mudanças, quando aplicadas com consciência e coerência, têm o poder de gerar grandes resultados, especialmente em negócios de pequeno porte, onde cada gesto, cada ideia e cada cliente fazem a diferença.

Conclui-se, portanto, que a panificadora tem potencial para continuar crescendo de forma estruturada, sem abrir mão daquilo que a tornou reconhecida: o cuidado com o cliente e o compromisso com a qualidade. A remodelagem proposta demonstra que é possível inovar mantendo a identidade, equilibrando o passado e o futuro de um negócio que é, ao mesmo tempo, parte da história da cidade e símbolo de como a inovação pode nascer da simplicidade do cotidiano.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Faturamento do setor de panificação cresce 11 % em 2024.** EBC – Agência Brasil, 2025. Disponível em: [https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2025-04/faturamento-do-setor-de-panificacao-cresce-11-em-2024#:~:text=O%20faturamento%20do-setor-de,\)%20e%20Salvador%20\(4.005\)](https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2025-04/faturamento-do-setor-de-panificacao-cresce-11-em-2024#:~:text=O%20faturamento%20do-setor-de,)%20e%20Salvador%20(4.005).). Acesso em: 05 out. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA (ABIP). **IDEAL – Indicadores de Performance 2024/2025**. Brasília: ABIP, abr. 2025. Disponível em: https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2025/04/IDEAL_20-20ENCARTE_20INDICADORES_20DE_20PERFORMANCE_202024_20BR.pdf. Acesso em: 05 out. 2025.

BATISTA, R. C.; COSTA, C. S. Inovação em micro e pequenas empresas: desafios e oportunidades no cenário contemporâneo. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenos Negócios**, v. 11, n. 2, p. 45-59, 2022.

DRUCKER, P. F. The Theory of the Business. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 5, p. 95–104, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, A. L. **A cada seis minutos, uma padaria é aberta no país**. ASN Nacional – Agência Sebrae de Notícias, 3 jun. 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/a-cada-minuto-seis-novas-padarias-sao-abertas-no-pais/>. Acesso em: 05 out. 2025.

MAGRETTA, J. Why Business Models Matter. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 5, p. 86–92, 2002.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

POREM, M. G.; KROHLING KUNSCH, M. M. Comunicação organizacional e inovação: o papel da interação com o cliente nas pequenas empresas. **Revista Intercom**, v. 44, n. 3, p. 112-129, 2021.

ROCHA, T. V.; FERNANDES, M. P.; SEGNINI, L. P. O novo consumidor e as transformações no mercado de varejo. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 20, n. 1, p. 87-101, 2021.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Business model canvas: como construir seu modelo de negócio**. 2025. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/estrategia/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/>. Acesso em: 17 out. 2025.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Empreendedorismo em 2024: descubra as melhores áreas para investir**. 2024. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreendedorismo-em-2024-descubra-as-melhores-areas-para-investir,d9eed9ee8b44c810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 28 out. 2025.

TIDD, J; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**: Integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIMMERS, P. Business Models for Electronic Markets. **Electronic Markets**, v. 8, n. 2, p. 3–8, 1998.

VASCONCELOS, A. F.; MELLO, M. C.; MELO, F. R. Práticas inovadoras no setor alimentício: caminhos para o aumento da produtividade e fidelização. **Revista de Administração e Inovação**, v. 13, n. 4, p. 230-245, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.