



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA
LEONARDO RACTZ LIMA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA
EMPRESA GELATO DI PANNA

Florianópolis
2021

LEONARDO RACTZ LIMA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA
EMPRESA GELATO DI PANNA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Universidade do
Sul de Santa Catarina como requisito parcial à
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Ms. Ana Paula da Silva de Barcellos

Florianópolis

2021

LEONARDO RACTZ LIMA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA
EMPRESA GELATO DI PANNA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 12 de julho de 2021.

Professora e orientadora, Ms. Ana Paula da Silva de Barcellos
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Ms. Caroline Carneiro
Universidade do Sul de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, Tarcisio e Bernadete que sempre lutaram pelo melhor da minha educação da infância a vida adulta, por toda a compreensão de sempre. Aos meus irmãos Gabriela, Débora e Fernando, que me ajudaram a prosseguir meus estudos, com todo apoio necessário.

Agradeço a todos os professores do departamento de Administração da UNISUL unidade Florianópolis, especialmente minha orientadora Profa. Ana Barcellos, que foi através de suas aulas um dos fatores motivadores para continuar e conhecer essa ciência que é a Administração e também agradeço a sua paciência, compreensão durante essa caminhada final do curso onde tive que elaborar este relatório.

Também agradeço aos meus colegas que tive na faculdade Rodrigo, Alexander e Marco, que sem o apoio de vocês durante o curso provavelmente não teria conseguido vencer algumas etapas.

Um dos últimos agradecimentos ao meu primo Gustavo Ractz, que me incentivou a concluir.

RESUMO

O presente trabalho é elaboração de um de planejamento estratégico para empresa Gelato Di Panna, localizada na Rua Manoel Severino de Oliveira, no Bairro Lagoa da Conceição, em Florianópolis/SC. A gelateria encontra no setor de alimentos, que é um dos quais apresenta maior competitividade neste mercado. Esta pesquisa conta com a busca de um referencial teórico, com escritores da área no que se refere a análise de variáveis ambientais, administração, gestão estratégica e planejamento estratégico. Feita uma investigação de forma de estudo de caso, com orientação qualitativa, destacando sobre o setor de *gelatos* e sorvetes para entender o mercado no Brasil. Para análise da concorrência foi aplicada a técnica do cliente oculto com objetivo de formular estratégias e elaborar itens do planejamento estratégico, como pontos fortes e fracos. A elaboração deste planejamento foi dada pela metodologia proposta por Andrade e Amboni (2009). Com a Base Estratégica Corporativa, foram definidos o Negócio, Missão, Visão e Valores. Negócio: Fabricação e comercialização do verdadeiro gelato; Missão: Oferecer ao cliente a melhor experiência com melhor gelato em um ambiente agradável, com custo benefício justo, com um excelente atendimento. Visão: Ser reconhecida como a melhor gelateria do Estado de Santa Catarina que oferta seus produtos com máximo de qualidade prezando pela satisfação do cliente e com um atendimento único. Valores: Qualidade, ética, responsabilidade ambiental. Por fim, o P.E apresenta todo estudo de mercado direto, análise da concorrência, pontos fortes e fracos, descrição dos produtos e serviços, sua implementação e segue com as considerações finais. O resultado da pesquisa foi alcançado com a formulação do P.E e conseqüentemente seu *Balanced Scorecard* que está em execução desde janeiro e pretende finalizar em dezembro de 2021.

A empresa formulou planos de ação nas quatro perspectivas do BSC, onde é fixado tarefas como plena organização econômico-financeira, busca de novos clientes e um investimento para criação de um sistema de fidelização, ampliação de novas unidades e a criação de um setor específico para marketing, aprimoramento na capacitação e treinamento dos funcionários.

É notável que existe um mar de oportunidades para os gestores da alta administração, porém devem estar atentos com as ameaças e a melhoria dos seus pontos fracos e assim adquirir um desenvolvimento sustentável ao longo dos anos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gelateria. Soverteria. Alimentação

ABSTRACT

The present work is the elaboration of a strategic planning for the company Gelato Di Panna, located at Rua Manoel Severino de Oliveira, in the Lagoa da Conceição neighborhood, in Florianópolis/SC. Gelateria finds itself in the food sector, which is one of the most competitive in this market. This research relies on the search for a theoretical framework, with writers in the area regarding the analysis of environmental variables, administration, strategic management and strategic planning. A case study investigation was carried out, with a qualitative orientation, highlighting the gelato and ice cream sector to understand the market in Brazil. For competition analysis, the hidden customer technique was applied in order to formulate strategies and elaborate strategic planning items, such as strengths and weaknesses. The preparation of this plan was given by the methodology proposed by Andrade and Amboni (2009). With the Corporate Strategic Base, the Business, Mission, Vision and Values were defined. Business: Manufacture and sale of true gelato; Mission: Offer the customer the best experience with the best gelato in a pleasant environment, with fair cost-benefit, with excellent service. Vision: To be recognized as the best ice cream parlor in the State of Santa Catarina that offers its products with the highest quality, striving for customer satisfaction and a unique service. Values: Quality, ethics, environmental responsibility. Finally, the P.E presents all direct market study, competition analysis, strengths and weaknesses, description of products and services, their implementation and follows with the final considerations. The result of the survey was achieved with the formulation of the P.E and consequently its Balanced Scorecard, which has been running since January and intends to finish in December 2021.

By the end of 2021, the company formulated action plans in the four perspectives of the BSC, which seeks a full economic and financial organization, search for new customers and an investment to create a loyalty system, expansion of new units and the creation of a specific sector for marketing, improvement in the qualification and training of employees.

It is remarkable that there is a sea of opportunities for top management managers, but they must be aware of the threats and the improvement of their weaknesses and thus acquire a sustainable development over the years.

Key words: Strategic planning. Premium Ice Cream Shop. Ice Cream Shop. Alimentatio

LISTA DE QUADROS

Quadro 2: Pontos fortes e fracos Di Panna.....	56
Quadro 3: Pontos fortes e fracos Monte Pelmo	58
Quadro 4: Pontes Fortes e Fracos Amoratto Sorveteria	60
Quadro 5: Pontos Fortes e Fracos Oka Gelateria	63
Quadro 6: Pontos fortes e fracos Mondì Gelateria.....	66
Quadro 7: Pontos Fortes e Fracos Signore Gelato	69
Quadro 8: Gelato Spasso	71
Quadro 9: Pontos Fortes e Fracos Maestro Gelato.....	74
Quadro 10: Pontos Fortes e Fracos Max Gelateria.....	77
Quadro 11: Matriz Swot Di Panna.....	80
Quadro 12: Balanced Scorecard Gelato Di panna.....	82

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estratégia para frente e para trás	17
Figura 2: Processo da administração estratégica.....	17
Figura 3: Momento do Planejamento Estratégico	20
Figura 4: Abordagens para declarar uma Missão de uma organização.....	23
Figura 6: Interface dos momentos do planejamento estratégico.....	25
Figura 7: Matriz SWOT	27
Figura 8 A organização e seus ambientes.....	28
Figura 9: Ambiente interno das organizações.....	29
Figura 10: O comportamento das organizações em relação ao ambiente externo	31
Figura 11: O ambiente geral	32
Figura 12: <i>Balanced Scorecard</i>	35
Figura 13: Consumo regional no Brasil de Sorvetes e Gelatos.....	40
Figura 14: Consumo dos brasileiros de sorvete/gelato em milhões de litros de 2003 até 2019	41
Figura 15: Produção Massa, Picolé e Soft.....	42
Figura 16: Marca Gelato Di Panna.....	45
Figura 17: Deck externo Gelato Di Panna.....	46
Figura 18: Salão Interno Gelato Di Panna.....	47
Figura 19: Vitrine com os gelatos.....	48
Figura 20: Vitrine com os gelatos.....	48
Figura 21: Cardápio e mix de produtos da Gelato di Panna	49
Figura 22: Organograma Di Panna	50
Figura 23: Fluxograma da produção do gelato	51
Figura 24: Gelato di Panna.....	56
Figura 25: Gelato di Panna.....	57
Figura 26: Monte Pelmo - Sorveteria Italiana.....	58
Figura 27: Monte Pelmo Sorvetes.....	59
Figura 28: Monte Pelmo área externa	59
Figura 29: Logo Amoratto.....	60
Figura 30: Amoratto Sorvetes artesanais Entrada	61
Figura 31: Placa Amoratto Sorvetes Artesanais.....	61
Figura 32: Amoratto Sorvetes.....	62
Figura 33: Gelateria Oka.....	63
Figura 34: Fachada Oka Gelateria	65
Figura 35: Gelato Oka.....	65
Figura 36: Logo Mondì Gelateria Artesanal.....	66
Figura 37: Fachada Mondì Gelateria.....	67
Figura 38: Logo Signore Gelato	68
Figura 39: Entrada Signore Gelato.....	70
Figura 40: Logo Gelato Spasso.....	71
Figura 41: Gelato Spasso.....	73
Figura 42: Fachada Lateral Spasso Gelateria.....	73
Figura 43: Logo Maestro Gelato e Caffè Brasil.....	74
Figura 44: Gelato Maestro.....	75
Figura 45: Fachada Maestro	76
Figura 46: Logo Max Gelateria	77
Figura 47: Gelato Max Gelateria	78
Figura 48: Gelato Max gelateria 2	78
Figura 49: Fachada Max gelateria Benvenuta.....	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	13
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	16
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.3 ANÁLISE SWOT	26
2.3.1 VARIÁVEIS AMBIENTAIS	28
2.4 BALANCED SCORECARD – BSC	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO.....	37
3.1. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	37
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E DA ANÁLISE DOS DADOS E DAS INFORMAÇÕES.....	37
4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E DA EMPRESA	38
4.1 BREVE HISTÓRIA DO GELATO E SORVETE.....	38
4.1.1 MERCADO DE GELATO E SORVETE NO BRASIL.....	40
4.2 PERSPECTIVAS DO SETOR DE GELATO E SORVETES NO BRASIL	42
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	44
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	51
5.1 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS DA EMPRESA	52
5.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA.....	55
5.3 ANÁLISE SWOT DA EMPRESA	79
5.0 BASE ESTRATÉGICA CORPORATIVA DA GELATO DI PANNA	81
5.1 BALANCED SCORECARD – BSC.....	81
5.2 IMPLEMENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA GELATO DI PANNA	83
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84

REFERÊNCIAS	87
APÊNDICES	89

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso atende como requisito final de formação no curso de graduação em Administração pela Faculdade UNISUL, no ano de 2021. A finalidade deste capítulo é apresentar o tema, bem como sua contextualização e seus objetivos (geral e específico).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

O planejamento estratégico é uma ferramenta de guia de orientação empresarial. Um roteiro que mostra o autoconhecimento organizacional, explicitando como funcionam os diversos tipos de sistemas, áreas e processos, quem são seus integrantes e quais são as funções nas variáveis ambientais. Reconhecendo todos estes fatores em conjunto com o pensar estratégico, a organização vislumbra a possibilidade de modelar estratégias com o propósito de alcançar seus objetivos.

Para entender todo contexto deste trabalho, que tem como foco o Planejamento Estratégico, é necessário adentrar sobre a questão da Gestão Estratégica das organizações no contexto da administração de empresas e antes de tudo entender o que é estratégia. Neste sentido, Mintzberg (2010) relata que a palavra estratégia existe há muito tempo e é considerada como um ponto alto de atividade dos executivos. Em geral, estratégia representa planos da alta administração com objetivo de atingir objetivos e resultados de acordo com sua missão e objetivos da organização (WRIGHT, 1992). De forma direta, observa-se que a “Estratégia é um padrão, é uma consistência de comportamento ao longo do tempo” (MINTZBERG, 2010, p. 18).

Definir objetivos, metas, realizar prognósticos e diagnósticos organizacionais, fazer análises situacionais e funcionais são fundamentais para garantir a sobrevivência da empresa ao longo do tempo e estes fatores encampam grande parte da gestão estratégica, Andrade e Amboni (2011) mostram que a gestão estratégica está muito ligado a oportunidades, as variáveis ambientais, aos objetivos, valores, crenças dos membros e seus pontos fortes e fracos

A estratégia de uma organização pode ser influenciada pelas oportunidades, ameaças do ambiente externo, objetivos, valores e crenças de seus membros (especialmente da direção) e por seus pontos fortes e fracos – personificados por seus membros e derivados de sua história (ANDRADE; AMBONI, 2011, p.191).

Deste modo, percebe-se que a estratégia metaforicamente é como um barco sem direção, onde os gestores através de seus remos vão definir seu caminho, seu rumo. Sem ela não existe caminho a trilhar e é necessário que o administrador tome partido com ajuda de insumos como o planejamento estratégico afim de atingir seu lugar almejado.

O Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta administrativa de grande importância, pois com ele irá traçar todo rumo a ser seguido para alcançar os objetivos definidos também por ele. O gestor da organização ocupará um papel de extrema importância, irá ser o líder de toda condução deste processo, irá incentivar os colaboradores para participar em todas etapas desta ação. Almeida (2013, p. 13) completa:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços para aquilo que traz resultados. Quanto ao primeiro conceito, podemos dizer que as pessoas são eficientes ao desenvolver bem um processo e eficazes ao alcançar bons resultados. Almeida (2013, p. 13)

O sorvete no Brasil, começou por volta de 1834 com um navio vindo de Boston com destino ao Rio de Janeiro, trazendo blocos de gelo para produção de sorvete. Como não havia forma adequada de preservar e conservar o sorvete depois de pronto, as sorveterias anunciavam a hora certa que iria ficar pronto, causando grande alvoroço na cidade. Até atingir a escala industrial, demorou-se muitos anos, apenas em 1941 quando instalou-se a primeira fábrica de sorvete, *U.S Harkson* do Brasil e seu primeiro lançamento foi em 1942 o *Eski-bom*, seguido pelo Chicabon, em dezoito anos a empresa muda seu nome para Kibon. (RAMOS, 2006).

De fato, o sorvete caiu no gosto e no paladar do Brasileiro. De acordo com a Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes (ABIS, 2019) são mais de 10 mil empresas ligadas ao setor de sorvetes e *gelatos* com faturamento acima de R\$ 13 bilhões ao ano, dentro dessas 92% são micro e pequenas empresas e criam 100 mil empregos diretos e 200 mil empregos indiretos. Notadamente, este é um setor que apresenta sazonalidade de demanda, de forma que o Planejamento estratégico é um importante ferramental de apoio à tomada de decisão.

A empresa estudada atua no ramo alimentício, especificamente no ramo de *gelato* (que a tradução de italiano para português é sorvete), porém *gelato* é o autêntico sorvete italiano¹. Seus principais produtos são os *gelatos* e também serviços de cafeteria, bolos, tortas e *brownies*.

Observados os fatores acima expostos, define-se que presente trabalho se delimitará na construção Planejamento Estratégico da empresa matriz *Gelato Di Panna*, localizada no bairro Lagoa da Conceição, em Florianópolis/Santa Catarina, vislumbrando que este estudo possa ser um guia de apoio e referencial aos proprietários e gestores da organização afim de traçar suas estratégias.

1.2 OBJETIVOS

Este tópico, em específico, tem o intuito de apresentar os objetivos, geral e específico, do presente trabalho de conclusão de curso.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Construir o Planejamento Estratégico da empresa *Gelato Di Panna*, para o período de 2021 a 2025

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Pesquisar sobre os principais constructos do Planejamento Estratégico;

¹ O gelato tira sua cor e sabor de ingredientes frescos, e não leva conservantes, pois é fabricado diariamente, aos poucos. Já o sorvete de pote contém espessantes, emulsificantes e gordura hidrogenada (INGRID, 2019).

- b) Analisar a matriz histórica e situacional da empresa *Gelato Di Panna*;
- c) Estudar os principais concorrentes locais da empresa em questão;
- c) Conceber um *Balanced Scorecard (BSC)* com seus planos de ação, afim de atingir um crescimento empresarial positivo.

1.3 JUSTIFICATIVA

A empresa *Gelato Di Panna*, fica disposta em um terreno valorizado, em Florianópolis no bairro Lagoa da Conceição, local de comércio prestigiado e próximo de restaurantes, bares e sorveterias/gelaterias os quais são concorrentes indiretos e diretos.

Em entrevista com uma das gestoras da empresa, Débora Ractz Lima (2020), a *Gelato Di Panna* ainda não possui seu Planejamento Estratégico. Devido ao fato de ser uma empresa recente, atuando desde 2016, ainda que o Planejamento Estratégico seja uma grande ferramenta gerencial, esta não foi aplicada devido a demandas principalmente de tempo e dedicação para tal. Com inúmeras tarefas e afazeres do dia-a-dia, torna-se uma missão difícil para realizar o PE de sua empresa. As demandas internas da empresa foram desenhadas com base em conhecimento vividos, conhecimentos tácitos ao longo da fundação da empresa.

Com a competitividade e necessidade de geração de valor em seus produtos e as exigências que o mercado impõe para atender os padrões, requer diferentes adaptações e constante atenção. Por isso, ter um planejamento estratégico é fundamental para empresa *Di Panna*, manter-se com um crescimento sustentável e competitiva no mercado faz adquirir forças que serão adquiridas através da implementação e correto funcionamento do Planejamento Estratégico.

O PE pode ser um grande guia que faz diagnósticos das variáveis ambientais (internas e externas), identifica os pontos fortes e fracos, assim como suas oportunidades e ameaças. E através dele encontramos sua Base Estratégica Corporativa (Missão, visão, valores).

A escolha do acadêmico pelo tema deu pelo interesse e curiosidade na área estratégica, podendo aplicar todo conhecimento teórico adquirido ao longo da graduação. De vistas teóricas, o estudo pode gerar conhecimento e avançar nos estudos sobre administração estratégica e olhares práticos as organizações do ramo estudado, aproveitar do conteúdo e tornar um diferencial competitivo.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

O presente estudo está dividido em 7 capítulos, a introdução contém os principais aspectos de contextualização e objetivos almejados. Em seguida realizada uma busca da literatura com foco nas variáveis ambientais, análise SWOT, Administração estratégica, Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* – BSC (Base Estratégica Corporativa) para suporte teórico. Após a explanação da teoria, a presente investigação tem como método explicado no capítulo terceiro, onde aborda uma descrição cunhada sob ótica exploratória com levantamento bibliográfico com os gestores e assim classificando a mesma como descritiva e qualitativa.

O trabalho caracteriza o setor estudado com suas principais particularidades, assim como o consumo gelato/sorvete no Brasil, movimento financeiro, distribuição das sorveterias e gelaterias no País.

Por fim, uma proposta de planejamento estratégico é apresentada, assim como os passos e análise dos resultados obtidos em combinação com a fundamentação teórica encontrada nos capítulos anteriores.

