

Crescer sem Perder a Essência: O dilema da “A Colher Confeitaria” entre a Expansão Física e os Canais de Distribuição

Growth Without Losing the Essence: The Dilemma of “A Colher Confeitaria” in Choosing Between Physical Expansion and Distribution Channels

Salete Maria Bernardo Machado
Priscila Martins Barreto
Graziele Ventura Koerich
Erica de Padua


RESUMO


Este caso de ensino apresenta a trajetória empreendedora de Cristiane Oliveira e sua filha, Giovana Bernardo Oliveira, fundadoras da “A Colher Confeitaria”, um negócio familiar de confeitaria artesanal criado durante a pandemia da COVID-19, no bairro dos Ingleses, em Florianópolis/SC. Com recursos limitados e sem formação formal em gestão, as sócias enfrentaram o desafio de transformar uma produção caseira em uma operação estruturada, com ponto físico, equipe própria e cozinha industrial dedicada. O caso convida os alunos a analisarem um dilema estratégico real enfrentado pelas empreendedoras: ampliar fisicamente o negócio, assumindo altos custos fixos e riscos operacionais, ou fortalecer os canais digitais e o delivery como alternativa de expansão com menor necessidade de investimento em estrutura física. A partir disso, o estudo promove discussões sobre crescimento sustentável, diferenciação, posicionamento de marca e inovação em produtos e processos no setor de alimentação. O caso é baseado em fatos reais e, para sua construção, foram utilizados dados primários, coletados por meio de entrevistas presenciais com as sócias da empresa. Este caso de ensino pode ser utilizado em disciplinas de Marketing Digital, Gestão de Pequenos Negócios e Estratégia Empresarial em cursos de graduação e pós-graduação lato sensu em Administração.


Palavras-Chave: Marketing Digital, Análise SWOT, PMEs


Recebido em: 08/02/2026

Aprovado em: 22/05/2026

Salete Maria Bernardo Machado 
Centro Universitário CESUSC - UNICESUSC
Florianópolis / SC – Brasil

Priscila Martins Barreto 
Centro Universitário CESUSC - UNICESUSC
Florianópolis / SC – Brasil

Graziele Ventura Koerich 
graziele.koerich@ufsc.br
Doutorado em Administração
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Florianópolis / SC – Brasil

Isabela Fernandes Matos Lima 
isabela.fernandes@ise.org.br
Especialização em Administração Pública
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Florianópolis / SC – Brasil

ABSTRACT

This teaching case presents the entrepreneurial journey of Cristiane Oliveira and her daughter, Giovana Bernardo Oliveira, founders of “A Colher Confeitaria,” a family-owned artisanal confectionery business established during the COVID-19 pandemic in the Ingleses district of Florianópolis, Santa Catarina, Brazil. With limited resources and no formal management training, the partners faced the challenge of transforming a home-based production venture into a structured business operation, including a physical store, an in-house team, and a dedicated industrial kitchen. The case invites students to analyze a real strategic dilemma faced by the entrepreneurs: whether to physically expand the business, assuming higher fixed costs and operational risks, or to strengthen digital channels and delivery services as an alternative growth strategy requiring lower investment in physical infrastructure. From this perspective, the case encourages discussions on sustainable growth, differentiation, brand positioning, and innovation in products and processes within the food service sector. The case is based on real events and was developed using primary data collected through face-to-face interviews with the business owners. It can be applied in undergraduate and lato sensu graduate courses in Business Administration, particularly in disciplines related to Digital Marketing, Small Business Management, and Business Strategy.

Keywords: Digital Marketing; SWOT Analysis; SMEs

Introdução

“A Colher Confeitaria” tem conquistado espaço no cenário gastronômico, impulsionado pela busca dos consumidores por experiências de sabor diferenciadas e por modelos de negócios inovadores. Este caso de ensino apresenta a trajetória de Cristiane Oliveira e sua filha Giovana Bernardo Oliveira, que fundaram a confeitaria artesanal “A Colher Confeitaria” durante o contexto desafiador da pandemia da COVID-19.

