



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE TECNOLOGIAS INTEGRADAS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TÚLLIO MENEZES BISPO MACHADO BUARQUE

**PROPOSTA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA GELATERIA DE
SOBREMESAS SEM LACTOSE**

Caruaru

2022

TÚLLIO MENEZES BISPO MACHADO BUARQUE

**PROPOSTA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA GELATERIA DE
SOBREMESAS SEM LACTOSE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de graduado em Engenharia de Produção.

Área de concentração: Gerência da Produção.

Orientador: Prof. Dsc. Cristina Pereira Medeiros.

Caruaru
2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Buarque, Túllio Menezes Bispo Machado.

Proposta para o planejamento estratégico de uma gelateria de sobremesas sem lactose / Túllio Menezes Bispo Machado Buarque. - Caruaru, 2022. 45, tab.

Orientador(a): Cristina Pereira Medeiros

Cooorientador(a): Thalles Vitelli Garcez

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Engenharia de Produção, 2022.

Inclui referências, apêndices.

1. Mapa estratégico. 2. Análise SWOT. 3. Balanced Scorecard. 4. Gelateria sem lactose. 5. Engenharia de produção. I. Medeiros, Cristina Pereira. (Orientação). II. Garcez, Thalles Vitelli. (Coorientação). III. Título.

620 CDD (22.ed.)

TÚLLIO MENEZES BISPO MACHADO BUARQUE

**PROPOSTA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA GELATERIA DE
SOBREMESAS SEM LACTOSE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Engenharia de
Produção da Universidade Federal de
Pernambuco, como requisito parcial para a
obtenção do título de graduado em
Engenharia de Produção.

Aprovada em: 26/10/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Cristina Pereira Medeiros
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. José Leão
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dra. Thárcylla Clemente
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer à minha orientadora, Professora Cristina Pereira Medeiros, que lançou as bases para este trabalho. Ela aprimorou meus conhecimentos por meio de sua orientação e apoio.

Não só os professores do curso de engenharia de produção, mas de todo o núcleo de tecnologia que passaram seus conhecimentos e experiências para mim e para os demais.

Agradeço também aos colegas e amigos. Em especial, toda galera do TCD que representam para mim uma base na graduação, que contribuiu para que eu pudesse concluir meu objetivo.

Obrigado à minha namorada, Maria Eugenia pelo seu encorajamento e força ao partilharmos a nossa vontade de vencer juntos. Agradeço por me ajudar incansavelmente através de sua compreensão, atitude e palavras.

À minha família, em especial minha grande mãe Waldenia, meu pai Paulo Roberto e meus tios que se tornaram segundos pais, João Bosco e Rosemary, que estiveram comigo em todos os momentos difíceis que passei. Sempre me apoiaram e me guiaram com boas palavras. A todos eles, sou grato.

RESUMO

A criação de um empreendimento requer não somente preparação e conhecimento, mas um planejamento efetivo, afinal se está empregando recursos (financeiros, intelectual e humano). Dessa forma, para garantir maior probabilidade da sustentabilidade de uma empresa, o seu processo de criação deve ser pensado e planejado considerando diferentes fatores ambientais e organizacionais. Existe uma certa carência no fornecimento de produtos, que tenham a finalidade de amenizar a sensação térmica e trazer saciedade aqueles que sofrem com algum tipo de intolerância a lactose. A partir disso, o referido trabalho de conclusão de curso (TCC), visa Propor um Planejamento Estratégico para uma Gelateria de Sobremesas sem Lactose na cidade de Petrolina, no sertão pernambucano. Para isto, o processo metodológico se deu a partir de bases bibliográficas e da aplicação de questionários, tanto para os proprietários quanto para os possíveis clientes. Assim, após entrevista com 3 proprietários e 115 possíveis clientes, o presente TCC resultou um plano estratégico norteador para a criação de uma gelateria na cidade de Petrolina. Concluiu-se, que apesar do mercado ser receptivo a gelateria, o empreendimento precisa expandir oferta para garantir maior capacidade de sustentabilidade.

Palavras-chave: Plano de Negócios; Gelatos; Petrolina-PE.

ABSTRACT

The creation of an enterprise requires not only preparation and knowledge, but an effective planning, after all, resources (financial, intellectual and human) are being used. Thus, to ensure a greater probability of a company's sustainability, its creation process must be thought out and planned taking into account different environmental and organizational factors. There is a certain lack in the supply of products, which have the purpose of softening the thermal sensation and bringing satiety to those who suffer from some type of lactose intolerance. From this, the aforementioned course conclusion work (Final paper) aims to propose a Strategic Planning for a Lactose-free Dessert Gelateria in the city of Petrolina, in the Pernambuco hinterland. For this, the methodological process was based on bibliographic bases and the application of questionnaires, both for the owners and for the possible customers. Thus, after an interview with 3 owners and 115 potential customers, this Final paper resulted in a guiding strategic plan for the creation of an ice cream parlor in the city of Petrolina. It was concluded that despite the market being receptive to ice cream, the enterprise needs to expand supply to ensure greater capacity for sustainability.

Keywords: Business Plan; Gelato; Petrolina-PE.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Consumo em 2019	16
Figura 2 – Evolução da produção de gelatos/sorvetes e <i>softs</i>	16
Figura 3 – Representação do BSC	22
Figura 4 – Mapa Estratégico	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Cidade dos respondentes	31
Tabela 2 –	Idade dos respondentes	31
Tabela 3 –	Sexo dos respondentes	31
Tabela 4 –	Acesso a gelaterias/sorveterias	32
Tabela 5 –	Serviços de gelatos mais usuais	32
Tabela 6 –	Motivações para não usar esses ambientes	33
Tabela 7 –	Serviços extras procurados	34
Tabela 8 –	Quantidade de idas às gelaterias	34
Tabela 9 –	O que se espera encontrar numa gelateria	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Matriz SWOT	20
Quadro 2 –	Exemplos de indicadores do BSC	21
Quadro 3 –	Sequências metodológicas	24
Quadro 4 –	Base bibliográfica	25
Quadro 5 –	Matriz SWOT da Gelateria	28
Quadro 6 –	Definições sobre a empresa	29
Quadro 7 –	Indicadores estratégicos	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Geral	13
1.1.2	Específicos	13
1.2	JUSTIFICATIVAS	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	15
2.1	HISTÓRIA DO SORVETE	15
2.1.1	Mercado Sorveteiro no Brasil	15
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.2.1	Norteadores Estratégicos	18
2.2.2	Análise SWOT	18
2.2.3	<i>Balanced Scorecard</i> – BSC	20
3	METODOLOGIA	23
3.1	CARATERIZAÇÃO DA PESQUISA	23
3.2	COLETA DE DADOS	23
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	26
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	27
4.1	FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS	27
4.1.1	Análise SWOT	28
4.2	CARATERÍSTICAS DA EMPRESA	28
4.2.1	Visão, Missão e Valores	29
4.3	CARACTERIZAÇÃO DE CLIENTES E MERCADO	30
4.4	MAPA ESTRATÉGICO	35
5	CONCLUSÕES	38
	REFERÊNCIAS	40
	APÊNDICE A - ENTREVISTA COM OS PROPRIETÁRIOS	42
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	45

1 INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19 impactou vários setores no mercado. A taxa de desemprego no território nacional disparou, fazendo com que brasileiros tivessem que se reinventar em busca de novas fontes de renda. Um desses meios foram a criação de novos empreendimentos que pudessem auxiliar na composição da renda familiar.

O Brasil, antes da pandemia, já era um dos países com maior número recorde de empreendedores, não inteiramente por vocação, mas por necessidade. Porém, a partir do último trimestre de 2020, o número de microempreendedores individuais no país aumentou 14,8% em relação ao mesmo período de 2019. Os registros rondam os 11 milhões. (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

Esse surgimento de novos empreendimentos não se estabeleceu apenas para garantir renda extra para esses microempreendedores, mas para dar sustentação comercial aos novos hábitos de consumo que passaram a ser comuns durante o período pandêmico. De modo claro, todas as pessoas passaram a mudar vários hábitos, dentre eles a forma de tomar sorvete.

O hábito tornou-se mais caseiro do que era antes de a COVID-19 deixar os brasileiros em suas residências. Mas, com a volta dos negócios presenciais, o setor dos alimentos tem investido ainda mais em seus espaços físicos, para que o público volte a frequentá-los.

A Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes - ABIS (2020) indica que o setor movimenta cerca de R\$13 bilhões anualmente. Segundo a associação, ainda é possível notar tentativas de reaquecê-los após uma queda acentuada nos negócios durante a pandemia, com mais de 10 mil empresas do ramo no Brasil, por exemplo, em 2021.

Além disso, 92% dessas empresas são pequenas e microempresas, que criaram cerca de 100.000 empregos diretos e 200.000 indiretos. Esses números confirmam que o mercado nacional de sorvetes cresceu significativamente nos últimos anos, melhorando o atendimento ao consumidor associado aos chamados sorvetes premium (ABIS, 2019).

