

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**Etec Professor Alfredo de Barros Santos**  
**Ensino Técnico Integrado ao Médio de Administração**

**Isabella Fabricio dos Santos Siqueira Mascarini**

**Maria Lívia Marques de Oliveira**

**Sophia de Oliveira Reis**

**Théo Augusto Lopes do Prado**

**Vitoria Kamilly da Silva de Oliveira**

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma  
ferramenta de gestão na empresa Palácio dos Sorvetes**

**Guaratinguetá – SP**

**2023**

**Isabella Fabricio dos Santos Siqueira Mascarini**

**Maria Lívia Marques de Oliveira**

**Sophia de Oliveira Reis**

**Théo Augusto Lopes do Prado**

**Vitoria Kamilly da Silva de Oliveira**

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma  
ferramenta de gestão na empresa Palácio dos Sorvetes**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Ensino Técnico Integrado ao Médio em Administração da ETEC Professor Alfredo de Barros Santos orientado pelas professoras Fabrícia Maria Alberti de Almeida e Márcia Regina dos Santos, como requisito parcial para obtenção de técnico em Administração.

**Guaratinguetá – SP**

**2023**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradecemos a Deus, nossas famílias e orientadoras, cujas sabedoria e orientação foram fundamentais para o desenvolvimento do trabalho. Ademais, agradecemos a união, colaboração e companheirismo do grupo durante todo o processo. Por fim, agradecemos aos proprietários, Maurício e Gelson, pela sua generosidade e disponibilidade em nos auxiliar.

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem o intuito de apresentar a Administração como uma ciência abrangente que se torna fundamental para toda e qualquer instituição. Com base nessa ideia, o trabalho destaca sua importância na gestão eficiente e no alcance dos objetivos organizacionais. Em vista disso, o capítulo um exibe a sua origem, especialmente sua evolução no Brasil, posteriormente explica três conceitos de importantes estudiosos e algumas teorias, ademais evidencia as principais áreas, com ênfase no Planejamento Estratégico, o qual consiste em definir a melhor direção para o alcance de objetivos a longo prazo. Em seguida, o capítulo dois mostra os dados relevantes do município de Guaratinguetá, as informações e a história da empresa Palácio dos Sorvetes, bem como os problemas que a mesma enfrenta, com destaque na ineficiência da área enfatizada, trazendo consequências negativas e desperdícios para os proprietários. Em contrapartida, o capítulo três mostra a aplicabilidade do Planejamento Estratégico na empresa como uma forma de solucionar as problemáticas identificadas anteriormente. Dessa forma a criação de missão, visão, valores, metas, objetivos e uma estruturação da cultura organizacional que promova o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é essencial para a empresa em questão. Além disso uma análise aprofundada sobre os ambientes internos e externos, denominada análise SWOT, permite que ela compreenda em quais aspectos pode melhorar. Dessa forma, com a elaboração de todos esses conceitos a empresa consegue ter um melhor entendimento acerca de si. Assim, o Marketing se torna uma ferramenta aliada do Planejamento Estratégico uma vez que permite identificar as necessidades do mercado e desenvolver estratégias para atendê-las de forma eficiente.

Palavras-chave: **Administração. Planejamento Estratégico. Marketing.**

## ABSTRACT

This Final Word of the Course has the intention to present the Administration as a comprehensive Science that becomes essential for any and all companies. Based on this idea, the work highlights its importance in the management and achievement of organization goals. Therefore, chapter one shows its origin, specially its evolution in Brazil, in then outlines three definitions by important scholars and some theories, moreover it emphasizes the main areas, with emphasis on Strategic Planning, which consists in defining the best strategy to reach objectives over an extended period. Next, chapter two demonstrates relevant details about the city of Guaratinguetá, Palácio dos Sorvetes's information and history, as well as the problems of the same company, with emphasis on the area emphasized, which brings negative consequences for the owners. In contrast, the chapter three highlights the applicability of Strategic Planning to this company as a form of to solve the problems mentioned above. That way, the creation of the mission, vision, values, goals, objectives and a structure of the organisational culture that to promote the equilibrium between professional and staff, it is essential for the company in question. Besides, a thorough analysis of the internal and external environment, called SWOT analysis, allow who to understand in which it can improve. Like this, with the elaboration of this concepts, the company can have a better understanding about itself. Accordingly, the Marketing becomes a instrument allied with the Strategic Planning as it allows identify the market needs and to develop strategies to serve efficiently.

Key-Words: **Administration. Strategic Planning. Marketing.**

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	7
1 ADMINISTRAÇÃO.....	9
1.1 História da Administração.....	9
1.2 História da Administração no Brasil.....	12
1.3 Conceitos de Administração.....	14
1.4 Teorias da Administração.....	17
1.4.1 Teoria da Administração Científica.....	17
1.4.2 Teoria Clássica da Administração.....	18
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	19
1.4.4 Teoria Burocrática.....	20
1.4.5 Teoria Estruturalista.....	21
1.4.6 Teoria dos Sistemas.....	22
1.4.7 Teoria Comportamental.....	23
1.4.8 Teoria Contingencial.....	24
1.5 Áreas da Administração.....	25
1.5.1 Logística.....	25
1.5.2 Gestão Financeira.....	26
1.5.3 Marketing.....	27
1.5.4 Gestão de Pessoas.....	28
1.5.5 Gestão de Estoque.....	30
1.5.6 Gestão de Compras.....	31
1.5.7 Planejamento Estratégico.....	32
2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	34
2.1 Descrição do Município.....	34
2.2 Caracterização da Empresa.....	35

<b>2.3 Descrição dos Problemas.....</b>	<b>36</b>
<b>3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....</b>	<b>46</b>
<b>3.1 Resultados Esperados.....</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>65</b>
<b>Apêndice A.....</b>	<b>65</b>
<b>Apêndice B.....</b>	<b>66</b>
<b>Apêndice C.....</b>	<b>66</b>
<b>Apêndice D.....</b>	<b>67</b>
<b>Apêndice E.....</b>	<b>67</b>
<b>Apêndice F.....</b>	<b>68</b>
<b>Apêndice G.....</b>	<b>69</b>
<b>Apêndice H.....</b>	<b>69</b>
<b>Apêndice I.....</b>	<b>70</b>
<b>Apêndice J.....</b>	<b>70</b>
<b>Apêndice K.....</b>	<b>71</b>
<b>Apêndice L.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo A.....</b>	<b>72</b>
<b>Anexo B.....</b>	<b>73</b>

## INTRODUÇÃO

Para a realização de uma análise aprofundada das questões enfrentadas na instituição, será imprescindível compreender e aplicar os princípios fundamentais da Administração. Esses princípios são embasados nas ideias de renomados pensadores, cujos conceitos moldaram a Administração. Neste trabalho, o objetivo será identificar minuciosamente as principais deficiências na gestão da empresa selecionada, além de propor as principais soluções viáveis e eficazes para otimizar sua organização. Através da aplicação do conhecimento adquirido ao longo do curso, se tornará possível implementar práticas de gestão sólidas e estratégicas, visando assegurar o sucesso e crescimento sustentável da empresa no futuro.

No capítulo inicial será apresentado o desenrolar da história da Administração, desde os primórdios das civilizações até seu aperfeiçoamento para o que é conhecido atualmente. Serão expostas as principais teorias e suas contribuições para a sociedade, tendo em vista seus principais objetivos: planejar, organizar, dirigir e controlar, sendo assim, apresentará sua importância para o desenvolvimento eficaz das ações. Ademais, ressaltará o desdobramento da vinda da Administração para o Brasil e seus representantes. Posteriormente, abordará as Teorias da Administração, desde a Administração Científica, que foi desenvolvida em 1903, até a Teoria Contingencial, a qual foi consolidada em 1972. Além disso, mostrará as áreas da Administração, com maior enfoque no Planejamento Estratégico, cujo será explorado ao decorrer do trabalho.

O capítulo dois do trabalho, intitulado “Situação Problema”, abordará assuntos como as características do município, a descrição da empresa e os problemas enfrentados pela mesma. Serão detalhados aspectos da cidade onde a empresa Palácio dos Sorvetes está situada, bem como as áreas abrangentes para a sua economia que impulsionam o crescimento local, destacando seus setores industriais, alimentícios, químicos, automobilísticos e comerciais. Ademais, aprofundará a descrição da empresa escolhida, sua localização privilegiada, seus proprietários, sua história e segmento de mercado. No entanto, dentro o foco do trabalho será mencionada os desafios enfrentados pela sorveteria, dando ênfase na ineficiência



do Planejamento Estratégico dentro da organização, desse modo será identificado quais as principais problemáticas que afetam diretamente e indiretamente o local.

Já no terceiro capítulo serão abordadas as propostas de soluções para as problemáticas apresentadas no capítulo anterior. De início, serão expostas práticas do Planejamento Estratégico, como a definição de missão, visão e valores, metas e objetivos. Subsequente, haverá a elaboração do slogan, cartão fidelidade, mudanças no ambiente físico, propostas de modificações na cultura organizacional, entre outros. Serão calculadas formas de alcançar as metas estabelecidas, de maneira que, ocorra um aumento na competitividade no mercado por parte da empresa. Além dos custos para cada nova implementação na organização, por exemplo para as embalagens, instalação da fachada, uniformes. Por fim, serão elaborados e analisados os resultados esperados pelos integrantes do grupo.

Logo, com o encerramento do trabalho, todas as perspectivas retratadas ao longo dos capítulos serão minuciosamente analisadas, serão apresentadas as propostas de solução viáveis para a empresa, levando em consideração os resultados da pesquisa que será realizada na organização. Além disso, a continuidade para aprimorar a gestão estudada no Planejamento Estratégico será incentivada na empresa. A conclusão terá um papel de extrema importância, pois proporcionará um desfecho coerente e conclusivo para todo o conteúdo desenvolvido ao longo deste trabalho. Portanto, serão abordadas as expectativas aguardadas para o Trabalho de Conclusão de Curso.

Os principais autores apresentados ao decorrer do trabalho serão: Djalma Pinho de Oliveira (2003), Rebouças de Oliveira (2009), Idalberto Chiavenato (2000, 2003, 2004, 2014), Martilne (2009) e Philip Kotler (1998).

# 1 ADMINISTRAÇÃO

## 1.1 História da Administração

Desde os primórdios, as civilizações antigas sentiram a necessidade de se alinhar perante a sociedade e introduziram o uso da administração no cotidiano, esse termo ainda não era conhecido como hodiernamente, pois suas funções mais complexas eram consideradas como desconhecidas e somente o básico era utilizado. A prática era pouco aplicada nas organizações, sendo mais corriqueira em pequenas oficinas, escolas e dentro das atividades dos profissionais autônomos. Atualmente, ela passou a ser vista e utilizada como uma ferramenta para solucionar problemas pessoais e profissionais, além de trazer inúmeros benefícios quando inserido corretamente dentro das indústrias, hospitais, mercados e grandes negócios. Em função disso, suas práticas com o tempo foram evoluídas e sofreram modificações para o que hoje é conhecido mais precisamente no que se refere ao exercício administrativo.

A administração constitui o resultado histórico integrado da contribuição cumulativa de numerosos percursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários que, no decorrer dos tempos, foram, cada qual em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias. Por isso, a moderna Administração utiliza conceitos e princípios empregados nas ciências matemáticas [...], Ciências Humanas (como Psicologia, Sociologia, Biologia, Educação, etc.), Ciências Físicas (como Física, Química, etc.), como também no Direito, Engenharia etc. (CHIAVENATO, 2000, p. 21).

As sociedades arcaicas, por volta de 5000 a.C., como Sumérios e Egípcios, já utilizavam a Administração a fim de planejar, organizar e controlar as civilizações. Seus registros mais antigossão da Suméria, cujos sacerdotes coletavam e administravam os bens e valores, incluindo rebanhos, propriedades rurais e rendas, por meio do imenso sistema tributário. Os escribas eram pessoas específicas e que dominavam a área da escrita cuneiforme, por meio disso, os registros foram feitos em placas de barro e continham descrições completas de seus inventários, fazendo com que dessa forma o controle de fluxo de excedentes das produções agrícolas e operações comerciais da cidade fossem mantidos corretamente. Ao contrário do que se pensa, os primeiros documentos são administrativos, e não litúrgicos.

Seguido da Suméria, os egípcios começaram o seu processo de ascensão no que concerne à Administração. Percebe-se que os conceitos vistos na antiguidade não foram originados no século XX, cujo planejamento, a organização e o controle foram necessários para a construção de diversas pirâmides, visto que de acordo com Chiavenato (2014, p. 27) “Os papiros egípcios atribuídos a época de 1300 a.C. já indicavam a importância da organização e da administração”. Vale ressaltar que mesmo na arquitetura, houve outros exemplos de pensamentos administrativos que podem ser encontrados na literatura egípcia. O Egito era considerado uma cidade-empresa de cem mil habitantes, num período de duas décadas, o que ocasionou a necessidade de resolver problemas do cotidiano, como a falta de transporte, alojamento e administração, a qual atualmente é aplicada em todo o mundo.

Posteriormente, os gregos aplicaram os métodos administrativos em seus comércios locais, tinham por si a característica de ser um governo democrático. Desde muito cedo, os gregos puderam notar que a música era uma ferramenta positiva para os trabalhos árduos e monótonos, visto que ela aumentava a produtividade e diminuía a fadiga presente no dia a dia. Por volta do século V, Sócrates influenciou diversos pensadores da época que possuem grande prestígio no mundo filosófico até nos dias de hoje, como Platão, que em sua obra, A República, expôs a forma de democracia e Administração dos negócios públicos. Seguindo pensamentos de Platão, surgiu a figura de Aristóteles, cuja sua ideia fundiu três formas de Administração Pública, sendo elas: monarquia, aristocracia e democracia.

Com o passar dos séculos, as normas administrativas e os princípios de organização pública ficaram sob a responsabilidade da Igreja Católica e da Instituição Militar. Dessa forma a igreja estruturou um modelo hierárquico possuindo condições simples e eficientes em seu meio organizacional, assim era possível que fosse comandada por somente uma cabeça executiva, na qual o Papa era designado com o título de maior autoridade, utilizando a fé de seus seguidores a Igreja criava uma sociedade que era influenciada e controlada de acordo com seus objetivos. O modelo era da organização eclesiástica que passou a ser aplicado em organizações empresariais os quais utilizavam os mesmos princípios e normas.

Diversas instituições utilizam o modelo hierárquico, onde há níveis superiores de autoridade, sendo característico da organização militar. A hierarquia presente era

vista como uma forma de representatividade dos graus de autoridade e responsabilidade. Napoleão e outros comandantes viam-se na obrigação de planejar e controlar a decorrência de uma batalha, assim os soldados deveriam obedecer a esses comandos para terem maior disciplina e sucesso. As empresas inspirando-se nessa forma de gestão adotaram também essa medida com base em uma pirâmide, cuja estratégia é criada pelo superior e a execução é realizada pelos responsáveis da área operacional. Tanto na Organização Militar quanto nas empresas, soldados e funcionários executam suas tarefas na finalidade de um objetivo comum, seguindo a ideia do princípio da direção, no qual consiste em saber exatamente sua função.

Uma nova concepção de trabalho surgiu através de James Watt que realizou diversas aplicações na produção, como a máquina a vapor. Gerando em instantes a maior mudança na economia política e social, chamada assim de Revolução Industrial. Na Primeira Revolução (1780 a 1860) pode-se notar a mudança do meio de trabalho se comparada a antigamente, onde a população rural deixou o campo para trabalhar em fábricas de centros urbanos, já na Segunda (1860 a 1914) houve a troca da mão de obra braçal para a mecanizada. Em meio a toda mudança, junto com o fortalecimento do Capitalismo os empresários da época contavam com a maximização de lucros e a diminuição de custos, o que gerou consequências graves ao bem-estar dos operários, fazendo com que muitos deles se encontrassem em situações precárias e insalubres devido a longas jornadas de trabalho e a falta de equipamentos de proteção individual.

Assim, a Revolução Industrial, embora tenha provocado uma profunda modificação na estrutura empresarial e econômica da época, não chegou a influenciar diretamente os princípios de administração das empresas então utilizados. Os dirigentes de empresas trataram de cuidar como podiam ou como sabiam das demandas de uma economia em rápida expansão. Alguns empresários baseavam suas decisões tendo por modelos as organizações militares ou eclesiásticas nos séculos anteriores. (CHIAVENATO, 2000, p. 33).

