ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

ANÁLISE ESTRATÉGICA E PROPOSTA DE MELHORIA: UM ESTUDO DE CASO EM CONSULTORIA EMPRESARIAL NA DOCE SERRA

Resumo

Este artigo apresenta um estudo de caso de consultoria estratégica realizado na empresa Doce Serra, uma chocolateria artesanal sediada em Campos do Jordão, São Paulo, com mais de 35 anos de atuação no mercado premium de chocolates. O estudo teve como objetivo diagnosticar os principais desafios competitivos da empresa e propor intervenções estratégicas para seu fortalecimento. A metodologia, de natureza qualitativa, baseou-se em entrevistas semiestruturadas com o fundador, um fornecedor e clientes fiéis, complementadas por análise documental interna para triangulação dos dados. A aplicação de ferramentas de análise estratégica — incluindo Business Model Canvas, Matriz de Concorrência, análise SWOT, Matriz BCG e modelo VRIO — revelou como desafios centrais a baixa digitalização das operações, a ausência de estrutura formal de gestão de pessoas e a dependência excessiva do turismo sazonal de Campos do Jordão. Em contrapartida, identificaram-se recursos estratégicos genuínos e difíceis de imitar: a reputação consolidada e a identidade territorial da marca, a experiência sensorial e afetiva única oferecida nas lojas e a produção artesanal com receita própria e fábrica aberta à visitação. Como contribuição prática, o artigo oferece um plano de ações focado na digitalização, na estruturação organizacional e na diversificação de canais, servindo como roteiro potencial para micro e pequenas empresas do setor alimentício premium com desafios similares. Do ponto de vista teórico, a principal contribuição reside na demonstração empírica de que ferramentas clássicas da administração estratégica mantêm plena relevância para diagnosticar problemas e orientar a tomada de decisão em pequenas empresas com gestão predominantemente informal.

Palavras-chave: Consultoria estratégica; Chocolates artesanais; Gestão de experiência; VRIO; Vantagem competitiva.

Abstract

This article presents a case study of strategic consulting conducted at Doce Serra, an artisanal chocolate shop located in Campos do Jordão, São Paulo, with over 35 years of experience in the premium chocolate market. The study aimed to diagnose the company's main competitive challenges and propose strategic interventions to strengthen it. The qualitative methodology was based on semi-structured interviews with the founder, a

supplier, and loyal customers, complemented by internal document analysis for data triangulation. The application of strategic analysis tools — including Business Model Canvas, Competitive Matrix, SWOT analysis, BCG Matrix, and VRIO model — revealed as central challenges the low digitization of operations, the absence of a formal human resources structure, and excessive dependence on seasonal tourism. Conversely, genuine and difficult-to-imitate strategic resources were identified: the consolidated reputation and territorial identity of the brand, the unique sensory and emotional experience offered in the stores, and the artisanal production with its own recipe and factory open to visitors. As a practical contribution, the article offers an action plan focused on digitalization, organizational structuring, and channel diversification, serving as a potential roadmap for micro and small businesses in the premium food sector. Theoretically, the main contribution lies in the empirical demonstration that classic strategic management tools remain fully relevant for diagnosing problems and guiding decision-making in small businesses with predominantly informal management.

Keywords: Strategic consulting; Handmade chocolates; Experience management; VRIO; Competitive advantage.

1. Introdução

O mercado brasileiro de chocolates é uma das frentes mais dinâmicas do varejo especializado, com projeção de movimentar US$ 4,2 bilhões em 2025 e US$ 5,23 bilhões até 2030 (CAGR de 4,49%) (Statista, 2024; ABICAB, 2024). O crescimento é impulsionado pela premiunização do consumo: 67% dos brasileiros consomem chocolate ao menos semanalmente e 88% buscam produtos de maior qualidade (ABICAB, 2024). O mercado é dominado por grandes players como Arcor, Cacau Show, Ferrero, Mondelez e Nestlé, mas ainda há espaço expressivo para marcas artesanais e regionais que se diferenciam por experiência, autenticidade e conexão emocional.

Inserida nesse cenário, a Doce Serra é uma empresa artesanal de referência no segmento, fundada em 1988 e sediada em Campos do Jordão, São Paulo — um dos principais destinos turísticos do país. Com mais de 35 anos de trajetória, seis lojas físicas e fábrica própria aberta a visitação, a empresa construiu uma identidade de marca baseada em autenticidade, experiência sensorial e forte conexão afetiva com seus consumidores. Por razões de confidencialidade, Doce Serra é um nome fictício utilizado neste estudo com fins exclusivamente acadêmicos.