Assim, novas Gelaterias, conceitos e produtos diferenciados surgem a todo momento e esse nicho vem se desenvolvendo com o aperfeiçoamento das suas formas de produção. Considerando que o sorvete teve origem em 1271 (OLIVEIRA, 2015), na China, onde era realizada uma mistura de pasta de leite de arroz com gelo,

é evidente a evolução nas técnicas de preparo. O que antes era uma sobremesa exclusiva da nobreza, pelo difícil acesso ao leite e ao gelo, hoje já é encontrada em todos os lugares com sua variedade de sabores, texturas e até formatos.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), metade das micro e pequenas empresas brasileiras não teriam reservas financeiras em caixa até 2021. 52% das empresas deste porte não têm reservas e 12% delas lutam para pagar suas contas em dia, uma situação que pode ser agravada pelo aumento da inflação. Vários fatores podem afetar a persistência de uma empresa no mercado, incluindo a falta de planejamento de negócios antes da fase de implementação. (MOURÃO, 2017)

Para Chiavenato (2003), o planejamento é a primeira função administrativa porque é a base das demais funções. O planejamento é a função administrativa de pré-determinar quais objetivos atingir e como alcançá-los. Pode-se pensar no planejamento estratégico como tendo a ver com objetivos estratégicos de curto, médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade de uma empresa.

O planejamento estratégico é o processo administrativo que fornece suporte metodológico para determinar o melhor rumo que uma empresa deve seguir, visando otimizar o grau de interação com fatores externos e atuar de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, 1986).

A partir desses pontos, o presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), visa estabelecer o desenvolvimento de um planejamento estratégico de uma Gelateria na cidade de Petrolina, sertão de Pernambuco, com foco em produtos com zero lactose. Para isto, o presente trabalho estabeleceu a construção metodológica a partir de duas especificidades: um extenso referencial bibliográfico e um estudo de campo junto aos proprietários da nascente organização.

Por questionamento, o presente trabalho visa responder: **qual seria um planejamento estratégico efetivo para a fundação de uma gelateria de produtos com zero lactose na cidade de Petrolina, Sertão de Pernambuco?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver o Planejamento Estratégico para uma Gelateria na cidade de Petrolina, no sertão pernambucano.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Definir os norteadores estratégicos da empresa: missão, visão e valores;
- Elaborar e aplicar questionários;
- Realizar um estudo dos objetivos da empresa;
- Realizar uma análise de mercado;
- Estabelecer indicadores para monitorar o cumprimento das metas estabelecidas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Segundo levantamento do Instituto Datafolha, cerca de 53 milhões de brasileiros relataram alguma dificuldade digestiva após consumir laticínios (ARBELLO, 2021). Esse número era de 35% da população quando foi publicado em 2016. Um material publicado em 2021 pela ABIS (2021), traz alguns dados relacionados ao crescimento da indústria de sorvetes e sorvetes, o que indica que existem mais de 10.000 empresas no setor, representando uma receita de consumo de mais de 13 bilhões de reais, respondendo por cerca de 19% de todo o consumo do Nordeste.

O Planejamento Estratégico ajuda a compreender quais são os pontos fortes e fracos frente aos possíveis concorrentes locais, utilizando-os como base para o crescimento e desenvolvimento do negócio, com o intuito de conquistar e atender às expectativas dos consumidores que frequentam a região, tendo em vista que a sede da empresa se localiza em uma cidade com grande centro, que conta com atrativos turísticos ao seu redor. Como, conforme o Datafolha (2018), existe 53 milhões de pessoas com intolerância a lactose no país, um empreendimento voltado para esse público se torna possível. Por isso a importância do presente estudo se faz evidente.

O ano de 2021 foi de recuperação. Com isso, acredita-se que 2022 será um ano de retomada. Segundo Émmerson Serandin, de 40 anos, fundador e presidente da *Rede Ice Creamy* (ABIS, 2021), “a gente já vê números bem expressivos de crescimento, sendo na casa dos 50%, e as expectativas são que voltemos, quanto antes, ao patamar antes do começo da pandemia de COVID-19”.

De acordo com Eduardo Weisberg, presidente da ABIS, o sorvete é um produto saudável, rico em cálcio, vitaminas, proteínas e pode fazer parte do consumo diário do brasileiro como um item importante em sua dieta. Por exemplo, um dos lemas da Abis é que o sorvete também é alimento e é nutritivo (ABIS, 2019).

Diversas pessoas têm percebido esse potencial crescimento do mercado. Portanto, faz-se necessário um planejamento correto caso a intenção seja ter uma Gelateria com oportunidades de alcançar e conquistar os apreciadores de tal produto. Dessa forma, tem-se a primeira motivação para a construção do presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Dessa forma, pode-se, também, estabelecer contribuições do projeto, tanto ao nível acadêmico quanto ao nível social. Para o nível acadêmico, o trabalho se sustenta para apresentar a capacidade da aplicabilidade do conhecimento estratégico no desenvolvimento de um empreendimento do setor alimentar. Aqui, há a observação sobre como os mecanismos do plano estratégico podem ser efetivos para diferentes realidades de estudo.

Com relação ao âmbito social, tem-se a necessidade e explicar como os planos estratégicos são essenciais para nortear projetos empreendedores. Além disso, os planos estratégicos são bons em auxiliar no conhecimento dos diversos cenários econômicos, possibilitando, assim, o planejamento de uma empresa de modo seguro e assertivo, o que benéfico para qualquer ambiente econômico

2 REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são discutidas as contribuições acadêmicas sobre o tema em questão. Aqui, são relatadas as bases históricas e conceituais, bem como a definição e apresentação do processo de estabelecimento de um plano estratégico viável, conforme os ditos acadêmicos.

2.1 HISTÓRIA DO SORVETE

O sorvete chegou ao Brasil em 1834, quando a bordo de um navio americano de Boston, EUA, 200 toneladas de gelo, preservado em serragem em sedimentos subterrâneos (duração de cerca de 05 meses), atracado na cidade do Rio de Janeiro, para fazer sorvete como Propósito (MAGALHÃES; BROIETTI, 2010).

Quando a primeira indústria americana de sorvetes *Harkson* do Brasil foi instalada no Rio de Janeiro, iniciou sua distribuição industrial pelo país (1941). Devido às nossas temperaturas tropicais, a delícia caiu no paladar, com vendas aumentando ano após ano no inverno ou no verão (MAGALHÃES; BROIETTI, 2010).

2.1.1 Mercado Sorveteiro no Brasil

Devido às condições de calor predominantes na maior parte do país, o mercado de sobremesas/sorvetes congelados continua a crescer de forma espontânea e bastante promissora, conquistando muitas vendas. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes – ABIS (2019), as vendas em 2020 superaram os níveis de 2018 e continuarão crescendo em 2021, mesmo durante a pandemia diante de diversas restrições e dificuldades.

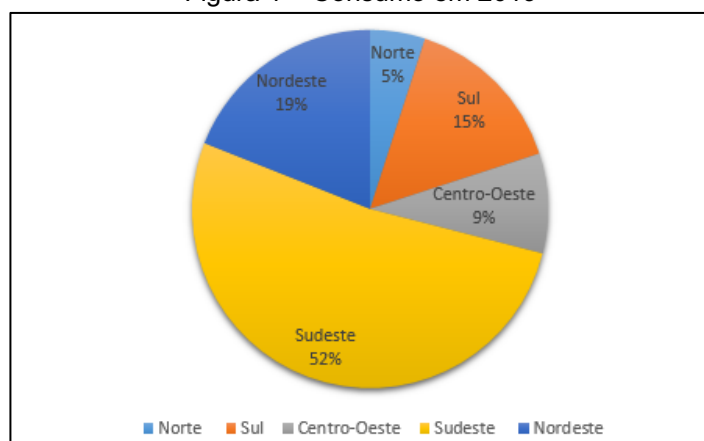
As vendas variam consoante a época do ano. Quando está frio, elas caem, e quando está quente, elas aumentam. Devido às temperaturas mais quentes na maior parte do país, o mercado de vendas consegue contornar a sazonalidade dos produtos. Segundo o presidente da ABIS, se espera um aumento significativo de clientes, comprovando que a gastronomia passou a fazer parte do dia a dia das pessoas ao longo do ano, com atividades comerciais durante todo o ano (ABIS, 2019).

Para Cardoso *et al.* (2019), a diferença entre sorvete e gelato se encontra na composição dos ingredientes. Para o autor, os gelatos costumam ser produzidos com

matéria-prima com maior qualidade e sua produção costuma ter um caráter mais artesanal. Esses produtos costumam ser preparados em embalagens com maior atratividade para o cliente, além de ter um preço um pouco mais elevado com relação aos outros produtos do segmento.