Após a Revolução Industrial, houve um rompimento do padrão pré-estabelecido pelas estatais, tendo em vista que a teoria administrativa se consolidou no mercado. O século XVII trouxe consigo diversas mudanças no ramo empresarial e com elas, vieram novas teorias econômicas, que foram criadas por economistas

clássicos liberais, baseando-se no modelo do comércio do período. E então, no fim do século XVIII, elas foram aceitas. O liberalismo econômico tem como fundamento o individualismo e a livre concorrência, sendo assim, desenvolvem-se a ideia de um mercado consumidor, contribuindo para a competição e os ideais da administração conhecidos atualmente. Com esse pensamento, Adam Smith cria a teoria da mão invisível que controla o mercado. Dessa forma, o governo atua sempre que preciso, principalmente quando há uma concorrência desleal, afetando uma das partes envolvidas. Ele dizia também que era necessário racionalizar a produção, julgando importante tanto o princípio da especialização quanto a divisão do trabalho.

## **1.2 História da Administração no Brasil**

A história do Brasil teve origem antes mesmo de 1500, com a presença da população ameríndia que dividia seu povo em tupis-guaranis e os tapuias. Estes, viviam de maneira autônoma, utilizavam a prática da subsistência e encontravam-se localizados perto de rios férteis. De início, com a chegada dos colonizadores portugueses, entre os séculos XVI e XIX, não foi obtido nenhum interesse mediante as terras alcançadas, visto que o Brasil não aparentou possibilidades de exploração e nem de contornos geográficos, além disso era imprescindível que o foco era destinado ao empreendimento colonial da Índia que lhe gerava mais retorno financeiro, afinal suas especiarias eram cobiçadas por diversos países europeus.

Uma vez que no novo continente não havia nem ouro nem prata, as novas terras portuguesas ficaram em segundo plano durante quase trinta anos. Não havia preocupação em ocupar a colônia, aparecendo por aqui apenas algumas expedições que visavam reconhecer o litoral brasileiro, combater os piratas e comerciantes franceses e outros eventuais invasores, além de explorar o pau-brasil. (MORAES, 2005, p.139).

Somente em 1503, o seu território foi associado à uma principal riqueza, o pau-brasil. Conforme o aumento da procura e a exploração desenfreada pela matéria-prima, os europeus sentiram a necessidade de convívio com os indígenas com o objetivo da realização de trocas do pau-brasil por itens de menor valor. Com isso, iniciou-se o processo de comercialização e exploração das fontes de riqueza do Brasil, onde o rei Dom João III criou as capitanias hereditárias, que consistiam na

divisão do grande território em quatorze lotes de terras distribuídas para treze donatários, no qual estes obtinham poderes nas áreas econômicas através da arrecadação de tributos, além do acesso aos setores administrativos, mesmo depois da atribuição das capitanias, muitas delas não se desenvolveram por conta da má gestão da Administração Privada, tendo somente São Vicente e Pernambuco como destaque notório. Desde então, a Coroa Portuguesa sentiu a necessidade de controle e empenhou-se para a estruturação de uma Administração centralizada que auxiliasse na defesa contra ataques invasores.

Passado trezentos anos desse modelo de governança, a família real se transportou ao Brasil, nas suas embarcações vieram os acervos administrativos da capital portuguesa para o país brasileiro. Com a instauração da corte criou-se leis, cidades, indústrias e estradas que impactaram a vida dos brasileiros nos âmbitos, sociais, políticos e culturais. Subsequente houve o Segundo Reinado (1840-1889) um período marcado pela insatisfação de grande parte da população, onde preambulava um movimento republicano e junto com a instabilidade política acarretava um golpe militar no qual teve como resultado Marechal Deodoro da Fonseca eleito o primeiro presidente da república do Brasil, visto que a Proclamação da República foi uma grande representação para a Administração na evolução econômica e social tornando o Brasil uma nação de poder descentralizado.

A crise da quebra da Bolsa de Valores, em 1929, nos Estados Unidos, impactou a economia brasileira, dado que não havia mais compradores do café, principal atividade econômica na época. Por conseguinte, os latifundiários começaram a investir nas indústrias, trazendo maquinários, os quais revolucionaram a economia. A Era Vargas foi demasiadamente marcada por construir um forte estado e realizar a mediação na economia, gerando um grande desenvolvimento no país. O período foi de extrema importância para a criação das bases do Estado Administrativo e para a evolução da Administração Pública no Brasil. “Como consequência, o governo Vargas criou a Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 1944, com o objetivo de desenvolver pesquisa e ensino na área da Administração.” (PINTO; MOTTER, 2012, p. 2), a partir disso foram apresentadas variáveis formas de aprendizagem, como a Escola Brasileira de Administração Pública do Brasil no Rio de Janeiro que foi responsável pela criação dos primeiros livros sobre Administração no país, e em 1954 é consolidada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

No decorrer dos anos, a Administração no Brasil sofreu grandes influências pelos diferentes estilos de governos desde sua descoberta, período monarca, republicano e ditatorial. Através da tecnologia presente na contemporaneidade, a globalização proliferou-se rapidamente, fazendo com que os ideais estrangeiros chegassem ao Brasil. O país estava moldando seu jeito de administrar, desenvolvendo os seus traços culturais, desenvolvendo seus traços culturais, sendo eles: concentração de poder, personalismo, postura de espectador, aversão ao conflito, formalismo, lealdade pessoal, paternalismo, flexibilidade e impunidade. Logo, a Administração tem a função de transformar os âmbitos econômicos, empresariais e até mesmo culturais. Por consequência dessas modificações, os profissionais desta área são capazes de explorar estilos próprios da cultura brasileira, buscando a excelência e a qualidade nas mais variadas organizações.

### **1.3 Conceitos de Administração**

A formação da Administração está ligada com o gerenciamento de uma instituição e suas estratégias para tomadas de decisões, tendo em vista os recursos disponíveis e como utilizá-los de maneira correta. Assim, diferentes autores conceituam a Administração baseando-se nos princípios de planejar, dirigir, organizar e controlar. Ainda que muitos tenham pensamentos diferentes, constata-se um padrão objetivo, ou seja, a eficiência, evitando dessa maneira erros e desperdícios no ambiente organizacional. Para tal propósito é essencial ter disciplina e controle dos bens e serviços de uma corporação, observando as pessoas, métodos de produção e coordenação.

A Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização, seja ela lucrativa ou não lucrativa. A Administração trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização. Assim, a Administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. (CHIAVENATO, 2000, p.1).

Pode-se classificar esse exercício como uma função básica da organização através das pessoas de maneira eficiente, sendo considerada a solução dos problemas que afetam as empresas, a qual garantem um bom funcionamento dos

negócios, assim busca as melhores práticas de gestão. De acordo com Idalberto Chiavenato, as atividades para administrar são divididas em quatro processos principais: o planejamento, que envolve a definição de objetivos e metas, análise do ambiente interno e externo, identificação dos processos necessários, elaboração e estratégias; a organização, sendo responsável pela estruturação da empresa como um todo, definindo as respectivas funções e responsabilidades de cada pessoas e setores; a direção de realizar suas tarefas corretamente; por fim, o controle em que são realizadas as avaliações, comparando os resultados da empresa com as metas estabelecidas. Com isso, percebe-se que a Administração auxilia em diferentes áreas das empresas, ocasionando excelentes resultados para os diversos modelos de negócios.

Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa e ação.

Organizar é construir o duplo organismo, material e social, da empresa.

Comandar é dirigir o pessoal.

Coordenar é ligar unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços.

Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas (FAYOL, 1989, p. 26).

Henri Fayol, o fundador da Teoria Clássica da Administração, descreve que os processos mais importantes no desenvolver de uma instituição ocorrem a partir das realizações de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Partindo desses preceitos, acreditava que a divisão do trabalho deveria ser bem definida pelos colaboradores e que as suas funções deveriam ser designadas conforme as regras, dessa forma não sobrecarregando e privilegiando nenhuma das partes, em sequência diminuindo os riscos de erros e atingindo diretamente na proatividade e desempenho dos funcionários. Consequentemente, é captado que a Administração não é um privilégio, sendo necessário reparti-la em todo o meio organizacional, como em outros serviços essenciais, tendo em mente os objetivos a longo prazo, visando alcançar novas metas e desenvolver vigentes habilidades entre o grupo organizacional. Portanto, as contribuições de Fayol ainda são relevantes para a prática gerencial na contemporaneidade, seu trabalho auxiliou a estabelecer as



bases para o estudo científico da Administração, e continua a ser uma referência importante para estudantes e profissionais que buscam entender e aprimorar suas competências na atualidade.

Administrar é o processo de tomar realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos. (MAXIMIANO, 2000, p. 25).

Toda organização que deseja alcançar altos índices de crescimento e desenvolvimento, utiliza a presença de técnicas imprescindíveis para seu sucesso, desempenhando dessa maneira a qualidade e a eficácia de sua equipe, baseando nos princípios básicos de qualquer modelo administrativo a partir do planejamento organizacional, responsabilidade, trabalho em equipe, diligência e compromisso. Administrar é o ato de cuidar dos bens e serviços desenvolvidos em uma sociedade, onde aplica-se regras de extrema importância que contribuem para entender e definir as ameaças internas e externas, visando sempre os objetivos e valores. Contudo é preciso saber reconhecer suas forças e fraquezas, diante disso Maximiano enfatiza o quão necessário é ter uma visão do futuro, planejando antecipadamente todo o processo de tomada de decisões e se preparando para todo o tipo de mudança decorrendo do mercado de trabalho.

O administrador exerce a função administrativa dentro das organizações, a princípio era definido como o encarregado pelo trabalho de terceiros, isto é, discerne o proprietário de quem realiza a gestão. Porém, com o passar dos anos e com a evolução do conceito de administração, ele necessita de certas habilidades: técnicas, humanas e conceituais. Por essa razão, quando a empresa os contrata, está em busca das hard kills, que consistem nas competências técnicas, além das soft kills, que são as comportamentais. Elas são primordiais para a solução dos problemas, dimensão dos recursos, planejamento da sua aplicação, desenvolvendo estratégias, entre outros. O papel do mesmo é, principalmente, econômico, com a intenção de transmutar os entes desejados pelos consumidores sempre visando

lucro. Além disso, é de suma importância avaliar as vantagens e desvantagens competitivas, com o intuito de tomar as melhores decisões cabíveis.

Em meio aos conceitos elencados acerca da Administração, cabe a cada gestor aplicar da melhor maneira possível um método organizacional, de forma com que este saiba direcionar o rumo da sociedade, visando gerar lucros e atender as necessidades do cliente, aplicando os respectivos princípios. Vale ressaltar, que as sociedades, desde os egípcios até a atualidade, já utilizavam a Administração antes mesmo de se chegar as definições enumeradas. Nos dias de hoje, com o advento da tecnologia e da globalização, administrar se tornou ainda mais crucial para os negócios, pois permite responder com rapidez as mudanças do mercado e aprimorar seus conhecimentos. Dessa forma, conhecer os conceitos e práticas da Administração é fundamental para quem deseja alcançar sucesso em seus projetos e empreendimento.

## **1.4 Teorias da Administração**

### **1.4.1 Teoria da Administração Científica**

No início do século XX houve um aumento do número de empresas de maneira acelerada e desorganizada como consequência da Revolução Industrial, somada a necessidade de elevar a eficiência das mesmas surgiu a administração como ciência. A partir deste contexto, o engenheiro americano, Frederick Taylor, o principal idealizador da Teoria Científica, inicia o estudo sobre a Administração a partir de observações das atividades realizadas por operários nas fábricas. Nesse sentido, em seus estudos, o autor dá ênfase às tarefas, além de criticar o modo empírico de administrar e organizar os sistemas das fábricas, com o intuito de eliminar os desperdícios de tempo e recursos. Em síntese, essa teoria procura estudar a fadiga humana, a divisão do trabalho e especialização do operário.

A temática de Taylor é dividida em dois períodos. A primeira fase, segundo Chiavenato (2014, p. 44) “Taylor começou por baixo, efetuando uma análise das tarefas de cada operário, decompondo seus movimentos e processos de trabalho para aperfeiçoá-los e racionalizá-los”, dessa forma foi marcada pela aplicação de métodos científicos de pesquisa e experimento com o propósito de padronizar os processos para um melhor controle da produção. Doravante as observações de

cada operário, Taylor conclui que estes não possuíam treinamentos corretos e também a produtividade estava comprometida devido às baixas remunerações, por essa razão, ele cria o sistema de pagamento por unidade produzida, onde solucionava os problemas de motivação.

Segundo Período de Taylor Corresponde à publicação do seu livro *The Principles of Scientific Management* (1911), quando concluiu que a racionalização do trabalho operário deveria ser acompanhada de uma estruturação geral para tornar coerente a aplicação dos seus princípios na empresa como um todo. (CHIAVENATO, 2014, p. 57)

Já em 1911, Taylor conclui que a racionalização do trabalho deveria ser feita junto de uma estruturação em geral, para ser aplicada nas empresas como um todo. Nesse momento inicia o segundo período da Administração Científica que foi marcado por uma análise mais aprofundada da natureza do trabalho industrial. Os estudos realizados permitiram entender o processo de produção industrial e como melhorá-lo. Taylor propôs a ideia de que o trabalho deveria ser separado em tarefas simples e específicas e também que os trabalhadores deveriam ser treinados para executar essas tarefas da maneira mais eficiente possível, aumentando a produtividade e reduzindo custos. Os irmãos Gilberths, junto com Taylor, aplicaram a observação científica para analisar como as tarefas eram executadas e como melhorá-las, sendo responsáveis pela criação do primeiro cronômetro de movimentos. Percebe-se que a segunda fase trouxe avanços significativos na compreensão da gestão industrial e na melhoria da produtividade e eficiência das empresas, abrindo caminho para o desenvolvimento de novas teorias e técnicas de gestão.

#### **1.4.2 Teoria Clássica da Administração**

Nesse momento as indústrias passavam por intensas transformações nas condições de trabalho, que posteriormente refletiram em escala mundial em toda a sociedade, ficando conhecida como Revolução Industrial. Essa reforma atribuiu uma nova visão para o modelo de produção, porém a forma de trabalho nas fábricas era considerada desumana, onde corriqueiramente as pessoas passavam mal e sentiam exaustão devido as altas temperaturas, aos barulhos constantes das máquinas e as circunstâncias insalubres do ambiente trabalhista. Com o objetivo de modificar esses

contextos, houve a criação da Teoria Clássica da Administração, evidenciada pelo engenheiro Henry Fayol que consistia em observar uma organização e promover mudanças na expectativa de adquirir uma maior eficiência.

A teoria Clássica concebe a organização como se fosse uma estrutura. Essa maneira de conceber a estrutura organizacional é influenciada pelas concepções antigas de organização (como as organizações militar e eclesiástica) tradicionais, rígidas e hierarquizadas. Nesse aspecto, a Teoria Clássica não se desligou do passado. (CHIAVENATO, 2014, p. 84).

O princípio dessa teoria baseava-se em uma estrutura organizacional, onde cada colaborador deveria obter uma função e cumprir com o planejado dentro da instituição, visando minimizar a margem de possíveis futuros erros. Foi a partir dessa teoria que intensificou as ideias de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, afinal pretendia-se uma maior capacidade e eficácia nas funções exercidas. Porém, muitos autores criticaram a Teoria Clássica devido ao modo de uso e a visão de comando que obtinha nas organizações, mas ainda assim, em meio a tantas críticas, essa teoria serviu como um salto nos âmbitos administrativos, principalmente para os principiantes no ramo da Administração. Assim, é necessário que cada pessoa obtenha o conhecimento da importância de sua função dentro da empresa e buscar constantemente o máximo de eficiência.

### **1.4.3 Teoria das Relações Humanas**

A Teoria das Relações Humanas surge no período marcado pela crise de 1929, com a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, provocando um retrocesso econômico e alto índice de desemprego em todo o mundo. Esta opõe-se aos modelos criados na Teoria Clássica e Científica, uma vez que a ênfase passa a ser a pessoa humana ao invés da pessoa-operária. O pilar para essa teoria foi dado pela implementação dos trabalhos teóricos e práticos. Nesse período, teve-se um grande desenvolvimento das ciências humanas, onde a busca pela valorização do trabalhador passou a ser maior, procurando entender os sentimentos e as necessidades sociais e biológicas dentro de cada um, a fim de capacitar os gestores nessa nova visão empresarial, acarretando assim uma referência de motivação e desempenho produtivo.