O negócio teve início de forma informal, com a produção de bolos e doces na cozinha da própria casa, e evoluiu para um ponto comercial fixo localizado no bairro dos Ingleses, em Florianópolis/SC. Cristiane assumiu a responsabilidade pela produção, enquanto Giovana ficou à frente da administração. Ambas contam com o apoio de seus maridos, Geovane Bernardo e Diego Silva, e de uma equipe de quatro funcionárias que auxiliam nas atividades de produção e atendimento ao cliente.

Nos bastidores, as sócias começaram a divergir levemente quanto à melhor rota de crescimento. Cristiane demonstrava preocupação com uma possível perda

da essência artesanal, enquanto Giovana, mais conectada ao universo digital, via no delivery um caminho promissor de expansão escalável. A decisão exigia ponderar mais do que números — tratava-se de escolher qual identidade de futuro a marca desejava construir.

A História do Caso

Cristiane Oliveira sempre gostou de cozinhar, mas a ideia de abrir um negócio próprio parecia distante. Durante a pandemia, em 2020, diante do cenário de incertezas daquele período, Cristiane iniciou a produção de bolos e doces na cozinha de casa, utilizando apenas os utensílios disponíveis. O sucesso das vendas — com uma média inicial de 30 encomendas por mês — levou à formalização do negócio. Em 2022, inauguraram a “A Colher Confeitaria”, um pequeno espaço com cafeteria, atendimento ao público e encomendas personalizadas, para festas, aniversários, formaturas, dias especiais, conquistando o coração dos clientes.

Com o crescimento da demanda, mãe e filha expandiram a estrutura do negócio. Atualmente, além do espaço físico da confeitaria, elas construíram uma cozinha industrial na sua casa, dedicada exclusivamente à produção da “A Colher Confeitaria”, garantindo maior capacidade de padronização dos produtos e eficiência nos processos de produção.

Antes disso, Cristiane trabalhava com vendas temporárias na praia durante a alta temporada. Nos intervalos desse comércio, fez diversos cursos na área da confeitaria, se apaixonando pela prática. Começou a produzir doces para festas de família e, com o incentivo insistente da filha e do marido, sentindo-se mais segura, decidiu abrir uma confeitaria artesanal em parceria com Giovana.

Cristiane assumiu a liderança da produção, enquanto Giovana ficou responsável pela parte administrativa, financeira e atendimento ao cliente. Além disso, Giovana ficou responsável pelo perfil da confeitaria nas redes sociais, respondendo clientes, criando campanhas de promoções sazonais e acompanhando métricas de engajamento nas postagens. Apesar dos bons resultados alcançados, mãe e filha nem sempre concordavam sobre os próximos passos da empresa. Cristiane acreditava que grande parte do sucesso da confeitaria estava associada à experiência

presencial oferecida aos clientes. Frequentemente observava famílias ocupando todas as mesas disponíveis e clientes aguardando atendimento nos finais de semana.

— As pessoas não vêm aqui só pelo doce. Elas vêm pelo ambiente, pelo café, pela conversa. Se tivéssemos mais espaço, poderíamos atender muito mais gente — comentava Cristiane. Giovana enxergava a situação de outra forma. Ao acompanhar as métricas das redes sociais e o aumento das consultas recebidas pelo WhatsApp, percebia oportunidades de expansão para além dos limites físicos da loja.

— Mas quantas pessoas conhecem a nossa marca e nunca vieram até aqui porque moram longe? Com o digital, podemos alcançar clientes sem precisar assumir um aluguel tão alto — argumentava. Enquanto Cristiane via a ampliação do espaço físico como uma forma de fortalecer a experiência da marca, Giovana acreditava que os canais digitais poderiam impulsionar o crescimento com menor risco financeiro.

O negócio também contava com o apoio fundamental dos companheiros: Geovane Bernardo (marido de Cristiane) e Diego Silva (marido de Giovana), que auxiliam na logística, manutenção do ambiente físico e atendimento em eventos externos. Desde a abertura do ponto físico, “A Colher Confeitaria” vem se consolidando no bairro dos Ingleses, sendo reconhecida pela qualidade artesanal dos produtos e pelo ambiente acolhedor. Atualmente, a loja recebe cerca de 60 a 80 clientes por dia, e o *delivery* via *Uber Flash*, representa aproximadamente 5,1% da receita mensal. A equipe cresceu e conta com quatro funcionárias: duas no atendimento e duas na produção, além da participação da família.