Conforme a Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes – ABIS (2019), no ano de 2019, o Nordeste foi o segundo maior consumidor de produtos gelados (como sorvete e picolés), com 19% do consumo nacional, perdendo apenas para o sudeste que leva 52% dessa fatia. A Figura 1 apresenta a divisão do consumo nacional.

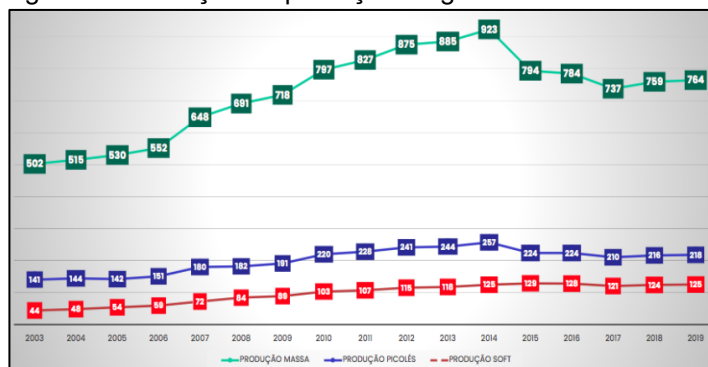
Figura 1 – Consumo em 2019



Fonte: ABIS (2019)

Ainda conforme a ABIS (2019), os últimos anos o Brasil experimentou um aumento expressivo, entre os anos de 2010 a 2019, o Brasil teve seu consumo em 1,1 bilhão de litros de gelatos/sorvetes e sorvetes expressos (*Soft*) no país, apesar da crise que acometeu o país entre os anos de 2015 a 2017. Somado a isto, também houve um aumento da produção, observável na Figura 2.

Figura 2 – Evolução da produção de gelatos/sorvetes e *softs*



Fonte: ABIS (2019)

Apesar de as tendências serem positivas, o mercado ainda sofreu com as problemáticas advindas da pandemia. Ainda conforme a ABIS (2021), mesmo com a forte queda das vendas causada pelo enfrentamento pandêmico, entre os anos de 2020 e 2021, o setor vem apresentando uma crescente recuperação e as tendências para o mercado é de crescimento para os próximos 4 ou 5 anos.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nas últimas décadas, as organizações têm focado na definição da estratégia diretamente relacionada ao desenvolvimento, crescimento e manutenção da empresa (CRUZ, 2017; LEGITTIMO, 2013). Considerando que a indústria de sorvetes vem apresentando um nível crescente de competitividade e inovação avançada, as empresas devem ter diferentes fatores de diferenciação de seus concorrentes para buscar o sucesso em relação aos objetivos declarados.

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida. (LACOMBE E HEILBORN, 2006, p. 163)

Trata-se de definir diretrizes e ações de médio a longo prazo de forma lucrativa para conduzir uma empresa ao sucesso. Portanto, as organizações aproveitam as oportunidades que surgem no ambiente e neutralizam as ameaças (VITALI, 2013).

O planejamento possui diversos elementos que contribuem para sua elaboração, um deles é o esclarecimento das definições de todos os negócios envolvidos, caracterizado pelos produtos e serviços que uma organização fornece ou pretende fornecer. Uma empresa deve entender sua missão e o ambiente de mercado em que atua, e conseguir determinar a necessidade de conquistar seu espaço (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; FARIAS, 2019).

O processo de definição de missão, visão e valores é uma das atividades mais importantes do planejamento estratégico e requer muita atenção, porque orienta o dia a dia de uma organização e influencia o processo de tomada de decisão. Portanto, essas definições devem sair do papel e devem ser acolhidas e vivenciadas (CRUZ, 2017).

2.2.1 Norteadores Estratégicos

Segundo Maximiano (2005), os norteadores estratégicos de uma organização são: negócio, missão, visão e valores.

- Para o autor, negócio é a definição de um produto ou serviço, ou o local onde a empresa pretende fornecer, ou organizar suas operações.
- Para Valeriano (2000), a missão é o propósito da existência da organização;
- A visão é o escopo do que a empresa deseja alcançar, ou seja, seus objetivos de longo prazo.
- Por fim, segundo Fernandez e Burton (2005), os valores são conceitos que a empresa acredita, onde a empresa foi construída em torno dela.

São também elementos que ajudam a inspirar e motivar para a construção de projetos organizacionais.

2.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada para desenvolver um plano estratégico como forma de apresentar uma análise do ambiente externo e interno da empresa. A sigla vem de palavras como *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

De acordo com Dornelas (2001), "a matriz SWOT traça uma análise da situação atual do negócio e deve ser refeita regularmente, dependendo da velocidade com que seu ambiente, seu setor e sua própria empresa mudam". A matriz SWOT é uma forma simples de fornecer uma análise estratégica de forma tabular, para abordar tendências, oportunidades, restrições e ameaças do ambiente externo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

De acordo com Ferreira *et al.* (2019), a análise SWOT é uma ferramenta clássica para o estabelecimento estratégico dos processos de tomada de decisão de forma efetiva. Para o autor, o papel principal da análise SWOT é compreender, como uma fotografia, qual o cenário real apresentado para uma empresa.

Tanto Leite *et al.* (2018) quanto Santos e Damian (2018), afirmam que a análise SWOT é um instrumento para conhecimento efetivo do ambiente de negócios, e serve

para avaliar qualquer possível segmento de mercado. Consoante os autores, o papel da ferramenta é estabelecer o direcionamento da tomada de decisão, ou seja, dar informações que podem ser utilizadas para decisões afirmativas para a empresa.

Segundo Santos e Damian (2018), o SWOT, se bem executado, consegue estabelecer uma avaliação tanto do ambiente externo da empresa, quanto do ambiente interno. Para o autor, essa compreensão auxilia o tomador de decisão sobre que caminhos mais adequados devem seguir para estabelecer de forma efetiva a entrada e/ou manutenção no mercado.

Quanto ao ambiente interno, de acordo com Ferreira *et al.* (2019), são avaliadas as bases estruturais que compõem a empresa. Aqui são discutidas as variáveis que podem ser controladas. Dois pontos são observados nessa questão: as fraquezas e os aspectos fortes da empresa. De acordo com Leite *et al.* (2018), os pontos fracos e fortes podem ser compreendidos como:

- Pontos Fracos – Aqui são descritos os pontos fracos da organização, pontos e perspectivas que são observados dentro da empresa e podem ser controlados por ela. Pontos fracos podem ser observados nas questões financeira, humanas e culturais.
- Pontos Fortes – Nesta etapa são descritos os pontos fortes da organização, dando sustentação para ela. Esses pontos podem ser observados nos ambientes financeiros, organizacionais, humanos e cultural, e também está sob o controle da empresa.

Já com relação ao ambiente externo, Santos e Damian (2018) sustenta que é a avaliação do cenário que está ao redor da organização. Conforme o autor, são avaliadas as variáveis que não podem ser controladas pela empresa, caracterizadas como as oportunidades e ameaças que podem alcançar a sustentabilidade comercial do empreendimento. Cavalcanti e Guerra (2019) define esses pontos como:

- Ameaças – São os problemas externos que podem alcançar a empresa. Essas ameaças podem ser concorrentes, governamentais, crises econômicas, entre outros.
- Oportunidades – Com relação às oportunidades, o autor também descreve que surgem do ambiente externo, mas são benéficas para a sustentação da empresa. Podem ser novos mercados, investimentos governamentais, entre outros.

O modo gráfico da análise SWOT é a sua Matriz (Quadro 1). Esta Matriz é

construída a partir de um quadrado com dois eixos horizontais, dos quais são estabelecidos os pontos fracos e fortes da organização, bem como as ameaças e oportunidades externas. O cruzamento entre as variáveis dá um vislumbre sobre o cenário de mercado.

Quadro 1 – Matriz SWOT

	Auxilia	Atrapalha
Interno (Empresa)	S Forças (Variáveis controláveis)	W Fraquezas (Variáveis controláveis)
Externa (Ambiente)	O Oportunidades (Não controláveis)	T Ameaças (Não controláveis)

Fonte: adaptado de Jacinto *et al.* (2020)

Com essa matriz se faz possível realizar cruzamentos que darão suporte para a construção de metas e estratégias que a organização executará como comportamento diante do mercado em que se quer inserir ou que está inserido, como avalia (JACINTO *et al.*, 2020).