Apesar do reconhecimento consolidado e da fidelização expressiva de seus clientes — alguns com mais de 20 anos de relacionamento com a marca —, a empresa enfrenta desafios estruturais relevantes: baixa digitalização das

operações, ausência de processos padronizados na gestão de pessoas e dependência do turismo sazonal. A consultoria estratégica foi conduzida com o objetivo de diagnosticar as causas-raiz desses desafios e propor intervenções capazes de impulsionar a competitividade e o crescimento sustentável da empresa, servindo como exemplo aplicado para outras pequenas empresas do setor alimentício premium — fatores apontados pelo SEBRAE (2023) como causas recorrentes do fechamento de negócios nos primeiros anos. Este artigo está organizado da seguinte forma: a seção 2 apresenta o referencial teórico; a seção 3, a metodologia; a seção 4 traz o diagnóstico, a análise dos resultados e as propostas de intervenção; e a seção 5 apresenta as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica está ancorada em conceitos clássicos da administração estratégica, selecionados por sua complementaridade e adequação ao diagnóstico de uma microempresa — recursos internos, ambiente externo, portfólio de produtos e modelo de negócios.

O Business Model Canvas (Osterwalder; Pigneur, 2010) possibilita a estruturação visual dos principais componentes de um modelo de negócio, sendo fundamental para mapear a lógica de operação da Doce Serra. O conceito de vantagem competitiva é abordado a partir de Porter (1980), para quem a diferenciação sustentada por atividades únicas e valiosas é a essência da vantagem competitiva. Essa lógica é aprofundada pela Visão Baseada em Recursos (RBV) de Barney (1991), segundo a qual os diferenciais competitivos advêm de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizados. O modelo VRIO, derivado dessa abordagem, é especialmente relevante no caso da Doce Serra, cuja força reside predominantemente em intangíveis como reputação, tradição e experiência sensorial.

A análise SWOT é utilizada como ferramenta de síntese diagnóstica, conectando os achados externos da análise PESTEL aos recursos internos identificados pelo VRIO (Kotler; Keller, 2012). A análise PESTEL mapeou fatores macroambientais relevantes: politicamente, o incentivo do governo à produção nacional de cacau via MAPA; economicamente, a projeção de queda no preço do cacau a partir de 2026; socioculturalmente, a busca por produtos com menor teor de açúcar e ingredientes naturais; tecnologicamente, o crescimento do e-commerce como ameaça e oportunidade; ecologicamente, a demanda por embalagens sustentáveis; e legalmente, a possível Taxa de Preservação Ambiental em Campos do Jordão.

A Matriz BCG (Henderson, 1970) classifica produtos por participação de mercado e taxa de crescimento, subsidiando decisões de alocação de recursos. A análise das Cinco Forças de Porter (1980) permitiu compreender

a atratividade do setor e a intensidade das pressões competitivas. No campo do marketing, Kotler e Keller (2012) destacam que a construção de valor exige posicionamento claro e comunicação bem definida — premissa que orienta o diagnóstico sobre as lacunas digitais da empresa.

3. Metodologia

Este trabalho adota o estudo de caso único como metodologia, tendo como unidade de análise a empresa Doce Serra, que passou por um processo de consultoria estratégica em 2026. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é apropriado para compreender fenômenos organizacionais complexos inseridos em seu contexto real. O estudo caracteriza-se como qualitativo, exploratório e descritivo.

A coleta de evidências baseou-se em múltiplas fontes: entrevistas semiestruturadas com o fundador (2 sessões), um fornecedor parceiro e dois clientes frequentes, totalizando 4 entrevistas gravadas e transcritas; análise documental de registros internos; e aplicação de ferramentas de diagnóstico estratégico (Business Model Canvas, Matriz de Concorrência, SWOT, BCG e VRIO). A triangulação entre fontes e métodos serviu como mecanismo de validação interna dos achados, conforme protocolo de Yin (2015).