2 REVISÃO DA LITERATURA

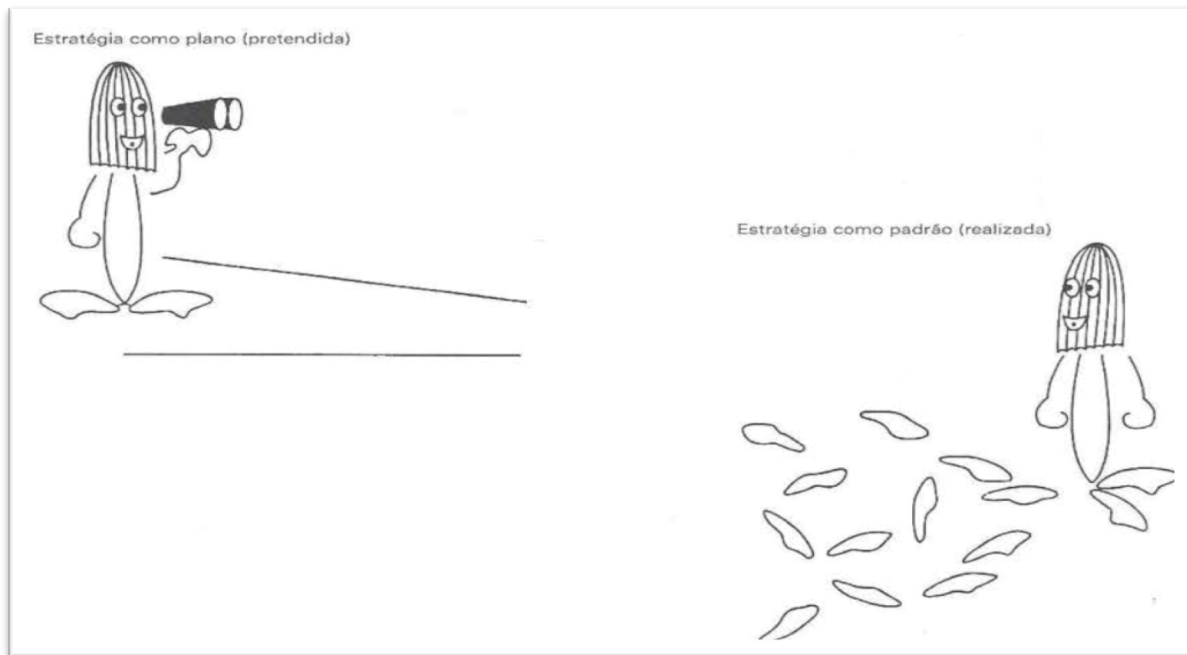
Neste capítulo serão abordados os principais aspectos teóricos, com o intuito de identificar e embasar o estudo para empresa e a construção do Planejamento Estratégico. Nesta investigação científica a questão teórica abarca inicialmente os conceitos de administração estratégica, diferenciando o que é estratégia e gestão estratégica, a importância de localizar a organização dentro das variáveis ambientais tanto internas e externas. A construção da matriz SWOT e seus pontos principais, bem como a questão do planejamento estratégico em si e o *Balanced Scorecard* (BSC).

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Primeiramente, cabe destacar a diferença entre estratégia e administração estratégica. Bello (2013) revela que o conceito de estratégia é bastante amplo e que em sua definição engloba primordialmente o alcance de metas de uma organização, assim como a resposta da organização ao seu ambiente através do tempo. Já o termo administração estratégica refere-se ao papel ativo desta, cabendo cada organização definir um plano estratégico de acordo com seus objetivos e metas.

A figura 1, ilustra a estratégia como plano, olhando para frente e tentando cumprir seus objetivos e metas organizacionais e também a estratégia como padrão de manter a mesma consistência de desempenho ao longo dos anos. As duas definições podem ser chamadas como estratégia pretendida (como plano) e estratégia realizada (como padrão), as duas desenvolvem planos para o seu futuro e também coleta de seu passado padrões (BARNEY, 2007; MINTZBERG, 2010).

Figura 1: Estratégia para frente e para trás



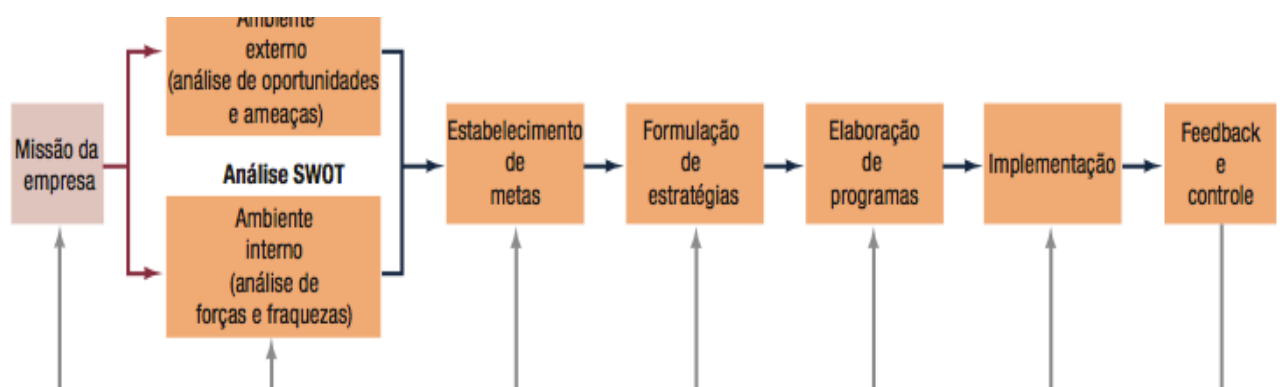
FONTE: MINTZBERG (2010, p. 17)

Neste sentido, Barney e Hesterly (2007) afirmam que

“O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 5).

A administração estratégica está intimamente ligada com a missão da organização. Ela intervém na análise ambiental (análise SWOT), estabelecimento de metas, formulação de estratégias, elaboração dos programas para atingir determinada estratégia, implementação, *feedback* e controle, segundo o fluxo da figura 2 (KOTLER; KELLER, 2012)

Figura 2: Processo da administração estratégica



Fonte: Kotler e Keller (2012, p. 49)

Sendo assim, cabe destacar que as mudanças nas últimas décadas movidas principalmente a globalização deve fazer com que o gestor deve se precaver para definir qual a melhor estratégia para ser adotada em sua organização. No cenário atual, com turbulência de informações, administradores as vezes podem decidir de forma precipitada e que muitas vezes pode ser fatídica para seu negócio. É importante realçar o elo entre globalização e administração estratégica, a alta competitividade prejudica organizações que rotineiramente usavam estratégias antigas de outras organizações. É visto que a estratégica aplicada hoje não pode ser a mesma de outros tempos, claramente devido a globalização (a mudança das informações e a sua dinâmica) assim como as constantes mudanças ambientais. (BELLO, 2013). Hitt et al (2011, p. 6-7) demonstram que:

Vale a pena ressaltar também outras características do cenário competitivo do século XXI. As fontes tradicionais de vantagem competitiva como as economias de escala e grandes verbas publicitárias não são mais tão eficazes quanto costumavam ser. Além disso, a mentalidade administrativa tradicional dificilmente fará com que as empresas obtenham vantagem competitiva. Os gerentes têm de adotar uma nova mentalidade que valorize a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem como resultado das constantes mudanças. As condições do cenário competitivos levam a um mundo de negócios perigoso, no qual os investimentos necessários para competir em escala global são enormes e as consequências do fracasso são graves. Desenvolver e implantar estratégias continuam sendo elementos importantes para ser o sucesso nesse ambiente, pois permitem que as ações estratégicas sejam planejadas e surjam quando as condições ambientais forem adequadas. Também ajuda a coordenar as estratégias desenvolvidas pelas unidades de negócio nas quais a responsabilidade de competir em determinados mercados é descentralizada. (HITT et al, 2011, p. 6-7)

Por fim, a administração estratégica é o processo de assegurar que uma organização possui e se beneficia do uso de uma estratégia organizacional apropriada. Nesta definição, uma estratégia apropriada é aquela mais adequada às necessidades de uma organização em um determinado momento (CERTO; CERTO, 2011)

Tendo apresentado o conceito de Administração Estratégica, o próximo tópico trará a temática do Planejamento Estratégico, aprofundando o olhar sobre o tema foco deste trabalho de conclusão de curso.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico – PE, é o planejamento a longo prazo que tem como foco toda a organização. Ao fazer este tipo de planejamento, os administradores consideram a organização como uma unidade em sua totalidade e se questionam o que deve ser feito a longo prazo para atingir as metas organizacionais. Longo prazo é definido como um período que se estende por cerca de três a cinco anos no futuro. Portanto, no planejamento estratégico, os gestores tentam determinar o que sua organização deve fazer ter o sucesso dentro do intervalo de tempo determinado. (CERTO; CERTO, 2011)

Gestores que são sucedidos tendem a adotar uma abordagem abrangente para o planejamento estratégico e tem o cuidado para não “cortar atalhos” durante o processo, ao mesmo tempo que incentivam o pensamento estratégico inovador dentro de sua organização. Em regra geral, devem seguir princípios como comprometimento, que os gestores estabelecem recurso para planejar apenas se puderem antecipar, em um futuro previsível. Os custos do planejamento são um investimento, não deve ser feito a menos que um retorno razoável sobre o investimento seja antecipado. (ANDRADE; AMBONI, 2011; CERTO; CERTO, 2011).

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa de extrema importância para organização, ela irá orientar o executivo a ver os rumos, os caminhos e como tomar as decisões e ajustá-las de acordo com sua necessidade. É dividido em dois grupos distintos: planejamento estratégico tradicional ou normativo e planejamento estratégico como diretriz ou guia de orientação na ótica do pensamento estratégico. O primeiro está relacionado a etapas mais racionais, analíticas, sequenciais e que não leva aspectos políticos, subjetivos e inerentes ao ser humano. Tudo do P.E tradicional é previsível, neste caso as incertezas tornam-se números e previsíveis e utilizam metodologias funcionalistas e matemáticas para determinar o passado e o futuro. O segundo tem como consideração o pensar estratégico. O pensamento como exercício permanente de reflexão sobre as escolhas diante da realidade da organização, levando em conta o meio e subjetividade inerente a ele. (BELLO, 2013; ANDRADE; AMBONI, 2011).

O planejamento estratégico requer não só previsibilidade, depois de formada a estratégia, mas também estabilidade, durante sua formação. O mundo tem de ficar parado durante o desenrolar do processo de planejamento. (MINTZBERG, 2010, p.58)

Muitas vezes o Planejamento estratégico também está fadado ao fracasso se não executado de maneira correta, como afirma Mintzberg (2010), como o excesso de formalizações e

burocratizações. O que ocorre é quando é formalizado o planejamento estratégico ele não é acompanhado, não tem retorno, não existe o *feedback*, os funcionários são só orientados para metas e assim acaba sendo engavetado ou virando mais um documento para colar como quadro na parede.

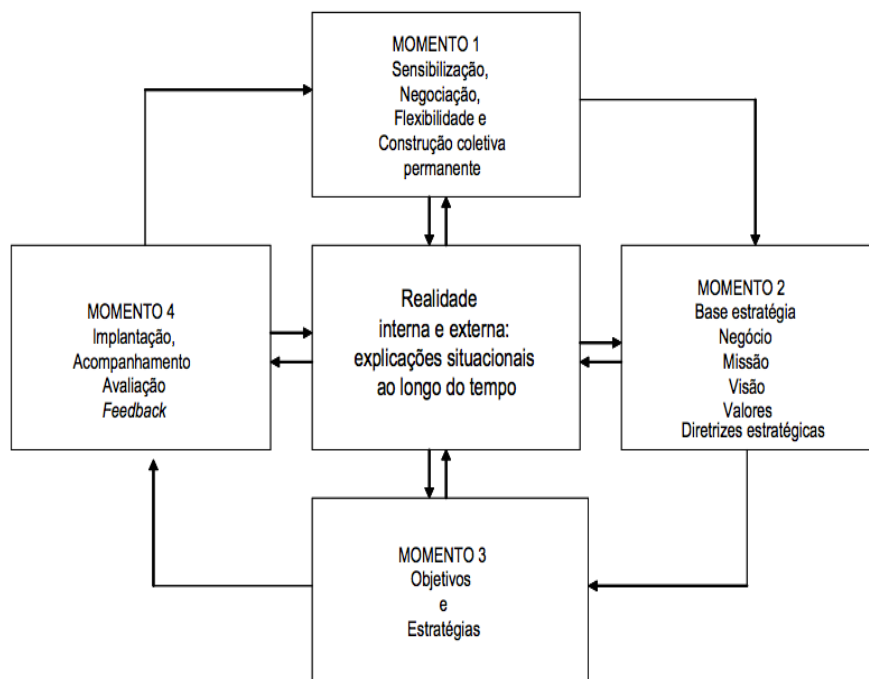
Para execução de um P.E de forma correta, ele deverá primeiramente olhar para o futuro de forma sistêmica para três momentos: preparar-se para o inevitável, antecipar-se do indesejável, controlar o controlável (MINTZBERG, 2010).

De forma metodológica, Andrade e Amboni (2011) propõem em seu processo romper barreiras não apenas funcionalistas, não apenas prevendo o futuro, mas sim como ferramenta de formar um futuro. Precisa ser um leque de opções.

Consoante os autores, o planejamento é dividido em quatro grandes momentos.

Primeiro: Sensibilização; Segundo : Base estratégica; Terceiro: Objetivos; Quarto: Implantação.

Figura 3: Momento do Planejamento Estratégico



Fonte: Andrade e Amboni (2011, p. 45)

Para compreensão da figura 3, é examinado detalhadamente cada momento do P.E e suas descrições teórico-práticas.

Momento 1: Sensibilização, negociação, flexibilidade e construção coletiva permanente

O planejamento estratégico tem aspecto político em todos os momentos e também é conhecedor de grande força das relações de poder que interagem no seu desenvolvimentos, os praticantes envolvidos no processo devem ser sensibilizados e despertar uma consciência da necessidade do P.E como um guia de orientação ou diretriz, com objetivo de incentivar o aprendizado em prol da busca de um compromisso comum (ANDRADE; AMBONI, 2011).

Neste momento inicial a surgiram resistências naturais, o natural do ser humano é estar em sua zona de conforto e tirar essa comodidade possa causar situações que o gestor deverá saber como lidar. As regras dos jogos devem estar claras para que todos possam estar cientes que nesse trabalho o objetivo será buscar o diagnóstico da organização, muitas vezes mostrando as principais deficiências já conhecidas, causando frustrações quando confirmadas a impotência para saná-las.

A negociação é importante para que o gestor responsável pela condução do P.E busca a aceitação das ideias, propósitos, interesses, valorizar o diálogo, a participação em prol de um aprendizado contínuo, diferente do líder burocrata, o que não participa com seus funcionários, tem medo de dialogar com os grupos, prefere ficar atrás de uma mesa sem saber o que está acontecendo no andar de baixo como pontua Andrade e Amboni (2011).

O Planejamento estratégico visa quebrar barreiras estáticas e procura privilegiar autonomias dos participantes envolvidos no processo de construção do P.E, existe muita flexibilização das formas rígidas que são impostas.

Construir um guia de orientações para uma organização é dar um norte com sentido de alcançar um objetivo específico, mas para alcançar esse objetivo específico deve-se criar estratégias coletivamente com todos indivíduos que participam na organização, é um processo dinâmico que não começa e não termina, sempre está em movimento.

Momento 2: Base estratégica corporativa

Este é o momento que discutirá os indicadores da base estratégica corporativa da organização, eles são compostos de **negócio, missão visão, valores e diretrizes estratégicas**.

Negócio :

Harrison (2005, p. 114) mostra que negócio pode ser entendido como “descrição das atividades de uma empresa com base em seus produtos e serviços, mercado, funções e processos

de conversão de recursos”. Andion e Fava (2002, p. 34) comentam o caso da Nike. Philip Knight, presidente da empresa, respondeu categoricamente “O negócio da Nike é vender atitude”. O fundador da Nike não vende apenas sapatos e calçados esportivos, ele transformou o tênis num símbolo de status. Não estar no negócio do tênis e sim do da atitude levou a empresa definir estratégia pioneira e coerente com o seu negócio.

Compreender o negócio é ter consciência de sua atividade fim, acima de tudo os desejos ou necessidades promovidas pela organização no momento que o consumidor compra ou utiliza seus serviços. Andrade e Amboni (2011) elencam uma série de reflexões para almejar a definição do negócio empresarial. Busca na alta direção da organização alguns questionamentos, como: qual é nosso negócio?; quem é o nosso cliente?; qual é o valor do nosso negócio hoje para o nosso cliente?; quem será nosso cliente no futuro?; e, qual será nosso negócio de amanhã?.

É de importância saber as definições de negócios, visto que o autoconhecimento guiará para formulações de estratégias e rumos da organização. Em uma visão míope, a maioria dos gestores não utilizam o P.E como guia de orientação ou diretriz estratégico, ele irá entender que o negócio dele está focado apenas no serviço ou produto e não nos benefícios, nos valores, nas experiências que são gerados pelos serviços da organização

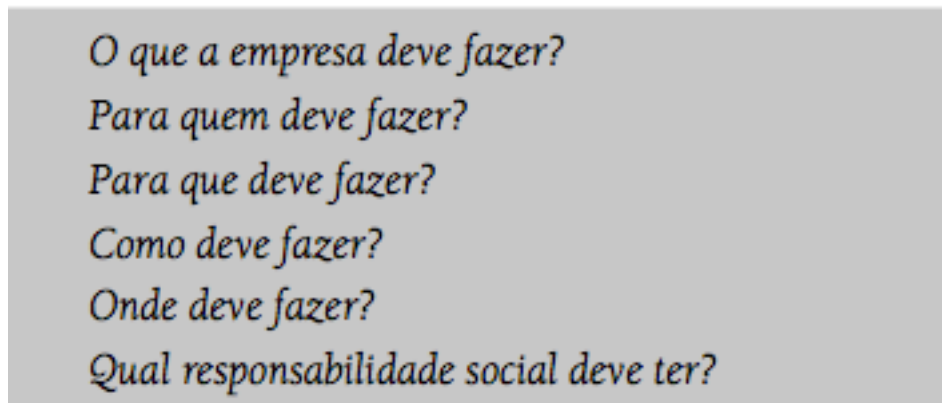
Missão

A missão de uma organização é centrada na razão de sua existência e sua identidade. É comum gestores não conseguirem identificar a missão organizacional com clareza e por fim confundi-la com o próprio produto ou serviço oferecido. Quando isso ocorre, a missão torna-se a meramente produção do bem ou serviço, não extrapola os limites de virtudes, benefícios, experiências que seu produto/serviço possa oferecer. (ANDION; FAVA, 2012)

A essência da organização está na missão, quando bem elaborada faz com que todos indivíduos da organização trabalhem de forma natural para ser o que a empresa deseja ser. “A missão deve expressar aquilo que efetivamente desejamos que a nossa organização seja” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 57) .