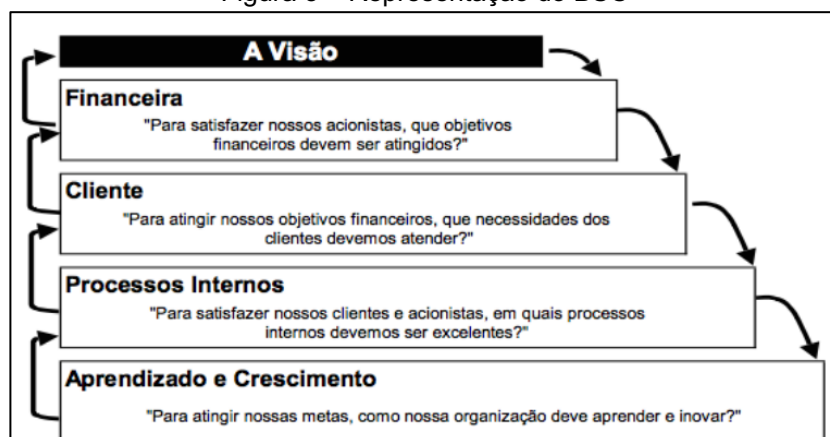
2.2.3 *Balanced Scorecard* – BSC

O *Balanced Scorecard* (BSC) é projetado para analisar e gerenciar diversos aspectos além dos aspectos financeiros da empresa através de indicadores. Pretende definir um conjunto de indicadores de desempenho através de uma estratégia, para que eles se alinhem com suas metas e objetivos de médio a longo prazo. Assume diferentes dimensões e vai além das avaliações comuns na área contábil (ALVAREZ, 1999, apud SOUSA, 2012).

A existência da ferramenta se confunde com a necessidade de melhoria das estratégias estabelecidas por uma organização. Atualmente utilizado como ferramenta de gestão estratégica por diversas organizações, Padoveze (2016, p. 93) afirma que a ferramenta “traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”. A Figura 3 apresenta uma

representação do descrito acima

Figura 3 – Representação do BSC



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Dentro do BSC os indicadores apresentam maneiras de construir caminhos assertivos para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos para uma empresa. Esses indicadores podem ser descritos, exemplificados no Quadro 2:

Quadro 2 – Exemplos de indicadores do BSC

Nível	Indicadores
Financeiro	% de receita Movimentação financeira
Clientes	Pesquisa de satisfação Número de clientes Número de filiais Número de produtos
Processos internos	Pesquisa de melhoria Atendimentos não completos por falta de estoque Número de falhas na gestão
Aprendizagem	Satisfação laboral interna Satisfação do trabalho Número de divulgações mensais

Fonte: Com Base em Sousa (2012)

Como complemento, Kaplan e Norton (1997) destacam que o *Balanced Scorecard* (BSC) traduz a missão e a estratégia de uma empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

A ferramenta consiste em um sistema de avaliação de desempenho organizacional, e defende que apenas métricas financeiras não são suficientes para relatar a eficácia da organização, sendo apenas ferramentas para medir os resultados dos investimentos e das atividades em função da moeda, insensível aos chamados

impulsionadores de ganhos a longo prazo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Kaplan e Norton (1997) destacaram o papel das quatro perspectivas do BSC na busca de uma visão mais abrangente e equilibrada da organização. Assim, o autor descreve:

- Perspectiva financeira - As metas financeiras representam o objetivo de longo prazo de uma empresa de obter um bom retorno sobre o capital investido nas unidades de negócios.
- Perspectiva do cliente - Uma vez que a perspectiva do cliente é desenvolvida, os executivos devem ter uma visão clara de seu cliente-alvo e área de negócios, e ter um conjunto de medidas necessárias em vigor.
- Perspectiva dos processos internos - Do ponto de vista de processos internos, os executivos identificam processos-chave nos quais devem buscar a excelência para atingir as metas dos acionistas e segmentos específicos de clientes.
- Perspectiva de aprendizado e crescimento - A capacidade de atingir metas ambiciosas, financeiras, de clientes e de processos internos depende da capacidade da organização de aprender e crescer.

De modo geral, portanto, o uso do BSC é a garantia de que a organização terá sustentação ferramental para estabelecer estratégias de curto, médio e longo prazo. Para Cruz (2017), essa sustentação estratégica pelo BSC alcança todos os segmentos da organização: área financeira, área de gestão, marketing, os aspectos com os clientes, concorrentes e fornecedores, além das objetividades de crescimento procurada pela empresa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo há a descrição dos processos metodológicos estabelecidos para facilitar a aquisição e a análise do conhecimento sobre o tema em questão.

3.1 CARATERIZAÇÃO DA PESQUISA

O estabelecimento de um processo metodológico é utilizado para compreender de forma clara os aspectos da construção do conhecimento a partir do estudo do objeto em questão. O processo metodológico deve seguir alguns passos, como se apresenta: quanto a natureza, quanto aos objetivos, quanto aos processos de coleta e quanto a tipologia – ferramental de análise dos dados (DANTON, 2002).

Ao se observar a natureza do referido trabalho, sustenta-se o entendimento de que se tem um trabalho com foco da pesquisa na natureza qualitativa. De modo qualitativo (DANTON, 2002), tem-se o interesse em observar o fenômeno dentro do seu próprio contexto. Aqui, existe o interesse de estabelecer como o fenômeno se comporta, observar e descrever suas origens, além de trazer relação sobre mudanças e possíveis consequências que o fenômeno importa para o meio social.

Já com relação ao objetivo do presente trabalho possui caráter exploratório (DANTON, 2002). Essa compreensão se estabelece, pois, o intuito do respectivo projeto é garantir uma familiaridade e aumentar o conhecimento do pesquisador com relação ao fenômeno de estudo. Aqui, tem-se o interesse de desenvolver, modificar e esclarecer conceitos e ideias sobre um determinado tema, objeto de estudo.

Para o estabelecimento de um processo de coleta bibliográfica que alcance um patamar seguro para garantir pleno conhecimento sobre o tema pelo pesquisador, deve-se seguir as etapas básicas de compreensão para coleta de dados e sua preparação para a respectiva análise, descrevem-se as fases em:

1. Fase I - Levantamento, a partir de publicações e materiais (inter)nacionais sobre o tema em questão. Aqui foi realizado uma extensa leitura de artigos e textos sobre o objeto de estudo. Para critério de seleção, foram buscados materiais entre os anos de 2012 a 2022, para material bibliográfico acadêmico;
2. Fase II - Categorização e seleção de material. A seleção, a partir do uso das palavras-chave, deu-se pela compreensão dos materiais que

cabiam e estavam direcionados ao tema estabelecido pela referida de pesquisa;

3. Fase III - Fichamento do material selecionado. Após a categorização do material, houve a leitura e o fichamento para a compreensão do tema em questão. Nesta fase, o objetivo foi encontrar os pontos em comuns entre os artigos e documentos selecionados para fazer a composição final sobre em questão.

O Quadro 3 apresenta as sequências estabelecidas para a construção do referido Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Quadro 3 – Sequências metodológicas

Estágio	Descrição
Primeiro	Definição das bases estratégicas da organização. Este processo é realizado a partir de observações junto aos sócios e proprietários da empresa.
Segundo	Aplicação da ferramenta de análise SWOT na empresa em questão. O objetivo foi a realização de uma fotografia do cenário comercial para a organização. Atenta-se, que as observações do SWOT, como forças e fraquezas, e isso pode trazer problemas para o desenvolver mais assertivo do plano.
Terceiro	Nesta etapa foi realizado a concretização do conhecimento organizacional através de um questionário junto aos clientes, concorrentes e fornecedores.
Quarto	Estabelecimento dos objetivos estratégicos da empresa segundo as etapas estipuladas da ferramenta BSC.
Quinto	Apresentação do Mapa estratégico
Sexto	Apresentar possíveis indicadores para direcionamento de ações estratégicas de futuro, além do acompanhamento do desempenho organizacional.

Fonte: Elaboração própria (2022)

3.2 COLETA DE DADOS

O meio de coleta de dados será a partir de trabalho de pesquisa bibliográfico. Para este tipo de modelo de trabalho, o interesse é utilizar de todas as informações publicadas com relevância científica, sejam monografias, teses, dissertações, livros ou periódicos (Quadro 4). Em suma, todo o trabalho científico que pode ser utilizado para garantir conhecimento pleno com rigor científico sobre determinado assunto.

Quadro 4 – Base bibliográfica

Autor	Descrição	Resultado
Legittimo (2013)	Trata-se de um Plano de Negócios para a abertura em Belo Horizonte, Minas Gerais, de uma sorveteria italiana artesanal.	Plano de Negócios
Albuquerque (2014)	Identificar as mudanças no perfil do consumidor em função do advento da cibercultura e o impacto das redes sociais no público alvo, quando utilizadas corporativamente. No alcance dos objetivos foram aplicados cem questionários, em uma pesquisa não probabilística por conveniência e por julgamento, entre os seguidores das redes sociais da San Paolo sobre uma gelateria.	O uso das redes sociais tem grande lastro para abertura desses empreendimentos
Vitali (2013)	Elaboração de um plano de negócios para uma sorveteria no Rio Grande do Sul	Plano de negócios
Farias (2019)	Plano de negócios para sobremesas geladas para a cidade do Rio de Janeiro – RJ	Plano de negócios

Fonte: Autor (2022)

A partir então, e como sequência do processo metodológico, tem-se a análise dos dados coletados a partir de uma extensão compreensão metodológica do conteúdo. A análise de conteúdo fornece dois entendimentos básicos: o primeiro, relaciona-se com o aumento da compreensão do assunto pela descoberta, ou seja, após intensa leitura e apropriação do conhecimento pelo autor; o segundo, dar-se em trazer para conhecimento geral, estando em segundo plano dentro dos estudos apresentados.