A seleção dos participantes seguiu critério intencional — purposeful sampling (Patton, 2002). Para os fornecedores, foi selecionado o principal parceiro de insumos; para os clientes, foram selecionados compradores recorrentes com mais de cinco anos de relacionamento com a marca. O roteiro de entrevistas (Apêndice A) foi estruturado em blocos temáticos com perguntas abertas voltadas a identificar diferenciais competitivos, percepção de valor, desafios operacionais e expectativas sobre o futuro da empresa. Os resultados foram organizados em duas dimensões: diagnóstica, sintetizando desafios e recursos por meio de matrizes; e propositiva, apresentando recomendações priorizadas por viabilidade e impacto. Todos os dados foram obtidos com autorização da gestão e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

4. Análise e Discussão dos Resultados

A etapa inicial consistiu na elaboração do Business Model Canvas da Doce Serra (Tabela 1). A empresa apresenta como proposta de valor central a entrega de uma experiência sensorial e emocional única, baseada em produtos artesanais de alta qualidade e em forte identidade afetiva com o território de Campos do Jordão. Conforme relato do fundador:

> *"A gente sabe que o produto é bom e que as pessoas vêm de longe para comprar aqui. Mas o que me orgulha mesmo é que elas voltam — às vezes trazem os filhos, os netos. Isso é algo que você não compra."*
>
> *(Entrevistado A — fundador)*

Essa fala evidencia que a proposta de valor transcende o produto físico, ancorando-se em memória afetiva e experiência de pertencimento. Os canais concentram-se em seis lojas físicas (cinco em Campos do Jordão e uma no Shopping Ibirapuera), cafés próprios em duas unidades e a visitação à fábrica como canal experiencial. O segmento de clientes é predominantemente composto por turistas, mulheres e famílias das classes A e B.

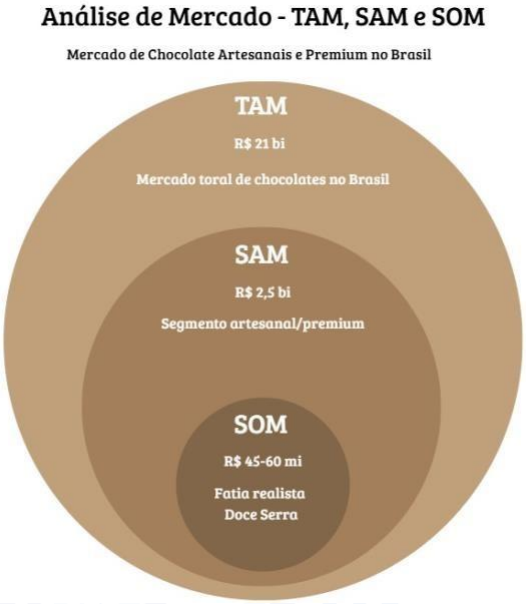
Parceiros Chaves Fábrica própria (produção artesanal e montagem de kits); Callebaut (chocolate belga premium); Altezze (cappuccinos e fondue);	**Atividades chave** Produção artesanal com receita própria; operação das	**Proposta de Valor** Experiência sensorial e emocional única: chocolates artesanais de alta qualidade aliados à forte identidade territorial	**Relacionamento com clientes** Atendimento humanizado e personalizado;	**Segmento de clientes** B2C: consumidores das classes A e B. Perfil:
Alfatini (licores artesanais); Atual Print (canecas personalizadas); Casa da Montanha (doces); São Lourenço (doce de leite); Tuka Toy (pelúcias).	lojas e cafés; desenvolvimento de coleções sazonais; atendimento presencial humanizado; visitação à fábrica como experiência turística.	com Campos do Jordão. A marca vende memória, aconchego e momentos especiais, não apenas chocolate.	ambientes acolhedores que incentivam a permanência; visitação à fábrica; comunicação via Instagram e WhatsApp; fidelização por experiência emocional.	mulheres, crianças e turistas. Visitantes de Campos do Jordão e público premium de São Paulo que valorizam gastronomia artesanal e experiências afetivas.
Recursos chaves Marca com 35+ anos de tradição; fábrica própria aberta à visitação; matéria-prima premium (Callebaut); 6 lojas físicas; know-how artesanal exclusivo;		**Canais** Lojas físicas (5 em Campos do Jordão + 1 em São Paulo/Ibirapuera); cafés integrados em 2 unidades; visitação à fábrica; redes sociais (Instagram);		

identidade territorial consolidada.		WhatsApp para comunicação com clientes.		
Estrutura de custos Produção e insumos premium (Callebaut); salários e encargos; marketing e redes sociais; infraestrutura física (aluguel, manutenção, energia das lojas e cafés); logística interna de entrega semanal às lojas.		**Fontes de receitas** Venda direta de chocolates (barras, bombons, drágeas, fondue, pó); linha de presentes (licores, canecas, pelúcias, alfajores); serviços de café (bolos, tortas, cappuccinos, salgados); aluguel de espaço para hospedagem.		