Segundo as sócias, em diversos finais de semana e datas comemorativas, a capacidade máxima da loja é atingida. Em alguns momentos, clientes precisam aguardar mesas ou acabam desistindo do consumo no local. Cristiane acreditava que um espaço mais amplo permitiria aumentar não apenas o número de clientes atendidos, mas também o consumo médio por visita, especialmente de cafés, tortas e produtos destinados ao consumo imediato.

Em uma análise preliminar, as sócias estimaram que uma loja com capacidade para aproximadamente 40 pessoas poderia elevar o faturamento presencial entre 20% e 30% ao longo dos primeiros anos de operação, desde que o crescimento da demanda fosse mantido e compensasse o acréscimo do aluguel em médio prazo. Algumas cafeterias e confeitarias da região que ampliaram suas instalações relataram aumento do fluxo de clientes e maior permanência dos consumidores no

estabelecimento, ampliando o ticket médio por visita. Além disso, um espaço maior permitiria às sócias oferecer novos formatos de consumo, como eventos temáticos, cafés especiais e pequenas confraternizações, ampliando as possibilidades de geração de receita.

O crescimento constante da clientela trouxe um novo desafio: o espaço atual comporta apenas 18 pessoas, o que limita o atendimento nos horários de pico e finais de semana. O aluguel atual é de R\$ 4.000,00 mensais. As sócias vêm pesquisando novas salas comerciais na região, mas os valores são elevados, variando entre R\$ 7.500,00 e R\$ 10.000,00 mensais — o que representaria mais que o dobro do custo atual. A demanda vem crescendo cerca de 15% ao ano, refletindo-se nos números de vendas, conforme Tabela 1 apresentada a seguir.

Tabela 1. Desempenho Comercial por Tipo de Produto.

Produto	Quantidade Mensal	Faturamento Mensal	Faturamento Anual
Salgados	15.000	R\$ 15.000,00	R\$ 180.000,00
Bolo Vulcão	350	R\$ 9.450,00	R\$ 113.400,00
Bolos Festivos	70	R\$ 14.000,00	R\$ 168.000,00
Bolos de Pote	200	R\$ 3.300,00	R\$ 39.600,00
Tortas	60	R\$ 11.400,00	R\$ 136.800,00
Docinhos	5.000	R\$ 10.000,00	R\$ 120.000,00
Café Expresso	1.450	R\$ 13.050,00	R\$ 156.600,00
Café Especial	600	R\$ 7.200,00	R\$ 86.400,00
Suco Natural	480	R\$ 4.800,00	R\$ 57.600,00
Vitamina	300	R\$ 3.600,00	R\$ 43.200,00
Sanduíches	400	R\$ 4.800,00	R\$ 57.600,00
Pastéis	250	R\$ 5.000,00	R\$ 60.000,00
Baby Churros	150	R\$ 1.800,00	R\$ 21.600,00
Mini Empadão	450	R\$ 9.450,00	R\$ 113.400,00
Bombom de Morango	250	R\$ 2.500,00	R\$ 30.000,00
Refrigerante Lata	450	R\$ 4.500,00	R\$ 54.000,00
Total	25.460	R\$ 119.850,00	R\$ 1.438.200,00

Fonte: dados coletados pelos autores (2025).

Muitos clientes relatam que frequentar a loja é uma experiência afetiva, ligada à memória de sabores caseiros e ao acolhimento no atendimento, o que reforça a identidade emocional e artesanal da marca. Giovana investe na produção de conteúdo no Instagram, mostrando bastidores da produção, depoimentos de clientes e vídeos que contam a história por trás de cada doce. A resposta do público a esse conteúdo tem sido positiva, o que motivou a sócia a estudar estratégias de Propagação e Personalização, utilizando o WhatsApp Business como canal direto com clientes frequentes. Apesar dos bons resultados obtidos, surge uma questão importante: qual deve ser o próximo passo?