Em sequência foi estabelecido o uso das ferramentas estratégicas que norteiam a construção do plano elaborado para a empresa em questão. Em um primeiro ponto, sustentaram-se os direcionamentos para a construção da Visão, Missão e Valores da empresa, foco do referido trabalho.

Neste ponto foi estabelecido entrevistas e a aplicabilidade de questionário junto aos sócios e proprietários do empreendimento. Sustentou-se uma aplicação com os 4 integrantes da sociedade da empresa, entre os dias 10 e 14 do mês maio de 2022. Todos foram levados à aplicação da ferramenta supracitada, bem como a validação dos resultados obtidos *depois*.

As delimitações para a construção da análise SWOT, bem como os fatores relacionados aos clientes, mercado, fornecedores e concorrentes. Todos esses entendimentos foram estabelecidos a partir de entrevista junto aos sócios, análise regional por dados bibliográficos e documentais.

Além disso, faz-se necessário compreender, também, como os clientes percebem e recebem um novo negócio em sua região. Para compor análise para o referido trabalho, foram entrevistados 115 pessoas de Petrolina e cidades próximas, com intuito de observar a recepção do novo empreendimento.

Em sequência pode ser apresentado os passos para mineração e análise dos dados obtidos através das aplicações metodológicas descritas.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados se estabeleceu a partir da aplicação dos questionários investigativos (Apêndice A e Apêndice B). Este processo proporcionou a instrumentalização da tomada de decisão estratégica. Além disso, os dados das entrevistas dos clientes foram realizados com o auxílio do Excel, que computou e apresentou os dados para garantir uma análise mais adequada.

O primeiro questionário aplicado foi direcionado aos proprietários, onde através dele foi possível estabelecer norteadores e complementar dados para as análises propostas. O segundo teve como finalidade entender a necessidade da região e analisar a viabilidade de implantação da empresa, direcionado aos possíveis clientes.

Além disso, a partir das contribuições estabelecidas com os dados obtidos na pesquisa, foi possível construir um plano estratégico capaz de fomentar ações assertivas para garantir a sustentabilidade da empresa, além de instrumentos indicativos sobre a evolução dessa implementação estratégica, a partir da composição de indicadores que auxiliam na compreensão e no alcance dos objetivos apresentados como resultados no plano estratégico da Gelateria.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Aqui são apresentados os resultados e discussões estabelecidos no desenvolvimento do plano estratégico do empreendimento analisado.

4.1 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

A construção de um plano de estratégico para a Gelateria passa por compreender como o empreendimento se comporta no mercado, em suas potencialidades e fraquezas; e, em como o mercado está aberto para recepcionar o empreendimento em questão.

Consoante o que estabelecido por Cruz (2017), o uso das ferramentas estratégicas é essencial para que as empresas possam vislumbrar as esperanças, os anseios, as restrições e os impeditivos que podem ser encontrados no mercado em que se pretende inserir.

Diante disto, para compreender o mercado da Gelateria, foco de estudo do referido TCC, foi necessário aprofundar o conhecimento sobre o mercado de gelados no Brasil e na região do sertão de Petrolina. Estas informações foram consideradas para avaliar a capacidade do mercado de recepcionar e garantir sustentação para o empreendimento em questão.

Em um primeiro momento foi estabelecido o nível concorrência nacional para empreendimentos do ramo. Assim, de acordo com *Gelato Festival World Masters* (CARPIGANI, 2020), a competição internacional que desde 2017 viaja o Mundo em busca dos melhores sabores de gelato, as 6 principais empresas do ramo no Brasil estão em São Paulo (5 empreendimentos) e no Ceará (1 empreendimento).

Além disso, nenhum desses empreendimentos tem foco em clientes com restrições alimentares, apesar de apresentarem produtos destinados para esse nicho comercial. Outro ponto, é que nenhum desses empreendimentos fomentam o foco em filiais, apenas atendem de modo regional.

Com relação ao ambiente regional, o sertão de Pernambuco, não foram encontradas informações claras sobre este nicho na região. Porém, em uma pesquisa de campo, com uso da ferramenta *Google Maps*, foram encontradas 38 empresas caracterizadas como gelateria/sorveteria na região.

4.1.1 Análise SWOT

Com a avaliação inicial/espacial de mercado, foi possível estabelecer os passos iniciais para a realização de uma análise mais específica, com o uso da Matriz SWOT, para o mercado de gelato da região. O SWOT foi estabelecido para apresentar pontos para garantir cenários viáveis para abertura da Gelateria. O Quadro 5 apresenta os resultados obtidos.

Quadro 5 – Matriz SWOT da Gelateria

	Auxilia	Atrapalha
Interno (Empresa)	Forças Ambiente atrativo Qualidade dos produtos superior Equipe treinada Padronização de atendimento Produto diferenciado Ambiente aconchegante	Fraquezas Pouca tecnologia Pouco tempo de mercado Baixo conhecimento gerencial
Externa (Ambiente)	Oportunidades Alto nível turístico da cidade Aumento do consumo fora de casa Procura por produtos saudáveis	Ameaças Alta concorrência Preços menores na concorrência Novos entrantes Nível baixo de clientes com restrição alimentar na região

Fonte: Elaboração Própria (2022)

Dessa maneira, torna-se possível estabelecer um conhecimento mais adequado sobre a construção do plano estratégico gerencial. Atenta-se, que estas observações estabelecidas no Quadro 5 foram expostas a partir de informações retiradas dos proprietários do empreendimento (Apêndice A).

4.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Em um primeiro momento, foi necessário definir características do empreendimento. Conforme o que informa Cruz (2017), empreendimentos surgem a partir de duas composições: necessidade e oportunidade. Assim, de acordo com informações obtidas dos empreendedores do negócio avaliado pelo referido trabalho, a principal motivação e primeira característica do empreendimento foi a oportunidade.

Como já observado no texto, estabelecido por pesquisa, 53 milhões de brasileiros tem alguma dificuldade com relação ao consumo de laticínios (DATAFOLHA, 2018). Por esse motivo, sustentado pelos sócios e proprietários da

organização, viu-se a oportunidade de oferecer produtos exclusivos e que geralmente não seriam consumidos por essa parcela populacional. Em resumo (Quadro 6), têm-se as informações sobre o empreendimento a partir de informações obtidas dos proprietários (Apêndice A):

Quadro 6 – Definições sobre a empresa

Característica	Definição para a empresa
Setor de atividade	Prestação de serviço
Forma Jurídica	Sociedade limitada
Enquadramento Jurídico	Microempresa
Capital Social	R\$ 100.000,00
Fonte de recursos	Próprios/terceiros

Fonte: Elaboração própria (2022)

O empreendimento é uma Gelateria de comercialização (prestação de serviços) de produtos com zero lactose para a cidade do sertão de Pernambuco. Como observado, a partir das contribuições do Datafolha (2018), existe um número expressivo de pessoas com intolerância a lactose no país. Somado a isto, a cidade se estabelece em um clima de altas temperaturas, tornando possível um empreendimento voltado para esse público.

A empresa também é vista, em sua forma jurídica, em uma organização de Sociedade Limitada, já compõe de três proprietários com igual valor de investimento e responsabilidades bem definidas. O investimento inicial (capital inicial) da organização foi de R\$ 100.000,00 (setenta mil reais). A empresa espera recuperar o investimento em 5 anos, já que espera ter receita bruta anual entre R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais) e R\$ 100.000,00 (cem mil reais) anual, colocando o seu enquadramento tributário em uma microempresa.

Além disso, os investimentos foram adquiridos por recursos próprios dos proprietários, dividido de forma igual e com estabelecimento de contrato; e a aquisição de recursos de terceiros, através da busca de empréstimos e financiamentos bancários.

4.2.1 Visão, Missão e Valores

A partir das características iniciais da Gelateria, também foi necessário definir os caminhos para a construção de uma cultura organizacional. Dessa forma, os proprietários foram condicionados a pensar a visão, missão e valores do empreendimento.

Para a construção da visão organizacional, os proprietários foram questionados sobre como percebem o horizonte de planejamento da organização nos próximos 3 ou 5 anos. A partir das respostas estabelecidas, construiu-se a visão: *“Ser uma empresa de comercialização nas principais cidades do Brasil, com foco na venda de produtos gelados com zero lactose. A médio prazo ter o domínio do mercado regional, e no longo prazo ser referência nacional no setor”*.