Tabela 1 — *Business Model Canvas da Doce Serra.*

4.1 Análise de Mercado (TAM, SAM, SOM)

A análise de mercado (TAM/SAM/SOM) situa a Doce Serra dentro do setor. O TAM do mercado brasileiro de chocolates está estimado em cerca de R$ 21 bilhões em 2025 (Statista, 2024; ABICAB, 2024). O SAM, correspondente ao segmento artesanal e premium (varejo especializado, turismo gastronômico e gifting), representa aproximadamente 12% desse total — cerca de R$ 2,5 bilhões. O SOM, fatia realista de curto e médio prazo dada a capacidade produtiva e a atuação concentrada em Campos do Jordão, é estimado entre R$ 45 e 60 milhões anuais, refletindo o potencial de crescimento com a estruturação de novos canais — especialmente e-commerce e expansão para São Paulo — sem comprometer a identidade artesanal da marca.



A Matriz de Concorrência (Tabela 2) comparou a Doce Serra a Kopenhagen, Cacau Show e Dengo. A análise evidencia que a Doce Serra se destaca pela tradição, pela experiência afetiva e pela autenticidade artesanal, mas apresenta fragilidades em posicionamento digital, escalabilidade e comunicação nacional. Um cliente relatou:

> *"Venho a Campos do Jordão todo inverno e sempre passo na [Doce Serra]. Já trouxe minha filha, minha mãe e agora minha neta. O atendimento é sempre acolhedor, parece que te conhecem."*
>
> *(Entrevistada B — cliente)*

	Doce Serra	Kopenhagen	Cacau Show	Dengo
Pontos positivos	**Tradição:** Mais de 35 anos de história e receita autoral **Produção:** Fábrica própria aberta à visitação **Experiência:** Sensorial e afetiva única; identidade territorial consolidada em Campos do Jordão **Portfólio:** Diversificado	**Marca:** Nacional consolidada com sofisticação e luxo **Presença:** Forte em shoppings **Tradição:** Reconhecida no segmento premium	**Distribuição:** Altíssima capilaridade via franquias **Portfólio:** Grande variedade de produtos **Marketing:** Emocional forte; preço acessível no segmento premium	**Sustentabilidade:** Forte apelo à sustentabilidade; produção bean to bar **Cacau:** Valorização do cacau brasileiro **Público:** Engajado e fiel; produto artesanal **Expansão:** Presença internacional com operação na França (Paris)

	Insumo: Utiliza chocolate belga Callebaut premium como matéria-prima, garantindo qualidade superior e diferenciação frente a concorrentes que utilizam chocolate industriais			
Pontos negativos	**Digital:** Baixa digitalização; ausência de ecommerce **Sazonalidade:** Forte dependência do turismo sazonal de Campos do Jordão **RH:** Descentralizado; comunicação nacional limitada **Estoques:** Controle descentralizado por loja	**Local:** Menor conexão emocional local **Acessibilidade:** Menos acessível ao público jovem **Experiência:** In-store menos diversificada	**Percepção:** Massificação e menor exclusividade **Autenticidade:** Padronização excessiva reduz autenticidade	**Preços:** Elevados **Portfólio:** Mais restrito
Posicionamento	Artesanal, afetivo e experiencial — referência regional premium	Premium nacional — sofisticação e tradição	Popular Premium — escala e acessibilidade	Premium sustentável — bean to bar

Tabela 2 — *Matriz da Concorrência.*

A Araucária, concorrente direto em Campos do Jordão, compartilha atributos experienciais semelhantes, o que reforça a importância de a Doce Serra fortalecer sua identidade digital para se manter como referência local e se diferenciar nacionalmente.