Andrade e Amboni (2011) propõem conforme a figura 4 as seguintes questões para declarar uma missão de uma empresa.

Figura 4: Abordagens para declarar uma Missão de uma organização



Fonte: Andrade e Amboni (2011, p. 57)

Visão

A definição de visão mostra um estado em que os indivíduos participantes da organização almejam em determinado período de tempo pretende se tornar. Expressa o sentimento que os praticantes da organização gostariam em vê-la num futuro próximo.

A visão deve ser traduzida como forma de sentimento ou orgulho que surgiria em um futuro, mesmo o indivíduo não sendo mais participante da organização. O P.E não está preocupado apenas com decisões do futuro, mas sim com as consequências que estão sendo tomadas hoje em relação ao futuro organizacional (ANDRADE; AMBONI, 2011). É uma mistura de razão com emoção, envolve o produto da análise e o produto da imaginação, ou seja, a intuição. Exemplos de visão de diferentes tipos de empresas, de acordo com Boas (sem data):

Nike: Ser uma referência em artigos esportivos mantendo assim um vínculo com qualidade de vida e de pessoas

Walmart: Ser o melhor varejista do Brasil na mente e no coração dos consumidores e funcionários.

Cacau Show: Ser a maior e melhor rede de chocolates finos do mundo, oferecendo aos seus clientes e parceiros uma relação duradoura, com foco no crescimento, rentabilidade e responsabilidade socioambiental.

Valores

Os valores representam um conjunto de crenças, princípio e questões éticas que fornecem subsídios para formação das decisões da organização. Harrison (2005, p. 118)

complementa “A filosofia implícita que orienta decisões e comportamentos em uma empresa; também chamados de valores básicos ou ética organizacional”

Amboni e Andrade (2011) mostram que os valores têm a função de orientar a vida da organização e guiar o comportamento de seus praticantes. Para entender, a questão dos valores, é exemplificado a partir da empresa CASSOL (2020) materiais de construção:

Valorizar os relacionamentos sólidos e duradouros, de forma positiva e produtiva em busca de resultados comuns:

- Fazemos o que é certo;
- Atendemos com o coração;
- Assumimos responsabilidade pelo que fazemos;
- Acreditamos que o sucesso é o resultado de trabalho árduo e muita dedicação (meritocracia);
- Somos empreendedores, somos simples e humildes. (CASSOL, 2020, s.n)

Alguns questionamentos para entender, refletir e incentivar sobre os valores organizacionais devem ser discutidos entre os indivíduos da empresa. Andrade e Amboni (2011) destacam algumas dessas reflexões:

- a) Nossas decisões e ações são coerentes com os nossos valores?
- b) Nossos funcionários realmente conhecem a essência dos nossos valores? Não há mal-entendidos?
- c) Temos mecanismos e instrumentos eficazes de disseminação de nossos valores por toda a organização, as- segurando comportamentos coerentes?
- d) Nossos programas de treinamento incorporam constantemente o tema valores?
- e) Contratamos novos funcionários com perfil compatível em relação aos nossos valores?

Com essa etapa concluída, da sensibilização, etapa de criação de valores, visão e missão, começa então a desenhar a estrutura estratégica empresarial.

Diretriz Estratégica

É o todo e a interação entre os objetivos, estratégias, políticas da empresa e interface com o meio. Todas organizações possuem uma conectividade com o meio, possuem estruturas organizacionais ou modelos de gestão e ou organização; atividades estratégicas; pessoas; recursos e competências; processos; resultados. Através dessa conectividade com o as variáveis ambientais, análise SWOT, indicativos da BEC tem condições de formular diretrizes estratégicas com desenvolvimento de planos de ações em sua totalidade com mecanismo de

acompanhamento, avaliação, consolidação do negócio, missão, visão e valores (ANDRADE; AMBONI, 2011)

Momento 3: Objetivos e Estratégias Circunstanciais

Este momento envolve discutir os objetivos e estratégias circunstanciais da organização, com os resultados aparecendo da construção e reconstrução do momento 2.

Objetivo circunstancial entende-se como uma posição futura deseja atingir. Tem a função de guiar as atividades e objetivo de atingir uma condição futura; legalizar a existência da organização e suas atividades; ter um modelo de avaliação organizacional (Hitt et all, 2005)

A estratégias circunstanciais mostra um conjunto de tomada de decisão em que fomentam a orientação do comportamento organizacional. Compreende em fixação de metas e objetivos básicos e de longo prazo.

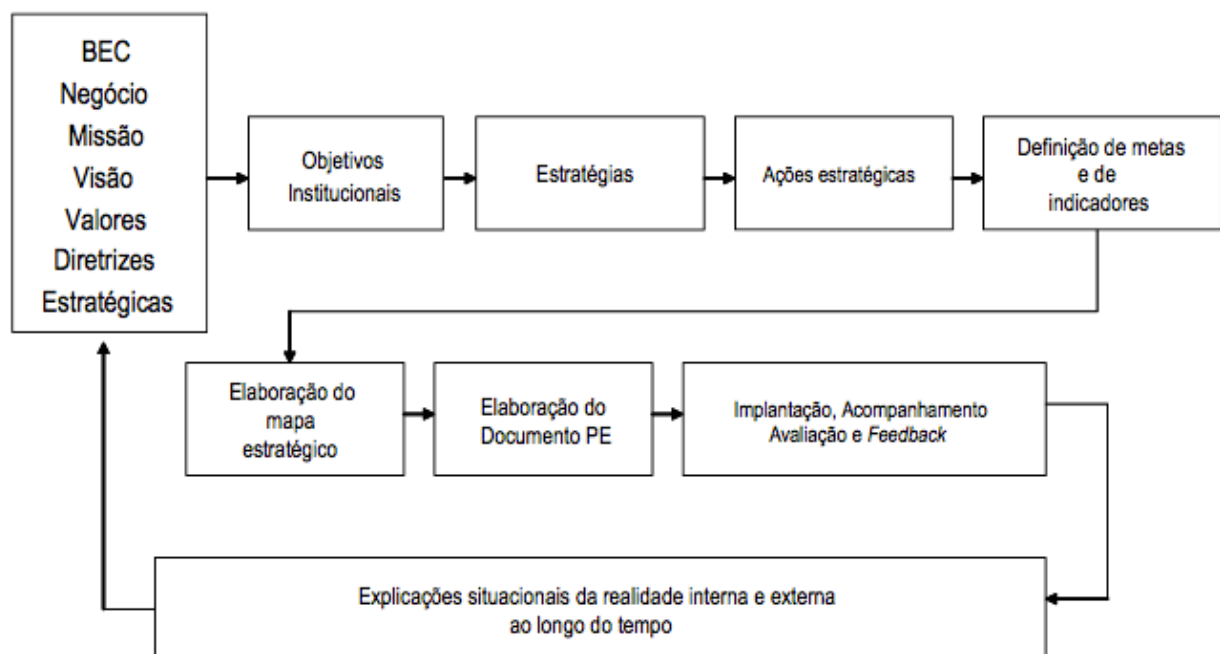
Momento 4: Implantação, acompanhamento, avaliação e *feedback*

Neste momento é onde é posto em prática todos os momentos anteriores, é nesse momento que os praticantes devem sensibilizar, negociar, flexibilizar e construir através das explicações situacionais (BELLO, 2013). Bello (2013, p. 53) ainda conclui;

O documento elaborado a partir desta análise não é algo acabado, pelo contrário, é um plano que deve ser constantemente revisado, alterado e reavaliado, visto que a organização assim como seu ambiente é dinâmica e passa por constantes transformações. O plano estratégico deve ser feito em conjunto, com todos os segmentos internos e externos que contribuem direta ou indiretamente na empresa(BELLO, 2013,p. 53).

Para entender melhor o momento 4, a figura 6 ilustra a interface e conectividade dos momentos do planejamento estratégico.

Figura 5: Interface dos momentos do planejamento estratégico.



Por fim, Andrade e Amboni (2011, p. 73-74) sintetizam este último momento do P.E:

O acompanhamento é um atributo que possibilita à organização alcançar os objetivos e consolidar o negócio, a missão, a visão, os valores e as diretrizes estratégicas, além de incentivar a reflexão, a interpretação e o julgamento das explicações situacionais no transcorrer do tempo, visando à construção e à reconstrução permanente. (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 73-74)

Ademais, cabe ao gestor ficar atentos aos procedimentos de acompanhamento, feedback e monitoramento da empresa. Visto que o PE é de fluxo contínuo e todas as partes estão interligadas como mostra a figura 12. Para compreender melhor o cenário em que o PE será elaborado, necessita verificar a questão de suas ameaças e sua posição perante o mercado, o que é mostrado no tópico subsequente.

2.3 ANÁLISE SWOT

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização é denominada análise SWOT (do inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*), trata-se de uma ferramenta organizacional que tem o objetivo de monitorar os ambientes externo e interno (KOTLER; KELLER, 2012)

Para uma organização aproveitar uma oportunidade é necessário um conhecimento detalhado onde ela atua. Oportunidades podem surgir e trazer benefícios quando a empresa sabe administrar, porém tornam-se obstáculos quando falta gestão e isto pode representar um prejuízo. (BELLO, 2013).

A análise SWOT é uma ferramenta de desenvolvimento estratégico que combina forças e fraquezas organizacionais internas com oportunidades e ameaças externas. É importante observar que, ao usar a análise SWOT, os pontos fortes e fracos se referem à empresa que os gestores utilizam as oportunidades e ameaças que se referem ao ambiente externo da empresa. A análise SWOT é baseada na suposição de que se os gestores das organizações estudem cuidadosamente esses pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, elaborando uma estratégia útil para garantir o sucesso organizacional que assim tornará evidente para eles (CERTO; CERTO, 2011, p.11).

Neis (2014) mostra que a matriz SWOT traz a capacidade da organização ter uma visão geral e profunda do momento em que ela vive. Essa fotografia faz a relação com cada ponto forte com todas as oportunidades, pontos fracos e ameaças. Uma forma de sistematizar de forma eficaz o brainstorming e possui caráter prático e fácil (tanto para visualizar e compreender).

Para formalizar a análise SWOT a empresa deve buscar sua identidade olhando para seu ambiente externo e interno, assim descrever cada ponto de fraqueza, forças, ameaças e oportunidades, a figura 7 detalha a matriz bem como sua inserção dentro das variáveis ambientais.

Figura 6: Matriz SWOT



Fonte: Nexoos, (2020)

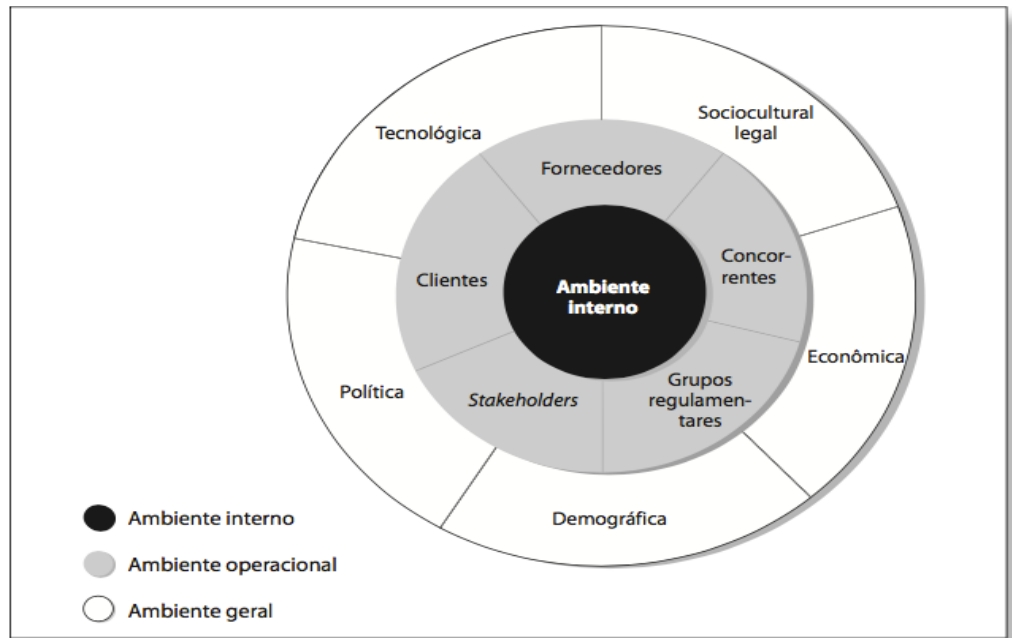
A partir desse mapeamento interno e externo a organização concebe uma reflexão estratégica na qual poderá obter resultados positivos caso seja aproveitado da melhor maneira, como fora definido teoricamente (BELLO,2013; CERTO;CERTO, 2011; NEIS, 2014)

2.3.1 VARIÁVEIS AMBIENTAIS

Toda organização está inserida em um contexto ambiental no qual elas necessitam dele para sobreviver, manter-se, crescer e desenvolver. É na questão ambiental que as organizações obtêm recursos e as informações necessárias para o seu funcionamento e também que coloca o resultado de suas operações. Quando o ambiente se modifica ao longo do tempo as operações da organização são modificadas, influenciadas e alteradas por essas mudanças. (STONER,1985; HALL, 1987)

São dois ambientes que a maioria da literatura cita, ambiente interno caracterizado por objetivos, atividades, pessoas, processos e recursos e ambiente externo que é subdividido em dois ambientes o ambiente geral onde encontra-se as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, culturais e demográficas e o ambiente operacional (ou indireto, macro ambiente, ambiente maior) (ANDRADE; AMBONI, 2011). A **figura 8** ilustra a localização das organizações e seus ambientes.

Figura 7 A organização e seus ambientes



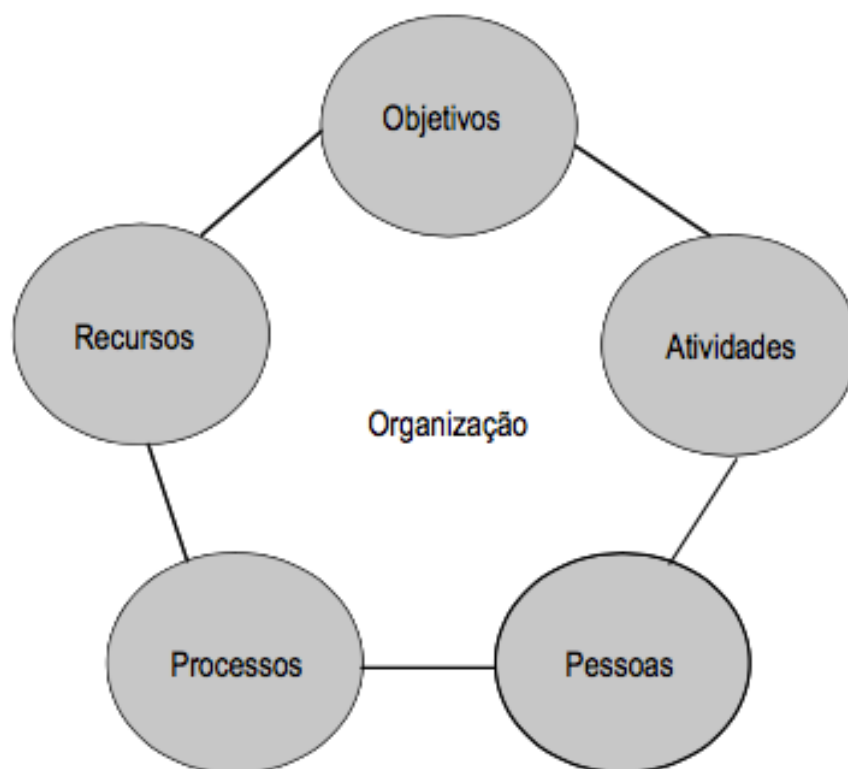
Fonte: ANDRADE E AMBONI (2011, p. 29)

Compreender, definir e descrever os ambientes em quais a organização está inserida almeja o resultado esperado para as diretrizes estratégicas em qual encabeçam a matriz SWOT explanada anteriormente.

2.3.1.1 AMBIENTE INTERNO

As organizações representam um sistema social que é estruturado e tem estruturação contínua, divisão de trabalho distribuída em conjunto de pessoas para facilitar o alcance de seus objetivos. Assim sendo, o ambiente interno representa os objetivos, atividades, pessoas, processos e recursos (ANDRADE; AMBONI, 2009).

Figura 8: Ambiente interno das organizações



Fonte: Andrade e Amboni (2009, p. 24)

Os objetivos representam alvos que organização pretende alcançar. Para tal, os objetivos, a organização elabora um conjunto de atividades para serem desenvolvidas pelas pessoas.

Cada indivíduo ou grupo de indivíduos fica responsável por uma parcela das atividades. As pessoas serão os indivíduos com a responsabilidade de atingir os objetivos propostos, com os recursos adequados, por meio de processos e com sua atividade delimitada.

Os processos são os meios que sustentam as ações para o desenvolvimento da produção de bens, serviços e conhecimentos

Os recursos disponibilizados ou potenciais (tecnologia, materiais, financeiros) são de fundamental importância para o funcionamento das organizações. Sem recursos e processos as pessoas não conseguem desenvolver as atividades para favorecer o alcance dos objetivos. (ANDRADE; AMBONI, 2009)

Certo (2005, p. 154) afirma que o ambiente interno é o nível de uma organização que tem implicações diretamente ligadas ao gerenciamento, em sentido amplo inclui o marketing, finanças e contabilidade. Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) concluem que é na análise interna da organização que devesse conhecer os pontos fracos e fortes dela. O conhecimento destes fatores é de extrema importância e fundamental para formulação de estratégias.

É necessário identificar as competências essenciais da empresa antes que ela própria possa tomar decisões estratégicas importantes, inclusive as relacionadas com o ingresso em um mercado ou a retirada deste, o investimento em novas tecnologias, a aquisição de capacidade de fabricação nova ou complementar e formação de parcerias estratégicas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005, p. 103).

Findando a análise interna, a organização deve conhecer e observar o que está acontecendo perante a ela, com a reflexão do ambiente externo.

2.3.1.2 AMBIENTE EXTERNO

Como qualquer ambiente, a empresa deve buscar a adaptação organizacional para ser bem-sucedida. Em síntese, empresas que se adaptam ao ambiente externo tem maior probabilidade de sucesso. Estas têm autonomia para tomar as decisões, porém organizações que seja mais dependente de fatores ambientais externo, mais vulnerável ela é. Uma organização vulnerável reage de forma com o ambiente. A figura 9 elenca a relação entre os tipos de empresa, seu comportamento e sua consequência. (ANDRADE; AMBONI, 2009, CERTO, 2005).