Já para a construção da missão os empreendedores e donos da organização foram provocados para definirem qual é o principal benefício que a sobremesa leva a seu público alvo (Apêndice A). Das respostas apresentadas pelos empreendedores foi possível estabelecer a missão em: *“Oferecer aos clientes com restrição alimentar a mais gostosa experiência ao consumir uma sobremesa/sorvete com todos os benefícios e sabor que um alimento artesanal pode oferecer”*

Por fim, as definições dos valores organizacionais foram compreendidas a partir da realização do exercício mental de transformar a empresa em uma pessoa. Dos resultados obtidos foram estabelecidos os seguintes valores:

- Responsabilidade
- Sustentabilidade
- Honestidade
- Higienização
- Comprometimento
- Disciplina

Todos esses pontos foram computados dentro de observações tiradas dos três proprietários.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DE CLIENTES E MERCADO

Para o desenvolvimento do plano estratégico, foram entrevistados 115 pessoas sobre a possibilidade da gelateria (Apêndice B), a partir de ferramentas digitais (Google forms). O Perfil desses clientes podem ser descritos a seguir. Dos respondentes, pode-se avaliar as cidades das pessoas que se dispuseram a responder os questionamentos (Tabela 1).

A ideia principal, para estabelecer o perfil dos respondentes, foi compreender de forma mais clara “quem” tinha maior interesse com relação à possibilidade de um projeto de gelateria na região.

Tabela 1 – Cidade dos respondentes

Cidade	Quantidade (porcentagem)
Petrolina - PE	86,61%
Juazeiro - BA	9,82%
Santa Maria da Boa Vista	2,68%
Lagoa Grande	0,89%

Fonte: Elaboração própria (2022)

Como observado, mais de 86% dos respondentes são da cidade de origem do empreendimento, este número auxilia em compreender que as respostas aqui obtidas vão dar um vislumbre do que os clientes de Petrolina esperam com relação a um negócio do ramo de gelateria. Com relação à idade dos respondentes, a Tabela 2 pode apresentar os resultados:

Tabela 2 – Idade dos respondentes

Idade (anos)	Quantidade (porcentagem)
18 a 25	28,95%
26 a 35	18,42%
36 a 45	27,19%
46 a 55	21,05%
Mais de 55	4,39%

Fonte: Elaboração própria (2022)

Como se percebe, 28,95% (a maioria), são de jovens entre 18 e 25 anos, o segundo maior número de pesquisados, com relação à idade, são de pessoas entre 36 e 46 anos, com 27,19%. Os respondentes também foram questionados sobre o gênero que se identificam. A Tabela 3 apresenta os resultados:

Tabela 3 – Sexo dos respondentes

Identificação	Quantidade (porcentagem)
Feminino	78,95%
Masculino	21,05%

Fonte: Elaboração própria (2022)

Como visto, 78,95% dos respondentes se identificam como sexo feminino. Assim, a partir dessas informações, as avaliações *depois* desse trabalho fomentam uma opinião de um perfil de clientes, em sua maioria, jovens, residentes na cidade de Petrolina e do sexo feminino.

Considerando essas informações, os respondentes foram questionados se costumam ter acesso a gelaterias ou sorveterias na região. A Tabela 4 apresenta os resultados observados sobre esta questão:

Tabela 4 – Acesso a gelaterias/sorveterias

Respondente	Quantidade (porcentagem)
Sim	60,87%
Não	39,13%

Fonte: Elaboração própria (2022)

Como se percebe, existe uma aderência regular, 60,87%, de pessoas que costumam frequentar soverterias e gelaterias. Este número apresenta que existe um bom quadro de interesse nesse serviço. Segundo Cardoso *et al.* (2019), um dos motivos para pessoas procurem por produtos gelados e refrescantes é o clima. Em cidades onde o clima quente e seco, as pessoas vão dar mais oportunidade para produtos que auxiliem na hidratação e na melhoria da sensação térmica.

Em uma cidade como Petrolina, onde além do calor elevado, em média 31 °C, existe uma grande incidência de tempo seco e baixa umidade de ar, colaborando para o aumento da sensação térmica. Assim, sustentado pelo que indica Silva (2019), a cidade de Petrolina é um ambiente propício para aberturas de empresas de produtos gelados, o que pode ser uma indicação pela alta procura estabelecida pelos respondentes desse trabalho.

Para entender melhor este ambiente, os respondentes foram questionados se, em caso de afirmativa sobre o uso desses ambientes, quais os mais usuais. Assim, as respostas mais comuns foram (Tabela 5).

Tabela 5 – Serviços de gelatos mais usuais

Tipo	Porcentagem
Açaí	21,95%
Sorvetes Artesanais	10,98%
Sorvetes	24,39%
Frutos de Goiás	3,66%
Outro(s)	39,02%

Fonte: Elaboração própria (2022)

Também foram questionados se os produtos de sorveteria que consomem são com ou sem lactose. Desse questionamento, a Tabela 6 apresenta os resultados obtidos:

Tabela 6 – Motivações para não usar esses ambientes

Resposta	Porcentagem
Com lactose. Não tem alguma intolerância	87,50%
Sem lactose, pois é intolerante	12,50%

Fonte: Elaboração própria (2022)

Essa informação é estritamente particular para o estabelecimento da tomada de decisão sobre a abertura do negócio. Aqui, se observa que o número de clientes que consomem produtos específicos devido às restrições alimentares, é pequeno, cerca de 12,50%, o que coloca ao empreendimento a necessidade de realizar algumas pontuações:

- Uma avaliação mais aprofundada sobre o nicho de mercado – Apesar dos resultados apresentar um vislumbre sobre as potencialidades comerciais do negócio, faz-se necessário compreender com maior efetividade o número de clientes com restrições alimentares;
- A necessidade de repensar a exclusividade dos produtos – Esta compreensão se dá pela composição de que 87% dos consumidores entrevistados não apresentam problemas restritivos, o que pode necessitar não somente na maior atenção na qualidade e no sabor, como também repensar se o investimento terá compensação em prazo mais adequado, além de permanecer o valor produto dentro de padrões competitivos.

Esses pontos são necessários para garantir que o empreendimento, no momento de sua abertura, garanta sustentabilidade. Dessa forma, mesmo que o produto tenha seguridade para quem tem restrição alimentar, precisa ser vendido a um preço competitivo e com uma alta qualidade de sabor.

Nos pontos dos quais a empresa poderia recepcionar novos interesses comerciais, sem sair do objetivo principal, foi questionado aos respondentes quais outros produtos/serviços eles gostam de encontrar em sorveterias. A Tabela 7 apresenta as respostas:

Tabela 7 – Serviços extras procurados

Serviço	Porcentagem
Águas mineral	38,53%
Docinhos	17,43%
Salgadinhos	15,60%
Outro(s)	12,84%
Sanduíches	12,84%
Cervejas	2,75%

Fonte: Elaboração própria (2022)

O que se percebe é haver um interesse diversificado em produtos que não sejam exclusivamente ditados para a área de gelatos. A Tabela 6 e a Tabela 7 demonstra uma oportunidade para que a Gelateria em questão fomente a possibilidade de abrir para outros nichos de mercado, para não só garantir maior lastro de atendimento, mas também sustentabilidade organizacional.

Essas afirmativas também são corroboradas pelas contribuições do resultado seguinte, observado na Tabela 8, quando os respondentes foram questionados a frequência de solicitação desses serviços:

Tabela 8 – Quantidade de idas às gelaterias

Quantidade	Porcentagem
Ao menos 1 vez	67,31%
De 1 a 3 vezes	28,85%
Mais de 4 vezes	3,85%

Fonte: Elaboração própria (2022)

A maioria dos respondentes, 67,31%, afirmaram que vão ao menos uma vez, outros 28,85% usam entre 1 a 3 vezes a procura por esses serviços. Aqui, novamente, apresenta um alerta sobre a necessidade de interpolar outros serviços à gelateria para garantir maior rotatividade de clientes e um número de clientes possíveis, já que o serviço é procurado poucas vezes.