Diante do crescimento da demanda, as sócias passaram a avaliar duas possibilidades estratégicas. A primeira consistia na mudança para um espaço comercial maior, capaz de ampliar a capacidade de atendimento presencial, oferecer mais conforto aos clientes e criar novas oportunidades de consumo no local. A segunda alternativa envolvia o fortalecimento dos canais digitais e do delivery, aproveitando o alcance das redes sociais e reduzindo a necessidade de investimentos em estrutura física.

Embora a expansão física exigisse custos fixos mais elevados, ela poderia ampliar a capacidade de atendimento, aumentar o consumo no local e fortalecer uma das principais forças da marca: a experiência acolhedora oferecida aos clientes. Já a expansão digital apresentava menor risco financeiro e maior escalabilidade, mas levantava dúvidas sobre a preservação da proximidade que caracterizava a confeitaria.

Equipe e Estrutura de Custos

“A Colher Confeitaria” opera com uma equipe composta por oito pessoas, divididas entre sócios e colaboradores, totalizando uma folha de pagamento de R\$24.006,47. As sócias, Geovana e Cristiane, recebem um pró-labore individual de R\$ 8.000,00. Seus cônjuges, Geovane e Diego, também atuam na empresa e têm um salário fixo de R\$ 4.000,00 cada. Complementando o time, há quatro colaboradoras, cada uma com um salário de R\$1.618,00, somando R\$ 6.472,00.

Essa estrutura de custos com pessoal é um fator importante a ser considerado na análise de viabilidade e rentabilidade da confeitaria. Para complementar a

compreensão da saúde financeira da “A Colher Confeitaria”, é fundamental detalhar suas despesas operacionais fixas e variáveis, que totalizam um montante considerável e impactam diretamente a lucratividade do negócio.

Mensalmente, “A Colher Confeitaria” destina uma parcela significativa de seu orçamento para despesas mensais conforme a Tabela 2:

Tabela 2. Despesas mensais de “A Colher Confeitaria”.

Categoria	Descrição	Despesa Mensal
Matérias-primas	Caracteriza-se como a maior despesa, a qual reflete a base da produção, abrangendo ingredientes essenciais para os produtos da confeitaria.	R\$ 40.000,00
Aluguel do Espaço Físico	Como discutido, a impossibilidade de ampliação neste local alugado é um ponto de atenção.	R\$ 4.000,00
Maquinário	Representa a manutenção, depreciação ou parcelas de aquisição de equipamentos.	R\$ 3.000,00
Serviços Essenciais	Despesas com energia elétrica (R\$ 3.000,00), água (R\$ 600,00), internet (R\$ 200,00) e gás (R\$ 400,00) são cruciais para a operação diária da confeitaria.	R\$ 4.200,00
Serviços Contábeis	Essencial para a gestão fiscal e tributária do negócio.	R\$ 2.000,00
Subtotal Operacional		R\$ 53.200,00
Folha de Pagamento	Salários e Encargos	R\$ 24.006,47
Total de Despesas (Mensal)	Sem considerar as taxas de delivery e outros custos variáveis não listados da “A Colher Confeitaria”.	R\$ 77.206,47

Fonte: dados coletados pelos autores (2025)

A gestão eficiente desses custos é vital para a rentabilidade da confeitaria, especialmente considerando as limitações de capacidade do espaço atual e a necessidade de avaliar alternativas de crescimento capazes de sustentar a expansão do negócio. A análise detalhada dessas despesas permite identificar oportunidades de

otimização e planejar com mais precisão a estratégia financeira da “A Colher Confeitaria”. Com todas essas informações sobre receitas e despesas, qual será o próximo passo da “A Colher Confeitaria” para garantir sua sustentabilidade e crescimento?

Para melhor compreender essa trajetória e os desafios enfrentados ao longo do tempo, apresenta-se a seguir uma linha do tempo resumida com os marcos mais relevantes da evolução do negócio, conforme Quadro 1 apresentado a seguir:

Quadro 1. Linha do tempo da “A Colher Confeitaria”.