Elton Mayo, de 1923 a 1944, desenvolveu quatro experiências para libertar os conceitos rígidos e mecanicistas das teorias anteriores, a que ganhou maior destaque foi a Experiência de Hawthorne, esse fator aconteceu devido a eficiência adquirida pelo estudo. Segundo Souza (2015, p. 81) “sua finalidade era eliminar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida através da produção”. Causas como fadiga, rotatividade e acidentes eram muito comuns. As análises apontaram que esses problemas eram adquiridos por conta das variáveis psicológicas. Dessa forma, puderam comprovar que o nível de produção não deveria ser medido por capacidade física ou fisiológica do indivíduo, mas sim por normas sociais, o comportamento do trabalhador dependia dos padrões de grupo estabelecidos. Com o decorrer dos anos foi mostrado que essa teoria teve grande desempenho na inteligência emocional dos seres, tendo muitos impactos positivos na produtividade, diminuição de turnover, confiança e fidelização dos colaboradores com a organização.

#### **1.4.4 Teoria Burocrática**

A Teoria Burocrática surgiu no século XX, na Europa, sua criação trouxe uma nova alternativa de utilizar a Administração, sendo ela de forma racional e técnica, visando a construção de um sistema administrativo baseado em estudos dos relacionamentos humanos, que possuem interferência na expansão da produtividade. No início, a burocracia tinha como característica a divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, racionalidade, regras e padrões, compromisso profissional, registros escritos e impessoalidade. Os estudos de Max Weber foram desenvolvidos e aprimorados fundamentados no crescimento em larga escala do tamanho e complexidade das empresas. A partir desse momento, as variáveis começaram a ser pensadas, além das atitudes dos colaboradores nas diferentes áreas da organização.

Por ser uma teoria que se adéqua aos objetivos, é possível garantir uma maior eficiência na hora de cumprir as metas predefinidas pela empresa. Acredita-se que a Teoria Burocrática tem suas origens desde a época da antiguidade, mais especificamente nas mudanças religiosas após o Renascimento. Weber sabia que o sistema moderno de produção não tinha se originado da tecnologia, mais sim das éticas protestantes, assim denominados pelo mesmo, logo o capitalismo, a Burocracia e a ciência moderna, foram constituídas como três formas de

racionalidade, surgidas de países protestantes. Portanto, pensando dentro de uma instituição, é necessário que os funcionários entendam as metas e propósitos a longo prazo, para dessa forma, conseguir um maior desempenho e entendimento de sua função.

#### **1.4.5 Teoria Estruturalista**

Ao final da década de 1950, com a decadência da Teoria das Relações Humanas, sucede um novo conceito que aspira englobar de maneira integrada, os fragmentos de todas as problemáticas vistas anteriormente de modo separado, denominada Teoria Estruturalista. A sua origem está relacionada em tornar a instituição uma organização social na qual interagem grupos sociais cujos objetivos são compartilhados entre seus respectivos membros. O estruturalismo harmoniza não só na organização formal e informal, mas também o todo e os relacionamentos nas partes da organização, correspondendo a uma fusão da Teoria Clássica da Administração com a criada por Elton Mayo, ademais recebe influências do pensamento de Max Weber.

Etzioni vê uma revolução da organização com novas formas sociais que emergem, enquanto as antigas modificam suas formas e alteram suas funções. Essa revolução produz uma variedade de organizações das quais a sociedade passa a depender mais intensamente. (CHIAVENATO, 2014, p. 248).

De acordo com pesquisas realizadas por Etzioni, principal autor da teoria, houve a desenvoltura de uma tipologia de organização, interagindo o consentimento com o poder. O idealizador destaca que o poder pode gerar o consentimento, seria relativo à natureza existente na instituição e a razão das pessoas estar presente naquele lugar, sendo desenvolvida em fazer parte da noção de estrutura de conformidade. Portanto, as pessoas se submetem a organizações das quais dependem e as fundações esperam o conformismo absoluto as regras e decisões, esse conformismo acaba sendo o único jeito de subir na hierarquia. Contudo, na Teoria Estruturalista o desentendimento é um processo social válido e essencial, diferentemente das teorias passadas que tinha uma visão de harmonia nas empresas, o conflito é um dos principais temas do estruturalismo por lhe atribuir influência de maior entendimento da organização.

#### 1.4.6 Teoria dos Sistemas

Com o início da década de 1960 a Teoria de Sistemas (TS), se classificou como um ramo específico da Teoria Geral dos Sistemas. As pesquisas do biólogo alemão, Ludwing Von Bertalanffy, obtiveram um desenvolvimento da realidade empírica, com esse pensamento foi possível produzir definições teóricas, aplicando-se na prática. Desta maneira, a teoria surge com o intuito de integrar as ciências naturais e sociais, criando assim a ideia de um conjunto interligado por um todo, possuindo objetivos claros e específicos da organização, visando abranger estudos sobre o relacionamento das pessoas dentro da empresa de modo igual as ações e conhecimentos das mesmas. A TGS trouxe uma crítica aos modelos mecanicistas de dividir o mundo em várias áreas, porém a natureza não deve ter esse papel de divisão.

Os sistemas podem operar simultaneamente, em série ou em paralelo. Não há sistemas fora de um meio específico (ambiente): os sistemas existem em um meio e são por ele condicionados. Meio (ambiente) é tudo o que existe fora e ao redor de um sistema e que tem alguma influência sobre a operação do sistema. Os limites (fronteiras) definem o que é o sistema e o que é o ambiente. O conceito de sistema aberto pode ser aplicado em diversos níveis de abordagem: do indivíduo, do grupo, da organização e da sociedade, indo desde um microssistema até uma suprassistema. (CHIAVENATO, 2014, p. 465).

Os sistemas atuam de diferentes maneiras além de terem ou não a capacidade de interagirem com o ambiente. Há também diferentes tipos de sistemas, em relação a sua constituição podem ser físicos (ou concretos): constituídos por equipamentos, objetos e tudo aquilo que é tocável; sistemas abstratos (ou conceituais): são compostos por definições, filosofias, hipóteses e ideias. No que se refere a natureza são divididos em sistemas fechados: sendo aqueles que não recebem influência do ambiente externo, ou seja, não é afetado pelos fatores externos; ou sistema aberto, difere-se do anterior, pois possui relações com o ambiente interno (departamentos, processos e recursos humanos) e externo (economia, meio ambiente, política, entre outros.), tendo por meio disso várias entradas e saídas de informações, assim recebendo influências de diversos agentes.

As organizações utilizam o sistema aberto, afinal detêm de um entrosamento com seus fornecedores, clientes, concorrentes, dentre outros, também são caracterizadas por portar variados componentes que devem estar sempre em harmoniza. O modelo elaborado por Katz e Kahn através da Teoria dos Sistemas apresenta os parâmetros do sistema aberto. A instituição obtém inputs, por exemplo insumos, energia ou informação para a sua operação, processo denominado de Importação. Em seguida, inicia-se a Transformação, a qual consiste em transformas os inputs (matérias-primas ou entradas) em produtos finalizados, último consistem na Exportação dos outputs (produtos finalizados ou saídas). Portanto, os sistemas abertos estão sempre realizando esse ciclo contínuo para o funcionamento das organizações.

#### **1.4.7 Teoria Comportamental**

A Teoria Comportamental, também conhecida como Behaviorismo, consiste em uma abordagem psicológica que tem ênfase no comportamento de um indivíduo. Seu surgimento foi no final da década de 1940 pelo criador John Broads Watson, o qual acreditava que o comportamento individual das pessoas explica como uma instituição se comporta. Essa teoria salienta também a ideia de que o comportamento é compreendido por intermédio da observação e imitação dos outros; a mesma tem sido aplicada em diversas áreas, como educação, negócios e saúde. Na educação, os professores podem utilizar o reforço positivo como método de estímulo aos comportamentos desejados para seus alunos. No mundo dos negócios, a Teoria Comportamental é utilizada para incentivar os funcionários a aumentar a produtividade e conseqüentemente, uma margem maior de lucros. Já na saúde, pode ser para ajudar as pessoas a abandonar costumes negativos.

Comportamento é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe. As ciências comportamentais trouxeram à teoria administrativa uma variedade de conclusões a respeito da natureza e características do ser humano. (CHIAVENATO, 2014, p. 315).

Com o aparecimento dessas novas ideias, baseadas no comportamento humano e nas influências do meio através das experiências vividas individualmente e na produção industrial, os funcionários podem ser moldados mediante as novas



situações criadas pela instituição, com a finalidade de desenvolver, estrategicamente, uma melhoria nos comportamentos pessoais, que resultam diretamente na vida profissional. Dessa forma, é possível entender como a pessoa aprende algo novo, maneiras de alcançar os objetivos, aperfeiçoar a eficácia do treinamento e colaborar com entusiasmo no ambiente de trabalho. Após o modelo de abordagem pelo meio comportamental, houve um aumento da importância com a estrutura da organização, com maior atenção no comportamento dos profissionais dentro da empresa.

#### **1.4.8 Teoria Contingencial**

Em 1958 diversos autores iniciaram os primeiros estudos sobre a contingência das organizações, um dos autores mais conhecidos é Joan Woodward, pois suas pesquisas tiveram grande impacto fazendo com que em 1972 a Teoria da Contingência fosse consolidada. A mesma visa mostrar que não há uma única estrutura organizacional, dando enfoque de que tudo é relativo. Ou seja, através da teoria é dado que a organização não segue um padrão, ao contrário disso os gestores devem adaptar suas abordagens, pois o mesmo se modifica conforme as condições do ambiente em que a empresa está inserida. Diante disso, ao longo das pesquisas foi descoberto cinco fatores no qual eram utilizados para contribuir com a empresa, sendo eles: análise externa da organização, planejamento estratégico, estratégias e técnicas estratégicas, cenários estratégicos e modelos organizacionais, em resumo todos os fatores tendem a demonstrar que diferentes situações requerem diferentes estratégias e abordagens de gerenciamento.

Para a Teoria da Contingência, não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. Há uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 418).

Como essa teoria realiza diversas pesquisas a fim de analisar o cenário da empresa, a Teoria Contingencial é utilizada para a solução dos problemas de Administração de acordo a peculiaridade de cada instituição. Além disso, percebe-se a importância da liderança situacional, que envolve a adaptação do estilo de liderança às necessidades e circunstâncias específicas de cada organização, isso

significa que o líder deve ser capaz de liderança para melhor atender as necessidades da mesma. Conclui-se que a Teoria da Contingência é importante na Administração pois enfatiza a importância de se alinhar as situações e ajudar uma organização para assim enfrentar às mudanças do ambiente externo.

## **1.5 Áreas da Administração**

### **1.5.1 Logística**

A Logística é o ramo da Administração que tende a pensar no melhor caminho dos produtos ou serviços a ser seguido desde o fornecedor até o cliente final, incluindo as três grandes etapas: materiais, produção e distribuição. Esse ramo, assim como os demais, busca sempre a satisfação do cliente, pois traz ao produto ou ao serviço qualidade. Ela vem sendo cada vez mais desenvolvida, tendo em vista que os processos hoje são em grande parte automatizados, diminuindo assim a margem de erros e desperdícios. Desse modo, o fluxo de informações é de extrema importância, pois promove eficiência no decorrer de todos os processos, desde o pedido dos clientes até sua entrega, por isso necessita-se de um planejamento adequado, sabendo, por exemplo, o que, como, quando e onde comprar as matérias-primas e insumos necessários.

A exploração da Logística como arma estratégica é o resultado da combinação de sua crescente complexidade, com a utilização intensiva de novas tecnologias. Na base dessas novas tecnologias está a revolução da Tecnologia de Informação – TI -, que vem marcando o cenário mundial nas últimas décadas. (FLEURY, WANKE, FIGUEIREDO, 2011, p. 29 e 30).

A Tecnologia de Informação é uma ferramenta muito utilizada em todas as etapas da cadeia logística a fim de reduzir desperdícios de tempo, custos e gerar vantagens em relação ao concorrente. O processo logístico inicia-se com a escolha dos suprimentos com um ótimo custo-benefício, pensando no fornecedor adequado. Seguindo o recebimento, o qual consiste na chegada dos materiais fazendo a sua verificação com a nota fiscal e registro no sistema. Define-se armazenamento como as movimentações das matérias-primas, insumos e produtos no local físico. A estocagem é conceituada como o ato de criar um estoque e guardar os produtos. A

expedição escolhe o transporte apropriado e cuida de todos os documentos necessários para as saídas da empresa. E por último, a distribuição, sua atuação cobre desde a gestão das mercadorias até a criação de melhores rotas.

A palavra Ecologia tem origem no grego “oikos” que significa casa e “logia”, estuda, reflexão. Logo, seria o estudo do lugar onde se vive ou ainda estudo do mundo. A Ecologia pode ser considerada o estudo das interações dos seres vivos entre si e com o meio ambiente. (DONATO, 2008, p. 13)

Com as mudanças no mercado empresarial, a competitividade cresceu, por essa razão é essencial ter um diferencial, como as instituições que cumprem os prazos, entregas rápidas e eficientes, além de um produto ou serviço de qualidade. Atualmente, os consumidores também tendem a ter um olhar mais cuidadoso referente ao efeito causado no meio ambiente, por isso, desenvolveu-se a Logística Verde e Reversa, que buscam produzir impactando da menor maneira possível a natureza, dessa forma as empresas adquiriram as embalagens recicláveis, troca no material de plástico pelo vidro, separação dos diferentes tipos de lixo, entre outras medidas. Portanto, a Logística deve ser bem pensada dentro de uma organização, pois ela servirá de base para as demais áreas.

### **1.5.2 Gestão Financeira**

Dentro da Gestão Financeira é visto como um investimento tudo que é ativo, seja ele em forma de maquinário, estoque ou terreno. Ela visa ter o máximo de valor no mercado, conseguindo um aumento do capital, afinal os investidores têm o objetivo de conseguir lucro em cima dos seus investimentos, por exemplo quando um proprietário de uma empresa deposita um saldo inicial, ele espera um retorno ainda maior, para que não saia no prejuízo. Nessa área é importante ter cuidado com o dinheiro, pois implica em saber a direção correta de determinado valor, como o pagamento de salários, impostos, aluguéis e gastos gerais da organização. Além das instituições privadas, as públicas também devem manter um controle de suas fianças para que consigam trazer melhorias constantes.

Essa área traz consigo diversas técnicas de monitoramento do dinheiro, sabendo aproveitar da melhor maneira possível os recursos disponíveis, tendo em vista a obtenção do lucro. Fazer o balanço patrimonial facilita na hora de ver em qual

ativo investir, sendo de longo prazo ou curto, circulante ou não circulante. A gestão de caixa é um processo que deve ser realizado com maestria, seu objetivo é manter um investimento baixo em caixa, mesmo com a empresa funcionando de maneira eficaz. Por isso, o profissional desta área deve analisar, planejar e controlar para tomar as decisões corretas sobre o momento ideal de investir e de onde aplicar o capital. Além disso, precisa direcionar as atividades de acordo com as necessidades e as possibilidades da organização, realizando relatórios, planejamentos estratégicos, fluxo de caixa e observando os resultados das operações.

### **1.5.3 Marketing**

O termo marketing é muito utilizado e falado na sociedade atual como algo novo, porém sua criação teve origem cerca de 500 anos atrás. Em 1440, Gutenberg inventou uma máquina chamada prensa tipográfica, era uma ferramenta que carimbava todo tipo de escrita de forma mais rápida e com maiores exemplares, visto que antes era feito a mão e em menor quantidade. Essa inovação foi fundamental, pois facilitou a forma de comunicação e possibilitou o acesso a leitura em grande escala. Por muito tempo, diversas pessoas pensavam que o marketing se restringia apenas as propagandas feitas em rádios ou televisão, porém hoje sabe-se que seu conceito tem uma maior abrangência, afinal dentro dessa área é necessário realizar uma pesquisa detalhada sobre quem a instituição quer atender.