Por fim, os respondentes foram questionados sobre o que eles esperam encontrar ao ir em uma sorveteria/gelateria. As principais esperanças podem ser descritas na Tabela 9:

Tabela 9 – O que se espera encontrar numa gelateria

Item	Porcentagem
Variedades de produtos	52,94%
Experiência	10,59%
Preço	10,59%
Lugar aconchegante	9,41%
Atendimento	5,88%
Qualidade	5,88%
Estacionamento	1,18%
Localização	1,18%
Recreação	1,18%
Zero lactose nos produtos	1,18%

Fonte: Elaboração própria (2022)

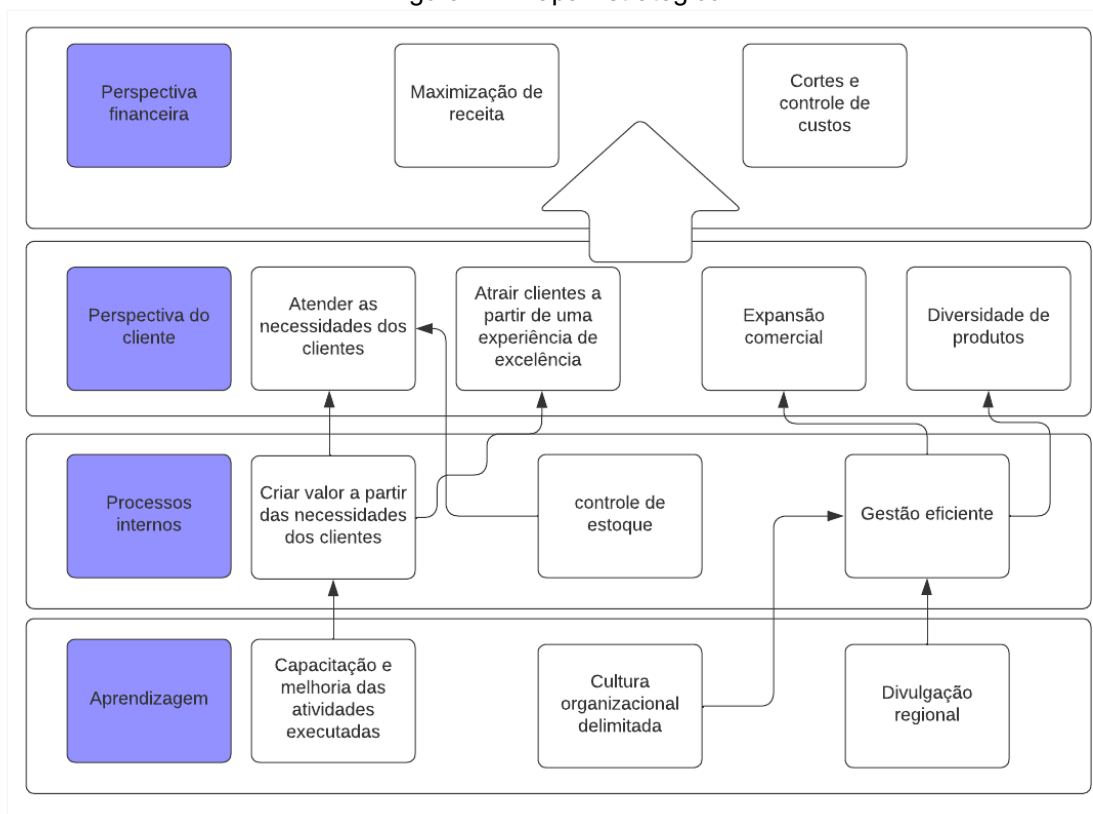
O que se percebe, em uma análise da Tabela 9, é que os respondentes têm outros interesses para além de encontrar um produto específico em gelateria. O desejo por variedades, e aqui se incluem os mais diversos produtos alimentícios que podem ser encontrados nesse local, é observado em 52,94% dos respondentes, muito à frente da segunda e terceira opção, experiência e preço, ambas com 10,59%.

4.4 MAPA ESTRATÉGICO

A partir das avaliações compreendidas pelas etapas anteriores, foi possível estabelecer o mapa estratégico utilizando as ferramentas SWOT e BSC, que dão sustentação das perspectivas e objetivos traçados para garantir que as expectativas dos clientes sejam atendidas de forma clara pela empresa para que ela possa maximizar os lucros da forma mais efetiva possível (Figura 4).

Assim, o mapa apresenta objetivos dentro das perspectivas dos clientes, da avaliação dos processos internos e da necessidade de estabelecer aprendizagem efetiva junto aos responsáveis pelo empreendimento.

Figura 4 – Mapa Estratégico



Fonte: Elaboração própria (2022)

Como se percebe, o mapa estratégico promove um direcionamento das ações que devem ser buscadas dentro dos objetivos estabelecidos e encontrados nas análises SWOT e BSC e das opiniões de mercado tomadas pelos clientes e possíveis clientes que participaram do questionário.

Tendo categorizado os ambientes internos e externos através da SWOT e definido os norteadores estratégicos, foi importante também definir e apresentar os objetivos das quatro perspectivas que compõe o BSC, para que assim fosse possível desenhar o mapa estratégico.

Cada objetivo estabelecido, dentro das observações apresentadas no mapa estratégico, pode indicar quais indicadores avaliativos podem ser construídos para acompanhar o crescimento e o desenvolvimento do alcance dos objetivos definidos pela empresa. Dessa forma, o Quadro 7 destaca os possíveis indicadores de desempenho estratégico da organização.

Quadro 7 – Indicadores estratégicos

Nível	Objetivos estratégicos	Indicadores
Financeiro	1. Receita 2. Corte de custos	1. % de receita 2. Movimentação financeira
Clientes	1. Atender as necessidades dos clientes 2. Atrair clientes 3. Expansão comercial 4. Diversidade	1. Pesquisa de satisfação 2. Número de clientes 3. Número de filiais 4. Número de produtos
Processos internos	1. Criar valor 2. Controle de estoque 3. Gestão eficiente	1. Pesquisa de melhoria 2. Atendimentos não completos por falta de estoque 3. Número de falhas na gestão
Aprendizagem	1. Melhoria das atividades 2. Cultura organizacional 3. Divulgação regional	1. Satisfação laboral interna 2. Satisfação do trabalho 3. Número de divulgações mensais

Fonte: Elaboração própria (2022)

Os indicadores dão suporte para a melhoria estratégica da empresa. Os incrementos de níveis de satisfação dos clientes podem ser realizados no pós-atendimento, com nivelamento simples e rápido. Sugestiona-se o uso de instrumentos tecnológicos.

O desenvolvimento dos ferramentais mais gerenciais, como a avaliação ao nível financeiro e de processos, podem ser executados pelos proprietários ou por funcionário especializado e treinado. Indica-se que esses dados sejam computados de forma mensal para estabelecer caminhos de melhorias por sazonalidade. Os níveis de satisfação e da cultura organizacional pode ser realizada semestralmente, já que o tempo pode garantir um vislumbre mais adequado sobre o desenvolvimento do trabalho e das possíveis melhorias.

Dessa maneira, entende-se que o uso dessas ferramentas é capaz de promover direcionamentos mais claros para auxiliar a empresa no processo de alcance de seus objetivos. Estabelecer estratégias quando se quer alcançar metas bem delimitadas, como as vistas pela visão e missão aqui discutidas, deve ser feita a partir de ferramentas fáceis e que possam ser bem observadas pelos empreendedores.

É isto que se tem com uso da construção de um mapa estratégico. Ele delimita os pontos que devem ser realizados para que a empresa alcance os caminhos mais coerentes para chegar nos objetivos propostos. Atenta-se, também, que esses objetivos podem mudar, a depender da conjuntura do mercado, das mudanças das necessidades dos clientes e da forma como a empresa estará no futuro.

5 CONCLUSÕES

O presente Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) visou desenvolver um plano estratégico para uma Gelateria na cidade de Petrolina, no sertão pernambucano. A partir de uma análise de mercado, por ferramentas de análises estratégicas, o TCC apresentou um mapa estratégico para garantir a manutenção do empreendimento.

Em um primeiro momento, esse processo foi estabelecido a partir da construção de uma caracterização geral da empresa. Essa caracterização expôs alguns pontos básicos, como a realidade tributária, o perfil gerencial e as perspectivas dos proprietários. Além disso, foi compreendido as bases para a cultura organizacional, através da construção da visão, missão e valores.

Observou-se que a missão, visão e valores estabelecem o pensamento de crescimento alto dos proprietários. Para esta afirmação, percebeu-se que o planejamento de médio e longo prazo se encontram na perspectiva da empresa em se tornar referência regional para o segmento, além de conseguir conquistar o mercado nacional a longo prazo.

Na tentativa de corroborar com tal perspectiva, o presente trabalho também avaliou as contribuições e esperanças dos clientes e possíveis clientes da organização. Nessa avaliação percebeu-se que o perfil mais usual para o mercado local do segmento é de mulheres jovens. Esse público tem interesse no mercado, mas também optam por ambientes que não sejam exclusivos, ou seja, que tenham um alto nível de variedade de produtos, além de um bom ambiente de recepção.

A partir dessas questões, o trabalho propôs um mapa estratégico para compreender um plano que garanta à empresa o desenvolvimento assertivo e efetivo de suas atividades, driblando os problemas apresentados clientes da organização, como também apresentando caminhos para alcançar os objetivos dos proprietários.

Nesse ponto, as perspectivas, com base na BSC, foi estabelecer a maximização da receita, em conjunto com o controle de custos. De modo geral, esses objetivos dão suporte para que a empresa possa pensar em formas de garantir o alcance de suas missões, vem como respeitar a visão organizacional e os valores propostos.

Assim, a empresa precisa abrir espaço para investir também na variabilidade dos serviços, além de alcançar preços acessíveis para disponibilizar aos clientes. Dito

isto, entende-se que o caminho estratégico apresentado fomenta as possibilidades de crescimento e sustentação para a empresa no segmento escolhido.