Ano	Marco
2020	Início da produção caseira durante a pandemia.
2022	Abertura do ponto físico da “A Colher Confeitaria”.
2024	O aumento das vendas, a ampliação da base de clientes e o aperfeiçoamento contínuo do produto — cada vez mais alinhado às necessidades do mercado — destacam esta trajetória de sucesso.
2025	Desafio atual de expansão física devido ao aumento da clientela.

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Figura 1. O começo da confeitaria. **Figura 2.** A cozinha da produção industrial.



Fonte: Arquivo pessoal da empresa (2025).



Fonte: Arquivo pessoal da empresa (2025).

Figura 3. Fachada do Espaço Físico.



Fonte: Arquivo pessoal da empresa (2025).

Figura 4. Área Interna - Clientes.



Fonte: Arquivo pessoal da empresa (2025).

Figura 5. Logomarca da Empresa.



Fonte: Arquivo pessoal da empresa (2025).

Dilema

Agora, Cristiane e Giovana precisam decidir qual caminho priorizar para sustentar o crescimento da empresa. A mudança para um espaço maior poderia ampliar a

capacidade de atendimento, fortalecer a experiência presencial e gerar novas oportunidades de receita. Em contrapartida, exigiria assumir custos fixos mais elevados e maior exposição financeira.

Por outro lado, o fortalecimento dos canais digitais e do delivery permitiria expandir o alcance da marca com menor necessidade de investimento em infraestrutura, embora permanecessem dúvidas sobre os impactos dessa estratégia na experiência construída junto aos clientes.

Diante desse cenário, qual alternativa apresenta maior potencial para garantir o crescimento sustentável da “A Colher Confeitaria” sem comprometer sua identidade?

Notas de Ensino

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Este caso de ensino apresenta uma situação real na qual é apresentada a trajetória de Cristiane Oliveira e sua filha Giovana Bernardo Oliveira, empreendedoras que fundaram “A Colher Confeitaria” durante a pandemia da COVID-19. Localizada no bairro dos Ingleses em Florianópolis/SC, a confeitaria enfrenta atualmente um dilema estratégico: ampliar fisicamente ou fortalecer os outros canais de distribuição, delivery. O presente caso de ensino foi concebido para ser uma ferramenta auxiliar de aprendizagem, especialmente em disciplinas de Marketing Digital e Gestão de Pequenos Negócios nos cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* em Administração. Através de seu enredo detalhado, o caso da confeitaria “A Colher Confeitaria” busca fomentar a reflexão e a discussão sobre conceitos-chave, propondo os seguintes objetivos educacionais:

- Compreender os desafios do crescimento sustentável em pequenos negócios.
- Analisar decisões estratégicas de expansão com base em custos fixos e estrutura operacional.
- Explorar como o marketing digital pode auxiliar na fidelização e captação de novos clientes.

- Refletir sobre os impactos das decisões de investimento em negócios familiares.
- Aplicar conceitos de comportamento do consumidor e posicionamento de marca em um negócio local.

Esses objetivos de aprendizagem são explorados por meio da análise SWOT e do Ciclo dos 8 Ps de Vaz (2011), que aparecem integrados ao dilema central do caso — a decisão entre ampliar fisicamente ou fortalecer os canais digitais (delivery). Tais ferramentas permitem aos estudantes compreenderem a sustentabilidade do negócio com base na estrutura operacional (SWOT), no comportamento do consumidor e na efetividade das estratégias de marketing digital (8 Ps).

FONTE DE DADOS

Este caso de ensino foi desenvolvido com base em dados primários coletados por meio de entrevistas presenciais com as sócias da “A Colher Confeitaria” e visitas ao estabelecimento comercial, complementados por dados dos produtos e operações do negócio.

SUGESTÃO PARA APLICAÇÃO DO CASO

Recomenda-se que o caso seja aplicado em uma aula de 90 a 120 minutos, em disciplinas de Marketing Digital, Gestão de Pequenos Negócios ou Estratégia Empresarial. Antes da aula, sugere-se que os estudantes realizem a leitura prévia do caso e revisem, de forma introdutória, os conceitos de Análise SWOT e dos 8 Ps do Marketing Digital, a fim de facilitar a participação no debate. Essa leitura prévia tem como objetivo fornecer subsídios conceituais para a análise das alternativas estratégicas apresentadas no caso.