A Matriz SWOT (Tabela 3) organizou os achados das entrevistas e da análise documental, cruzando oportunidades e ameaças com a análise PESTEL. As fraquezas mapeadas — ausência de digitalização, despadronização na gestão de pessoas e dependência do turismo sazonal — estão diretamente interligadas: a falta de sistemas integrados dificulta a padronização entre lojas, e a concentração de faturamento no turismo de inverno cria vulnerabilidade estrutural. Segundo o Sebrae (2023), empresas do varejo alimentício com ao menos um canal digital crescem em média 23% ao ano, reforçando o potencial das intervenções propostas.

Forças	Fraquezas
Marca tradicional (35+ anos) com forte apelo afetivo e turístico; Posicionamento premium/artesanal; Experiência sensorial diferenciada; Fábrica própria aberta à visitação; Portfólio diversificado; Compromisso com sustentabilidade;	Baixa digitalização e ausência de e-commerce estruturado; Ausência de RH formal, gerando inconsistências de treinamento; Dependência de matéria-prima sensível à variação do cacau;

Alta fidelização (clientes com 20+ anos de relacionamento).	Forte dependência do turismo sazonal; Comunicação nacional fraca; Estoques descentralizados por loja.

Oportunidades	Ameaças
Crescimento do mercado premium; Expansão do e-commerce e do omnichannel; Aumento da demanda por produtos sustentáveis e artesanais; Estabilização prevista no preço do cacau (MAPA); Crescimento de presentes premium e personalizados.	Concorrência crescente de marcas artesanais e grandes redes; Alta volatilidade do preço do cacau; Possível Taxa de Preservação Ambiental em Campos do Jordão, que elevaria custos e reduziria o fluxo turístico; Priorização do consumidor por conveniência digital.

Tabela 3 — *Matriz SWOT.*

As Cinco Forças de Porter completam o diagnóstico externo: a rivalidade é elevada, com concorrentes artesanais locais (Araucária) e grandes redes nacionais (Kopenhagen, Cacau Show, Dengo); a ameaça de novos entrantes é moderada, pois a replicação de uma identidade territorial consolidada representa barreira intangível significativa; o poder de barganha dos clientes é alto no contexto turístico; e o poder de barganha dos fornecedores é moderado, dada a dependência do Callebaut como insumo premium.

Categoria BCG	Produtos	Leitura estratégica
Estrela	Chocolates sazonais e fondue premium	Alto crescimento e forte associação à experiência turística e gastronômica.
Interrogação	Linha de cafeteria (cafés, cappuccinos, sobremesas)	Potencial de crescimento, mas ainda dependente do fluxo turístico.
Vaca leiteira	Chocolates artesanais tradicionais (trufas, barras, bombons, drágeas)	Demanda estável e sustentação financeira do negócio.
Abacaxi	Produtos complementares e souvenires (pelúcias, canecas)	Menor relevância estratégica; complemento da experiência de compra.

Tabela 4 — *Matriz BCG do portfólio de produtos.*

A análise VRIO (Tabela 5) identificou os principais recursos estratégicos da empresa. A tradição e identidade territorial, a experiência sensorial e o atendimento humanizado, e a produção artesanal com receita própria atendem plenamente aos critérios de valor, raridade e imitabilidade, mas falham recorrentemente no critério de organização — evidenciando que o gargalo da Doce Serra não está na qualidade de seus ativos, e sim na capacidade de estruturá-los de forma sistemática.

Recurso	V (valor)	R (raridade)	I (imitabilidade)	O (organização)	Atende
Tradição e identidade territorial em Campos do Jordão	Diferencia a marca no mercado premium artesanal e fortalece a conexão emocional com os consumidores.	Poucas marcas possuem reconhecimento consolidado associado à tradição local de Campos do Jordão.	Difícil de imitar, pois depende de reputação construída ao longo de décadas, memória afetiva e vínculo territorial.	Apesar de a empresa utilizar esse diferencial nas lojas físicas e experiência presencial, ainda há baixa exploração estratégica nos canais digitais e limitações na escalabilidade da marca.	Parcialmente
Experiência sensorial e	Aumenta a fidelização e fortalece a	Poucas chocolaterias oferecem	Difícil de imitar, pois depende de cultura	A experiência é forte presencialmente,	Parcialmente
atendimento humanizado	experiência premium da marca.	experiência emocional tão próxima e personalizada.	organizacional e construção histórica da relação com os clientes.	porém a ausência de padronização formal e treinamento estruturado dificulta manter a consistência entre unidades.	
Produção artesanal com receita própria	Agrega autenticidade e diferenciação aos produtos.	Nem todas as empresas possuem produção própria artesanal associada a receitas exclusivas.	Difícil de imitar devido ao knowhow acumulado e à tradição produtiva da empresa.	A empresa possui controle da produção, porém ainda apresenta fragilidades operacionais e de gestão de estoques.	Parcialmente

Tabela 5 — *Análise VRIO dos recursos estratégicos.*

A análise VRIO evidencia que a Doce Serra possui recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, capazes de sustentar vantagem competitiva no segmento artesanal premium. Entretanto, a principal fragilidade está no critério de organização — digitalização, padronização operacional e escalabilidade estratégica.