MARKETING é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outro. Esta definição de marketing baseia-se nos seguintes conceitos centrais: necessidades, desejos e demandas; produtos (bens, serviços e ideias); valor, custo e satisfação; troca e transações relacionamentos e redes; mercados; e empresas e consumidores potenciais. (KOTLER, 1998, p. 27).

O Marketing pode ser aplicado em bens, serviços, eventos, experiências, pessoas (celebridades), lugares, propriedades e em organizações, desde que o gestor entenda quais são as necessidades, desejos e demandas do cliente. A primeira está relacionada a sobrevivência das pessoas, como água e vestimentas; os desejos são direcionados a produtos específicos com a finalidade de satisfazer as necessidades; por último, define-se demanda como o poder de compra desses produtos específicos. Nesse sentido, o profissional de Marketing realiza as

atividades de desenvolvimento de estratégias e planejamento de Marketing, realizando uma análise do ambiente para compreendê-lo, depois atingir o objetivo de definir o público-alvo, o posicionamento de mercado, as metas e objetivos.

Dada a conectividade em que vivemos atualmente, o peso da conformidade social está aumentando de forma generalizada. Os consumidores se importam cada vez mais com as opiniões dos outros. Eles também compartilham suas opiniões e copilam enormes acervos de avaliações. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 27)

Atualmente, teve-se diversas outras evoluções como os posters, outdoors, televisão, rádio, computadores, telefone até chegar na era dos celulares e da internet, durante essa fase a ênfase era no Marketing 4.0, podendo ser chamado também como era da transformação digital, diversas mudanças passaram a ser feitas, os assuntos eram divulgados com a facilidade e as notícias eram entregues em questão de segundos. As empresas cada vez mais estão se inovando e garantindo espaço no mercado por meio da tecnologia, e graças a ela o Marketing tomou proporções inimagináveis. É impossível pensar em uma marca e não atrelar a sua identidade visual, um slogan, logotipo ou até mesmo a um digital influencer, pois com o decorrer dos anos as pessoas buscaram com mais frequência tipos específicos e determinados conteúdos que saciassem seus gostos. O sucesso financeiro de uma organização pode apresentar impactos diretamente ou indiretamente com essa área, visto que o Marketing bem-feito depende de tempo, preparação e manutenção ao longo tempo para adquirir o seu resultado excepcional. Ele não é acidental e pouco menos previsível, podendo sempre se modificar, como o próprio marketing 5.0 que surgiu a partir de uma necessidade durante a pandemia, tendo a tecnologia e o serviço a favor da humanidade.

#### **1.5.4 Gestão de Pessoas**

Por volta de 1890 a Revolução Industrial estava a todo vapor, as fábricas estavam com altas produções e a sociedade em crescimento, com isso o aumento das relações de trabalho, surge a necessidade de uma nova forma de organização e gerenciamento dentro das indústrias, devido a esse fator a Gestão de Pessoas começou a ser utilizada com maior frequência, entretanto os gestores desconheciam o uso desse termo e aplicavam apenas em suas tarefas. Após o final da Revolução

Industrial foi mostrado como a forma degradante de trabalho influenciava no desempenho da equipe; a empresa estava propícia ao seu próprio fracasso. Outro viés de grande destaque foi o movimento da Administração Científica, onde Taylor expunha que o índice de trabalho dos operários estava mais baixo do que poderia ser realizado.

Caracteriza-se a Gestão de Pessoas como uma área que utiliza metodologias e estratégias para o sucesso da organização. A mesma engloba diversos aspectos como recrutamento, seleção e treinamento, sendo considerados pontos-chaves de uma boa Gestão de Pessoas, a empresa consegue gerir com mais facilidade com quem está trabalhando e qual será o perfil do trabalhador contratado. É importante destacar que esse tipo de treinamento deve ser feito regularmente e de acordo com uma necessidade, visando alcançar de forma direta sua visão organizacional. Seus objetivos podem ser estipulados a um curto, médio ou longo prazo, isso dependerá da forma de agir e da mensuração dos resultados previstos nos treinamentos. Essa área da Administração é fundamental para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos, isso porque está diretamente relacionada ao desempenho e potencial dos funcionários e, conseqüentemente, ao sucesso da organização.

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas para seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o investimento dos funcionários. (CHIAVENATO, 2014, p.11)

Deve-se investir em estratégias que incentivem a satisfação dos colaboradores, bem como aprimorar suas habilidades e conhecimentos. Um dos principais desafios dos gestores é motivar os colaboradores e isso pode ser alcançado através do monitoramento constante do clima organizacional, identificando fatores que interferem na produtividade e o engajamento da equipe. Além disso, a Gestão de pessoas deve ser realizada de forma ética e legal, respeitando as leis trabalhistas e garantindo a segurança e o bem-estar dos colaboradores. Por meio dela, é possível entender qual é o tipo de funcionário que sua empresa precisa e se ele encaixa corretamente na função designada. Em geral, a

Gestão de Pessoas é uma área estratégica em qualquer organização e requer atenção e investimento por parte da empresa. Empresas que não utilizam esses métodos, estão propícias a sofrerem com sérios problemas, principalmente relacionados à falta e rotatividade de seus funcionários, desqualificação, preguiça, trabalho malfeito, insatisfação dos mesmos.

### **1.5.5 Gestão de Estoque**

Para uma boa Gestão de Estoque é necessário que primeiramente a organização entenda sua proporção em relação ao mercado e seu nível de demanda e produção, para assim saber o momento ideal de comprar novos insumos e preparar os materiais. Necessita-se separar e controlar os estoques de matérias-primas, semiacabados e finalizados, para mensurar as novas compras. Sua prioridade é fazer com que os produtos esteja, em constante circulação e que sejam repostos sempre que preciso, dessa forma não ocorre perdas e prejuízos em cima do processo de estocagem, além de facilitar o entendimento acerca de planejamentos futuros. Cuidar dessa área significa pensar nas diferentes épocas e como a busca dos consumidores pode ser alterada, como nos períodos que a procura é mais frequente.

Cada par formato-estágio, ou seja, o conjunto de características do produto, da operação e da demanda, pode implicar políticas distintas de gestão de estoques, influenciando/restringindo decisivamente a escolha dos modelos que vão operacionalizar as principais decisões em gestão de estoques (quanto pedir, quando pedir, onde localizar e quanto manter em estoques de segurança). (WANKE, 2011, p. 3).

É importante montar um local adequado, baseando-se nas devidas condições do material estocado, otimizando o espaço da melhor maneira possível. Ademais, é preciso saber a quantidade, a frequência e quando realizar os pedidos. A identificação de quais mercadorias têm maior ou menor saída ajudam a separar o que realmente é necessário, trazendo um melhor custo-benefício, para que isso um programa de software pode colaborar, facilitando essas informações, a fim de diminuir os erros e gastos desnecessários. Quando uma empresa desempenha a Gestão de Estoque de maneira errada ou incompleta pode comprometer o restante da cadeia de suprimentos, afetando até o produto e o preço para o computador.

### 1.5.6 Gestão de Compras

O ato de comprar é definido quando se adquire algo após o pagamento de um preço pré-determinado, logo a Gestão de Compras está diretamente ligada a cadeia de suprimentos de todas as áreas de uma instituição. Essa área da Administração tem como principal função identificar o que, quando e quantos itens a empresa precisa comprar. O setor de compras apresenta impacto expresso nos lucros das organizações, pois seus gestores sempre estão negociando com os fornecedores os melhores preços com a melhor qualidade de quaisquer insumos, matérias-primas e suprimentos necessários para a cadeia de produção. Os intendentess responsáveis pelas compras devem manter uma relação saudável e estável com cada fornecedor, para que estes cumpram os prazos de entrega a fim de não atrasar todo o processo de produção. Além disso, a Gestão deve ser integrada com as demais áreas da empresa, de forma a garantir as necessidades de cada uma sejam consideradas na hora de planejar as compras.

Podemos perceber que o planejamento em compras torna-se essencial para a competitividade das empresas. Os processos tornam-se mais eficientes, reduzindo custo e tempo, com foco na qualidade dos produtos e serviços comprados e na manutenção dos relacionamentos com clientes e fornecedores. (CAMPOS, 2015, p. 38).

A Gestão de Compras é uma das atividades essenciais de qualquer organização que tenha o objetivo de obter bens e serviços para a condução de suas atividades. É importante que a Gestão de Compras seja feita de forma eficiente e com qualidade para que a organização possa atingir seus objetivos de forma mais eficaz. Uma das suas principais características para que haja uma gestão eficiente é a capacidade de planejar as compras adequadamente, identificando as necessidades da organização e as alternativas disponíveis no mercado, deve-se levar em consideração critérios como qualidade, preço e prazo de entrega para poder escolher os fornecedores mais adequados para cada situação. Em resumo, a Gestão de Compras eficiente e de qualidade é uma atividade que exige planejamento, negociação, controle, integração com as demais áreas da organização e uma boa relação tanto com os fornecedores, que fornecem os materiais, quanto com os clientes para que entendam suas necessidades e



expectativas com os produtos e serviços oferecidos. Ou seja, quando bem-feita, a Gestão de Compras pode contribuir para a efetividade da organização e para a redução dos operacionais.

### **1.5.7 Planejamento Estratégico**

O Planejamento estratégico surgiu em meados do século XX, foi desenvolvido como uma ferramenta de gestão para ajudar as empresas a traçar planos de longo prazo e definir os objetivos a serem alcançados. Os primeiros estudos sobre essa área foram realizados pelos professores de Harvard, Kenneth Andrews e Igor Ansoff, na década de 1950. Eles acreditavam que as empresas precisavam encontrar novas formas de enfrentar as mudanças no ambiente competitivo. Inicialmente, foi desenvolvido para ser uma abordagem empresarial, mas hoje em dia ele é utilizado por diversos setores, incluindo organizações sem fins lucrativos e governos, além de indivíduos que desejam definir metas e caminhos para alcançá-las. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico tornou-se uma abordagem popular que deve ser utilizada por muitas empresas, a fim de obter um bom resultado.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. (OLIVEIRA, 2003, p. 48).

Diante disso, foi dado enfoque ao Planejamento Estratégico, criando assim cada vez mais destaque e origem à essa área da Administração, onde é caracterizada com um processo gerencial que visa definir a melhor direção para que uma organização alcance seus objetivos a longo prazo. Ele envolve analisar o ambiente externo e interno, identificar oportunidades e ameaças, recursos, competências, definir uma estratégia que permita que a organização se posicione no mercado e crie vantagem competitiva. É fundamental que o processo seja colaborativo e envolva os colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros. O resultado do Planejamento Estratégico é um plano de ação que orienta a gestão da organização e define como ela vai alocar seus recursos e esforços para alcançar um resultado positivo. É importante revisar periodicamente o plano e fazer ajustes para garantir que ele continue relevante e alinhado com a realidade do mercado.

O Planejamento Estratégico tem como objetivos principais não só solucionar os problemas, aumentar a competitividade, reduzir a quantidade de erros, fortalecer pontos fortes, mas também fazer junção de decisões de todas as áreas da organização num único plano. De acordo com Oliveira (2003, p. 37), “o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo”. Desse modo, atuando em todos esses aspectos o Planejamento Estratégico torna-se de extrema importância para uma firma, isso graças ao fator de que com esse plano os gestores podem tomar medidas preventivas das possíveis crises que ocorrem no ambiente de negócio, garantindo um maior sucesso para a instituição.

Com base no objetivo da empresa é possível achar a missão organizacional, sendo algo de grande importância, já com ela estabelecida ficará mais fácil da organização alcançar sucesso dentro do mercado. A missão deve ser a razão para qual a empresa existe e na documentação coloca-se, os produtos trabalhados, quem é seu público-alvo e os valores que a instituição deseja seguir. Para facilitar sua definição, utiliza-se as informações coletadas durante a análise de ambiente, em conjunto deve-se achar a visão e os valores, sendo respectivamente, a identificação dos desejos que a empresa espera alcançar com alta Administração, e o outro está relacionado com a cultura que é abordada dentro de uma firma e para sua definição é necessário saber as crenças e os princípios.

Para desenvolver um Planejamento Estratégico o gestor deve imaginar todos os possíveis cenários previsíveis ou imprevisíveis que a empresa possa chegar, para que de tal forma ele consiga mensurar qual vai ser seu posicionamento e sua decisão efetiva. Basicamente, é como se todo planejamento realizado, fosse um guia do que deve ser feito ou do que pode ser melhorada internamente ou externamente, sendo assim um direcionamento perspicaz de como prosseguir as próximas etapas por meio de estratégias. Ele pode ser dividido em três tipos, o estratégico que pensa nos objetivos futuros e afetam a empresa de modo geral, o tático, onde seu foco está em uma determinada área e não na empresa total e o operacional, cujo tem planos de ação ou planos operacionais através de metas.

## 2 SITUAÇÃO PROBLEMA

### 2.1 Descrição do Município

Guaratinguetá é um município brasileiro do estado de São Paulo, localizado às margens da Rodovia Presidente Dutra. Seu nome tem origem do Tupi-Guarani, cujo possui o significado de Muitas Garças Brancas. A cidade surgiu na data 13 de junho de 1630, com a criação da capela dedicada ao Santo Antônio Padroeiro. Domingos Luiz Leme após a abertura do caminho e a vinda do povoado que desenvolvera ao redor da capela, os designou como Vila. Por conseguinte, tornou-se grande destaque sendo uma das principais vilas da Capitania no Vale do Paraíba, no século XVIII, devida sua localização ideal.

Conforme as informações disponibilizadas no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do ano de 2022, a cidade constou uma área estimada de 752.636 km<sup>2</sup>. Com base em pesquisas do órgão provedor de dados, a população guaratinguetaense estima-se aproximadamente 188.044 habitantes. Devido a esse fator, a média salarial dos trabalhadores formais da região é 3,1 salários-mínimos e demonstra um PIB per capita no valor de R\$ 55.935,11, demonstrando o beneficiamento de seus cidadãos.

A cidade possui diversas atividades econômicas em seu território, impulsionando o crescimento econômico local e atraindo investimentos. Algumas das principais incluem indústrias, com seu destaque nos setores alimentícios, químicos, automobilísticos, metalúrgicos e cerâmicas, que garantem empregos diretos e indiretos. O comércio oferece uma ampla gama de opções para os moradores e visitantes, abrangendo diferentes segmentos, como lojas de roupas, supermercados, restaurantes, bares e farmácias. Os serviços envolvem saúde, educação, transporte e telecomunicações, os quais assegura aos habitantes uma boa qualidade de vida, além do turismo, onde Guaratinguetá dispõe da Igreja Matriz de Santo Antônio e da Casa de Frei Galvão.

Ademais, a agropecuária, cultiva produtos como café, milho, feijão e cana-de-açúcar, desempenhando um papel importante na criação de gado e leite, o que gera um abastecimento de produtos agrícolas tanto para o mercado local quanto para outras regiões. A cidade ostenta de instituições técnicas e de ensino superior renomadas, uma das mais conhecidas está presente no município, a Universidade

Estadual Paulista Júlio de Mesquita (Unesp), além da Faculdade de Tecnologia de Guaratinguetá, popularmente chamada de Fatec, e a Escola de Especialistas da Aeronáutica, denominada EEAR, as três atraem muitos estudantes de diversas localidades do Brasil, os quais contribuem para a economia local. Em resumo, essa variedade favorece para a estabilidade e o crescimento econômico da cidade, proporcionando oportunidades de emprego e desenvolvimento para seus habitantes.

## **2.2 Caracterização da Empresa**

Localizada na Praça Santo Antônio – nº 238, no Centro de Guaratinguetá, próxima a Igreja Matriz, a sorveteria atende pelo nome Palácio dos Sorvetes, com razão social Dalla Vecchia & Cia Ltda. Instituiu suas atividades em 6 de setembro de 1989 com os irmãos, Lucir, Gelson Paulo e Clênio João Dalla Vecchia, juntamente com outro sócio. Esse senhor possuía uma outra sorveteria na cidade de Lorena e exercia a função de produzir os próprios sorvetes, porém após identificar uma nova oportunidade de negócio resolveu transfigurar sua sede para Guaratinguetá. Dessa forma, com a sociedade estabelecida, ensinou o sócio Gelson a fabricar os sorvetes de massa. Contudo, depois de dois anos de funcionamento, o sócio inicial retirou-se, e posteriormente tornou-se um negócio de família. Após o falecimento do Lucir e o afastamento do Clênio, Maurício Sales Camargo Júnior ingressou auxiliando seu tio Gelson Dalla Vecchia administrar a sorveteria no ano de 2015.