Figura 9: O comportamento das organizações em relação ao ambiente externo

	Empresas Tipo	Comportamento Típico	Consequência
	Dinossauro	Não reage e não se adapta	Extinção
	Avestruz	Esconde-se parcialmente	Morte
	Camaleão	Esconde-se totalmente	Estagnação
	Castor	Antecipa-se às mudanças no meio ambiente	Sobrevivência com riscos maiores
	Formiga	Faz provisão	Sobrevivência com riscos menores
	Abelha	Produz e faz provisão	Sobrevivência e utilidade
	Ícaro	Utiliza criatividade e inovação	Sobrevivência sem evolução
	Astronauta	Reage de forma proativa com criatividade e inovação	Sobrevivência a longo prazo e desenvolvimento

Fonte: Pagnocelli e Vasconcellos Filho (1992) apud Andrade e Amboni (2009)

Ainda complementando o raciocínio que as organizações operam dentro de um contexto do qual dependem para sobreviver, manter-se, crescer e de envolver-se, Andrade e Amboni (2009) explicam:

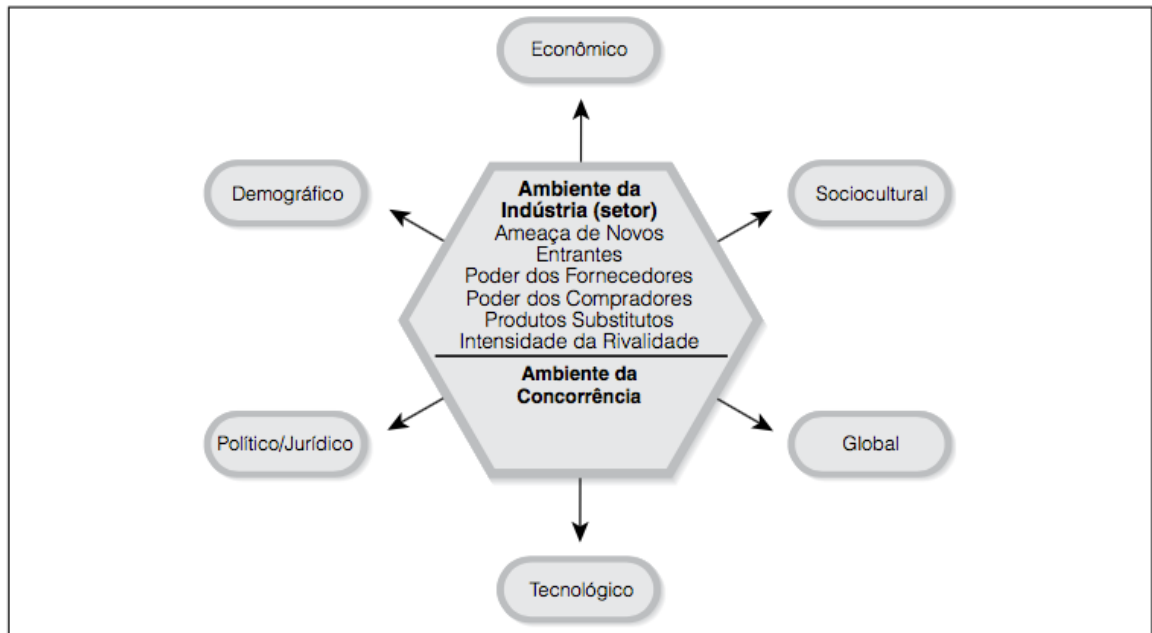
As organizações estão sujeitas a uma rede de influências externas e de relações. O ambiente não é uma entidade homogênea, mas composta de uma combinação complexa de fatores, como produto, condições do mercado de trabalho, costumes e práticas industriais, legislações governamentais, relações com fornecedores de recursos financeiros e matérias-primas. Cada um desses fatores tende a influenciar a organização de uma maneira própria: o comportamento de certos elementos do meio pode ser previsto com confiança, enquanto outros não. Há, ainda, alguns que são nocivos às operações da organização, enquanto outros são somente incidentes (ANDRADE; AMBONI, 2009, p. 28-29).

Analisar o ambiente externo segundo Almeida (2003) é o passo fundamento e de maior importância do planejamento estratégico, pois é nessa fase que a organização é aferida a entender sua eficácia com a descoberta de oportunidades e ameaças, para obter sucesso, é necessário aproveitar oportunidades e barrar as ameaças. Consoante autor é feito uma divisão dentro do ambiente externo em ambiente geral (indireto) e ambiente operacional (direto/específico ou microambiente).

a) Ambiente geral/indireto:

O ambiente geral ou ambiente indireto é onde encontram-se as variáveis tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, culturais e sociais. (ANDRADE; AMBONI, 2009). Hitt et al (2011), complementa mostrando a esquematização de acordo com o ambiente geral, como pode ser percebido na figura 11.

Figura 10: O ambiente geral



Fonte: Hitt et al (2011, p. 35)

Variável tecnológica: O segmento tecnológico inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais (HITT, p. 45, 2011). Amboni e Andrade (2009) mostram que é um componente que as organizações precisam absorver e incorporar as inovações tecnológicas externas. Ela influencia o comportamento das organizações e a adesão de novas tecnologias torna-se vital para sobrevivência da organização. A implementação da TI na organização pode alterar toda estrutura organizacional e também podendo eliminar custos por meio da inteligência dos dados fornecidos pelos sistemas.

Variável Jurídico/Legal: As organizações dependem de vários fatores para sua existência, principalmente do contexto político-econômico-social. A legislação vigente tem poder de coerção sobre a organização, podendo impor limites ou benefícios como é o caso da questão tributária, trabalhista, comercial entre outras que afetam diretamente e indiretamente o comportamento da empresa. Toda organização é afetada por uma legislação, devendo ela adaptar-se para continuar garantindo sua sobrevivência no campo legal. (HITT, 2011; ANDRADE; AMBONI, 2009)

Variável política: O segmento político anda junto com o segmento legal, mas difere-se que este representa o governo também como sua ideologia (incluindo clima político, estabilidade ou instabilidade política e institucional). Incentivos ou barreiras impostas pelo governo pode exercer sobre as organizações (WRIGHT et all, 2000).

Variável Demográfica: É a variável que tange a densidade populacional, mobilidade interna da população, índice de natalidade, índice de mortalidade, taxa de crescimento demográfico, taxa de crescimento populacional, composição e distribuição da população segundo sexo, idade e estrutura familiar. São índices que são de extrema importância para formulação e implementação de estratégias da empresa pensando em seu cliente. (ANDRADE; AMBONI, 2009)

Variável Ecológica: Políticas ecológicas podem ser instituídas em diferentes governos e podem causar dando oportunidade ou ameaças para determinadas organizações. Normas técnicas da ISO fornecem selos de garantia de desenvolvimento sustentável e abordam a gestão ambiental em voga nos dias de hoje. Essa variável é de grande destaque para empresas que atual no comércio internacional. (AMBONI, 2009)

Variável Sociocultural: As composições demográficas e suas mudanças; Estrutura socioeconômica da população; Condição de vida de cada conglomerado populacional; Estrutura de consumo de cada segmento; Estilo de vida de cada segmento; Tendências de consumo; Sistema de valores (ANDRADE; AMBONI, 2011) e também que Tavares (2005, p. 133) limita como “conjunto de ideias, conhecimentos, técnicas e artefatos de padrões e atitudes e comportamentos que caracterizam uma sociedade”

Variável Econômico: A economia é um eixo muito impactante na vida cotidiana das organizações e está relacionada ao seu objetivo que é a maximização de suas riquezas. Alterações de ordem micro e macroeconômicas como alterações do câmbio, inflação, crescimento do produto nacional bruto, juros, balança de pagamentos, preço dos insumos, impostos, entre outras estruturas econômicas – financeiras podem causar uma alteração na estrutura organizacional tanto como benéfica ou maléfica. A necessidade de determinar e projetar comportamentos econômicos futuro levou as organizações a adotar uma visão mais abrangente do ambiente externo. (BETHLEM, 2004)

Variável Global: Hitt et all (2011) destacam que “O segmento global inclui novos mercados relevantes, os mercados existentes que estão se transformando, eventos políticos internacionais

importantes e as características culturais e institucionais essenciais dos mercados globais.” E também é abordado que além de vislumbrar oportunidades, as organizações devem reconhecer como possíveis ameaças nesses mercados.

b) Ambiente direto/operacional:

De acordo com Certo e Peter (1993, p. 44)

“O ambiente operacional é o nível do ambiente externo a organização que é composta de setores que normalmente tem implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização”(CERTO;PETER,1993,p.44)

São as partes relevantes ou que tem o potencial para estabelecer um objetivo. É composto de quatro setores: clientes (distribuidores e usuários); fornecedores (de materiais, mão de obra, capital, equipamento e espaço de trabalho), concorrentes (de mercado e recursos) e grupos regulamentadores (órgãos de governo, sindicatos e associações de firmas) (ANDRADE; AMBONI, 2009).

Os clientes das organizações são todos os indivíduos ou organizações que compram ou podem ser induzidos a comprar um produto ou serviço. (ANDRADE; AMBONI, 2009).

São empresas que fornecem todas as entradas necessárias para as operações das organizações e com as quais mantêm relações de dependência. As organizações geralmente lidam com fornecedores de materiais, tratados pela área de compras; fornecedores de capital (acionistas, investidores particulares, bancos comerciais, bancos de investimento etc.), tratados pela área financeira; fornecedores de equipamentos e serviços (organizações prestadoras de serviços, como propaganda, energia, processamento de dados, assistência médico-hospitalar etc.) e fornecedores de espaço de trabalho (espaço a ser comprado, alugado, arrendado etc.). (ANDRADE; AMBONI, 2009).

Os concorrentes disputam os recursos necessários, ou seja, disputam fornecedores e clientes. Para aumentar sua participação no mercado, as organizações têm de satisfazer melhor (mais) os clientes que seus concorrentes. (ANDRADE; AMBONI, 2009).

São as organizações que, de alguma forma, controlam ou restringem as operações das organizações. Incluem os órgãos do governo, sindicatos, associações de classe etc. (ANDRADE; AMBONI, 2009).

Os stakeholders podem ser internos ou externos, ou seja, são representados pelas pessoas que têm o poder para mudar/influenciar o rumo da organização. São os acionistas, sócios, funcionários, clientes, entre outros.(ANDRADE; AMBONI, 2009)

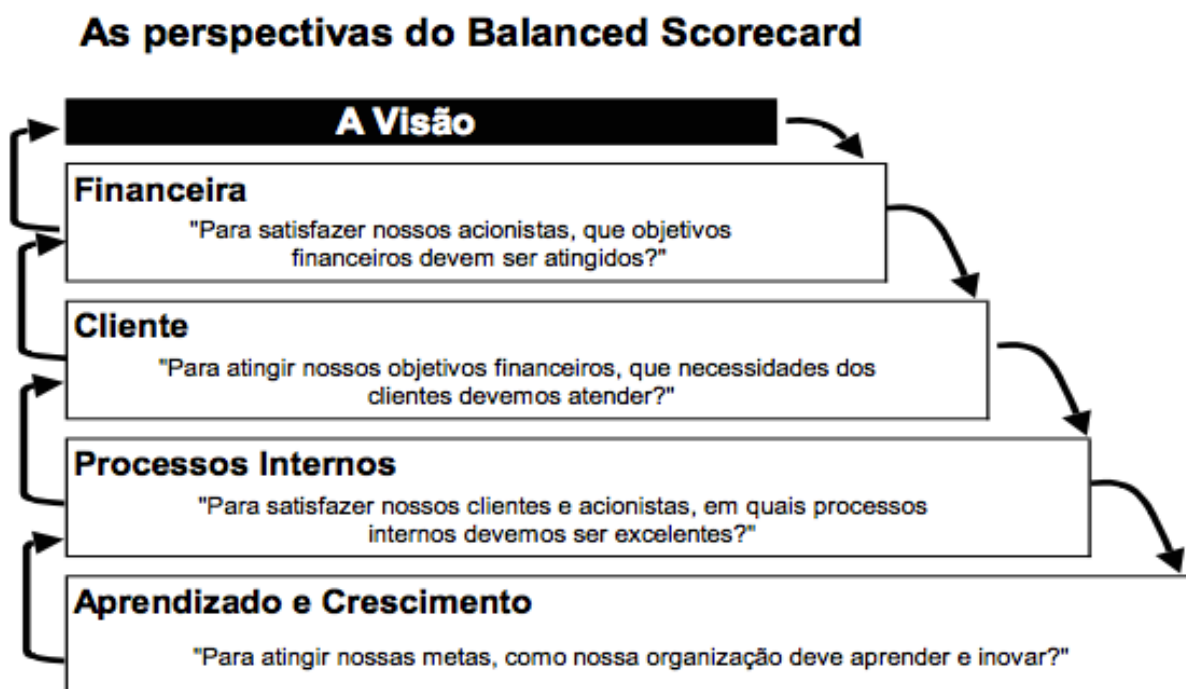
2.4 BALENCED SCORECARD – BSC

“O balanced scorecard é uma das metodologias que vem sendo utilizados no acompanhamento e avaliação do planejamento estratégico. É um modelo que surgiu na França com o nome de tableau de bord para medir o desempenho das organizações”. (ANDRADE; AMBONI, 2011 p. 74).

É um conjunto balanceado que reflete a missão e a estratégia da organização em um modo abrangente no sentido de ter medidas de desempenho, que funciona como métrica e de gestão estratégica.

Kaplan e Norton (1997) mostram que essa ferramenta detém quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento.

Figura 11: *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Servem como foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Conectada ao estratégico organizacional, observa se está contribuindo para melhoria dos resultados financeiros. Os objetivos financeiros estão muito correlacionados a rentabilidade e crescimento.

Esse segmento é baseado em dois fatores principais: crescimento de receita e produtividade. A primeira estratégia irá explicar na questão de alocar mais fontes de receita adquirindo novos produtos, clientes, mercados ou ampliação dos clientes já adquiridos. O segunda mostra se está de acordo com execução com as competências em atividades operacionais no apoio e fidelização de clientes atuais, podendo otimizar melhor seus recursos. (BELLO, 2013)

Perspectiva do cliente

É ligado ao eixo mercadológico da organização, relacionando ao qual segmento a organização deseja entrar e competir. A intenção é fazer com que a organização identifique como ela entrega o seu valor real ao cliente. É usado índices como satisfação, retenção, permanência. (BELLO, 2013)

Organizações que tenham a capacidade de aprender e gerar conhecimento são organizações que terão condições melhores. Capacitar os indivíduos por meio de investimentos em novos equipamentos, pesquisa e desenvolvimento, cursos, sistemas, e procedimentos nos recursos humanos (BELLO, 2013).

Amboni e Andrade (2011, p.75) também destacam na parte de processos internos.

Os gestores da organização devem definir uma cadeia de valores referente aos seus processos em torno dos processos de inovação (identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para atender as necessidades), processos de operação (entrega dos produtos e prestação do serviço aos clientes) e serviços pós-venda (entrega de serviços complementares, que aumentam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos de uma empresa)

Objetivos e medidas estão relacionadas a estratégias explícitas voltada ao atendimento e expectativas dos gestores e clientes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO

O presente capítulo tem por finalidade caracterizar o estudo do planejamento estratégico na Gelato Di Panna.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta investigação enquadra-se como um estudo de caso, qualitativo de cunho exploratório. As pesquisas exploratórias, tem como objetivo entender com maior familiaridade com o problema, afim de torna-lo mais explícito ou constituir hipóteses. Este tipo de pesquisa tem como objeto principal o aprimoramento de ideias ou descoberta de intuições. Seu planejamento é muito flexível e modo que possibilite entender diversos aspectos relativos ao fato estudado. Estas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, análise de exemplos que estimule a compreensão (GIL, 2002)

A formulação de um planejamento estratégico entra como uma pesquisa de ordem qualitativa e pesquisa de campo, pois envolve entender a relações das variáveis ambientais com os indivíduos (GIL, 2002)

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E DA ANÁLISE DOS DADOS E DAS INFORMAÇÕES

A organização estudada, a coleta de dados foi dada por meio de uma entrevista informal e semi - estruturada com uma das gestoras proprietária da gelateria e também a coleta de dados com outros funcionários para entender diversos pontos de vistas não apenas da alta administração da empresa.

A revisão da literatura deu-se por meio de livros, artigos científicos e periódicos.

A concorrência foi analisada por meio da técnica do cliente oculto. Cliente Oculto, ou cliente misterioso, é uma metodologia interativa utilizada por empresas de diversos ramos para avaliar minuciosamente seus produtos e serviços. Esse recurso funciona como uma auditoria dos pontos de contato, processos e produtos de uma empresa. Com ele, as ações da empresa são analisadas sistematicamente para verificar se estão sendo seguidas conforme o planejado. (ONYOU, 2020).

A escolha das sorveterias/gelaterias concorrentes para o estudo do cliente do oculto, fora determinada por um processo de amostragem por conveniência. A gestora principal da sorveteria forneceu uma lista das principais empresas para o estudo e também fora somado empresas encontradas em buscas simples em sites localizadores como google.com e google.com/maps com *strings* “sorveterias ou gelatarias em Florianópolis”.

4 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR E DA EMPRESA

Presente capítulo tem o objetivo de caracterizar o setor de alimentos especificamente o ramo dos *gelatos* italianos e sorvetes. Inicialmente será abordada uma breve história sobre o gelato e sorvete e em tópicos subsequentes o mercado do gelato/sorvete no Brasil e suas perspectivas principalmente mercadológica.

4.1 BREVE HISTÓRIA DO GELATO E SORVETE

Segundo Faresin (2019) os primeiros relatos sobre sorvete datam de 3 mil anos atrás e tem origem no Oriente. Chineses tinham o hábito de misturar uma pasta de leite de arroz com a neve, algo parecido com a atual raspadinha/geladinho que vendem em mercearias no Brasil. Alexandre, o Grande (356 – 323 a.C.) é considerado como o grande introdutor do sorvete na Europa. A primeira sorveteria brasileira adveio quando em 1835 atracou no porto de Rio de Janeiro cerca de 270 toneladas de gelo e dois comerciantes compraram o carregamento e passaram a vender sorvetes de frutas. Na época com a falta de energia elétrica no País, não

havia formas de conservar o sorvete gelado, por isso ele havia de ser consumido logo após o preparo, as sorveterias que surgiram nesta época anunciavam a hora correta para toma-lo, o que causava um grande alvoroço na cidade, formando filas e animosidade para quem chegasse primeiro.

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária em sua Resolução da Diretoria Colegiada de número 266 (que está no apêndice deste trabalho), definiu gelado comestível como “produto alimentício obtido a partir de uma emulsão de gordura e proteínas, com ou sem adição de outros ingredientes e substâncias, ou de uma mistura de água, açúcares e outros ingredientes e substâncias que tenham sido submetidas ao congelamento, em condições tais que garantam a conservação do produto no estado congelado ou parcialmente congelado, durante a armazenagem, o transporte e a entrega ao consumo”(BRASIL, 2005)

A composição do gelato e sorvete é bastante diversa e sua estrutura complexa. Como já explicitado anteriormente o gelato tira sua cor e sabor de ingredientes frescos, e não leva conservantes, pois é fabricado diariamente, aos poucos. Já o sorvete comum contém espessantes, emulsificantes e gordura hidrogenada.