A partir do diagnóstico integrado, foram formuladas recomendações estruturadas em cinco eixos de atuação (Tabela 6), considerando a viabilidade de implementação e o potencial de impacto, respeitando as limitações operacionais de uma empresa de estrutura enxuta e gestão centralizada. As três dores centrais — baixa digitalização, ausência de padronização na gestão de pessoas e fragilidades na gestão de estoques — estão diretamente conectadas ao diagnóstico VRIO: os recursos da empresa têm alto valor, raridade e dificuldade de imitação, mas falham no critério de organização, que é exatamente o que as recomendações buscam endereçar.

Eixo de Atuação	Proposta de Intervenção	Impactos Esperados
Digitalização e E-commerce	Estruturação de um canal de vendas online com foco nas plataformas de maior alcance e menor custo de entrada: 1º PRIORIDADE — Instagram Shopping e WhatsApp Business: ativação imediata, custo zero, alto alcance orgânico, aproveitando a base já existente de seguidores. Permite vender e se comunicar sem infraestrutura adicional. 2º PRIORIDADE — iFood (modalidade Mercado/Presentes): plataforma com alto tráfego já instalado, ideal para aumentar alcance sem investimento em mídia própria. Permite testar demanda antes de estruturar e-commerce próprio. 3º PRIORIDADE — E-commerce próprio via Nuvemshop ou Shopify: implementação em 60–90 dias, com portfólio fotográfico profissional, kits presentes personalizados e entrega nacional. Nota: a plataforma Elo7 foi descontinuada em 2023 e não é mais uma opção viável. O iFood, em contrapartida, apresenta alta penetração no mercado brasileiro e opção de categoria 'Presentes', adequada ao perfil da marca. Paralelamente, implementação de estratégia de conteúdo digital com calendário editorial mensal, pilares de marca (experiência, processo artesanal, território e afeto) e gestão ativa do Instagram com frequência mínima de 4 publicações semanais.	Redução da dependência do turismo sazonal; alcance de consumidores premium fora de Campos do Jordão; aumento do ticket médio via kits presenteáveis; fortalecimento da presença digital.
Gestão de Pessoas e Padronização do Atendimento	Criação de um manual de atendimento e experiência da marca, aplicado em todas as seis unidades, com treinamentos periódicos (bimestrais) ministrados pela gestão central. Implementação de processo seletivo padronizado com perfil comportamental alinhado aos valores da marca (acolhimento, autenticidade, atenção). Designação de um responsável pela coordenação de pessoas em cada loja. Viabilidade: alta. Demanda organização interna e tempo de gestão, sem necessidade de alto investimento financeiro.	Consistência da experiência de atendimento entre todas as unidades; redução de variações de qualidade percebidas pelos clientes; fortalecimento da cultura organizacional; maior retenção de talentos.
Gestão de Estoques e Processo de Abastecimento	Implementação de um sistema simples de gestão de estoques integrado entre fábrica e lojas (ex.: Bling, Tiny ERP ou planilha avançada com alertas automáticos), eliminando os complementos de pedido e esquecimentos identificados nas entrevistas. Criação de alertas de estoque mínimo por produto e por loja, com antecipação automática de demanda em datas sazonais. Viabilidade: alta. Soluções como Bling e Tiny ERP possuem planos acessíveis para pequenas empresas, com implementação em até 30 dias.	Eliminação de rupturas de estoque; melhora na satisfação dos clientes; redução de retrabalho operacional; maior previsibilidade no planejamento de produção.