A condução da atividade pode ser organizada em quatro momentos. Inicialmente, o professor pode retomar o dilema central do caso, destacando a tensão entre a expansão física e o fortalecimento dos canais digitais. Em seguida, os estudantes podem ser divididos em pequenos grupos para discutir as questões propostas e elaborar uma recomendação fundamentada. Na sequência, cada grupo apresenta sua análise, defendendo a alternativa considerada mais adequada. Ao final, o professor sistematiza os principais argumentos levantados, relacionando-os aos objetivos de aprendizagem do caso.

Durante a discussão, o professor pode utilizar perguntas intermediárias para estimular o debate, tais como: Quais fatores limitam o crescimento atual da confeitaria? A expansão física fortaleceria ou colocaria em risco a identidade artesanal da marca? O delivery seria suficiente para preservar a experiência valorizada pelos clientes? Quais indicadores deveriam ser analisados antes da decisão? Seria possível combinar as duas alternativas?

A partir dessa dinâmica, as questões a seguir podem orientar tanto a preparação individual dos estudantes quanto a discussão em grupo.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Com base na análise SWOT, quais argumentos sustentam a expansão física e quais sustentam o fortalecimento do delivery?
2. Como o Ciclo dos 8 Ps do Marketing Digital pode contribuir para a análise das alternativas estratégicas apresentadas no caso?
3. Quais informações e indicadores deveriam ser considerados pelas sócias antes da tomada de decisão?
4. Em que medida o posicionamento da marca artesanal influencia a escolha do canal de crescimento?
5. Considerando os dados apresentados no caso, qual estratégia você recomendaria para os próximos dois anos e quais argumentos sustentam sua decisão?

Quadro 2. Relação entre questões propostas e objetivos de aprendizagem.

Questões	Objetivos de Aprendizagem
Questão 1	Relaciona-se aos objetivos de compreender os desafios do crescimento sustentável e analisar decisões estratégicas de expansão, considerando diferentes alternativas de crescimento.
Questão 2	Relaciona-se ao objetivo de explorar como o marketing digital pode contribuir para a fidelização e captação de novos clientes.
Questão 3	Relaciona-se ao objetivo de analisar decisões de investimento a partir de indicadores de desempenho e viabilidade econômica.

Questão 4	Relaciona-se ao objetivo de aplicar conceitos de comportamento do consumidor e posicionamento de marca em um negócio local.
Questão 5	Relaciona-se aos objetivos de compreender os desafios do crescimento sustentável e analisar decisões estratégicas de expansão, por meio da elaboração de uma recomendação fundamentada para o negócio.

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

EQUÍVOCOS FREQUENTES DOS ESTUDANTES

Alguns equívocos podem surgir durante a análise do caso. Entre eles, destacam-se: assumir que o canal digital é necessariamente a alternativa mais adequada; considerar apenas o faturamento, sem observar custos e riscos; desconsiderar o valor da experiência presencial para a marca; tratar expansão física e canais digitais como opções excludentes; e ignorar os impactos da decisão sobre a identidade familiar e artesanal do negócio.

Revisão de Literatura e Análise

Apresenta-se a seguir uma síntese dos conceitos de Análise SWOT e dos 8 Ps do Marketing Digital de Vaz (2011). A aplicação da Análise SWOT ao caso da “A Colher Confeitaria” é fundamental para compreender a situação estratégica da empresa e guiar as decisões de Cristiane e Giovana, conectando a teoria à realidade do negócio.

ANÁLISE SWOT

A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), proposta por Andrews (1971), é amplamente utilizada como instrumento de diagnóstico estratégico por permitir a relação entre fatores internos e externos que influenciam o desempenho organizacional (Kotler & Keller, 2012). No caso da “A Colher Confeitaria”, essa ferramenta auxilia os estudantes a reconhecerem recursos internos, pressões competitivas e limites do modelo de negócio, aspectos importantes para discutir crescimento em pequenos negócios (Barney, 1991; Porter, 2008; Teece, 2010).