Para fazer um bom gelato/sorvete, os produtos lácteos e outros ingredientes devem primeiro ser selecionados e combinados de forma a produzir o corpo desejado e um sabor delicadamente misturado. Então, eles devem ser processados com habilidade. Obviamente, a seleção de bons ingredientes saudáveis e o cálculo de uma composição satisfatória trará um excelente resultado ao produto final (ARBUCKLE, 1986).

As etapas básicas de produção na fabricação de sorvetes e gelatos são: composição da mistura, pasteurização, homogeneização, resfriamento, maturação, aromatização, resfriamento e congelamento, embalagem, armazenamento, carregamento de produtos e equipamentos de limpeza. (ARBUCKLE, 1986)

Para Arbuckle (1986) o gelato difere-se do sorvete na inclusão:

- a) freqüentemente tem um nome de prestígio que soa europeu;
- b) possui alta composição de ingredientes de boa qualidade;
- c) tem baixo *overrun* (ar dentro do gelato) (cerca de 20%);
- d) é endurecido rapidamente (2 horas);
- e) é embalado em unidades pequenas e atraentes;
- f) tem um preço alto.

Ainda de acordo com Faresin (2019) o principal ingrediente do gelato e ou sorvete é o leite, podendo representar cerca de 60% da mistura. Gelatos que não possuem leite em sua

composição normalmente são chamados de *Sorbet* e são preparados com um purê de frutas que é adicionado água, açúcar ou algum adoçante.

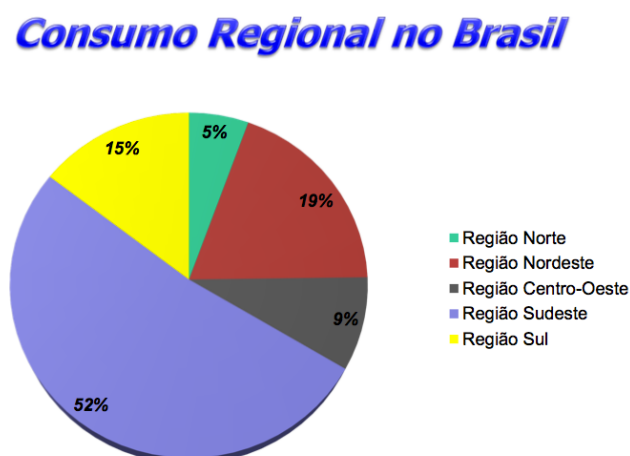
4.1.1 MERCADO DE GELATO E SORVETE NO BRASIL

A Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes é a associação que representa toda cadeia produtiva, incluindo sorveterias e gelaterias artesanais e tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento das empresas do setor. Reúne como seus associados marcas como Paviloché, Diêlo, Häagen-Dazs, Gelato Imperial assim como grandes players do mercado.

Em seu último balanço de 2019, ela fez uma síntese do que aconteceu naquele ano. O consumo regional, consumo brasileiro em milhões de litros e produção massa, produção de picolés e produção soft.

A figura 13, mostra como foi o consumo por região no Brasil. Foi verificado que 52% está na região sudeste (onde abriga os maiores centros urbanos) e por ordem decrescente região nordeste (19%), região sul (15%), região centro-oeste (9%) e por último a região norte (5%).

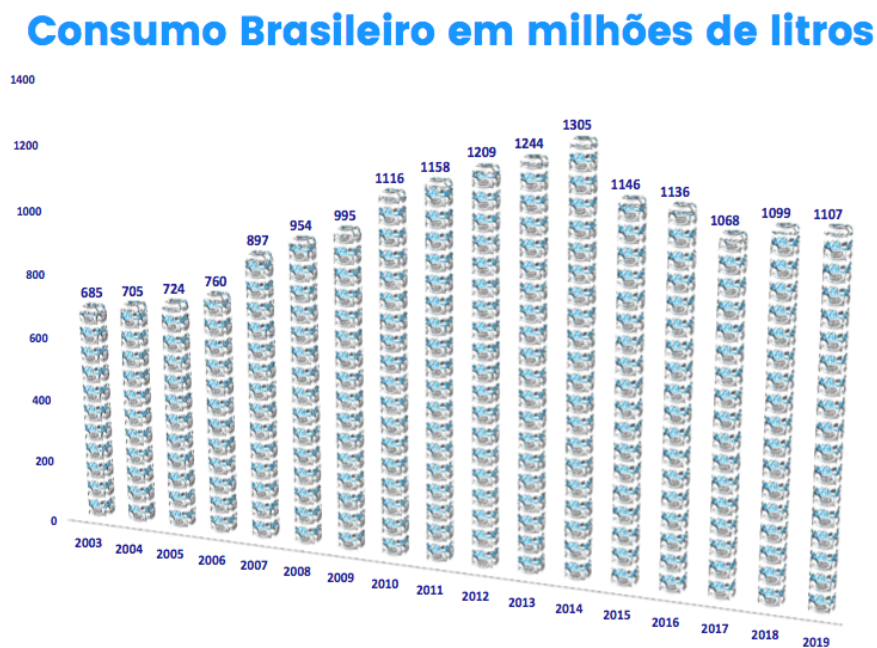
Figura 12: Consumo regional no Brasil de Sorvetes e Gelatos



Fonte: ABIS (2019, p.2)

Ao longo dos anos o gelato/sorvete caiu no gosto do Brasileiro, é notável pelos números de consumo em milhões de litros ao longo dos anos. ABIS (2019) destaca que só houve uma redução de 2013 – 2014 e 2016 – 2017 devido a crises financeiras, porém destaca o alto consumo e a tendência de a cada ano aumentar esse índice. A figura 14 mostra o volume do consumo dos brasileiros em milhões de litros de 2003 até 2019

Figura 13: Consumo dos brasileiros de sorvete/gelato em milhões de litros de 2003 até 2019

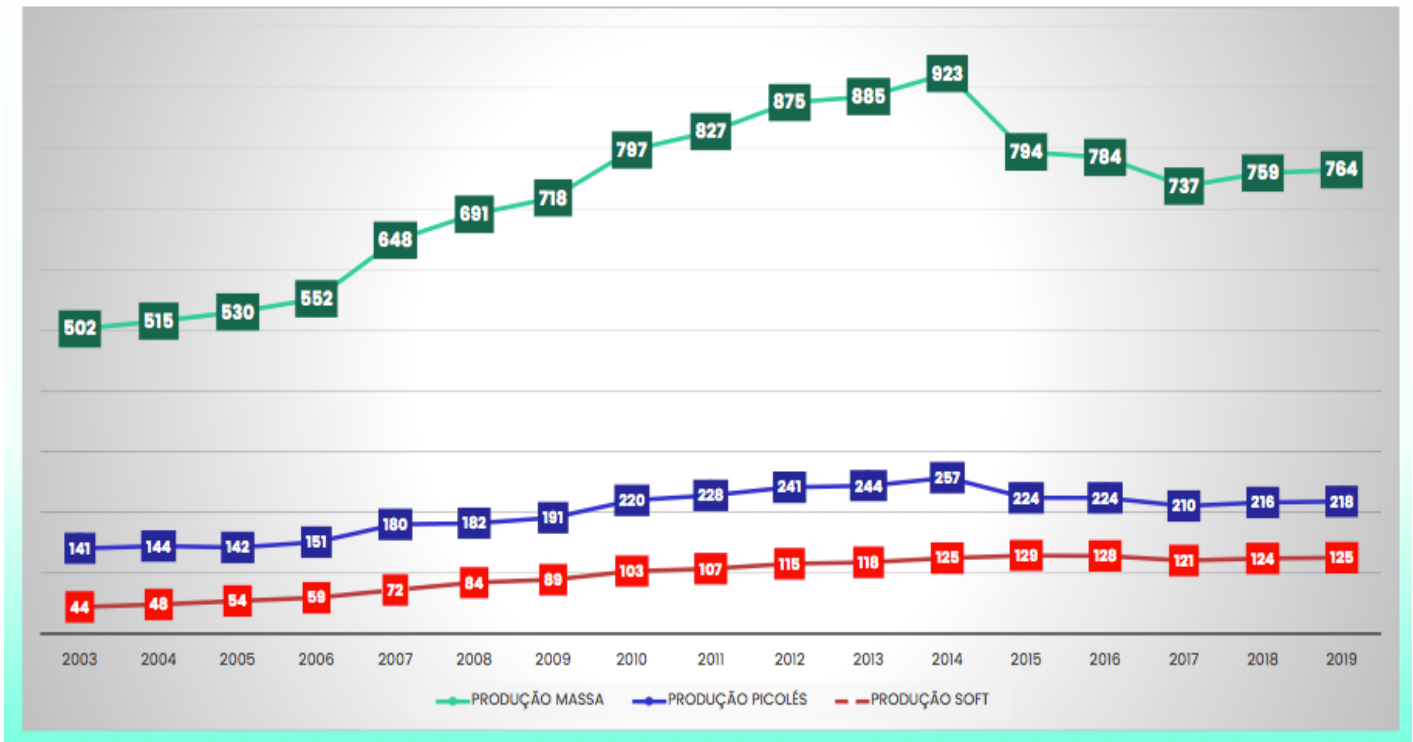


Fonte: ABIS (2019, p.3)

A produção da massa de sorvete/gelato, picolé e produção soft acompanha o consumo do brasileiro, quanto mais consome mais se produz. É interessante notar as quantidades em milhões de litros que a ABIS (2019) relata em seu relatório (figura 15).

Figura 14: Produção Massa, Picolé e Soft

Produção Massa, Picolé e Soft em milhões de litros – Brasil



Fonte: ABIS (2019, p.3)

Ao verificar a série temporal, é constatado uma tendência positiva que ao menos enseja ser linear, porém é necessário afirmar com estudos estatísticos essa relação.

4.1.2 PERSPECTIVAS DO SETOR DE GELATO E SORVETES NO BRASIL

Diversos fatores impactam os hábitos alimentares de uma população, principalmente o aumento do consumo das classes C, D, E, os programas sociais, a maior participação da mulher no mercado de trabalho, um maior destaque do País no cenário mundial e a maior tecnologia (BELLO, 2013).

Para o mercado do gelato e sorvete não seria diferente, porém a grande galinha dos ovos de ouro é o gelato italiano que está tornando sensação no Brasil. O atual mercado (sorvete + gelato) já movimentava em torno de 13 bilhões de reais (ABIS, 2019), mas o consumo per capita do gelato ainda é baixo se comparado a outros lugares, países como Suécia, Dinamarca, Itália e Noruega. Nossa média de consumo é de 5,4 litros por ano, enquanto na Nova Zelândia é de 28,3 litros ao ano por pessoa.

Segundo uma pesquisa da empresa Mintel (SABORVIDA, 2020), três a cada quatro consumidores tomam sorvetes regularmente, mas 53% destas pessoas tomariam mais sorvetes se estes tivessem opções de baixa caloria e baixa adição de açúcares.

A tendência e perspectiva são gelatos não lácteos e produtos mais saudáveis, o que fez em 2018 crescer e ter a tendência futura desta categoria crescer ainda mais. O Brasil é um País de clima quente em sua maior parte do ano, porém ainda não é um dos países que mais se consome este tipo de produto. A diferença está na percepção do cliente ao produto. Aqui temos o olhar que esse produto é apenas uma sobremesa, quando observamos economias mais fortes e que tem maior relação consumo ao ano identificamos um valor maior de poder de consumo (SABORVIDA, 2020).

No Brasil, o gelato é visto ainda como um produto como lanche ou uma pequena refeição. De acordo com a pesquisa Mintel, 21% dos consumidores brasileiros relatam que o gelato é apenas uma opção de lanche entre as refeições e por isso escolhem esse como produto.

Outra tendência do mercado é a diminuição das porções. Os consumidores têm adotado porções menores do gelato devido as constantes preocupações em torno do açúcar e a gordura envolvida, poucos consumidores sabem a diferença entre gelato e sorvete, assim torna evidente essa diminuição de porção. 23% dos consumidores relatam também que reduzir as embalagens é uma boa maneira de limitar as calorias.(SABORVIDA,2020)

O brasileiro gosta de misturar e está atento se o produto é saudável, tem boa nutrição e funcionalidade. 71% dos consumidores segundo a Mintel gostam de gelatos que façam a misturas de diferentes texturas e 63% também de experimentar novos sabores. Gelatos com sabores típicos Brasileiros como tapioca, cupuaçu, jabuticaba entre outros podem abrir espaço neste mercado (SABORVIDA, 2020).

Sabor Vida (2020) relatou também que outra tendência que veio a ficar é o efeito “instagramável”, além de todos atributos ligados ao sabor e palatabilidade, o gestor deve fazer o ato de tomar um gelato uma experiência completa. É um misto de sensação visual, sensorial, gustativa e que seja prazerosa e saudável. Também deve fazer sucesso nas mídias sociais, pois a decisão de escolha dos clientes está muito focada para o que se vê nas redes. O fator sucesso

nas redes como *Instagram*, *Facebook*, *Twitter* é visto como um grande conforto para o consumidor melhorar sua experiência.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste tópico serão apresentados os principais dados referentes a empresa pesquisada. Em seguida é feito o levantamento da estrutura organizacional, proposta de planejamento estratégico, análise das variáveis ambientais, análise da concorrência, matriz *swot* e por fim a sua base estratégica corporativa.

A gelateria tem como sua razão social RL SORVETES ARTESANAIS LTDA, nome fantasia GELATO DI PANNA e concebida de natureza jurídica de sociedade empresária limitada. Localizada no bairro Lagoa da Conceição em Florianópolis, R. Manoel Severino de Oliveira 620 atuante no ramo alimentício e fundada no ano de 2016, como porte, é descrita como microempresa (ME)

De acordo com entrevista com sócia proprietária Débora Ractz Lima (2020) a ideia de empreender veio primeiramente de um momento de saturação do período exaustivo acadêmico do mestrado que estava cursando e como sugestão de seus pais em uma conversa informal veio a sugestão de abrir algum negócio.

Inicialmente através de algumas reuniões familiares com todos membros, vieram questionamentos e estudos foram feitos para analisar os cenários, foi discutido se o empreendimento seria em Florianópolis e qual o ramo deste. Elencados o ramo de açougues, gelaterias/sorvetes, campo de futebol e arenas de esportes e Empórios de produtos naturais e saudáveis.

Misturado pelos dados consistentes que havia uma demanda para abrir uma gelateria e o sonho que sua mãe, Dona Bernadete Ractz, que desde criança sempre sonhava em ter uma sorveteria (o que hoje chamamos da *gelateria*) começou a estruturação do negócio.

Houve no começo uma discussão sobre que produto seria ofertado, seria o sorvete tradicional ou o gelato? A sócia-proprietária em suas pesquisas detectou que havia muitas sorveterias já na cidade e o foco foi direto no gelato, pois ele é um produto *premium*, um produto diferenciado onde pode se agregar um valor maior e queria criar uma marca, uma identidade como algo diferente do que já existia de sorveterias tradicionais. A ideia é fazer do gelato um

alimento e não meramente um lanche, relata também que diversos países tratam como tal e que na Itália pessoas fazem de seu almoço um gelato.

Débora (2020) continua explicando que o gelato é um produto caro de ser produzido, pois não tem aromatizante, espessantes e gorduras hidrogenadas o que seria um diferencial em Florianópolis que estava acostumada a comer sorvetes tradicionais.

Veio então as avaliações de cenário externo e análise de viabilidade financeira do negócio e então iniciou-se as tratativas do *start* do negócio.

Débora que é graduada e mestre em administração, porém nunca havia sido sócia de algum empreendimento, o que representou um grande desafio inicial. Com reservas financeiras que foram adquiridas ao longo de anos pela sua família e pela venda de alguns bens, juntaram o capital necessário para alugar o imóvel e fazer a reforma.

Primeiramente veio a necessidade de um *branding*, entrou-se em contato com empresas que atuam nesse segmento e foi construído junto com a empresária a logo da empresa. A ideia era fazer uma boa comunicação de forma limpa e honesta. A empresária relata que grande inspiração emerge da experiência da empresa Starbucks, tentar aplicar o conceito de qualidade compartilhada, ou seja, vou mostrar e postar o produto com meu nome porque é bom e tem apelo social. A **figura 16** mostra a marca da empresa.

Figura 15: Marca Gelato Di Panna



Fonte: Gelato Di Panna (2020)

Gelato Di Panna possui dois ambientes, um salão interno e um deck externo. As fotografias foram feitas pelo pesquisador para mostrar a empresa.

A **figura 17** mostra a gelateria de visão frontal, na Rua Manoel Severino de Oliveira, em frente ao mercado Magia. Este local foi escolhido com bastante cuidado pela família, visto que

a região é uma via gastronômica e com diverso fluxo de pessoas, logo uma boa oportunidade para investimento que foi confirmado através de estudos de cenários.

Já a **figura 18** mostra o ambiente interno da empresa, onde está exposto o balcão com as cubas dos gelatos, maquinário de café e outros produtos como bolos, *brownie* o que fica visível para o cliente. A decoração é limpa, mostra uma sofisticação e possui uma tradicional casquinha de gelato em *led*, chamando uma atenção positiva para quem está dentro e fora do ambiente.

Figura 16: Deck externo Gelato Di Panna



Fonte: Próprio autor (2020)

Figura 17: Salão Interno Gelato Di Panna



Fonte: Próprio autor (2020)

As **figuras 19 e 20** mostram a diversidade de gelatos e sua variedade. Débora (2020) relatou que sua intenção era trazer o melhor e o mais saudável do gelato italiano. Procurando frutas da época, frutas brasileiras, produtos orgânicos e com seus respectivos selos. Fazendo a produção diária para ser um produto sempre fresco e descartando produtos que sobraram na vitrine. Tornando assim um produto único e diferenciado.