As limitações do trabalho se dá na dificuldade de observar os resultados reais da aplicação do planejamento estratégico, para poder utilizar os indicadores e observar se os caminhos seguidos alcançaram os objetivos propostos. Dessa forma, sugestiona-se, para trabalhos futuros, uma observação mais pontual sobre o sucesso ou fracasso de um plano estratégico para o setor em questão.

REFERÊNCIAS

- ABIS, Associação Brasileira das indústrias e do Setor de Sorvetes – **Análise do mercado ano de 2019**. São Paulo, 2019.
- ARBELLO, D. D. R. et al. **Parâmetros de qualidade do queijo colonial**: percepção do consumidor & relação de consumo. 2021.
- CARPIGIANI. Gelato Festival World Masters - Os 6 melhores Gelatieri do Brasil concorrem pela Final Mundial. **Carpigiani.com [site]**. 2020. Disponível em: carpigiani.com/pt-br/News. Acesso em 20 ago. 2022.
- CAVALCANTI, L. M. R.; GUERRA, M. G. G. V. Diagnóstico institucional da Universidade Federal da Paraíba a partir da análise SWOT. **Revista Meta: Avaliação**, v. 11, n. 33, p. 694-718, 2019.
- CARDOZO, K.; PANDOLFI, M. A. C.; LUNARDI, H. M. Análise de Mercado do gelato italiano artesanal. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 1, p. 427-436, 2019.
- COSTA JÚNIOR, J. F. et al. A Matriz SWOT e suas subdimensões: uma proposta de inovação conceitual. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, p. e25710212580-e25710212580, 2021.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CRUZ, T. **Manual de planejamento estratégico**: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- DANTON, G. **Metodologia científica**. Pará de Minas: Virtual Books Online, 2002.
- DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FARIA, Laís Manfredi da Costa. **Plano de negócios: So Good Ltda**: sobremesas geladas funcionais. 2019. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação Tecnológica em Processos Gerenciais com ênfase em Empreendedorismo) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019
- FERREIRA, E. P. et al. Gestão estratégica em frigoríficos: aplicação da análise SWOT na etapa de armazenagem e expedição. **Gestão & Produção**, v. 26, 2019.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- JACINTO, G. M. P.; DE CAMPOS, P. A.; DE CAMPOS, P. M. D. Uma Análise SWOT dos Desafios da Educação nos Países da África Subsaariana Ante o COVID-19. **Revista Angolana de Extensão Universitária**, v. 2, n. 2, p. 11-29, 2020.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 26.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEITE, M. S. R.; GASPAROTTO, A. M. S. Análise SWOT e suas Funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. **Revista interface tecnológica**, v. 15, n. 2, p. 184-195, 2018.

LEGITTIMO, A. **Análise de Viabilidade para a Abertura de uma Gelateria Italiana**. 2013.

MAGALHÃES, P. J.; BROIETTI, F. C. D. Gestão de Qualidade na Elaboração de Sorvetes. **UNOPAR Científica Ciências Exatas e Tecnológicas**, v. 9, n. 1, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, C. P.; GOMES, S. R.; DE PAULA RICARDO, L. C. Análise sensorial de sorvete de creme: estudo comparativo. **Nutrição Brasil**, v. 14, n. 4, 2015.

SANTOS, B. R. P.; DAMIAN, I. P. M. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, v. 24, n. 3, p. 253-274, 2018.

SILVA, D. A. de O. et al. Evolução Espaço-Temporal do Risco de Degradação da Cobertura Vegetal de Petrolina-PE. **Revista Brasileira de Meteorologia**, v. 34, p. 89-99, 2019.

SOUSA, S. F. L. **A aplicação do *Balanced Scorecard* nas pequenas e médias empresas**. 2012. 129 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Departamento de Economia e Gestão, Universidade Lusófona do Porto, Porto. 2012.

VALERIANO, D. L., **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: MAKRON Books, 2000.

VITALI, Fabiano Luiz. **Plano de negócios para implantação de uma cafeteria e sorveteria**. 2013. 70 f. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Curso de Ciências Contábeis. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2013.

APÊNDICE A - ENTREVISTA COM OS PROPRIETÁRIOS

1 - Defina qual é o principal benefício que a sobremesa leva a seu público alvo.

Proprietário 1 (R1) - Proporcionar aos nossos clientes uma das mais gostosas experiências em consumir uma sobremesa/sorvete.

Proprietário 2 (R2) - Dar oportunidade àqueles que têm restrição alimentar de saborear um bom sorvete cremoso, e receber todos os benefícios que um sorvete artesanal pode oferecer.

Proprietário 3 (R3) - Proporcionar aos nossos clientes uma das mais gostosas experiências em consumir uma sobremesa/sorvete e receber todos os benefícios que um delicioso e saudável sorvete artesanal pode oferecer.

2 - Defina qual é a principal vantagem competitiva que diferencia a sobremesa dos seus concorrentes.

R1 - Consumir uma sobremesa/sorvete sem medo no antes, sem culpa no durante e sem desconforto no depois, ou seja, sem efeitos indesejáveis.

R2 - Além da qualidade de nossos produtos, geralmente o que se tem no mercado para pessoa com restrição são apenas sorvetes de frutas, onde retiram totalmente o leite de sua composição, resultando em sorvetes cristalizados, perdendo a essência de um bom sorvete de leite como os nossos que são para pessoas com intolerância à lactose, mas com a cremosidade que só um bom sorvete de leite tem.

R3 - O que encontramos no mercado na região para esse público específico são sorvetes de frutas, onde retiram o leite e consequentemente sua cremosidade tão desejada. Faremos a diferença em oferecer um produto que possa ser consumido sem medo no antes, sem culpa no durante e sem desconforto no depois.

3 - Defina um horizonte de planejamento de 3 a 5 anos. Como gostaria que a sobremesa estivesse ao final desse período?

R1 - Em 3 anos, ser a sobremesa mais vendida no raio de 500km. Com 5 anos está com o nosso produto nas capitais do Nordeste, com fábricas nas principais capitais e cidades estratégicas do Nordeste.

R2 - Começamos em Petrolina-PE, nossa estimativa é que em 5 anos já tenhamos filiais espalhadas por todo Brasil, para que mais pessoas possam desfrutar dos benefícios de nossos produtos.

R3 - Petrolina será nosso "ponto de largada", com 3 anos seja a sobremesa /sorvete mais vendida no raio de 500km e com 05 anos estejamos com fábricas nas principais capitais e cidades estratégicas do Nordeste. Oferecendo às pessoas a oportunidade de desfrutar dos benefícios de nossos produtos.

4 - Na resposta acima, seria possível determinar algum tipo de indicador de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo?

R1 - No raio de 500km cobertura de distribuição de 100% das cidades, nas capitais do Nordeste, cobertura de distribuição de 100%. Fábricas nas principais capitais e cidades estratégicas do Nordeste. Cobertura de fabricação para diminuir o custo de distribuição, atender com mais qualidade e em menos tempo, para atender ao 100% de cobertura de distribuição.

R2 - Estima-se que 60% a 70% da população mundial tenha algum tipo de restrição ao consumo de lactose e quase metade da população consome sorvete pelo menos uma vez por semana.

R3 - Há estimativa que de 60% e 70% da população mundial tenha alguma restrição ao consumo de lactose. Quase metade da população consome sorvete ao menos uma vez por semana. Baseando-nos nisso também, colocamos uma meta de fábricas nas principais capitais e cidades estratégicas do Nordeste, com cobertura de distribuição de 100% e de fabricação. Visando diminuir custo de distribuição, atender com a máxima qualidade e em um menor espaço de tempo.

5 - Se a sobremesa fosse uma pessoa, por quais atitudes ela deveria ser conhecida, lembrada e admirada?

R1 - Atitudes SUSTENTÁVEIS, ou seja, preocupação com a saúde dos consumidores, com a situação econômica dos consumidores, parceiros e do seu redor e meio ambiente.

R2 - A sorveteria, deve ser lembrada como uma pessoa responsável, comprometida com a saúde da população, higiênica, honesta, disciplinada e de bom humor.

R3 - A sorveteria deve ser lembrada como uma pessoa responsável, comprometida com a saúde dos consumidores, com a situação econômica dos consumidores, parceiros, do seu ao redor, do meio ambiente, higiênica, honesta, disciplinada e de bom humor.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Dados Gerais

- 1- Em qual cidade você mora?
- 2- Informe sua idade
- 3- Como você se identifica?

Questões Abertas

- 4- Você costuma frequentar sorveterias em Petrolina?
- 5- Qual tipo de sorvete você normalmente opta em consumir?
- 6- Quais sabores normalmente opta em consumir?
- 7- Além de sorvetes, o que mais você gostaria de encontrar numa sorveteria?
- 8- Quantas vezes num mês você costuma frequentar sorveterias em Petrolina?
- 9- O que você espera encontrar em uma nova sorveteria, que hoje não é oferecido na região?