Quadro 3. Síntese da Análise SWOT da “A Colher Confeitaria”.

Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
Solidez Financeira: Faturamento mensal de R\$ 119.850,00 e lucro operacional de R\$ 42.643,53.	Espaço Físico Limitado: Capacidade para apenas 18 pessoas, dificultando o atendimento em períodos de pico.
Qualidade Artesanal e Diferenciação: Produtos originais, bem elaborados e com estética personalizada.	Impossibilidade de Expansão no Imóvel Atual: Local alugado não comporta ampliação.
Fidelização e Reconhecimento da Marca: Clientes fiéis e marketing de indicação forte em Florianópolis.	Baixa participação do delivery na receita: o canal representa apenas 5,1% da receita.
Gestão Familiar com Habilidades Complementares: Mãe e filha atuam de forma estratégica e coordenada.	
Infraestrutura de Produção Própria: Cozinha industrial dedicada à padronização e escala da produção.	Ausência de Formação Inicial Formal em Gestão: Pode comprometer decisões mais técnicas.
Equipe Definida e Estrutura de Pessoal: Oito colaboradores com folha de pagamento de R\$ 24.006,47.	
Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
Crescimento da Demanda por Doces: Expansão de 15% ao ano na Grande Florianópolis.	Altos Custos de Aluguel: Valores entre R\$ 7.500 e R\$ 10.000 para novos pontos comerciais.
Valorização do Produto Artesanal: Preferência do consumidor por experiências autênticas.	Concorrência Local Acentuada: Outros players artesanais e grandes confeitarias na região.
Potencial de Expansão do Delivery: Canal ainda subutilizado (5,1% da receita), com margem para crescimento.	Instabilidade Econômica: Pode afetar o consumo e aumentar os custos operacionais.
Inovação em Produtos e Conceitos: Lançamento de novas linhas temáticas, sazonais ou saudáveis.	

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Diante da análise SWOT apresentada, os estudantes podem discutir de que forma os pontos fortes, as limitações internas, as oportunidades e as ameaças influenciam as alternativas de crescimento da confeitaria. O modelo dos 8 Ps do Marketing Digital, proposto por Vaz (2011), ajuda a organizar a análise dos canais digitais, especialmente em relação ao relacionamento com clientes, à divulgação da marca e ao acompanhamento dos resultados.

8 PS DO MARKETING DIGITAL

No contexto digital, o relacionamento com clientes, a integração entre canais, a produção de conteúdo e a mensuração de resultados tornaram-se elementos centrais das estratégias de marketing (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019; Kotler et al., 2017; Mangold & Faulds, 2009; Verhoef et al., 2015). Além disso, a compreensão das preferências dos consumidores e das experiências proporcionadas pela marca é relevante em negócios que competem por diferenciação e valor simbólico, como a “A Colher Confeitaria” (Grönroos, 1994; Lemon & Verhoef, 2016; Pine & Gilmore, 1998; Schmitt, 1999; Solomon, 2016).

Quadro 4. Aplicação dos 8 Ps do Marketing Digital (Vaz, 2011) na “A Colher Confeitaria”.

P	Aplicação na “A Colher Confeitaria”
1. Pesquisa	Mapeamento do comportamento do consumidor local (preferências por produtos veganos, sazonais e artesanais); análise da concorrência e identificação de tendências para inovação.
2. Planejamento	Definição de objetivos estratégicos voltados à expansão via delivery; alocação de recursos; seleção de canais digitais e elaboração de campanhas com foco geolocalizado.
3. Produção	Criação de conteúdo digital com ênfase em storytelling, fotos e vídeos dos bastidores e da produção artesanal para reforço da identidade da marca.
4. Publicação	Distribuição do conteúdo nas redes sociais (Instagram, Facebook) e WhatsApp Business, com regularidade e adequação ao perfil do público-alvo.