Figura 18: Vitrine com os gelatos



Fonte: Próprio autor (2020)

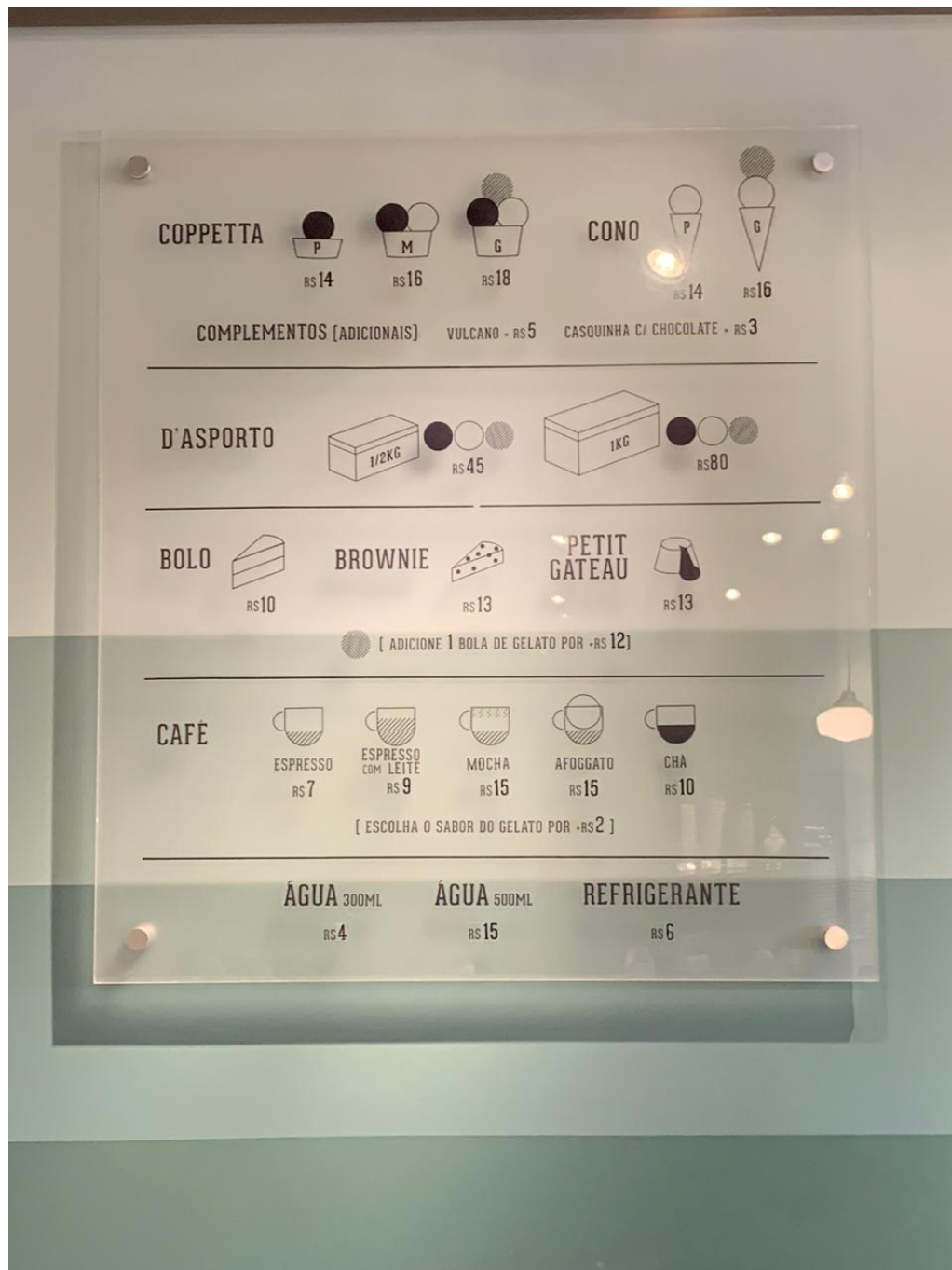
Figura 19: Vitrine com os gelatos



Fonte: Próprio autor (2020)

O foco da empresa é o gelato, porém trabalha também com bolo, *brownie*, *petit gateau*, cafés, águas e refrigerante. Os preços foram tabelados de acordo com seus custos fixos e variáveis e principalmente de acordo como o mercado de gelateria em Florianópolis. A **figura 21** mostra o cardápio e mix de produtos.

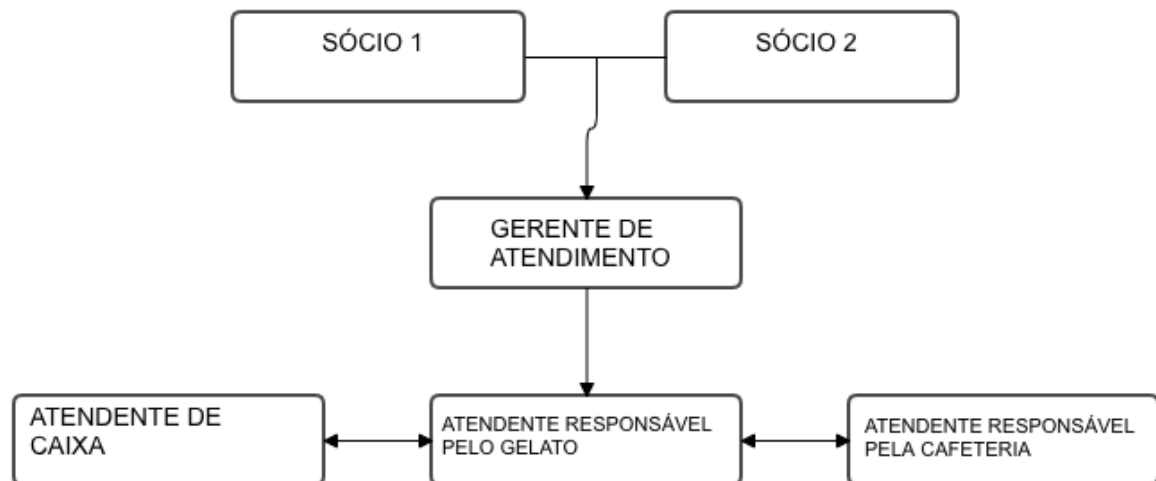
Figura 20: Cardápio e mix de produtos da Gelato di Panna



Fonte: Próprio autor (2020)

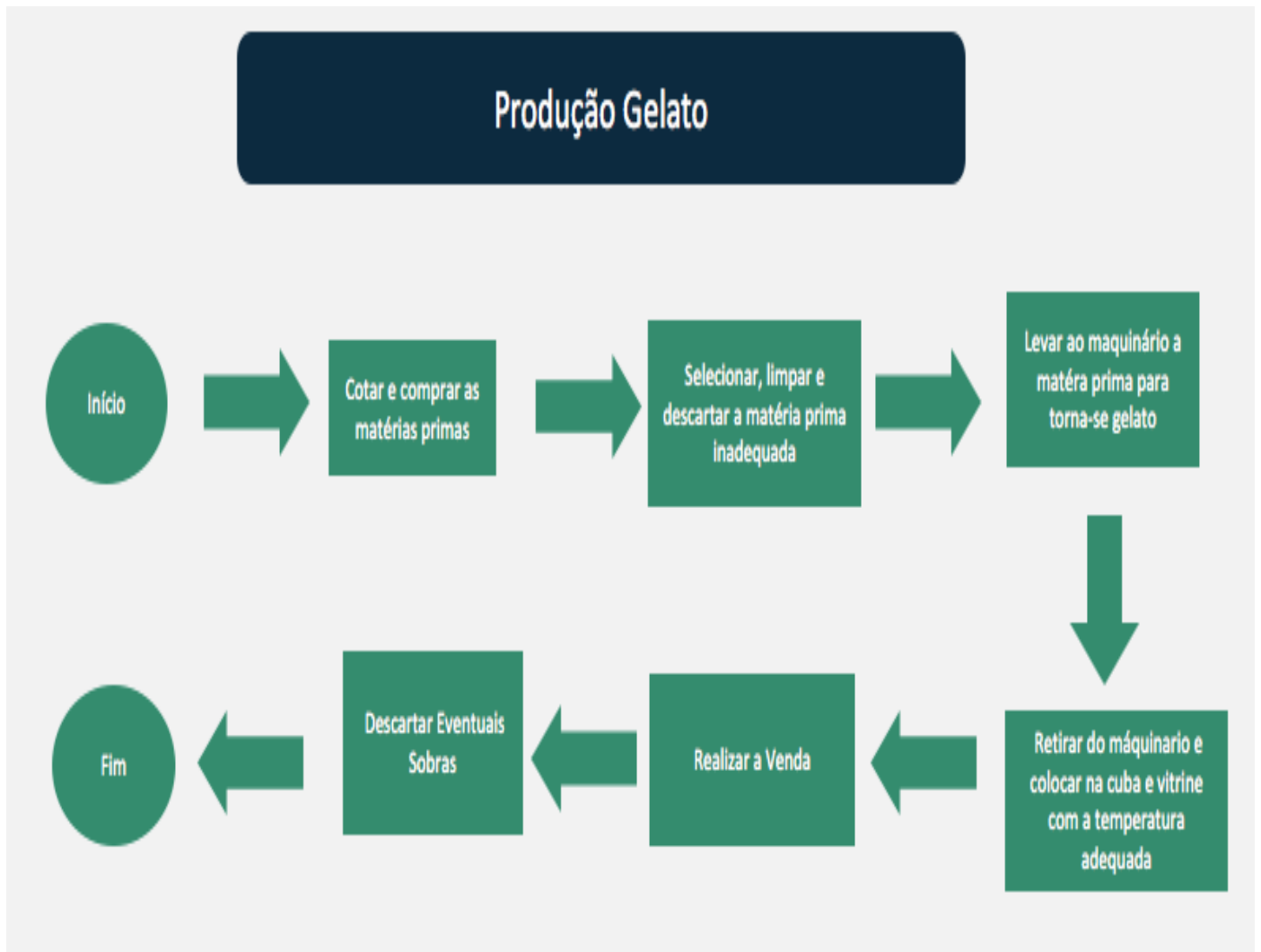
A estrutura organizacional da Gelato Di Panna é de baixa complexidade, segue uma abordagem *top-down* (cima para baixo), que sugere uma orientação descendente do fluxo de informações. As decisões estratégicas são tomadas pela alta administração (sócios) e passadas para gerente de atendimento e para os atendentes. A organização está centrada nos dois sócios que são responsáveis pela parte administrativa/burocrática e financeira da empresa e abaixo vem uma Gerente de Atendimento, que coordena os atendentes (1funcionário no caixa, 2 funcionários na produção e atendimento/entrega do gelato e 1 funcionário responsável pelos produtos de cafeteria).

Figura 21: Organograma Di Panna



Fonte: Próprio autor (2020)

O fluxograma de produção também é de baixa complexidade o início toma forma com a cotação de preços da matéria prima, a compra pelo menor preço (nunca baixando a qualidade do mesmo, sempre procurando o melhor produto), preparação das matérias primas (limpeza e descarte do que está fora do padrão), fazer a “massa” do gelato, colocá-lo em maquinário apropriado, retirar e colocar na cuba específica, realizar a venda e o que não for vendido. descarta-lo. A figura 23 mostra resumidamente como funciona a produção e sua sequência.



Fonte: Próprio autor (2020)

Por fim, destaca-se que o fluxo é simples, mas altamente interligado.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este capítulo trará uma proposta de planejamento estratégico para Gelato di Panna, será dividido em Análise das variáveis ambientais da empresa, análise da concorrência, análise da matriz SWOT, Base Estratégica Corporativa – BEC e por fim implementação e discussão do Planejamento Estratégica. A metodologia usada para construção foi baseada na obra Estratégias de Gestão dos autores Andrade e Amboni (2011) que são referências na literatura quando se trata este assunto.

A primeira etapa foi momento 1 discutido no referencial teórico, primeiramente feita a sensibilização dos indivíduos da organização. Na empresa pesquisa, o pesquisador visitou a gelateria e questionou se ela possuía o P.E e se estariam interessados. Como fora demonstrado interesse dos sócios foi estabelecido uma negociação.

A negociação foi incondicional para elaboração do plano, primeiramente o aceite dos sócios e aceite que todo os colaboradores fiquem envolvidos em todo o processo e que possibilite a construção e desconstrução contínua.

5.1 ANÁLISE DAS VARIÁVEIS AMBIENTAIS DA EMPRESA

Conforme já descrito, as organizações estão envolvidas em variáveis ambientais. Passando agora a analisar o ambiente indireto da gelateria Di Panna, que é o ambiente que ela não tem o domínio de controle, pois são fatores que independem dela, de ordem legais/jurídicos, políticos, sociais, culturais...

Variável tecnológica:

No quesito tecnologia, o ramo alimentício tem no mundo todo inteirado sobre. Restaurantes sem atendentes e apenas cardápios digitais (seja pelo celular ou iPads) tem se tornado tendência. A tecnologia também está no ramo das gelaterias no que tange ao produto final, maquinários modernos com a finalidade de aumentar a cremosidade, diminuir a gordura e aumentar qualidade estão em contínuo desenvolvimento e pesquisa por empresas que as produzem (UNIVELEVER, 2020)

Usando cardápios digitais, o cliente tem a opção de escolher os tipos de gelato e bebida que deseja assim como saber os preços do mix de produtos. Este pode ser uma grande tendência para o setor, visto que em tempos de pandemia é necessário cada vez mais o distanciamento social e aproximação digital. Abrasel (2013) explica que o cardápio digital pode aumentar o faturamento:

O sistema atraiu clientes novos e o faturamento aumentou. Com o cardápio nos tablets, as pessoas passaram a gastar mais. A explicação está no que se chama de “comer com os olhos”. Enquanto o cardápio tradicional tinha 10 fotos, no tablete são 86 imagens em alta definição, para instigar qualquer apetite. Só de sobremesas, hoje o restaurante vende cinco vezes mais

Em pesquisa de gelaterias em Florianópolis, foi constatado que nenhuma empresa possuía essa tecnologia de cardápio digital. Porém assim como a empresa Di Panna, a empresa OKA gelateria possui um maquinário que produz da mesma qualidade e tecnologia de gelato.

Variável Política/Jurídico/Legal:

Quem atua com o ramo alimentício deve estar em constante atenção a normas expedidas pela Vigilância Sanitária local e pela Secretaria de Saúde. As exigências legais que são aplicadas ao setor de gelaterias e sorveterias de acordo com o SEBRAE (2019):

RESOLUÇÃO RDC Nº 359, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2003. Aprova Regulamento Técnico de Porções de Alimentos Embalados para Fins de Rotulagem Nutricional.

RESOLUÇÃO RDC Nº 360, DE 23 DE DEZEMBRO DE 2003. Aprova Regulamento Técnico sobre Rotulagem Nutricional de Alimentos Embalados, tornando obrigatória a rotulagem nutricional.

RESOLUÇÃO RDC Nº. 216, DE 15 DE SETEMBRO DE 2004 - Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação.

RESOLUÇÃO RDC Nº 266, DE 22 DE SETEMBRO DE 2005. Aprova "Regulamento técnico para gelados comestíveis e preparados para gelados comestíveis".

Em entrevista com a administradora Débora (2020), a vigilância sanitária visita a empresa todo ano para manutenção do alvará (que vale por 1 ano), além de observar as praticas estabelecidas pela empresa. A vigilância também faz visitas não esperadas para ver como está sendo feita a manipulação dos alimentos.

No que tange a legislação tributária, a empresa caracteriza ser microempreendedora, ela satisfaz as condições para entrar no Simples Nacional, um regime de arrecadação de impostos destinados a microempresas e empresas de pequeno porte que concentra diversos impostos (RPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS, CPP) (RECEITA FEDERAL, 2020).

Para legislação trabalhista, todos indivíduos da organização estão sob regime Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que trata das relações de trabalho regulamentando os direito e deveres dos contratados e contratantes, sendo as vezes muito onerosas a contratante

Variável Demográfica e Sociocultural:

Segundo pesquisa da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), A maioria dos brasileiros se esforça para manter uma alimentação saudável, buscando consumir produtos mais frescos e nutricionalmente ricos, fora constatado que o fator saúde é um dos mais importante seguidos de equilíbrio e sabor para decisão da escolha de um alimento (ANGÊNCIA BRASIL, 2018). De acordo com a revisão da literatura feita no capítulo 2, a demografia está relacionada ao tamanho, localização geográfica, renda, *ethos* social de uma população.

Gelato di Panna tem em seu público diverso, de crianças até idosos. A maioria de seus clientes são trabalhadores do entorno e turistas. Existe aqueles que se deslocam muitos quilômetros para degustar do alimento gelato, pois ele é feito com produtos orgânicos, sem gorduras hidrogenadas e possui um excelente atendimento, o que torna um grande diferencial da gelateria.

Como Florianópolis é notoriamente uma cidade turística, a empresa tenta aproveitar os meses de alta temporada para promover sua marca. O verão traz clientes de diversas etnias, culturas e diversidades o que faz que a gelateria em meses de temporada aumente consideravelmente seu faturamento.

Variável Ecológica:

Os fatores ecológicos traduzem muito o valor final do produto. Em entrevista com a proprietária Débora (2020), frutas orgânicas agregam valor e também ter sabores de gelatos de frutas que não estão em época de colheita, reflete muito no custo para empresa. Além da matéria prima, os potes e pás para o consumo são biodegradáveis o que torna uma empresa ecologicamente correta com seu descarte e que também reflete num aumento de custo.

Variáveis Econômico-Global

O Brasil é um País com problemas econômicos crônicos e cíclicos como inflação, desemprego. O rumo da economia no País está intimamente ligada com o sucesso empresarial, quando existe inflação em viés de aumento as pessoas podem deixar de consumir o produto para buscar produtos substitutos mais baratos ou simplesmente deixam de consumir, entretanto em um curto prazo Mankiw (2005) mostra que existe um trade off entre desemprego e inflação, uma menor taxa de desemprego leva a um aumento de inflação e uma maior taxa de desemprego a uma menor inflação, deixando as outras variáveis inalteradas (condição conhecida como *Ceteris paribus*) que descrito como a curva de Phillips.

A empresa tem em seu programa financeiro, uma porcentagem destinada a reservas para emergências, o que torna um diferencial comparado a grande das micro empresas brasileiras.

Um grande desafio para pequenas empresas como a Di Panna é manter-se em resistência a grandes organizações. Estes grandes players as vezes acabam tornando-se monopólios que adquirem os pequenos negócios, acabando assim toda uma cultura que era voltada para qualidade a atendimento personalizado para uma qualidade e atendimento voltado para uma massa.

5.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

A análise da concorrência torna-se um dos principais tópicos deste trabalho, principalmente pela importância que a empresa tem que ter aos seus concorrentes além de conhecer o mercado que atua.

A técnica para interpretar a concorrência foi a do cliente oculto (descrito no capítulo dos procedimentos metodológicos) e a escolha dos concorrentes diretos deu-se por meio da interpretação do mercado pela sócia-proprietária Débora.

Para manter um padrão de avaliação em todas gelaterias/sorveterias elencadas pela gestora, foram visitadas gelaterias/sorveterias que estivessem abertas que ao menos dispunham dos gelatos de pistache, creme, morango, limão e chocolate para avaliação. No total foram 10 empresas que foram medidas no quesito Localização, Fachada, Aparência externa, Higiene/Limpeza, Abordagem com cliente, Atendimento, Sondagem e Produto (qualidade, aparência, coloração, gosto, diversidade de produtos além do gelato, quantidades de gelatos,), preço, promoção e se possui tele entrega.