A microempresa trabalha com foco em picolé e sorvetes de massa, nos quais os sabores de flocos, coco, morango e chocolate são os mais vendidos, ainda sim é trabalhado outros, como açaí, salgados, sucos e vitaminas naturais. Segundo os sócios, as vendas do sorvete diminuem na estação do inverno, ocasionando mudanças onde o foco na produção de sorvetes abaixa e os salgados e sucos começam a ser vendidos com maior frequência. De acordo com seu tipo de mercado, a empresa enfrenta uma forte concorrência dentro da comercialização de alimentos e bebidas geladas na cidade. Com uma ampla variedade de estabelecimentos que oferecem opções de sorvetes. Dentre os principais concorrentes do Palácio dos Sorvetes, destacam-se outras sorveterias locais, que são renomadas na região, como o Açaí da Barra, Sorveteria Cappio, Oggi Sorvetes, entre outras. Além das sorveterias tradicionais, há também uma variedade de

estabelecimentos que oferecem sorvetes como complemento de seus cardápios, por exemplo os restaurantes, lanchonetes e quiosques que estão presentes no Buriti Shopping Guará.

A equipe de funcionários é composta pelos próprios donos, Gelson e Maurício, ambos auxiliam na manutenção da sorveteria durante todo o dia. O estabelecimento possuiu uma ótima localização principalmente por estar de frente com a Matriz, que por sua vez recebe rotineiramente peregrinos de todas as cidades. Ademais, desde sua abertura muitos casais frequentam o local, por esse motivo houve a fidelização dos clientes e passados os anos, levam seus descendentes que consoante os proprietários são os principais compradores de seus sorvetes. Possuem um horário de funcionamento bem abrangente de segunda a domingo, das 10 horas às 20 horas, atendendo todos os clientes que passam pelos arredores.

### **2.3 Descrição dos Problemas**

Ao decorrer da pesquisa de campo no centro da cidade de Guaratinguetá foi realizada uma análise acerca das problemáticas enfrentadas nas instituições visitadas, onde houve um destaque para Sorveteria Palácio dos Sorvetes. Dentre as dificuldades encontradas nas diferentes áreas da Administração do empreendimento, evidenciou-se a ineficiência do Planejamento Estratégico que compromete desde a definição de missão visão e valores, a inexistência de uma cultura organizacional, o não posicionamento de mercado, a incompreensão do público-alvo, o desprovimento da identidade da empresa, e até mesmo o alcance de metas e objetivos. Posteriormente, o desconhecimento e a ineficácia desses fatores fundamentais para o crescimento de qualquer organização, acarreta malefícios e prejuízos à sorveteria, como gastos desnecessários, perdas de vendas e estagnação no mercado.

Os senhores Maurício e Gelson, sócios da Sorveteria Palácio dos Sorvetes, conduzem seu negócio de maneira automática desde a sua abertura há 25 anos, isto é, desde sempre realizam suas atividades da mesma forma. Segundo Sertek, Guindani e Martins (2007, p. 11) “Empresas que apresentam maior capacidade de inovação são mais competitivas”, em contraposição ao que os autores relatam, a

partir do momento em que os donos estão acomodados e acostumados em simplesmente vender seus sorvetes para os mesmos consumidores, não investem em inovações e nem em conceitos simplórios e essenciais para todas as empresas. Isso faz com que percam espaço no mercado, pois a falta de iniciativa em buscar novas formas de atrair clientes e se destacar dos concorrentes torna o empreendimento menos competitivo. É por falta da compreensão dos sócios que a inovação não foi utilizada na empresa, fazendo ela se manter abaixo de um cenário empresarial de constante evolução.

Dessa forma, a primeira dificuldade encontrada na sorveteria concerne aos proprietários não apresentarem um entendimento quanto a importância da missão, visão e valores. Esses elementos representam não só a filosofia, mas também a cultura que a empresa deseja manter. Assim sendo, por não ter esse tripe de identidade, acaba não sabendo o que pretende junto aos seus clientes e, assim, também no mercado em que está inserida. Por conseguinte, o desconhecimento de sua missão, visão e valores faz com que seus propósitos e objetivos sejam frágeis e sem um foco que possibilite sua permanência no mercado e seu desenvolvimento interno e externo.

A declaração da missão deve ser curta, clara, de fácil compreensão e deve esclarecer o propósito da organização, pois unifica o foco de diferentes grupos de interesse em torno de uma única direção estratégica. Uma missão clara, concentrada e comum pode manter unidade a instituição e capacitá-la a produzir resultados. (GUINDANI, MARTINS, SERTEK, 2007, p. 53).

A lacuna deixada pela ausência dos três elementos referidos no Palácio dos Sorvetes pode acarretar consequências significativas e negativas. Tal como, sem uma função clara do seu dever como empresa, ela perde sua direção e não possui um propósito bem definido, dificultando a união dos esforços de sua equipe. Pela mesma razão, a deficiência de não conhecer o lugar em que se almeja chegar, impede a definição de metas e, em seguida, um direcionamento a longo prazo, o que pode dificultar o crescimento e o sucesso sustentável da sorveteria. Além disso, a carência de princípios bem estabelecidos pode resultar em comportamentos inadequados, falta de ética e desalinhamento entre os colaboradores da instituição.

Em suma, o desconhecimento desses elementos fundamentais é capaz de comprometer a sua identidade, o seu desempenho e a sua reputação.

Outrossim, mais uma adversidade enfrentada também se relaciona com a falta de conhecimento administrativo por parte dos sócios a qual transmite impactos significativos no ambiente corporativo da sorveteria, o que prejudica principalmente os comportamentos e os costumes da empresa. Dessa forma, por se tratar de um empreendimento familiar composto somente pelo tio e sobrinho, os senhores Maurício e Gelson, como já dito anteriormente, coordenam os procedimentos e ações do Palácio dos Sorvetes de maneira habitual. Em virtude disso, tornam essas ações em hábitos perniciosos, fazendo com que os proprietários dirijam seu foco em atividades desnecessárias, as quais nem sempre condizem com a cultura organizacional da instituição. Como resultado de todos os fatores que impactam negativamente a sua cultura organizacional, de certa forma há uma estagnação do crescimento da empresa.

Kotter e Heskettl identificaram dois níveis de cultura, [...]. No primeiro, o nível visível, estão os padrões e estilos de comportamento dos funcionários. No segundo, o nível invisível estão os valores compartilhados e pressuposições que são desenvolvidos em longos períodos de tempo. Esse segundo nível é mais difícil de mudar. (1992, apud CHIAVENATO, 2004, p. 165)

Em relação a cultura organizacional de qualquer organização, pode trazer benefícios ou malefícios a produtividade. Entretanto, quando uma empresa enfrenta dificuldades em contratar funcionários que compartilham dos mesmos valores e estilo, isso transforma-se em uma série de problemas internos. Esses conflitos entre os colaboradores podem surgir devido as diferenças de opiniões, o que prejudica a colaboração e a harmonia no ambiente de trabalho. Além disso, o desalinhamento da cultura organizacional pode levar à desmotivação dos funcionários, pois eles não se sentem conectados com os propósitos da empresa. Na ocasião em que não há uma clara definição dos objetivos e direcionamentos da empresa, ocorre uma falta de clareza para os colaboradores. Isso gera confusão e incerteza em relação às metas a serem alcançadas, resultando em um ambiente pouco produtivo.

No caso específico da empresa Palácio dos Sorvetes, salienta-se as dificuldades em contratar funcionários que estejam alinhados com seus valores e

princípios. Dessa forma, por não possuírem funcionários contratados, acaba contribuindo para uma cultura mais informal, baseada em relações familiares de tio e sobrinho. Embora isso possa trazer certa proximidade e familiaridade, também pode resultar em uma falta de profissionalismo e dificuldades na tomada de decisões estratégicas. Essas adversidades têm um impacto significativo no desempenho geral da empresa. A falta de engajamento dos colaboradores afeta diretamente a qualidade do trabalho realizado, bem como a produtividade e a eficiência. Portanto, uma gestão inadequada da cultura organizacional acarreta um alinhamento falso com os objetivos da empresa.

A partir dos dados expostos, é perceptível que a análise do ambiente externo evidencia problemáticas presentes na empresa. Assim, nota-se grandes fatores que afetam indiretamente e diretamente o local, tendo em vista aspectos como, as condições da região geográfica considerando a localização privilegiada, que facilita a atração de novos consumidores e aumento das vendas. Contudo, os seus consumidores, podem variar de acordo com as viabilidades, tendo como principais os turistas e residentes da cidade. Além disso, o dono Gelson, consta que muitos de seus fregueses são considerados de longa data, exatamente pela qualidade do produto e do serviço prestado, sendo assim um ambiente tradicional e que atende rotineiramente as mesmas pessoas de anos atrás. Além disso, os concorrentes diretos e indiretos também influenciam sorveterias e gelaterias disputando a atenção dos clientes, assim evidenciando empresas do mesmo nicho de sorvetes que estão nos arredores, como Açai da Barra, Cappio, Oggi Sorvetes e Ferraz.

Ademais, os proprietários não possuem um planejamento para comprar as matérias-primas, de acordo com Teixeira (2011, p. 15) “Cabe ao gestor de compras em planejar aquisições, de forma a realizá-las no tempo correto, na quantidade certa e verificar se recebeu efetivamente o que foi adquirido, além de trabalhar o desenvolvimento de fornecedores”. À vista disso, os mesmos somente avaliam a demanda de acordo com o clima, pois esse determina se o fluxo de produtos será maior ou menor ao decorrer dos meses, dando importância apenas ao período sazonal de uma sorveteria. Por não saber qual é a sua demanda, o proprietário relata que seus fornecedores são variáveis e não possui data certa para o reabastecimento. Conforme o sorvete é consumido, os materiais são pedidos para diferentes fornecedores como até mesmo supermercados. Aliás, há de se observar



uma ampla ausência do controle operacional já que o estabelecimento não possui um conhecimento exato sobre suas atividades e desempenho, também não apresenta índice de *feedback*, tanto dos seus clientes quanto funcionários, evidenciando a carência das informações sobre seus produtos, atendimento e experiência em geral. Por conseguinte, é observado num contexto geral uma lacuna em relação ao monitoramento e análise da organização.

O conhecimento do ambiente externo é fundamental para se conseguir a adequada compatibilidade entre a organização e as forças externas que afetam de maneira direta ou indireta os propósitos, desafios, objetivos, políticas, metas, planos, estrutura, programas, projetos e procedimentos da organização, logo a análise externa tem por objetivo estudar a relação existente organização-ambiente externo, em termos de oportunidades e ameaças, assim como atual posição dos seus produtos no mercado e sua prospectiva para o futuro. (BRASIL, 2014, p. 35)

Em paralelo ao que o autor descreve sobre a análise correta do ambiente externo, uma análise incorreta pode trazer diversas consequências negativas para as empresas. Isso porque, sem conhecer o mercado em que atua, a organização pode tomar decisões equivocadas que prejudicam seu desempenho. Além disso, não consegue manter uma imagem perante seus consumidores, não entende o cenário em que está inserida, nem identifica possíveis ameaças e desafios que podem afetar seu desempenho, como mudanças na legislação, avanços tecnológicos ou até mesmo novos concorrentes. Assim, permitindo que a empresa apresente lapsos para se adaptar às mudanças e se posicionar no mercado, mostrando dificuldades para criar uma influência perante a população.

Uma das principais consequências é a perda de competitividade. Sem conhecer o mercado a empresa não consegue se adaptar às mudanças e inovações que surgem, perdendo espaço para concorrentes mais atualizados e preparados, ademais a falta de conhecimento sobre a concorrência acarreta uma má adaptação às mudanças e incapacidade de antecipar movimentos estratégicos em relação à mesma. Além disso, a falta de análise pode levar em investimentos que não trazem retorno; no caso da sorveteria, a não realização de um estudo acerca das estações climáticas ocasiona em perda material, dinheiro ou recurso que poderia ser direcionado para períodos sazonais. Do mesmo modo, a localização da empresa

pode sofrer variações isso porque sem compreender as vantagens oferecidas pelo local surge a incapacidade de aproveitar oportunidades estratégicas, como maior visibilidade, acesso facilitado para clientes e fornecedores, proximidade de centros comerciais ou áreas de grande circulação.

Um fornecimento inadequado pode afetar diretamente o negócio da empresa, podendo gerar graves problemas. Matéria-prima de baixa qualidade pode gerar produtos não conformes, que não serão aceitos no mercado. Um item de reposição defeituoso pode gerar um grave acidente e para a produção. (MOURA, 2009, p. 73)

É notável que seus fornecedores são variáveis, o que gera malefícios em comparação a uma empresa que apresenta conhecimento sobre o mercado de fornecedores. A sorveteria corre o risco de dependência em fornecedores pouco confiáveis, com produtos de baixa qualidade ou prazos de entregas inadequados, também podem levar a dificuldades na gestão da cadeia de suprimentos, atrasos na produção e insatisfação dos clientes. No mais, a análise do ambiente externo na visão de seus clientes é tão importante quanto à visão dos proprietários. Por esse motivo, sem avaliar e analisar o controle e *feedback* recebidos, a empresa pode perder oportunidades de identificar problemas e áreas de melhoria em seus processos internos, levar a uma falta de entendimento sobre a percepção dos clientes em relação aos produtos ou serviços na ineficiência da inovação.

Ademais, outra emblemática sofrida pelo Palácio dos Sorvetes é devido a organização não possuir uma identidade definida, por isso, apresenta dificuldades em se posicionar no comércio, uma vez que, seu visual interno e externo dificilmente exprimem a ideia de uma sorveteria. Grande parte da população só conhece o local devido a pontos de referência, principalmente por causa da Catedral Santo Antônio, localizada bem próxima. Seu interior é composto por mesas e cadeiras para que as pessoas possam consumir naquele espaço, além dos produtos que são dispostos para que os clientes possam se servir. Porém, o ambiente não é estratégico, pois não é decorado ou atrativo para o público jovem, não mostra um diferencial competitivo.

Atualmente, os consumidores tendem a buscar ambientes diferenciados, decorações criativas, principalmente em estabelecimentos como as sorveterias, já

que são atividades que atendem diferentes idades, mas também em consequência de as redes sociais serem o grande foco nos dias de hoje, havendo constantes postagens sobre visitas em novos lugares, principalmente no meio entre os adolescentes. Buscando alcançar todos os públicos e novas modernidades, o interior deve passar por mudanças, trazendo novidades e se adequando à contemporaneidade. Desse modo, pode vir a se tornar um ponto mais conhecido no município de Guaratinguetá e visitado por cidadãos de outras cidades da região, sendo divulgada rapidamente.

O arranjo físico se refere ao planejamento da configuração do espaço físico a ser ocupado e representa a disposição de pessoas, máquinas e equipamentos necessários à produção dos produtos/serviços da empresa. O arranjo físico pode se referir também à localização física de órgãos ligados diretamente ou indiretamente à produção para facilitar o relacionamento entre eles. (CHIAVENATO, 2014, p. 113)

Em função da falta de Planejamento Estratégico no ambiente interno, é possível observar a perda do público mais novo, dado que a organização é frequentada por um público mais velho, uma vez que estes conhecem a empresa pela tradição familiar passada de geração em geração. Dessa forma, o ambiente exposto, não apresenta nenhum tipo de coloração ou estampa que se assemelhe a uma sorveteria, tendo suas paredes com cores mais básicas como cinza e azulejos brancos, seus objetos são pouco decorativos, contendo alguns quadros com precificação e imagens, as mesas e cadeiras, possuem estruturas mais antigas. Embora o nome seja de fácil identificação e remeta diretamente ao produto, seu exterior conta com uma fachada de pouca visibilidade e temática ao nicho, com escassos elementos visuais e autorais ao nome da empresa. Não desfrutam de um design próprio e nem fazem uso de um logotipo específico com imagens reais, possuindo somente ornamentações meramente ilustrativas. A inaptidão do slogan não consegue alcançar sua eficiência, principalmente pelo uso errado das frases de efeitos comuns, gerando uma falta de conhecimento do público e do local popular.