5. Promoção	Execução de ações de tráfego pago, campanhas promocionais locais, parceria com influenciadores digitais e ofertas específicas para canais online.
6. Propagação	Estímulo ao compartilhamento orgânico por meio de experiências encantadoras e visuais, incentivando clientes a postar e marcar a marca nas redes sociais.
7. Personalização	Atendimento direto e individualizado via WhatsApp e redes sociais; mensagens adaptadas (ex: datas comemorativas, preferências de consumo).
Precisão	Monitoramento contínuo de métricas de engajamento, conversão, lucratividade por produto e retorno sobre investimento para ajustes estratégicos.

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

A integração entre a análise SWOT e os 8 Ps do Marketing Digital permite aos estudantes avaliar criticamente as alternativas apresentadas no caso. A partir dos dados disponíveis, diferentes posicionamentos podem ser defendidos, desde que fundamentados nos aspectos estratégicos, financeiros, operacionais e mercadológicos discutidos ao longo da narrativa. O papel dessas ferramentas é oferecer subsídios para a tomada de decisão, e não indicar uma única solução possível para o dilema enfrentado pelas sócias. Dessa forma, o professor pode explorar o caso como uma discussão sobre crescimento, canais de distribuição, experiência do consumidor e coerência entre posicionamento de marca e decisão estratégica.

SUPORTE ÀS QUESTÕES APRESENTADAS

Neste tópico, exibem-se informações que subsidiarão o professor na discussão do caso em relação às questões propostas para sala de aula. Em relação ao primeiro questionamento, que solicita a análise dos argumentos favoráveis à expansão física e ao fortalecimento do delivery, a resposta orientativa ao professor é apresentada a seguir. A análise SWOT apresentada no caso evidencia que a empresa possui:

- Forças internas relevantes, como lucro operacional elevado, infraestrutura de produção já consolidada e fidelização de clientes.
- Fraquezas significativas, como limitação física de atendimento (18 lugares) e impossibilidade de ampliação no imóvel atual.
- Oportunidade concreta de crescimento via delivery, que representa apenas 5,1% da receita atual, mas com grande potencial de expansão.
- Riscos associados à expansão física, como custos mais elevados de aluguel e maior exposição financeira (R\$ 7.500 a R\$ 10.000).

A análise SWOT permite que os estudantes avaliem os argumentos favoráveis tanto à expansão física quanto ao fortalecimento do delivery. O professor pode estimular a comparação entre as alternativas a partir dos dados de capacidade instalada, estrutura de custos, potencial de crescimento, posicionamento da marca e comportamento dos consumidores, incentivando a construção de diferentes interpretações fundamentadas. Em relação ao segundo questionamento, o professor pode solicitar que os estudantes analisem como as etapas dos 8 Ps poderiam apoiar as alternativas estratégicas apresentadas no caso, discutindo seus potenciais benefícios, limitações e aderência ao contexto da confeitaria.

Em relação ao terceiro questionamento, o professor pode estimular os estudantes a identificarem quais informações e indicadores seriam mais relevantes para subsidiar a decisão, justificando sua escolha com base nos dados apresentados no caso. No que tange ao quarto questionamento, o professor pode estimular os estudantes a discutir de que forma a identidade artesanal da marca influencia a escolha dos canais de crescimento e quais cuidados seriam necessários para preservar essa proposta de valor em diferentes estratégias de expansão.

Para a quinta questão, o professor pode solicitar que os estudantes integrem os argumentos discutidos nas questões anteriores e apresentem uma recomendação fundamentada para os próximos dois anos.

Referências

- Andrews, K. R. (1971). **The concept of corporate strategy**. Richard D. Irwin.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). **Digital marketing: Strategy, implementation and practice** (7th ed.). Pearson Education.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, 32(2), 4–20. <https://doi.org/10.1108/00251749410054774>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. Sextante.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). **Administração de marketing** (14ª ed.). Pearson Prentice Hall.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. **Business Horizons**, 52(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. **Harvard Business Review**, 76(4), 97–105.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. **Harvard Business Review**, 86(1), 78–93.
- Schmitt, B. H. (1999). **Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands**. Free Press.
- Solomon, M. R. (2016). **O comportamento do consumidor: Comprando, possuindo e sendo** (11ª ed.). Bookman.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Vaz, C. A., & Doljane, A. (2011). **Os 8 Ps do marketing digital**. Novatec.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>