	Curva ABC aplicada ao portfólio: os produtos devem ser classificados em três grupos — A (alto giro, alta rentabilidade: trufas, barras e bombons), B (giro médio: fondue e drágeas) e C (baixo giro: souvenires e acessórios) — para definir uma estratégia de exposição física nas lojas proporcional à relevância de cada categoria. Produtos A devem ocupar posições privilegiadas (entrada, vitrines frontais, altura dos olhos); produtos B em posição secundária; produtos C em área de complemento, sem destaque central. Essa abordagem maximiza o aproveitamento do espaço físico, aumenta o ticket médio e orienta a reposição de estoques com base em critérios objetivos.	
Estratégia de Influenciadores e Comunidade Digital	Estratégia de influenciadores segmentada em três camadas: (1) nano e micro influenciadores locais de Campos do Jordão e região (perfis de turismo, gastronomia e lifestyle, 5k–50k seguidores), com visitas mensais às lojas e conteúdo autêntico; (2) influenciadores de nicho premium em São Paulo (chocolate, gastronomia artesanal, gifting, 50k–200k seguidores), com envio de kits curados; (3) criadores de conteúdo de viagem e turismo cultural (reels e vlogs sobre Campos do Jordão). Viabilidade: alta para nano/micro (custo de produto); média para perfis maiores (cachê ou permuta).	Ampliação do alcance orgânico da marca; geração de conteúdo autêntico; construção de comunidade digital engajada; aumento de tráfego para ecommerce e lojas físicas.
Construção e Fortalecimento de Comunidade	Criação de um programa de fidelização baseado em experiência (não apenas pontos): clientes recorrentes recebem convites para eventos exclusivos na fábrica, degustações privadas de novas coleções e acesso antecipado a lançamentos sazonais. Criação de um grupo de WhatsApp curado (máximo 250 membros) para clientes premium, com conteúdo exclusivo, bastidores e promoções antecipadas. Realização de eventos periódicos nas lojas (workshops de harmonização, noites de degustação temáticas). Viabilidade: alta. Ações de alto impacto com baixo custo incremental, aproveitando a estrutura já existente das lojas e da fábrica.	Aumento da frequência de visita e do ticket médio de clientes fidelizados; geração de conteúdo espontâneo nas redes sociais; fortalecimento do vínculo emocional; diferenciação competitiva frente a redes.

Tabela 6 — *Quadro síntese das propostas de intervenção.*

De forma geral, as recomendações demandam mais organização interna e disciplina de gestão do que grandes investimentos financeiros: são propostas incrementais e implementáveis em fases, que aproveitam ativos que a empresa já possui — marca consolidada, fábrica própria e clientes fiéis. Exige-se, acima de tudo, comprometimento da liderança e abertura para a digitalização como extensão natural da proposta de valor presencial.

Os resultados corroboram empiricamente a Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991): os recursos mais relevantes da Doce Serra atendem plenamente aos critérios de valor, raridade e imitabilidade, mas falham recorrentemente no critério de organização — o gargalo da empresa não está na qualidade de seus ativos, e sim na capacidade de estruturá-los sistematicamente. Essa conclusão é reforçada pela convergência entre as ferramentas aplicadas: SWOT, Cinco Forças de Porter e Matriz BCG, partindo de lentes distintas, apontam repetidamente para os mesmos três problemas — baixa digitalização, ausência de padronização na gestão de pessoas e dependência do turismo sazonal —, conferindo robustez ao diagnóstico segundo o protocolo metodológico de Yin (2015).

Um aspecto relevante é a tensão entre preservar a identidade artesanal, ativo intangível central da marca, e avançar na digitalização — tensão comum em pequenas empresas de base familiar, nas quais a informalidade está muitas vezes associada à autenticidade percebida pelo cliente (Kotler; Keller, 2012). Os resultados sugerem que essa tensão pode ser administrada, e não eliminada: as propostas concentram a digitalização em canais de comunicação e venda, preservando a experiência sensorial presencial como núcleo da proposta de valor.

5. Conclusão e Contribuições

Este estudo teve como objetivo diagnosticar os principais desafios competitivos da Doce Serra e propor intervenções estratégicas para seu fortalecimento. Os resultados confirmam que a empresa possui recursos estratégicos genuínos e dificilmente replicáveis — reputação consolidada, identidade territorial, experiência sensorial e produção artesanal com receita própria —, mas que ainda não são explorados em todo o seu potencial devido à baixa digitalização, à ausência de estrutura formal de gestão de pessoas e à dependência do turismo sazonal. O desafio central da empresa é, portanto, de natureza organizacional, e não de insuficiência de recursos ou de posicionamento de mercado.