O empreendimento não estabelece a imagem que deseja passar, então não consegue identificar suas fortalezas e fraquezas e achar maneira de melhorá-las. A falta dessa organização acarreta perdas de oportunidades, como no caso da

identidade visual da sorveteria, que por ser comprometida, acaba perdendo possíveis clientes, pois não é atrativo o bastante para se destacar em relação a seus concorrentes. Dessa forma, ocorre um aumento nos riscos, tendo em vista que não foi criado algo que prenda a atenção do consumidor e desperte o desejo de comprar naquele estabelecimento, sendo assim, pode perder suas vendas. Com aumento dessa competição ao redor é indispensável a escolha de uma marca de destaque, visando alcançar o que o cliente quer e o que o negócio deseja entregar, mostrando os valores empresariais.

O Palácio dos Sorvetes oferece picolés e outras sobremesas, porém seu foco são os sorvetes de massa visando qualidade, não só para a elite, mas também, para as pessoas de classe média, visto que, os donos prezam por um produto bom e acessível. No entanto, tendo em vista que os proprietários não possuem conhecimento nesse âmbito, não sabem identificar o que são, o que querem e o que fazem dentro do mercado consumidor. Desse modo, surge outro problema relacionado com o não estabelecimento de propósitos, ou seja, não há projeto para concluir um determinado fim. Sendo assim, não podem avaliar o desempenho e criar novas estratégias. Por isso, passa-se a impressão de uma empresa estagnada, sem direcionamento do que desejam alcançar e suas expectativas diante do comércio.

Quando trabalhamos sem estabelecer objetivos, há uma sensação de inércia, de que trabalhamos muito, mas não realizamos nada. Quando uma organização não possui objetivos, não atinge nenhuma meta, pois é apenas uma nau sem rumo. Os objetivos fazem com que a organização consiga concretizar a sua visão, e conseqüentemente, cumprir a sua missão. (GUINDANI, MARTINS, SERTEK, 2007, p. 55 e 56).

Nesse sentido, ao analisar o fragmento acima, compreende-se que a sorveteria está enfrentando uma situação de imobilidade devido à carência no momento de estabelecer os objetivos e das metas. Dessa forma, os donos executam ações eventuais sem que haja um planejamento prévio, conseqüentemente, ficam com a impressão de um crescimento fictício ou inexistente da empresa no mercado. Além do que, sem as metas e objetivos os donos do empreendimento ficam desprovidos da concepção e noção do direcionamento necessário para conseguir

efetivar sua visão, por conseguinte, não cumprem a missão, vale ressaltar que ambos os conceitos não estão definidos e estabelecidos no empreendimento.

Diante dos fatos abordados, a ausência de objetivos provoca diversas consequências negativas. Sem uma visão clara do que se deseja alcançar, a empresa pode perder o foco e se tornar desorganizada. Isso pode resultar em uma falta de direcionamento estratégico, levando a decisões. Aliás, sem metas claras para trabalhar os colaboradores podem sentir-se perdidos e desmotivados, o que impacta diretamente na qualidade do serviço prestado, dificulta o crescimento e a expansão da empresa. Outra consequência é a perda de competitividade, pois em um meio cada vez mais acirrado, empresas sem objetivos explícitos correm o risco de ficarem para trás, perdendo espaço para concorrentes que possuem metas bem definidas e estratégias consistentes. Assim a falta de objetivos pode resultar em estagnação, falta de motivação, desperdício de tempo e energia, baixo desempenho profissional e uma sensação geral de insatisfação.

Seguidamente, a falta de metas na empresa, pode acarretar diversas consequências negativas. Sem a definição delas, os colaboradores podem perder o foco e a motivação, levando a um desempenho abaixo do esperado. Além disso, a ausência de metas dificulta o monitoramento e avaliação do progresso e sucesso da instituição. A escassez de direcionamento também pode resultar em desperdício de recursos e esforços, o que prejudica a eficiência operacional. Adicionalmente, sem metas estabelecidas, os colaboradores podem ter dificuldades em alinhar seus esforços com os objetivos estratégicos da empresa, gerando descoordenação e falta de sinergia entre os sócios. Em síntese, isso pode levar a conflitos internos, à perda de oportunidades de inovação e crescimento.

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa. (CHIAVENATO, 2003, p. 39)

Por fim, perante as quatro maiores problemáticas apresentadas em decorrência da ineficiência do Planejamento Estratégico, são provocados variados resultados prejudiciais no estabelecimento Palácio dos Sorvetes. Desse modo, para

cada problema elencado há suas respectivas consequências, entretanto, existem as principais e mais notórias, sendo elas: a não definição de alguns conceitos imprescindíveis, o desconhecimento sobre si mesma, a compreensão errada das suas ações e o estancamento de mercado. Isso ocorre devido ao fato dos senhores Maurício e Gelson não terem o entendimento primordial acerca de todas as áreas da Administração, mais precisamente desse ramo essencial para toda e qualquer empresa.

### 3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

Diante das problemáticas mencionadas no capítulo anterior, em decorrência da falta de conhecimento administrativo por parte dos sócios e suas consequências negativas no empreendimento, propõe-se que seja feito um Planejamento Estratégico para solucionar os problemas sofridos pela Sorveteria Palácio dos Sorvetes. Dessa forma, é necessário determinar a missão, a visão e os valores, estabelecer um objetivo principal e metas, elaborar uma análise acerca das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, desenvolver um novo layout atrativo ao público e criar uma nova identidade para a empresa. Todas essas ações visam melhorar a sua imagem corporativa, o desenvolvimento e o crescimento da empresa no mercado, gerando custos mínimos ou nulos para os proprietários.

Para a primeira dificuldade encontrada, recomenda-se a criação da missão, visão e valores, a fim de tornar a tomada de decisões mais eficientes e ter uma identidade e propósitos bem definidos. Desse modo, pode-se definir a primeira como a razão de existência da empresa, por meio de uma frase de efeito. Nesse sentido, sugere-se a seguinte missão para a sorveteria: oferecer sorvetes e um serviço de qualidade, com um preço acessível para os diferentes públicos. Com essa frase, é passado ao cliente o que a empresa deseja oferecer de maneira explícita e sucinta, sendo de fácil compreensão. Além disso, essa frase precisa ser sempre reforçada e estar a amostra aos clientes, funcionários e proprietários, com o intuito de concretizá-la e não cair no esquecimento.

Outro conceito a ser estabelecido para a sorveteria é a visão. De acordo com Chiavenato (2004, p. 68) “A visão estratégica oferece um sentido compartilhado de um futuro desejado”, pois este configura não só o lugar onde a mesma almeja chegar a longo prazo, mas também o que deseja se tornar no futuro. Esse conceito é importante para que a organização não perca o direcionamento ao longo de suas atividades, mantendo sempre um foco principal a ser seguido para alcançar as metas. Nesse contexto, criou-se a seguinte visão para o empreendimento: ter uma marca forte no mercado e ser reconhecida como a melhor sorveteria e cafeteria no município de Guaratinguetá e região. Com essa definição, a organização busca ter mais reconhecimento no mercado por meio do cumprimento de suas metas, e também ser a primeira escolha quando as pessoas pensarem em um produto de qualidade.

Os valores de uma empresa podem ser definidos como um conjunto de princípios a serem seguidos pelos funcionários e donos em todas as ações e decisões da instituição, além de modelar a cultura empresarial. Assim sendo, os valores que mais se encaixam com a sorveteria são: qualidade, ética, respeito, eficiência e honestidade, eles foram definidos com base no que os proprietários acreditam. Com esses princípios estabelecidos, os senhores Maurício e Gelson conseguem ter um melhor direcionamento na tomada de qualquer decisão, por exemplo, no momento de escolher quais matérias-primas usar para a fabricação dos sorvetes de massas, eles devem prezar por insumos de qualidade a fim de obter o mesmo padrão no produto final.

Em relação aos custos da criação e divulgação da missão, visão e valores, não foram implicados gastos adicionais aos donos da sorveteria e cafeteria, sendo totalmente gratuitos. Dessa forma, mostra ser uma estratégia viável, visto que, a partir desses elementos a instituição consegue ter um direcionamento mais assertivo para sua identidade, além de não diminuir o capital da empresa, possuindo um ótimo custo-benefício aos proprietários. Portanto, com a elaboração e democratização da missão, visão e valores, a empresa conseguirá não só definir suas metas, objetivos e se posicionar melhor no mercado, mas também manter uma boa reputação, uma vez que agora tem estabelecido esse tripé de propósito.

Para Jacques, a cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, que são compartilhadas em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma. (1951, apud CHIAVENATO, 2003, p. 153)

A partir da criação clara dos seus valores, o Palácio dos Sorvetes adquire uma base firme para ter uma nova cultura organizacional, promovendo mudanças na forma de pensar e agir de toda a instituição. Dessa forma, as decisões da sorveteria não podem continuar sendo fundamentadas nas relações familiares, os valores propostos devem ser o princípio para tomar as decisões. A empresa estará no caminho certo para construir uma cultura organizacional sólida, alinhada com seus valores propostos e objetivos estratégicos. Assim, aumentando sua eficiência e promovendo uma cultura mais profissional. Por conseguinte, isso promoverá a



colaboração, a motivação e a produtividade entre os colaboradores, contribuindo para o sucesso da organização.

Com o objetivo de superar os problemas acarretados pela falta da cultura organizacional e equilibrar o ambiente de trabalho tornando-o mais profissional, são propostas orientações sobre conduta profissional e desenvolvimento de habilidades gerenciais, desta maneira facilitando a tomada de decisões estratégicas. Além disso, para solucionar a falta de funcionários, é sugerido que os sócios façam um processo seletivo criterioso, fazendo com que os candidatos compartilhem dos mesmos valores e princípios estabelecidos pela organização, isso pode ser feito por meio de uma entrevista bem estruturada e avaliações comportamentais. Por fim, essa proposta também não gerará custos, uma vez que ao adotar as medidas propostas, a empresa terá um impacto positivo no seu desempenho geral.

A empresa Palácio dos Sorvetes carrega a satisfação dos clientes como seu ponto de partida e objetivo principal, dessa forma, entende-se a importância de definir metas e objetivos, para que assim, a organização consiga atingir seus planos. Analisando o ponto destacado, foram criadas definições a partir da palavra palácio. A letra P significa preço justo para todos os clientes, tendo em vista, que é desejo dos sócios atender um grande público diversificado; A representa ambiente agradável, ou seja, um lugar confortável para diferentes momentos e pessoas; L está ligado a localidade de fácil acesso, uma vez que, possui bom ponto referencial, que é a Igreja Matriz de Santo Antônio; A relaciona-se com o ambiente moderno e divertido, buscando trazer inovações; C quer dizer construir uma imagem perante o mercado, sendo assim, deseja ser um referencial e de fácil conhecimento na região; I representa inovar os sabores de sorvetes, pois é uma sorveteria de produtos artesanais; e por fim a letra O que diz respeito a oferecer experiências únicas para seus consumidores.

Dessarte, com o intuito de estabelecer metas específicas e mensuráveis, é importante identificar recursos necessários para alcançá-las, isso inclui recursos financeiros, humanos e tecnológicos. Segundo, Chiavenato (2014, p. 222) “Quase tudo dentro das organizações está orientado para uma meta, finalidade, estado futuro ou resultado a alcançar”. Assim, aproveitar as tecnologias disponíveis pode otimizar os processos e melhorar a eficiência na busca das metas estabelecidas. Além disso, é fundamental acompanhar o mercado, entender as tendências e

adaptar as estratégias conforme necessário para se manter relevante e competitivo. Tendo o conhecimento da sua importância, foi feita uma análise sobre a empresa para elaborar as propostas de três metas alcançáveis, sendo elas: aumentar a competitividade, aumentar em 3% o número de clientes e fidelizar 1,5% dos consumidores.

A competitividade no mercado relaciona-se com a capacidade das empresas de se destacar em relação aos seus concorrentes, cumprindo a missão estabelecida. Conforme Farina (1997, p. 34) “A integração dos mercados e a intensificação da concorrência expuseram a debilidade dos fatores sistêmicos e de competitividade disponíveis para as empresas brasileiras [...]”. Desse modo, aquelas que buscam inovações e apresentam diferenciais tem mais competitividade. Ademais, o relacionamento com os clientes é outro fator para alcançá-la, isso porque se bem tratados, eles retornaram ao estabelecimento para comprar os produtos novamente. A importância da competitividade para as instituições se deve ao fato de que no cenário atual há uma ampla concorrência, assim elas precisam não só encontrar maneiras de sobrevivência nesse mercado acirrado, mas também de se sobressair perante as demais.

Diante disso, a competitividade é essencial para a sorveteria e cafeteria em questão, dessa forma foi elaborado a seguinte meta: aumentar a sua competitividade dentro do mercado concorrente. Nesse contexto, por conta do ampliamto do número de seus consumidores, da fidelização dos clientes somada a um Planejamento Estratégico eficiente, a empresa se tornará mais atrativa, conseqüentemente, aumentará sua competitividade. Além disso, é necessário realizar essas ações de forma que se tornem parte do cotidiano empresarial. Conseqüentemente, o Palácio dos Sorvetes consegue aumentar seu espaço no mercado em relação aos concorrentes diretos e indiretos, com uma melhor atuação no seu nicho. Contudo, essa meta só consegue ser atingida se houver o cumprimento das outras duas metas a seguir, visto que juntas tornam a empresa mais competitiva.

Para alcançar um crescimento anual de 3% no número de clientes, visto que um total de 18.000 clientes são atendidos por ano, então esse aumento seria equivalente a 540 clientes por ano, ou seja, 45 por mês, o Palácio dos Sorvetes deve implementar uma estratégia de divulgação abrangente. Isso por meio do

investimento na divulgação nas redes sociais, criando perfis nas principais plataformas digitais, como Facebook e Instagram, permitindo compartilhar regularmente conteúdos atrativos. É necessário utilizar segundo Kotler (1998, p. 94 e 95), “a força de vendas, promoção de vendas, propaganda e outras iniciativas promocionais para informar o mercado sobre o produto”. Desse modo, compartilhando informações sobre promoções especiais, depoimentos de clientes satisfeitos e fotos dos produtos do Palácio dos Sorvetes. Também é fundamental interagir com os seguidores, respondendo prontamente aos comentários e mensagens. Ao implementar essas ações de divulgações abrangentes, a organização aumentará sua visibilidade, conquistando novos clientes e trabalhando para atingir sua meta de crescimento anual de 3%.

Outra forma de alcançar essa meta é através da implementação de uma máquina de sorvete expresso, mais conhecida como máquina de sorvete de casquinha, oferecendo aos clientes mais variedades de sabores. Com essa estratégia, será possível atender à demanda crescente por casquinhas na época de dias quentes, visto que há um grande fluxo de pessoas no centro de Guaratinguetá, proporcionando um retorno financeiro promissor. Dessa forma, o preço desse produto foi estipulado com base nas empresas presentes no mercado, por exemplo McDonald’s, Chiquinho e Burger King, garantindo uma competitividade. Com essa iniciativa inovadora, a empresa tem grandes chances de se destacar e conquistar a preferência dos consumidores ávidos por uma casquinha de sorvete que passam pela região.

A fidelização de clientes é um objetivo primordial e estratégico para as empresas que almejam estabelecer uma base sólida e sustentável para seu crescimento a longo prazo. A conquista de lealdade do cliente vai além da mera captação de novos consumidores, envolvendo a manutenção de um relacionamento duradouro com aqueles que já conhecem e confiam na marca. Uma das principais vantagens da fidelização dos clientes é o aumento da receita. Clientes fiéis tendem a gastar mais e com maior frequência, pois já possuem confiança na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Clientes satisfeitos são mais propensos a compartilhar suas experiências positivas com outras pessoas, seja por meio de recomendações pessoais ou nas redes sociais. Isso gera uma imagem positiva da marca e aumenta sua credibilidade no mercado. Ademais, a fidelização

do cliente cria um diferencial competitivo. Em um mercado cada vez mais saturado e competitivo, a capacidade de manter clientes fiéis dá à empresa uma vantagem significativa em relação aos concorrentes.