A empresa Di Panna também foi alvo da ação do cliente oculto, um pesquisador convidado (para ninguém o identificar) fez a abordagem assim relata sobre:

Gelato Di Panna

Site: não possui

Localização: R. Manoel Severino de Oliveira, 620 / Lagoa da Conceição

Telefone: (48) 3879-2022

Abertura: Dezembro de 2016.

Espaço: Em torno de 30 pessoas sentadas

Ambiente: Organizado, limpo, *pet friendly*, agradável, com vista para rua movimentada do bairro.

Sistema de entregas: Está cadastrada no iFood e com propaganda no Instagram

Preços: Baseado em tamanhos dos potes/cascas Pote pequeno R\$ 14,00, Pote Médio R\$ 16,00, pote Grande R\$ 18,00. Todos os tamanhos podem ser servidos 3 sabores e não é possível provinha do sabor (devido a normas causadas pela pandemia COVID-19).

Figura 23: Gelato di Panna



Fonte: Di Panna (2020)

Quadro 1: Pontos fortes e fracos Di Panna

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Praça	Localização	Boa localização, porém, difícil de estacionar	Falta de estacionamento ou convênio com algum
	Locais de atuação	Diversos locais: Lagoa, Mercadoteka, Shopping Multi	--
	Experiência de mercado	--	É uma empresa recente, está ainda adquirindo maturidade. 4 anos de mercado
Produto	Variedade	Média variedade de produtos, o que torna um ponto positivo (fazendo com que os produtos todos vendem de forma igual e trabalhando com estilo kan-ban)	--
	Custo-Benefício	Alto custo-benefício	--
	Qualidade	Excelência na qualidade de produtos e atendimento	--
Promoção	Divulgação e publicidade	--	Boa visibilidade nas redes sociais, porém pouco espaço nas mídias tradicionais
	Site	--	Não possui

	Mídias Sociais	Apresenta contas atualizadas e com layout no Instagram e Facebook	--
	Promoção de Vendas	--	Não possuem promoções de vendas

Fonte: Próprio autor (2020)

Figura 24:Gelato di Panna



Fonte: Próprio autor (2020)

Monte Pelmo – Sorveteria Italiana

Site: <http://www.sorveteriamontepelmo.com.br/>

Localização: Rua Brisamar, nº360 - Ingleses, Florianópolis/SC

Telefone: (48) 3369-3049

Abertura: Desde 1996

Espaço: Comporta 40 pessoas sentadas

Ambiente: Interno média organização e limpeza

Sistema de Entregas: Não possui

Preços: Preço único por KG R\$ 54,00 não é possível provinha do sabor (devido a normas causadas pela pandemia COVID-19).

Figura 25: Monte Pelmo - Sorveteria Italiana



Fonte: Monte Pelmo (2020)

Quadro 2: Pontos fortes e fracos Monte Pelmo

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Praça	Localização		Não é uma boa localização, distante do fluxo de pessoas. Beneficia apenas da temporada
	Locais de atuação		Apenas na unidade no Bairro Ingleses
	Experiência de mercado	Tem tradição e experiência de mercado desde 1996	
Produto	Variedade		Muita variedade, confunde o cliente e causa filas pela indecisão na hora da escolha do sabor
	Custo Benefício	Alto custo benefício	
	Qualidade		Qualidade de produto baixa
Promoção	Divulgação e publicidade		Quase nenhuma divulgação
	Site	Possui site com descritivo de sabores	

	Mídias Sociais	Está presente nas redes do Facebook, Instagram	
	Promoção de Vendas		Não possui

Fonte: Próprio autor (2020)

Figura 27: Monte Pelmo área externa



Fonte: Próprio autor (2020)

Figura 26: Monte Pelmo Sorvetes



Fonte: Próprio autor (2020)

Amoratto – Sorvetes Artesanais

Site: <http://amoratto.com.br/>

Localização: Rua Brisamar, nº360 - Ingleses, Florianópolis/SC

Telefone: (48) 3238-1333

Abertura: Desde 1991

Espaço: Comporta 20 pessoas sentadas

Ambiente: Boa organização e limpeza

Sistema de Entregas: Possui entregas próprias, não está vinculada a nenhum aplicativo

Preços: Preço por tamanhos – Pequeno R\$ 13,00 – 2 sabores , Médio R\$ 16,00 , Grande R\$ 21,00 – 3 Sabores. não é possível provinha do sabor (devido a normas causadas pela pandemia COVID-19).

Figura 28: Logo Amoratto



Fonte: Amoratto Sorvetes Artesanais (2020)

Quadro 3: Pontes Fortes e Fracos Amoratto Sorveteria

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Praça	Localização	Boa localização	Poucas vagas para estacionamento na via
	Locais de atuação	uma loja em jurerê, uma loja no shopping beira mar, uma em canasvieiras e outra no bairro saco grande	
	Experiência de mercado		Desde 1991, já tem bastante experiência e marca sólida na cidade
Produto	Variedade		Média para pouca variedade
	Custo Benefício	Bom custo	
	Qualidade		

			Média qualidade, alguns sabores são feitos com produtos frescos e outros sentia flocos de gelo (o que significa que é um produto antigo)
Promoção	Divulgação e publicidade	Presente nas mídias e com grande apelo ao público	
	Site	Possui site	
	Mídias Sociais	Possui Facebook e Instagram com atualizações	
	Promoção de Vendas		
			Não possui

Fonte: Próprio autor (2020)

Figura 30: Placa Amoratto Sorvetes Artesanais



Fonte: Próprio autor (2020)

Figura 29: Amoratto Sorvetes artesanais Entrada



Fonte: Próprio autor (2020)

Figura 31: Amoratto Sorvetes



Fonte: Próprio autor (2020)

Gelateria Oka

Site: <https://gelateriaoka.negocio.site/>

Localização: Rua Acadêmico Reinaldo Consoni, 214 - Córrego Grande, Florianópolis/SC

Telefone: (48) 3209-5449

Abertura: Inaugurada em 2019

Espaço: Comporta 30 pessoas sentadas

Ambiente: Boa organização e limpeza

Sistema de Entregas: Possui entrega apenas via iFood

Preços: Preço por tamanhos – Pequeno R\$ 11,00 – 3 sabores , Médio R\$ 12,50 – 3 sabores, Grande R\$ 15,00 – 3 Sabores. (mesmo com as normas causadas pela pandemia COVID-19, a empresa fornece provinhas)

Figura 32: Gelateria Oka



Fonte: Oka Gelateria (2020)

Quadro 4: Pontos Fortes e Fracos Oka Gelateria

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Praça	Localização	--	Localização em bairro bom, porém o está em uma rua pouco visada e pouco movimentada
	Locais de atuação	Uma loja no bairro Córrego Grande	--
	Experiência de mercado	--	Pouca experiência, empresa adaptando-se ao mercado
Produto	Variedade	--	Pouca variedade, porém, com sabores curiosos como sorvete de gorgonzola
	Custo Benefício	Excelente	--
	Qualidade	Excelente	--

Promoção	Divulgação e publicidade	--	Muito fraco
	Site	Possui site, mas não tem impulsionamento e direcionamento quando digita o nome da gelateria no google	--
	Mídias Sociais	Possui mídias sociais (Facebook e Instagram), mas com poucos seguidores e curtidas	--
	Promoção de Vendas	A empresa está tentando adquirir mercado pelo preço abaixo da média praticada e com bastante qualidade	--

Fonte: Próprio autor (2020)

Figura 33: Fachada Oka Gelateria



Fonte: Próprio autor (2020)

Figura 34: Gelato Oka



Fonte: Próprio autor (2020)

Mondi Gelateria Artesanal

Site: Não possui

Localização: Rodovia Amaro Antonio Vieira, 297.

Telefone: (48) 3733-7612

Abertura: 21 de janeiro de 2017

Espaço: Comporta em torno de 45 pessoas sentadas

Ambiente: Desorganizado e sujo, principalmente atrás da vitrine dos gelatos

Sistema de Entregas: Não dispõe de entregas, porém tem um WhatsApp no Instagram que pode agendar para retirar no local.

Preços: Preço por tamanhos – Pequeno R\$ 11,00 – 1 sabor, Médio R\$ 15,00 – 2 sabores, Grande R\$ 18,00 – 3 Sabores. (mesmo com as normas causadas pela pandemia COVID-19, a empresa fornece provinhas).



Fonte: Mondí Gelateria Artesanal (2020)

Quadro 5: Pontos fortes e fracos Mondí Gelateria

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Praça	Localização	Localização mediana, porém, entre vários prédios residenciais	--
	Locais de atuação	Loja localizada no Itacorubi	--
	Experiência de mercado	--	Desde 2017, ainda está adquirindo experiência no mercado.
Produto	Variedade	Muita variedade	--
	Custo Benefício	Médio custo benefício	--
	Qualidade	--	

			Sorvetes gordurosos e possivelmente feito com essências
	Divulgação e publicidade	Tem uma grande inclusão nas mídias	--
	Site	--	Não Possui
	Mídias Sociais	Instagram com mais de 16 mil seguidores e página no Facebook com bastante curtidas	--
	Promoção	Existem promoções no Instagram da empresa	--
	Promoção de Vendas		

Fonte: Próprio autor (2020)

Figura 36: Fachada Mondi Gelateria



Fonte: Próprio autor (2020)

Signore Gelato

Site: Não possui

Localização: Rodovia Amaro Antônio Vieira, 2835.

Telefone: (48) 3222-9350

Abertura: 2020

Espaço: Comporta em torno de 25 pessoas sentadas

Ambiente: Limpo, higienizado, porém as cores do ambiente deixam o cliente um pouco confuso (muita informação)

Sistema de Entregas: Está presente no iFood

Preços: Preço por tamanhos – Pequeno R\$ 13,00 – 2 sabores , Médio R\$ 15,00 – 3 sabores, Grande R\$ 18,00 – 3 Sabores. (mesmo com as normas causadas pela pandemia COVID-19, a empresa fornece provinhas).

Figura 37: Logo Signore Gelato



Fonte: Próprio autor (2020)

Quadro 6: Pontos Fortes e Fracos Signore Gelato

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Praça	Localização	Localização mediana, porém entre vários prédios residenciais	
	Locais de atuação	Está presente no Itacorubi e Campeche	
	Experiência de mercado		Empresa nova, aberta no ano de 2020
Produto	Variedade	Muita variedade	
	Custo Benefício	Mediano	
	Qualidade		Sorvetes estavam frescos, porém gostos muito artificiais e gordurosos
Promoção	Divulgação e publicidade		Poucas postagens nas redes sociais
	Site		Não possui

	Mídias Sociais	Possui Instagram e Facebook, mas com pouca interação	
	Promoção de Vendas		Sem promoções

Fonte: Próprio Autor (2020)

Figura 38: Entrada Signore Gelato



Fonte: Próprio autor (2020)

Spasso Gelato

Site: <https://spassogelato.com/>

Localização: Av. Mauro Ramos, 1512 - Centro, Florianópolis - SC

Telefone: (48) 99182-8005

Abertura: 2015 em Itajaí e 2020 em Florianópolis

Espaço: Localizada dentro do Pátio Milano, cabe mais de 100 pessoas sentadas

Ambiente: Limpo, bonito, organizado e convidativo

Sistema de Entregas: Está presente no iFood

Preços: Preço por tamanhos – Pequeno R\$ 12,00 – 1 sabor , Médio R\$ 15,00 – 2 sabores, Grande R\$ 17,00 – 3 Sabores. (mesmo com as normas causadas pela pandemia COVID-19, a empresa fornece provinhas).

Figura 39: Logo Gelato Spasso



Fonte: Gelato Spasso

Quadro 7: Gelato Spasso

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Praça	Localização	Localizada em importante avenida e dentro de um centro de restaurantes e bares	
	Locais de atuação	Dispõe uma loja em Florianópolis e outra em Itajaí	
	Experiência de mercado	Desde 2015 já tem um certo e know how do mercado	
Produto	Variedade	Boa variedade	
	Custo Benefício	Bom custo benefício	
	Qualidade		

			Precisa melhorar alguns sabores, mas está na média
	Divulgação e publicidade	Boa publicidade e divulgação	
	Site	Possuí site	
	Mídias Sociais	Possuí Instagram e Facebook atualizados	
Promoção	Promoção de Vendas	Fornece um cartão fidelidade, a cada 10 pedidos ganha um pote pequeno de sorvete	

Fonte: Próprio Autor (2020)

Figura 41: Fachada Lateral Spasso Gelateria



Fonte: Próprio Autor (2020)

Figura 40: Gelato Spasso



Fonte: Próprio autor

Maestro Gelato

Site: <https://maestrogelatoecafe.com.br/>

Localização: Av. dos Búzios, 1661 - Jurerê Internacional

Telefone: (48) 3012-2303

Abertura: Não informa a data de abertura, apenas que a loja em Porto Belo abriu este ano

Espaço: Localizada num open Market de Jurerê, espaço ruim quando chove, mas movimentado e organizado

Ambiente: organizado

Sistema de Entregas: Está presente no iFood

Preços: Preço por tamanhos – Pequeno R\$ 13,00 – 2 sabores , Médio R\$ 15,00 – 2 sabores, Grande R\$ 18,00 – 3 Sabores. (mesmo com as normas causadas pela pandemia COVID-19, a empresa fornece provinhas).

Figura 42: Logo Maestro Gelato e Caffè Brasil



Fonte: Próprio autor (2020)

Quadro 8: Pontos Fortes e Fracos Maestro Gelato

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Praça	Localização	Boa localização com grande fluxo de pessoas	
	Locais de atuação	Loja em jurerê e outra em Porto Belo	
	Experiência de mercado		A princípio a empresa parece ter entrado no mercado esse ano.
Produto	Variedade		Poucas opções
	Custo Benefício	Bom	
	Qualidade		Baixa qualidade nos gelatos, muita gordura e flocos de gelo

Promoção	Divulgação e publicidade		Quase inexistente
	Site	Possuí site, mas não tem muitas informações (redireciona para as mídias sociais)	
	Mídias Sociais	Possuí Instagram e Facebook e está em constante atualização	
	Promoção de Vendas	Possui promoções e descontos no site Peixe Urbano	

Fonte: Próprio Autor (2020)

Figura 43: Gelato Maestro



Fonte: Próprio autor (2020)

Figura 44: Fachada Maestro



Fonte: Próprio autor (2020)

Max Gelateria

Site: <http://maxgelateria.com.br/>

Localização: Avenida Madre Benvenuta, 1295

Florianópolis/SC

Telefone: (48) 99124-0447

Abertura: Não informa a data de abertura, porém existem fotos desde 2012

Espaço: Amplo porém com móveis não confortáveis e estavam em deterioração

Ambiente: Interno organizado, limpo

Sistema de Entregas: Está presente no iFood e no SpoonRocket

Preços: Preço por tamanhos – Pequeno R\$ 13,00 – 1 sabor , Médio R\$ 16,00 – 2 sabores, Grande R\$ 19,00 – 3 Sabores. (Não é possível provar o sabor, devido a normas causadas pela pandemia COVID-19).

Figura 45: Logo Max Gelateria



Fonte: Próprio autor (2020)

Quadro 9: Pontos Fortes e Fracos Max Gelateria

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Praça	Localização	Muito boa, está em uma das avenidas principais da cidade e entre universidades e shopping	Não possui estacionamento próprio e a via é difícil de encontrar vagas
	Locais de atuação	Possui o total de 5 Lojas (Lagoa, Beira Mar, Trindade, Pedra Branca e Benvenuta)	
	Experiência de mercado	Aparenta ter domínio e conhecimento do mercado e acompanha suas tendências	
Produto	Variedade	Possui diversidade de sabores	
	Custo Benefício	Bom	
	Qualidade		Mediana, precisa melhorar a questão de flocos de gelo dentro do gelato e uso de essências e gorduras

	Divulgação e publicidade	Boa	
	Site	Possuí	
	Mídias Sociais	Está com Instagram e. Facebook atualizados e com número razoável de seguidores e curtidas	
	Promoção	Promoção de Vendas	Não possui.

Fonte: Próprio Autor (2020)

Figura 46: Gelato Max Gelateria

Figura 47: Gelato Max gelateria 2



Fonte: Próprio autor (2020)



Fonte: Próprio autor (2020)



Fonte: Próprio autor (2020)

Através da análise da concorrência e por meio do ambiente externo, fora concebido então a análise SWOT da empresa Gelato Di Panna, onde fora elencado os principais desdobramentos de oportunidades e ameaças organizacionais.

5.3 ANÁLISE SWOT DA EMPRESA

A análise SWOT ou matriz SWOT é um instrumento que demonstrará as pontes fortes, fracos, oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa (ANDRADE; AMBONI, 2009).

Entender essa relação entre a empresa e o ambiente externo é fundamental para gerar as estratégias para o seu crescimento sustentável. A matriz da Gelato Di Panna foi montada observando todo contexto em seu em torno e discussões com a sócia-proprietária.

O **Quadro 11** mostra sinteticamente os pontos fortes e fracos assim como as oportunidades e ameaças para empresa.

Quadro 10: Matriz Swot Di Panna

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Recursos Humanos	Perdas no processo produtivo
Baixa Rotatividade de empregados	Falta de organização na gestão de estoques
Produto com qualidade superior	Pouco uso de tecnologias
Equipe bem treinada e unida	Pouco tempo no mercado
Padronização de atendimento e de produto	
Boa localização	
Oportunidades	Ameaças
Turismo	Alto número de concorrentes
Aumento do consumo de alimentação fora de casa	Novos entrantes/concorrentes
Aumento de renda das classes sociais	Legislação trabalhista
Expansão do mix de produtos e serviços	Imitação do produto, porém vendendo sorvete ao invés de gelato
Expansão de Lojas	Preços menores da concorrência
Novas tecnologias para atendimento	

Fonte: Próprio Autor (2020)

Resumidamente os fatores de oportunidade e ameaças para a Gelato di Panna. A matriz swot não tem alcance de englobar todos os fatores para uma conclusão mais precisa, porém é uma boa forma para começar a ter uma guia de orientação estratégica.

No geral, a empresa possui mais pontos fortes que pontos fracos. O principal ponto forte é a qualidade extrema de seu produto, o que torna um diferencial no mercado que atua, porém ameaças como novas entrantes e a legislação possam a ser alguns dificultadores nesse processo.

Até a presente data a organização ainda não se posicionou referente ao plano de ação para melhorar seu desempenho organizacional. Em contato com os gestores da empresa, pensa-se em aplicar este plano em 2021, com apoio de uma consultoria externa.

5.0 BASE ESTRATÉGICA CORPORATIVA DA GELATO DI PANNA

A construção da Base Estratégica Corporativa da Gelato di Panna foi elaborada em conjunto com os sócios proprietários com objetivo na identidade da empresa, identificando quais são seus princípios e os valores que nela possuem perante seus clientes e *stakeholder*.