Como contribuição prática, o plano de ações proposto — estruturado em cinco eixos: digitalização e e-commerce, gestão de pessoas, gestão de estoques, influenciadores e fortalecimento de comunidade — oferece um roteiro aplicável não apenas à Doce Serra, mas a outras micro e pequenas empresas do setor alimentício premium com desafios similares, corroborando o alerta do Sebrae (2023) sobre informalidade e digitalização como causas recorrentes de mortalidade precoce de pequenos negócios. Do ponto de vista teórico, a principal contribuição reside na demonstração empírica de que ferramentas clássicas — Canvas, SWOT, VRIO, BCG e Cinco Forças de Porter — mantêm plena relevância para diagnosticar e orientar a tomada de decisão em pequenas empresas de gestão predominantemente informal.

Como limitações, destacam-se o desenho de caso único, a amostra reduzida de entrevistados e o uso de um nome fictício para preservar a confidencialidade da empresa, fatores que restringem a generalização estatística e a verificação externa dos resultados. Para pesquisas futuras, sugere-se acompanhar longitudinalmente a implementação do plano de ações e realizar estudos de casos múltiplos que comparem empresas artesanais de diferentes regiões turísticas do Brasil.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CHOCOLATE, AMENDOIM E BALAS (ABICAB). Abicab: institucional. São Paulo, [2026]. Disponível em: https://abicab.org.br/en/. Acesso em: 30 abr. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CHOCOLATE, AMENDOIM E BALAS (ABICAB). Indústria brasileira de chocolate reforça dinamismo e inovação na Páscoa 2026. São Paulo, 2026. Disponível em: https://abicab.org.br/industria-brasileira-de-chocolate-reforca-dinamismo-e-inovacao-na-pascoa-2026/. Acesso em: 30 abr. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE CHOCOLATE, AMENDOIM E BALAS (ABICAB). Resultados de comunicação 2025. São Paulo, 2025. Disponível em: https://abicab.org.br/resultados-de-comunicacao-2025/. Acesso em: 30 abr. 2026.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

CESTA de produtos de Páscoa cai 5,73% este ano. O Jacaré, 2 abr. 2026. Disponível em: https://www.ojacare.com.br/2026/04/02/cesta-de-produtos-de-pascoa-cai-573-este-ano/. Acesso em: 30 abr. 2026.

HENDERSON, B. D. The product portfolio. Boston: Boston Consulting Group, 1970.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MEIO & MENSAGEM. Mesmo com preço do cacau em alta, associação mantém otimismo na Páscoa. 2025. Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/marketing/mesmo-com-preco-do-cacau-em-alta-associacao-mantem-otimismo-na-pascoa. Acesso em: 30 abr. 2026.

MORDOR INTELLIGENCE. Brazil Chocolate Market: size & share analysis — growth trends & forecasts (2024–2029). 2024. Disponível em: https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/brazil-chocolate-market. Acesso em: 30 abr. 2026.

O LIBERAL. Páscoa 2025 será marcada por chocolate mais caro e produtos com menos cacau. Belém, 2025. Disponível em:

https://www.oliberal.com/economia/pascoa-2025-sera-marcada-por-chocolate-mais-caro-e-produtos-com-menos-cacau-1.930855. Acesso em: 30 abr. 2026.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business model generation. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

PATTON, M. Q. Qualitative research and evaluation methods. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PORTER, M. E. Competitive strategy. New York: Free Press, 1980.

RÁDIO ARARANGUÁ. Cesta de produtos de Páscoa cai 5,73% este ano. Araranguá, 2 abr. 2026. Disponível em: https://radioararangua.com.br/cesta-de-produtos-de-pascoa-cai-573-este-ano/. Acesso em: 30 abr. 2026.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasília, 2023.

STATISTA. Revenue of the chocolate market in Brazil from 2014 to 2028. 2024. Disponível em: https://www.statista.com/forecasts/1246918/revenue-chocolate-market-brazil/. Acesso em: 30 abr. 2026.

STATISTA. Volume of the chocolate market in Brazil from 2014 to 2028. 2024. Disponível em: https://www.statista.com/forecasts/1246929/volume-chocolate-market-brazil/. Acesso em: 30 abr. 2026.

THE BUSINESS RESEARCH COMPANY. Chocolate Global Market Report 2024. 2024.

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