O programa de fidelização torna os clientes fiéis, pois é construído, principalmente, pelo relacionamento constante, diferenciado e personalizado por meio de um conjunto de ações comunicação e entrega de benefícios, estruturado sob a égide de um conceito que concatena, sistematiza e regulamenta o relacionamento [...] entre a empresa e seus clientes. (DIAS, 2006, p. 428)

Deste modo, uma das metas é fidelizar 1,5% dos seus clientes por ano. A empresa atende cerca de 50 pessoas por dia, ou seja 18.000 anualmente, o que resulta aproximadamente 270 clientes fidelizados por ano. Uma forma eficiente e proposta para o alcance esperado é a criação do cartão fidelidade, um programa especial que recompensa os clientes fiéis com benefícios exclusivos. Portanto, conforme a identidade visual da empresa Palácio dos Sorvetes, foi desenvolvido o cartão fidelidade (apêndice A) designado como forma de fidelizar seus clientes e potencializar suas vendas. Ao adquiri-lo, o cliente recebe o cartão com 10 quadrados em branco para que seja preenchido com a assinatura do vendedor. A ideia é que, a cada compra o cliente preencha um quadrado. Uma vez que todos os espaços estejam preenchidos, o cliente tem direito a um prêmio final, sendo ele, duas bolas de sorvete gratuitas.

A partir dessa proposta de intervenção com a criação, tem-se o intuito de gerar custos baixos aos donos do empreendimento ou então que possam significar um investimento com alto retorno. No que se diz respeito ao objetivo principal e a meta de aumento da competitividade, ambos não causam gastos extras, além da criação e utilização do Instagram e Facebook, sendo totalmente gratuitos. Contudo, após pesquisas, o custo para a impressão do cartão fidelidade é de R\$ 43,50 (quarenta e três reais e cinquenta centavos), com mil unidades segundo site 360imprimir. Com base nesses dados, é importante ressaltar que a oferta de mil cartões pelo valor mencionado representa uma oportunidade excepcional, com um custo significativamente abaixo do preço de impressão, além de ser uma quantidade suficiente para distribuir aos seus clientes atuais e novos. Já para adquirir uma máquina de casquinha de sorvetes será investido cerca de R\$ 7.000 (sete mil reais).

De acordo com as problemáticas presentes no ambiente externo da organização, é necessário efetuar a avaliação dos ambientes geográficos, bem como a localização, clima e infraestrutura; demográficos, envolvendo a idade, gênero e fatores essenciais para segmentar o mercado e direcionar esforços do marketing de forma eficaz; e comportamentais que afetam diretamente e indiretamente nos resultados da empresa. Uma vez que, os resultados devem ser alinhados conforme a necessidade e atitudes que influenciam a compra do seu consumidor. Assim, ao realizar corretamente a análise, a empresa pode identificar oportunidades de mercado, antecipar tendências, identificar ameaças e ajustar suas estratégias, podendo ocupar uma posição competitiva diante do mercado concorrente e garantir sucesso a longo prazo.

[...] a coleta de informações de marketing por meio da análise de situação identifica os fatores-chave que devem ser acompanhados pela empresa e os organiza dentro de um sistema que vai monitorar e distribuir as informações sobre ele continuamente. (FERRELL, 2009, p. 134)

Em vista disso, com o objetivo de solucionar as dificuldades em relação ao estudo do ambiente externo, faz-se necessário a elaboração da matriz SWOT (anexo A), uma ferramenta amplamente utilizada no campo do planejamento estratégico, auxiliando a empresa avaliar seu desempenho e identificar áreas de melhorias. A análise SWOT, é baseada em quatro componentes, sendo eles, Forças (*Strengths*), como recursos internos, habilidades distintas ou vantagens competitivas; Fraquezas (*Weaknesses*) que são as limitações internas que podem afetar negativamente o desempenho; Oportunidades (*Opportunities*), referente as condições externas favoráveis; e Ameaças (*Threats*) dita como condições externas desfavoráveis. Após a identificação desses fatores é possível avaliar sua importância para que a partir dos resultados sejam desenvolvidas estratégias específicas que capitalizem as forças, minimizem as fraquezas, aproveitem as oportunidades e enfrentem as ameaças.

Segundo os dados expostos anteriormente acerca da matriz SWOT, cria-se uma necessidade de inovação nessa ferramenta, a fim de melhorar e acertar diretamente as perceptivas almejadas da empresa Palácio dos Sorvetes (apêndice

B). Partindo desse conceito, pode-se subdividir em dois fatores, sendo eles os internos e os externos. Na conceituação da parte interna, têm-se os componentes de força, sendo assim caracterizado por meio de uma localização privilegiada e atrativa, excelência no quesito confiança e integridade com seus consumidores, um ótimo atendimento e com os mais variados sabores. Entretanto, em suas fraquezas, são mencionadas a falta de propensão de novos clientes, o não reconhecimento de novos clientes e a ausência da definição da marca, ineficácia de funcionários e também de inovações.

Enfatizar forças internas enquanto se ignoram questões externas pode resultar em uma organização que, embora eficiente, não consegue adaptar-se quando mudanças externas aumentam ou impedem a capacidade de a empresa atender a necessidade de seus consumidores. (FERRELL, 2009, p.136)

Em contrapartida, analisando a vertente dos fatores externos, obtém-se que as oportunidades são a favor dos dias mais quentes, ou seja, onde a temperatura se eleva, conseqüentemente fazendo com que os consumidores recorram a um produto que possa saciar o calor, a visita anualmente de turistas à Matriz, além das próprias férias escolares, que por sua vez apresenta uma maior demanda e um favorável desempenho no faturamento. E por fim, em suas ameaças pode-se destacar a concorrência proveniente das sorveterias, cafeterias e mercados com o mesmo nicho, os aumentos dos custos da matéria-prima, as mudanças climáticas e a crise econômica que se alastrou durante três anos, trazendo resquícios negativos para o mercado até os dias de hoje.

Portanto, é notório o quão essencial é fazer uma boa gestão e análise da matriz, posto que, grande parte da eficácia de uma empresa é obtida a partir da identificação dos seus pontos fortes e fracos, a fim de analisar e armazenar esses dados para o nivelamento do ambiente organizacional. Além disso, ela deve ser feita anualmente, pois seus dados podem estar em constante variabilidade e se modificarem de acordo com a exigência esperada sobre o projeto, além da constante variação no mercado competitivo, como a mudança no preço do dólar, inflação, novos concorrentes, entre outros. Desse modo, é de extrema importância

destacar que a análise em si, não apresenta custos para sua realização, já que deve ser feita de acordo com os quatro pilares subscritos.

O conjunto de elementos que darão vida e definição a organização será denominada como identidade visual, sendo ela uma ótima ferramenta para dar personalidade, crescimento e divulgação ao negócio. Por meio deste, cria-se a necessidade de entender e compreender a credibilidade que a empresa quer repassar aos seus consumidores. Dessa forma, foi necessário produzir um amplo estudo acerca das melhores e mais viáveis cores para facilitar o reconhecimento imediato da sorveteria, visto que a escolha correta da coloração de um ambiente requer muito cuidado e zelo, pois ela contribui diretamente para a transmissão do equilíbrio visual. Devido a esse fator, as cores primárias azul e amarelo passaram a ser utilizadas para a nova identidade visual. A cor amarela representa dentro da psicologia inovação, alegria, felicidade criatividade e verão, e posteriormente, o azul, traz consigo segurança, tranquilidade, leveza e confiança. Logo, a união dessas cores, trouxeram uma nova visão e sentimento para o ambiente, gerando assim uma conexão visual com os valores e ideais da empresa.

A marca é um nome, normalmente representado por um desenho (logotipo e/ou símbolo) [...], hoje se uma empresa não tem uma boa imagem, não causa uma boa impressão à primeira vista e isso com certeza irão refletir no seu crescimento e na sua valorização no mercado. (STRUNCK, 2001, p. 67)

O logotipo para a instituição surge com o objetivo de traduzir uma imagem perante o mercado, procurando identificar-se com o seu público-alvo através de uma personalidade visual. Visando atingir um número maior de consumidores, a logo foi pensada nos diferentes gostos e idades (apêndice C). Ela é representada por uma coroa que demonstra a ideia da palavra Palácio, e um sorvete que exprime o principal produto do estabelecimento, sendo os sorvetes. Isso traz uma aproximação entre o negócio e os clientes, os quais poderão detectar rapidamente a proposta do ambiente, facilitando firmar-se na comunidade competitiva, seja pessoalmente, ou de maneira virtual, através das redes sociais. Sua criação pode ser sem gastos, utilizando aplicativos no modo gratuito, como o Canva, que oferece propostas de elementos diversificados e criativos, que facilitam o processo de criação. Porém,

para colocá-la nos baldes de sorvetes e acompanhamentos, sugere-se imprimir o modelo em um papel adesivo, que custa em média R\$ 4,00 (quatro reais) a R\$ 5,00 (cinco reais), o qual é possível colocar por volta de doze imagens.

Para trazer um diferencial e uma características própria, o slogan apresenta uma frase curta, direta e objetiva, que defina sua essência e proposta para o comércio, atraindo novos consumidores e trazendo fidelização dos clientes, tornando-se assim, uma marca reconhecida. Ele pode ser criado sem custo, uma vez que, basta saber o que quer passar e usar a criatividade, divulgando-o nas redes sociais de maneira gratuita, ou em propagandas pagas, como em carros de som, rádio e panfletos. A partir de McNeilly (1999, p. 13) “Seu objetivo é o domínio relativo do mercado, necessário à sobrevivência e prosperidade a longo prazo”. Para isso o slogan escolhido foi: Palácio dos Sorvetes: a magia dos sabores.

Dentro da publicidade, o cuidado com o público é essencial, pois a forma como ele enxerga o negócio resultará numa boa ou má impressão, conseqüentemente, permitindo-o consumir no local ou não. Dessa maneira, o cliente ao entrar em contato, precisa se sentir atraído pela marca e por isso o design da fachada se torna algo tão importante, pois ela é vista como uma sinalização e uma identificação de qual ramo a organização está inserida. Posto isso, a fachada antiga (apêndice D) será substituída por uma nova, que foi desenvolvida de uma mudança no visual de entrada, colocando as cores do local em evidência, juntamente com a centralização da logo e o tempo de experiência no mercado (apêndice E). Ela foi pensada dessa forma com o intuito de ser simples e objetiva, mostrando de maneira rápida e clara sua personalidade para seus consumidores e possíveis clientes. Seu custo está ligado diretamente com a instalação da fachada que varia de R\$ 700,00 (setecentos reais) a R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais) por metro quadrado.

O Palácio dos Sorvetes não possui a padronização de um uniforme, já que são apenas dois funcionários, no entanto, o uniforme serve para trazer credibilidade e identificação entre os trabalhadores de uma determinada organização, tendo isso em vista, foi elaborado um traje específico para esse local de trabalho. A cor da camiseta escolhida foi o amarelo, que faz parte da paleta de cores da instituição, juntamente com a logo e o nome estampados (apêndice F). De acordo com a empresa de estampas, Diprima, com um grande número de produções, a unidade média R\$ 30,00 (trinta reais), entretanto, devido a pequena quantidade de



colaboradores, só há necessidade de até quatro camisetas, sendo duas para cada, dessa forma, haveria um acréscimo no preço individual, passando para uma média de R\$ 50,00 (cinquenta reais) a R\$ 60,00 (sessenta reais) a unidade.

Embalagens bem desenhadas podem criar valor de conveniência e promocional. Elas devem ser vistas como uma arma e estilo, especialmente no caso de alimentos, cosméticos, artigos de higiene pessoal e pequenos eletrodomésticos. Sendo o primeiro contato do comprador com o produto, a embalagem é capaz de atraí-lo ou afastá-lo. (KOTLER; KELLER, 2006, p. 385)

Com a finalidade de introduzir uma preocupação maior com a sustentabilidade, foi implementada a ideia de uma embalagem de papéis biodegradáveis personalizados, causando menos impactos (apêndice G). Através de pesquisas no site Copack Embalagens, foi observado que o tamanho dos potinhos para sorvetes de 150ml com mil unidades custa R\$ 670,00 (seiscentos e setenta reais), o que equivale a R\$ 0,67 (sessenta e cinco centavos) por valor unitário; 250ml com mil, onde cada um custaria R\$ 0,72 (setenta e dois centavos); 360ml com mil, por R\$ 750,00 (setecentos e cinquenta reais), obtendo o valor de R\$ 0,75 (setenta e cinco centavos); e 480ml com mil, sendo R\$ 950,00 (novecentos e cinquenta reais), apresentando R\$ 0,95 (noventa e cinco centavos) a unidade individual.

Já para os copos biodegradáveis de açaí e milk-shake (apêndice H), o preço de 200ml, com mil unidades é R\$ 390,00 (trezentos e noventa reais), o valor unitário de R\$ 0,39 (trinta e nove centavos); R\$ 620,00 (seiscentos e vinte), os de 360ml, com mil, por R\$ 0,62 (sessenta e dois centavos) cada; e R\$ 710,00 (setecentos e dez reais), com mil unidades de 500ml, onde cada uma sai por R\$ 0,71 (setenta e um centavos). Além disso, com a introdução da máquina de sorvete em casquinha, haverá o uso de embalagens de papel, as quais, consultando o site NatuCopos, que vende cones para casquinhas de sorvete personalizadas (apêndice I), a cada mil unidades do tamanho pequeno sai a R\$ 283,40 (duzentos e oitenta e três reais e quarenta centavos) e para o cascão, com tamanho grande, a cada mil unidades sai por R\$ 303,80 (trezentos e três reais e oitenta centavos). Portanto, o preço total de todas as embalagens (apêndice J), sendo cada uma com mil unidades, saí no valor de R\$ 5.397,20 (cinco mil, trezentos e noventa e sete reais e vinte centavos).

A transformação no ambiente físico proposta foi a criação de uma arte na parede principal (apêndice K), cuja encontra-se maior número de mesas do estabelecimento, com inspiração no grafite, trazendo inovação e foco na nova realidade da sociedade. Ela foi pensada com a intenção de tirar fotos e ser chamativa, atraindo a atenção do público, seu custo é cerca de R\$ 2.500 (dois mil e quinhentos reais). Além disso, a troca da cor e modelo das cadeiras foi mais uma das ideias desenvolvidas, uma vez que, não havia padronização, sendo elas vermelhas e brancas, passando para cor azul, com uma aparência mais moderna (ANEXO B). Seu custo unitário é de R\$ 96,15 (noventa e seis reais e quinze centavos), um gasto total de R\$ 3.461,40 (três mil quatrocentos e sessenta e um reais e quarenta centavos), de acordo com a loja Madeira Madeira. Recomenda-se também, que removam as fitas com tema da copa do mundo, e realizem uma higienização nos ventiladores (apêndice L).

### **3.1 Resultados Esperados**

A partir da criação da missão, visão e valores espera-se que os proprietários tenham consciência do propósito da empresa, esses elementos sirvam como base para a sua identidade e consigam usar os valores como um guia para as decisões tomadas. Ademais, com a mudança para uma cultura organizacional, a empresa se tornará mais profissional e deixará de lado os conflitos familiares. Além disso, com o objetivo e as metas estabelecidas a empresa terá mais clareza sobre o que deverá cumprir, almejando sempre alcançar seu objetivo. Ao concluir as metas é esperado que o Palácio dos Sorvetes esteja com uma maior visibilidade, surgindo o básico de um planejamento. Em vista disso, o Planejamento Estratégico terá notoriedade podendo alavancar o posicionamento da empresa em relação aos concorrentes.

O objetivo da estratégia empresarial deve ser “tomar Tudo-sob-o-Céu intacto” – ou seja, capturar o seu mercado. Você deve definir os mercados que vai buscar e se comprometer a atingir um domínio relativo desses mercados. Com isso, sua empresa assegurará a sobrevivência e a prosperidade. (MCNEILLY, 1999, p. 3)

Com a implementação da análise SWOT dentro da empresa Palácio dos Sorvetes, é esperado uma melhoria em relação as problemáticas evidentes. Dentre

os fatores internos, pode-se obter uma série de resultados, já que ao reconhecer e aproveitar seus pontos fortes, a empresa pode fortalecer sua posição no mercado e se destacar da concorrência e ao ter ciência dos pontos fracos a empresa desenvolve estratégias para melhorar e superar outras organizações. Já os fatores externos, auxiliam para uma melhor compreensão do mercado acirrado, com a identificação das oportunidades a empresa pode desenvolver planos estratégicos e obter vantagem competitiva, além disso a compreensão das ameaças ajuda a empresa a se preparar e desenvolver as estratégias necessárias. Ou seja, espera-se que a organização possa formular estratégias e planos de ação, superar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças. Ademais, fornecer um pilar sólido de informações para tomadas de decisões mais informadas e embasadas. Portanto, os resultados têm o objetivo de impulsionar o crescimento, a competitividade e o sucesso da organização no mercado em que atua.

Estima-se que com as mudanças propostas no âmbito do Marketing, como a criação das redes sociais, transformações no logotipo, fachada e ambiente físico, haja um fortalecimento perante os concorrentes e que sua marca atinja altos níveis de satisfação por toda região. Com a logo, espera-se que os clientes consigam identificar de maneira visual o diferencial ocorrido na empresa e que eles sejam capazes de reconhecer aquela sorveteria como sinônimo de qualidade. Juntamente com a fachada, o slogan e o layout, é desejado que o local passe a ser mais atrativo para os diversos públicos e suas diferentes idades. A embalagem oferece valor e credibilidade ao produto e ao serviço, visto que ela foi pensada de acordo com a sustentabilidade e sua preocupação com a geração futura. Além disso, a escolha do uniforme foi desenvolvida com o intuito de passar uma imagem melhor para os consumidores e uma padronização em relação aos trabalhadores. Presumisse que ele contribuirá para a segurança e organização do ambiente, gerando uma maior integração entre a equipe.

## CONCLUSÃO

Neste presente Trabalho de Conclusão de Curso iniciado em fevereiro de 2023, houve a realização de uma pesquisa de campo feita pelo grupo no centro da cidade de Guaratinguetá, que visava buscar informações sobre as empresas inseridas no mercado atual, de forma a trabalhar em cima de suas qualidades e fraquezas. Após a pesquisa, foi obtido informações suficientes para se aplicar no nosso trabalho, uma vez que necessário a escolha final de uma empresa, destacou-se o Palácio dos Sorvetes cafeteria e sorveteria. A aceitação dos sócios fez-se necessária para que os dados da mesma pudessem ser apresentados e para obter informações detalhadas sobre a história da empresa, os seus produtos mais consumidos, a demanda de clientes e os seus fornecedores. Antecedendo a elaboração das soluções para as problemáticas na empresa, foi descrito no trabalho a história, teorias e áreas da Administração, assim embasando teoricamente o assunto e propondo soluções que traga resultados positivos para a empresa.

No primeiro capítulo desta dissertação, apontamos historicamente e socialmente no que concerne os primórdios da Administração, partindo assim do desencadeamento das civilizações arcaicas e em seguida para as evidentes transformações nos âmbitos da revolução industrial, abrangendo maior direcionamento para a história do Brasil. Posteriormente, elencamos três conceitos muito importantes para a designação do termo e ato de administrar, fundamentado nos autores Chiavenato, Fayol e Maximiano, onde caracterizavam a Administração como o planejamento e gerenciamento de ações, tomada de decisões, exposição de resultados e controle das divisões de uma organização. Baseado nesses conceitos, existem diversas áreas da Administração, porém as descritas nesse estudo foram Logística, Gestão Financeira, Marketing, Gestão de Pessoas, Gestão de Estoque, Gestão de Compras e Planejamento Estratégico, respetivamente.

No segundo capítulo do presente trabalho, descrevemos o município em que a empresa está situada, as características da mesma e seus principais problemas. Em princípio, retratamos o município de Guaratinguetá evidenciando suas origens, nome da cidade, crenças religiosas, características demográficas, bem como seu setor industrial, comercial e as demais atividades exercidas na região. Subsequentes, foi apresentada a empresa Palácio dos Sorvetes, destacando sua localização geográfica privilegiada, seus proprietários, sua origem, história,

segmento de mercado e seus principais concorrentes. Assim, com base nas análises realizadas foram descritas as principais problemáticas presentes na empresa, dentre elas a ineficiência na área de Planejamento Estratégico, afetando a definição de missão, visão e valores; cultura organizacional; objetivos e metas; posicionamento de mercado, além da falta de uma identidade visual, o que resulta em aspectos negativos para a empresa.

Já no terceiro capítulo foram apresentadas propostas de soluções e os resultados esperados para as problemáticas expostas pelo grupo. Ao analisarmos a empresa Palácio dos Sorvetes, detectamos certas dificuldades por parte dos proprietários a respeito do planejamento e controle da instituição, mas também, a falta de um destaque no mercado competitivo. Dessa forma, foram feitas sugestões para a definição de metas, objetivos, missão, visão e valores, além da implementação de mudanças na cultura organizacional, com o intuito de trazer melhorias para a análise de resultados e tomadas de decisões. Acerca da falta de posicionamento no mercado, indicamos a realização da Análise Swot, que possibilita um fácil entendimento sobre o ambiente interno e externo, analisando as forças e fraquezas da organização. Ademais propusemos um plano de marketing baseado na imagem que a empresa gostaria de passar, criando logo, slogan, cartão fidelizado, fachada, novas embalagens e uniformes, além de modificações no ambiente interno e sua decoração, visando a união de estratégias para o crescimento do negócio.

Após a finalização do exposto Trabalho de Conclusão de Curso, conclui-se que as ferramentas da Administração são de suma importância em virtude de sua forma de planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades realizadas pelas instituições. À vista disso, constata-se que por meio de uma ampla pesquisa de mercado, foi mensurado fidedignas soluções para a empresa Palácio dos Sorvetes, possuindo enfoque no desenvolvimento do Planejamento Estratégico, buscando a minimização dos problemas e as melhorias de seu ambiente interno e externo. Dessa forma, é evidente que a aplicabilidade das propostas de soluções mencionadas é desenvolvida com o objetivo de transmitir de forma clara o monitoramento e crescimento dos resultados para a organização escolhidas, calculado estrategicamente de modo a obter um baixo custo operacional. Portanto, entende-se que a elaboração do projeto se torna viável para a então empresa.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL, Paulo Henrique Meneses. **Análise do ambiente externo e interno de uma empresa de confecções do município de Caruaru – PE**. Caruaru: O Autor, 2014.
- CÂMARA MUNICIPAL DA ESTÂNCIA TURÍSTICA DE GUARATINGUETÁ. **História de Guaratinguetá**. 2023. Disponível em <<https://camaraguaratingueta.sp.gov.br/historia-de-guaratingueta/>>. Acessado em: 04 de Agosto de 2023, 11h20.
- CAMPOS, Alexandre de. **Gestão de Compras e Negociação: Processos, uso da tecnologia de informação, licitações e aquisições no terceiro setor**. 1ª edição. São Paulo: Ética, 2015.
- CERO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª edição compacta. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9ª edição. Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier: 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 6ª edição revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

COSTA, Frederico Lustosa da Costa; ZAMONT, Fuad. **Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de Administração Pública.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora, FGV, 2010.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2006.

DONATO, Vitório. **Logística Verde.** Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração.** 3ª edição. São Paulo: Pioneira, 1998.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade:** mercado, estudo e organizações. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil.** 1ª reimpressão. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral:** previsão organização, comando, coordenação, controle. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 1989.

FERRELL, O. C.; MARTILNE, Michael D. **Estratégia de marketing.** São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FLUERY, Paulo Fernando; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber Fossati. **Logística empresarial:** a perspectiva brasileira. 14ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

GARCIA, Eduardo Saggiaro; DOS REIS, Leticia Mattos Tavares Valente; MACHADO, Leonardo Rodrigues; FERREIRA, Virgílio José Martins Filho. **Gestão de Estoques:** otimizando a logística e a cadeia de suprimentos. 1ª edição. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2006.

GOLÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de estoques:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

GUINDANI, Robert Ari; MARTINS, Tomás Sparano; SERTEK, Paulo. **Administração e Planejamento Estratégico.** Curitiba: Ibplex, 2007.

HIIT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** 1ª reimpressão da 1ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira**: uma abordagem prática: matemática aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro: 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2004.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados: Guaratinguetá**. 2023. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/guaratingueta.html>>. Acessado em: 04 de Agosto de 2023, 10h48.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. Marketing Digital [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philippe; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12ª edição. São Paulo: Pearson Hall, 2006.

LACOMBE, Henri. **Administração Industrial e Geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10ª edição. São Paulo, 1989.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson Hall, 2005.

MAXIMIANO, ANTONIO Cesar Amaru. **Introdução a Administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

MCNEILLY, Mark. **Sun Tzu e arte dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

MORAES, André. **Gestão de Compras. Apostila do Curso de Administração Industrial**. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

MORAES, José Geraldo Vinci. **História: geral e Brasil**. 2ª edição. São Paulo: Atual, 2005.

MOURA, Luciano Raizer. **Gestão do relacionamento com fornecedores**: análise da eficácia de programa para desenvolvimento e qualificação de fornecedores para grandes empresas. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2009.



OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 19ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

PINKSY, Jaime. **As primeiras civilizações: História natural, história social. Agricultura e criadores. Mesopotâmicos, egípcios e hebreus.** 1ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2012.

PINTO, Vera Regina Ramos; MOTTER, Mario Divo. **Uma Abordagem Histórica sobre o ensino da Administração no Brasil.** Volume 6. Rio de Janeiro: Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, 2012.

PRADO, Caio. **Formação do Brasil Contemporâneo: Colônia.** 6ª edição. Rio de Janeiro: Editora Brasiliense, 1961.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ESTÂNCIA TURÍSTICA DE GUARATINGUETÁ. **História.** 2023. Disponível em <<https://guaratingueta.sp.gov.br/acidade/#:~:text=Guaratinguet%C3%A1%20%C3%A9%20uma%20palavra%20de,palha%20e%20parede%20de%20m%C3%A3o%20E2%80%9D.>>>. Acessado em: 04 de agosto de 2023, 11h30.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração.** 1ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Helcimara. **Teoria Geral da Administração.** 1ª edição. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

STRUNCK, Gilberto Luiz. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso.** Rio de Janeiro: Bocks, 2001.

TEIXEIRA, Lorrán Garcia. **Gestão de Compras.** Assis: Instituto do Ensino Superior de Assis, 2011.

WANKE, Peter. **Gestão de Estoques na cadeia de suprimentos: decisões e modelos quantitativos.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2011.

ZEONE, Luiz Claudio. **Marketing estratégico e competitividade empresarial: formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho.** São Paulo: Novatec Editora, 2007.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A- Cartão Fidelidade Proposto

Frente



Verso



## APÊNDICE B – Análise SWOT do Palácio dos Sorvetes

<h1>ANÁLISE SWOT</h1> <h2>Palácio dos Sorvetes</h2>		Fatores Positivos	Fatores Negativos
	Fatores Internos	<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Localização privilegiada</li> <li>Relação de confiança</li> <li>Sorvete artesanal</li> <li>Ótimo atendimento</li> <li>Variedades de sabores</li> </ul>	<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Não atrai novos clientes</li> <li>Não tem a marca conhecida</li> <li>Falta de funcionários</li> <li>Inovações</li> </ul>
	Fatores Externos	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dias quentes</li> <li>Visita de Turistas</li> <li>Férias escolares</li> </ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Concorrência</li> <li>Aumento no custo da matéria prima</li> <li>Mudança climática</li> <li>Crise econômica</li> </ul>

## APÊNDICE C – Logotipo Palácio dos Sorvetes



### APÊNDICE D – Fachada antiga do Palácio dos Sorvetes



### APÊNDICE E – Nova fachada proposta para o Palácio dos Sorvetes



## APÊNDICE F – Uniforme Palácio dos Sorvetes



**APÊNDICE G – Pote de sorvete personalizado de papel biodegradável**



**APÊNDICE H – Pote açaí papel biodegradável**



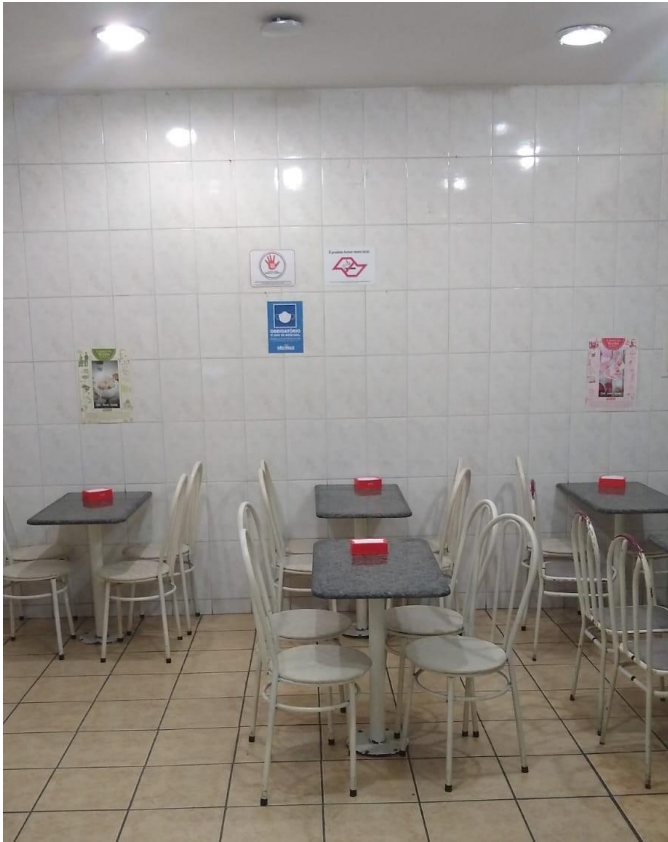
### APÊNDICE I – Embalagem cone de papel biodegradável



### APÊNDICE J – Tabela de custos totais das embalagens

Quantidade	Descrição	Tamanho	Preço unitário	Preço Total
1000	Pote biodegradável	150ml	R\$ 0,67	R\$ 670,00
1000	Pote biodegradável	250ml	R\$ 0,72	R\$ 720,00
1000	Pote biodegradável	360ml	R\$ 0,75	R\$ 750,00
1000	Pote biodegradável	480ml	R\$ 0,95	R\$ 950,00
1000	Cone para casquinha	Pequena	R\$ 0,28	R\$ 283,40
1000	Cone para casquinha	Grande	R\$ 0,30	R\$ 303,80
1000	Copo Biodegradável	200ml	R\$ 0,39	R\$ 390,00
1000	Copo Biodegradável	360ml	R\$ 0,62	R\$ 620,00
1000	Copo Biodegradável	550ml	R\$ 0,71	R\$ 710,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 5.397,20</b>

## APÊNDICE K – Parede principal sem modificações



## APÊNDICE L – Parede da entrada do Palácio dos Sorvetes





## ANEXOS

### ANEXO A- Representação gráfica da análise SWOT

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<b>F</b> ORÇAS	<b>O</b> PORTUNIDADES
Pontos fracos	<b>F</b> RAQUEZAS	<b>A</b> MEAÇAS

**Fonte:** SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Use a Matriz F.O.F.A. para melhorar a empresa.** 2015. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acessado em: 7 de outubro de 2023, 14h10.

**ANEXO B – Cadeira Modelo Eames na cor azul marinho**

**Fonte:** Madeira Madeira Comércio Eletrônico S/A. **Cadeira Eames Azul Marinho Preto.** Disponível em: <[https://www.madeiramadeira.com.br/cadeira-eames-azul-marinho-2804953.html?origem=pla-2804953&seller=17707&utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_content=cadeiras-para-sala-de-jantar-5161&utm\\_term=&utm\\_id=17320351867&gad\\_source=1&gclid=CjwKCAjw7oeqBhBwEiwALyHLM\\_ynv1fuJXOL7h5rwSaWABcSKXaw-lh4PJ4pVQxQDqHWxIsmrOkG-xoCaWkQAvD\\_BwE](https://www.madeiramadeira.com.br/cadeira-eames-azul-marinho-2804953.html?origem=pla-2804953&seller=17707&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_content=cadeiras-para-sala-de-jantar-5161&utm_term=&utm_id=17320351867&gad_source=1&gclid=CjwKCAjw7oeqBhBwEiwALyHLM_ynv1fuJXOL7h5rwSaWABcSKXaw-lh4PJ4pVQxQDqHWxIsmrOkG-xoCaWkQAvD_BwE)>. Acessado em 1º de Novembro de 2023, 18h55.