Negócio: Fabricação e comercialização do verdadeiro gelato

Missão: Oferecer ao cliente a melhor experiência com melhor gelato em um ambiente agradável, com custo benefício justo, com um excelente atendimento.

Visão: Ser reconhecida como a melhor gelateria do Estado de Santa Catarina que oferta seus produtos com máximo de qualidade prezando pela satisfação do cliente e com um atendimento único.

Valores: Qualidade, ética, responsabilidade ambiental.

Qualidade: Atuar no segmento de gelatos oferecendo o melhor produto, feito com as melhores matérias primas juntamente com a excelência no atendimento

Ética: Agir no mercado de maneira responsável baseado em princípios da moral e ética

Responsabilidade Ambiental: Ter responsabilidade ambiental, adquirindo produtos orgânicos e biodegradáveis.

A construção da Base estratégica Corporativa da Di Panna revela a definição do seu negócio. A empresa tem o objetivo de ofertar a máxima qualidade de seus produtos e quer ser reconhecida por isso perante seus *stakeholders*.

5.1 BALANCED SCORECARD – BSC

Continuando com a metodologia proposta por Andrade e Amboni (2009), o **quadro 12** mostra os resultados do Balanced Scorecard para empresa Gelato Di Panna, estruturados em perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado.

Quadro 11: Balanced Scorecard Gelato Di panna

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	CÁLCULO	META	INDICATIVO	PLANO DE AÇÃO
Financeira	Ser financeiramente sustentável	Índice de Liquidez Corrente	Bens que podem ser convertidos em dinheiro/dívidas a longo prazo	ILC > 1	Elaborar Balanço Patrimonial, DRE e DFC	Ter uma plena organização econômico-financeira e disciplina.
	Aumentar a receita da empresa	Aumento do lucro	% Variação do lucro do ano atual/ % variação do lucro do ano anterior	60% até 2022	Atrair investidores	Buscar novos clientes e fidelizar, reduzir as despesas não operacionais. Buscar possíveis investidores para investir em novas unidades.
Clientes	Fidelizar clientes	% de clientes fidelizados	Número de clientes que compraram mais de uma vez / número total de clientes x 100	30%	Priorização da qualidade dos serviços; Atendimento de excelência; Atenção à manutenção adequada	Investir em um sistema de fidelização do cliente
	Divulgar a marca	Índice de volume de buscas no Trends	Número de buscas no Trends	10% no semestre	Uso de ferramentas de buscas online (Trends e Adwords)	Investir em uma agência de marketing para divulgação da gelateria
PROCESSOS INTERNOS	Consolidar uma estratégia de marketing	Número de procuras da organização advindas das propagandas	Número de procuras advindas das propagandas/ Número total de procuras pelo clube x 100	30%	Criação de um departamento de marketing bem estruturado com pessoas especializadas.	Com a ampliação de novas unidades, criar um setor específico para o marketing

	Diminuir a dependência de poucos fornecedores	Pesquisa no mercado	Cotação	15%	Estratégias com a área comercial e vendas	Procurar e pesquisar os melhores fornecedores de matérias primas
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Investimento em capacitação de funcionários	Tornar o funcionário capacitado no exercício de sua função	Análise de desempenho ao longo do tempo e por meio de pesquisas direcionadas ao público sobre atendimento	50% dos colaboradores estejam na organização a pelo menos 1 ano	Manutenção do serviço de qualidade ofertada	Investimento em cursos e treinamento para capacitação
	Manter a satisfação dos funcionários	Nota da pesquisa de clima	Média da pesquisa de clima	9 pontos	Fazer pesquisas de clima semestrais	Oferecimento de benefícios diante metas alcançadas

Fonte: Próprio Autor (2020)

O objetivo do Balanced Scorecard é alinhar com os objetivos estratégicos do P.E, qual será e como será feito a ação para que o objetivo seja alcançado.

Destaca-se que os planos de ação para cada perspectiva estão em realização desde janeiro do corrente ano e a meta é concluir até dezembro de 2021.

5.2 IMPLEMENTAÇÃO E DISCUSSÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DA GELATO DI PANNA

Como descrito na fundamentação teórica e amparado pelo modelo de Andrade e Amboni (2009) a primeira etapa consiste na sensibilização. Sensibilizar toda a equipe e não apenas a alta gestão é um requisito fundamental para elaboração do planejamento estratégico, sem a participação da totalidade de indivíduos, o plano não consegue sair do papel. Todos devem participar nessa etapa e a empresa incentivar o trabalho em equipe para que isso aconteça de forma sinérgica.

Feita a sensibilização, reuniões devem ser periódicas para envolver todos os colaboradores, discutir o planejamento estratégico, levantar os pontos importantes a serem considerados que possam trazer benefícios e prejuízos. O gestor tem maior facilidade de tomar decisões quando todos integrantes da equipe adquirem conhecimento do que está acontecendo na empresa.

A organização pretende realizar seu planejamento estratégico no ano de 2021 e deixar metas estabelecidas até 2025, onde irá fazer uma revisão do que deu certo e errado. Deixando assim prazos e metas maiores para revisão no futuro.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo produzir o planejamento estratégico da empresa Gelato di Panna e fortalecer a dinâmica que ocorre dentro e fora da empresa. O estudo norteou-se em uma vasta fundamentação teórica que erguida através de referências bibliográficas e dados secundários, após foram feitos estudos com base em diversas obras para elaborar o instrumento de coleta de dados e a elaboração do planejamento estratégico. Todas informações foram muito relevantes para a fundamentação teórica e também serviu como aprofundamento de aprendizado do acadêmico.

O cenário de gelaterias e sorveterias no Brasil estão em tendência de alta, como já demonstrada neste trabalho. O aumento de poder de compra de diversas classes sociais faz com que as pessoas comecem a se alimentar fora de casa e quem atua no setor alimentício torna a ser um dos promissores para um futuro investidor.

É um ramo é desafiador, existem dificuldades no ambiente externo como a concorrência por novos entrantes, novos produtos, preços abaixo do mercado e também a legislação. Cabe ao gestor adaptar-se ao meio para que ele se mantenha e tenha um crescimento sustentável. O Gelato di Panna tem como estratégia principal a máxima qualidade dos seus produtos e atendimento. Este planejamento beneficia a gelateria para aprimorar as atuais estratégias e construir um novo caminho promissor.

Para as empresas que atuam no setor de alimentos a inovação é fundamental, pois permite gerar valor e vantagem competitiva. A empresa Di Panna inova ao trazer a qualidade com sabores de gelatos exclusivos além do que é oferecido normalmente pelo mercado. A falta

de tecnologia não no produto está discussão, talvez a aplicação e um tablet que funcione como cardápio digital, faça com que a empresa reduza custos e até mesmo consiga fidelizar seus clientes.

Analisando a concorrência, a empresa atua num mercado altamente competitivo e desafiador. Novos entrantes e a consolidação de empresas no mercado torna-se um fator que enseja muito “jogo de cintura” do gestor da Di Panna. Entender todas variáveis ambientais e trazer clientes novos e fidelizar os antigos é estabelecido como uma meta. Oferecer qualidade por um preço justo é uma proposta da Di Panna.

A empresa deve focar neste momento em promoções de venda e divulgação, promoção não significa vender abaixo do preço, mas sim promover o seu produto. Divulgação dando a devida visibilidade atraindo novos consumidores e estabelecimento de uma sistemática de fidelização será o ideal para empresa neste momento. Utilizar cada vez mais as mídias sociais, gerar engajamentos e entender o *target* de seu público será fundamental para longa vida empresa.

A organização está sob um ambiente com diversas oportunidades e ameaças que foram desenvolvidas na matriz SWOT. Existe também os pontos fortes e fracos e suas descrições. Como pontos fortes: Recursos Humanos; Baixa Rotatividade de empregados; Produto com qualidade superior; Equipe bem treinada e unida; Padronização de atendimento e de produto; Boa localização. E como pontos fracos: Perdas no processo produtivo; Falta de organização na gestão de estoques; pouco uso de tecnologias; pouco tempo no mercado.

Prospecta então ao gestor e identificar as informações e adotar estratégias para fortalecimento de seus pontos fortes, aproveitar suas oportunidades, mitigando seus riscos e ameaças.

O Balanced Scorecard faz com que a empresa alinhe seus objetivos com as ações de fato que serão implementadas, com metas e indicadores que façam diagnósticos com seus propósitos estratégicos. Para o caso da gelateria di Panna, a prática das perspectivas do BSC ainda está em andamento e com planos de ação em execução, tendo como limite dezembro de 2021, alguns objetivos já conquistados e alguns planos de ação ainda em desenvolvimento. Por exemplo, para perspectiva financeira já foram alcançadas os objetivos de Aumentar a receita da empresa, Ser financeiramente sustentável; O segmento clientes ainda estão em desenvolvimento a questão da aplicação do plano de ação para fidelização e maior divulgação da marca; Questão dos processos internos ainda não executada; Já a parte de aprendizagem, já está sendo investido em capacitação, reconhecimento e satisfação dos funcionários.

Em futuras pesquisas, é desejado uma pesquisa de mercado mais ampla que contemple os concorrentes indiretos afim de verificar vantagens que possam ser adquiridas para empresa.

Por fim, é visto que os objetivos e resultados da pesquisa foram almejados, com a execução de um planejamento estratégico em conjunto com sua BSC com prazo estipulado para execução até dezembro de 2021.

REFERÊNCIAS

- ABIS, Associação Brasileira das indústrias e do Setor de Sorvetes – **Análise do mercado ano de 2019**, São Paulo, 2019
- ALMEIDA, M. I. R de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2010.
- ANDION, Maria ; Fava, Rubens e Outros. **Gestão Empresarial**. Curitiba, Associação
- ANDRADE, R. O. B. de. AMBONI, N. **Estratégias de gestão: Processos e funções do administrador**. Rio de Janeiro: Elzevir, 2009.
- ARBUCKLE, W. S - **Ice Cream**- Ed Springer US (1986)
- BETHLEM, A. de S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BELLO, NICOLE MACHADO **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Uma proposta para a Empresa Ichiro Sushi Bar**, Florianópolis, 154p.
- CERTO, Samuel C. ; CERTO, TREVIS - **Modern Management_ Concepts and Skills** (12th Edition) -Prentice Hall (2011)
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.
- CRUZ, Fernanda. **Pesquisa mostra que 80% dos brasileiros buscam alimentação saudável**, Agência Brasil. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2018-05/pesquisa-mostra-que-80-dos-brasileiros-buscam-alimentacao-saudavel> acesso em 15/11/2020
- FARESIN, Larissa da Silva. **Desenvolvimento de sorvete funcional com redução de açúcar e gordura**. 2019. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciência e Tecnologia de Alimentos) - Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, RS, 2019.
- Gil, Antonio Carlos - **Como elaborar projetos de pesquisa**-Editora Atlas S.A. (2002)
- HALL, R. H **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984
- HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. D. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2005.
- J. B. BARNEY_ W. S. HESTERLY - **ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E VANTAGEM COMPETITIVA**-Pearson Prentice Hall (2007)
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. 765 p. ISBN 9788581430003 (broch.).
- LUISA, Ingrid. **Existe diferença entre sorvete e gelato? Revista Super Interessante 2019**, Acesso em 30/10/2020 disponível em: <https://super.abril.com.br/blog/oraculo/existe-diferenca-entre-sorvete-e-gelato/>

MANKIW, N. Gregory. **Introdução à economia**. São Paulo: Thomson, c2005. 852 p. ISBN 8522104085 (broch.).

NEIS, Dyogo Felype. **Relação entre o processo de planejamento estratégico e a estrutura organizacional: o caso do Ministério Público de Santa Catarina**. 2014. 407 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2014. Disponível em: <http://www.bu.ufsc.br/teses/PCAD0906-D.pdf>

RAMOS, MARIA. **O Sorvete chega ao Brasil**. Invivo.fiocruz. <http://www.invivo.fiocruz.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=898&sid=7#:~:text=No%20Brasil%2C%20os%20cariocas%20foram,objetivo%3A%20fazer%20sorvete%2C%20claro!> 2006 Acesso em 30/10/2020

Sem autor: **A ciência por trás da magia dos sorvetes**. Disponível em <https://www.unilever.com.br/about/innovation/pesquisa-e-desenvolvimento/a-ciencia-por-tras-da-magia-dos-sorvetes.html> Acesso 15/11/2020

Sem autor: **O que É E COMO FUNCIONA UM CLIENTE OCULTO?**. ONYOU. Disponível em <https://www.onyou.com.br/blog/o-que-e-e-como-funciona-um-cliente-oculto/> Acesso 15/11/2020

Sem autor: **Principais tendências para o mercado de sorvetes**, SABORVIDA, disponível em: <https://www.saboravida.com.br/gastronomia/2020/01/02/principais-tendencias-para-o-mercado-de-sorvetes/> acesso 15/11/2020

Sem autor: **Restaurante adota cardápio em tablet e vê faturamento aumentar**, G1/SEBRAE. Disponível em <http://g1.globo.com/economia/pme/noticia/2013/05/restaurante-adota-cardapio-em-tablet-e-ve-faturamento-aumentar.html> acesso 15/11/2020

STONER, James A. F. **Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

21/11/2020

Ministério da Saúde

ADVERTÊNCIA

Este texto não substitui o publicado no Diário Oficial da União



Ministério da Saúde
Agência Nacional de Vigilância Sanitária

RESOLUÇÃO-RDC Nº 266, DE 22 DE SETEMBRO DE 2005

A Diretoria Colegiada da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, no uso da atribuição que lhe confere o art. 11 inciso IV do Regulamento da ANVISA aprovado pelo Decreto 3.029, de 16 de abril de 1999, c/c do Art. 111, inciso I, alínea "b" § 1º do Regimento Interno aprovado pela Portaria nº 593, de 25 de agosto de 2000, republicada no DOU de 22 de dezembro de 2000, em reunião realizada em 29, de agosto de 2005,

Considerando a necessidade de constante aperfeiçoamento das ações de controle sanitário na área de alimentos, visando a proteção à saúde da população;

Considerando a necessidade de atualização da legislação sanitária de alimentos, com base no enfoque da avaliação de risco e da prevenção do dano à saúde da população;

Considerando que os regulamentos técnicos da ANVISA de padrões de identidade e qualidade de alimentos devem priorizar os parâmetros sanitários;

Considerando que o foco da ação de vigilância sanitária é a inspeção do processo de produção visando a qualidade do produto final;

Adota a seguinte Resolução de Diretoria Colegiada e eu, Diretor-Presidente, determino a sua publicação:

Art. 1º Aprovar o "REGULAMENTO TÉCNICO PARA GELADOS COMESTÍVEIS E PREPARADOS PARA GELADOS COMESTÍVEIS", constante do Anexo desta Resolução.

Art. 2º As empresas têm o prazo de 01 (um) ano, a contar da data da publicação deste Regulamento, para adequarem seus produtos.

Art. 3º O descumprimento aos termos desta Resolução constitui infração sanitária sujeitando os infratores às penalidades previstas na Lei nº 6.437, de 20 de agosto de 1977 e demais disposições aplicáveis.

Art. 4º Revogam-se as disposições em contrário, em especial a Portaria SVS/MS nº 379/99.

Art. 5º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

DIRCEU RAPOSO DE MELLO

ANEXO

REGULAMENTO TÉCNICO PARA GELADOS COMESTÍVEIS E PREPARADOS PARA GELADOS COMESTÍVEIS

1. ALCANCE

Fixar a identidade e as características mínimas de qualidade a que devem obedecer os Gelados Comestíveis e os Preparados para Gelados Comestíveis.

2. DEFINIÇÃO

2.1. Gelados Comestíveis: são os produtos congelados obtidos a partir de uma emulsão de gorduras e proteínas; ou de uma mistura de água e açúcar(es). Podem ser adicionados de outro(s) ingrediente(s) desde que não descaracterize(m) o produto.

2.2. Preparados para Gelados Comestíveis: são os produtos que, após serem submetidos ao congelamento, resultam em gelados comestíveis, não necessitando da adição de outro(s) ingrediente(s).

Questionário de aplicação do cliente oculto na empresa:

DATA: _____ HORÁRIO _____

NOME DO ESTABELECIMENTO _____

ENDEREÇO _____

NOME DO PESQUISADOR: _____

Nota geral: _____

Pistache, creme, morango/limão, chocolate (para avaliar)

1. Localização

A localização da gelateria/sorveteria _____ era boa?
Sim () Não ()

2. Fachada

Estava em bom estado? Sim () Não ()
Estava Limpo Sim () Não ()
Nome na fachada era visível Sim () Não ()

3. Aparência externa

De fora a aparência da empresa _____ era boa?
De pintura externa da empresa _____ estava em bom estado?

4. (Higiene/Limpeza/Aparência)

Aparência da gelateria/sorveteria _____
4.1 Estava arrumado? _____
4.2 A pintura estava em bom estado? _____
4.3 Estava limpo? _____
4.4 Existe produtos para auto serviço? _____
4.5 Atendimento individualizado? Uma família por vez na loja? _____
4.6 Álcool em gel _____
4.7 Máscara _____
4.8 Avisos sobre COVID19 _____
4.9 Proibição de provinha (algumas estão dando provinhas) _____
4.10 Análise do quanto cumprir regras traz um perfil de cliente ou isso não faz diferença. _____

5. Abordagem

Você foi cumprimentado?
O atendente fez cara boa?
Atendente apresentou-se pelo seu nome? Nome _____
Perguntou seu nome?
Atendente era: _____ Homem () Mulher

Qual frase o atendente utilizou na abordagem inicial?

1-Excelente/ 2 -Adequado / 3-Precisa Melhorar / 4 -Sérios Problemas / 5 - Não se Aplica

6. Atendimento

6.1 Aparência do atendente 1 2 3 4 5

6.2 Usava crachá? sim não

6.3 Usava uniforme padronizado 1 2 3 4 5 ou sim não

6.4 Foi cordial no atendimento

1 2 3 4 5

7. Sondagem: (sim ou não)

7.1 O atendente fez perguntas abertas sobre o produto? sim não

7.2 Tinha o produto solicitado? sim não

7.3 Se não tinha o produto, o atendente ofereceu outro produto? sim não

7.4 O atendente ofereceu produto complementar? sim não

8. Produto

8.1 Estava fresco?

8.2 Tinha boa aparência?

8.3 Textura boa?

8.4 Coloração boa?

8.5 Gosto bom?

8.6 Diversidade de produtos além do principal (gelato)

8.7 Diversidade de gelatos? (quantos)

8.8 Quais os preços trabalhados dos produtos?

8.9 Existe tele entrega e atendimento por aplicativos de entrega?

8.10 Existem promoções?

8.11 Comentários e Observações Gerais: