



**FACULDADE DE GOIANA - FAG**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDNA MARIA DA SILVA  
MARIA MYKAELLA BARBOSA DA SILVA

**TRILHANDO O SUCESSO EMPRESARIAL: estratégias para a formulação de um  
planejamento estratégico na empresa Felicità Gelatos Sorvetes LTDA**

GOIANA  
2023

EDNA MARIA DA SILVA  
MARIA MYKAELLA BARBOSA DA SILVA

**TRILHANDO O SUCESSO EMPRESARIAL: estratégias para a formulação de um  
planejamento estratégico na empresa Felicità Gelatos Sorvetes LTDA**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Orientadora: Prof. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz.

GOIANA

2023

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S586t Silva, Edna Maria da

Trilhando o sucesso empresarial: estratégias para a formulação de um planejamento estratégico na empresa Felicità Gelatos Sorvetes LTDA. / Edna Maria da Silva; Maria Mykaella Barbosa da Silva. – Goiana, 2023.  
38f. il.:

Orientador: Profa. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.

1. Gestão estratégica. 2. Matriz SWOT. 3. Planilha 5W2H. I. Título. II. Silva, Maria Mykaella Barbosa da.

BC/FAG

CDU: 658.012.2

EDNA MARIA DA SILVA  
MARIA MYKAELLA BARBOSA DA SILVA

**TRILHANDO O SUCESSO EMPRESARIAL: TRILHANDO O SUCESSO  
EMPRESARIAL: estratégias para a formulação de um planejamento estratégico na  
empresa Felicità Gelatos Sorvetes LTDA**

Artigo científico apresentado ao Curso de Administração, da Faculdade de Goiana - FAG,  
como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

Goiana, 04 de dezembro de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz (orientadora)  
Faculdade de Goiana - FAG

---

Prof. Esp. Odilon Carreiro de Almeida Neto (examinador)  
Faculdade de Goiana - FAG

---

Prof. Me. Sidcley Cavalcante da Silva (examinador)  
Faculdade de Goiana - FAG

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos, em primeiro lugar, a Deus, por nunca nos abandonar, estando sempre ao nosso lado, principalmente nos momentos difíceis.

Agradecemos aos nossos pais, irmãos e familiares, que sempre nos apoiaram e estiveram conosco em todos os momentos desta jornada, não medindo esforços nem palavras de incentivos para que concluíssemos esta etapa.

Somos gratas a todos os professores, pelos ensinamentos e aprendizados, fundamentais ao nosso desenvolvimento acadêmico e profissional. Em especial, agradecemos a nossa orientadora, Professora Me. Cláudia Lúcia, por toda paciência, apoio e colaboração nas horas que mais precisávamos, sempre esteve muito solícita para quaisquer dúvidas e questionamentos, suas orientações foram essenciais para a realização deste sonho.

Agradecemos aos nossos amigos, que em vários momentos, nos deram palavras de incentivos. Aos colegas de faculdade, por podermos, no decorrer desses anos, compartilhar momentos que foram significativos para a nossa trajetória acadêmica.

Agradecemos a Faculdade de Goiana (FAG), que nos proporcionou a oportunidade de um ensino digno e de qualidade, contribuindo, significativamente, para que todos os nossos anseios, fossem possíveis de serem concretizados, abrindo caminhos para novas oportunidades.

Agradecemos a empresa Felicitá Gellatos, em especial, a nossa gestora, Izaura Oliveira, por nos permitir o acesso as informações necessárias para a realização da pesquisa, muito obrigada pela confiança e apoio.

A todos, o nosso muito obrigada! Com certeza, ficarão guardadas em nossos corações todas as lembranças inestimáveis de ensinamentos, experiências compartilhadas e momentos de alegrias vividos nesses quatro anos desta graduação.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1 Administração Estratégica</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 O Planejamento Estratégico e suas Etapas</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3 Ferramentas da Análise Estratégica</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3.1 A Matriz SWOT</b> .....	<b>13</b>
<b>2.3.2 A Matriz PESTEL</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3.3 Análise Ambiental Interna</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3.4 Planilha 5W2H</b> .....	<b>17</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>18</b>
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1 Variáveis Ambientais Externas - PESTEL</b> .....	<b>21</b>
<b>4.2 A Matriz SWOT</b> .....	<b>22</b>
<b>4.3 Plano de Ações Estratégicas</b> .....	<b>23</b>
<b>5 DISCUSSÕES</b> .....	<b>23</b>
<b>5.1 Apresentação da Empresa</b> .....	<b>24</b>
<b>5.2 Análise das Variáveis Ambientais Externas - PESTEL</b> .....	<b>25</b>
<b>5.2.1 Variável Política e Legal</b> .....	<b>26</b>
<b>5.2.2 Variável Econômica</b> .....	<b>27</b>
<b>5.2.3 Variável Social</b> .....	<b>28</b>
<b>5.2.4 Variável Tecnológica</b> .....	<b>28</b>
<b>5.2.5 Variável Ecológica</b> .....	<b>29</b>
<b>5.3 A Análise SWOT</b> .....	<b>29</b>
<b>5.3.1 Pontos Fortes</b> .....	<b>30</b>
<b>5.3.2 Pontos Fracos</b> .....	<b>32</b>
<b>5.3.3 Plano de Ações Estratégicas</b> .....	<b>33</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>34</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>36</b>

## **TRILHANDO O SUCESSO EMPRESARIAL: estratégias para a formulação de um planejamento estratégico na empresa Felicità Gelatos Sorvetes LTDA**

**Edna Maria da Silva<sup>1</sup>**

**Maria Mykaella Barbosa da Silva<sup>2</sup>**

**Cláudia Lúcia Ribeiro da Cruz<sup>3</sup>**

### **RESUMO**

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que auxilia na obtenção do conhecimento organizacional, mapeando o caminho a ser seguido pela empresa para atingir seus objetivos. Neste contexto, são especificadas as variáveis que impactam de forma positiva e negativa no negócio a fim de estabelecer um diagnóstico empresarial. Diante das constatações e da necessidade de traçar caminhos mais promissores para a empresa, a proposta de investigação que norteia o estudo é: como a formulação de um planejamento estratégico na Felicità Gelatos Sorvetes Ltda, poderá auxiliá-la a entender seus pontos fortes e fracos, a fim de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças futuras, para assim, se tornar mais competitiva em seu mercado de atuação? Dessa forma esta pesquisa tem como objetivo geral propor a formulação de um planejamento estratégico para a empresa Felicità Gelatos Sorvetes Ltda para um período de médio prazo. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa se caracteriza de natureza aplicada, por buscar aplicar o conhecimento científico na criação de soluções práticas. Para isso, foi realizada uma abordagem qualitativa, necessária para analisar as opiniões e percepções dos sujeitos da pesquisa. Quanto aos objetivos que se pretende alcançar, a mesma teve um caráter exploratório, realizada através de estudo de caso, em virtude de ser uma pesquisa preocupada com o desempenho prático empresarial, adotando como instrumentos de coleta, entrevistas semiestruturada e ferramentas gerenciais, como a Matriz SWOT, PESTEL e a planilha 5W2H, além da técnica do cliente oculto. A pesquisa de campo demonstrou que a empresa escolhida não possui um planejamento estratégico e nem os direcionamentos básicos para uma projeção futura no mercado, como uma missão, visão, valores e a definição de negócio, e isso tem gerado efeitos negativos em seu desempenho. A pesquisa identificou algumas variáveis que impactam o negócio de forma externa e interna, sendo as externas: baixo grau de concorrência, expansão comercial da cidade, parcerias com empresas locais; ausência de mão de obra qualificada, preços da concorrência e de produtos similares e a dependência do clima. E as internas: a qualidade dos produtos oferecidos, a credibilidade da empresa, a agilidade no atendimento; ausência de ações de marketing, falta de controle de estoque e de metas estabelecidas junto aos clientes. Deste modo, espera-se que o plano de ações visando melhorias, possa trazer soluções as dificuldades encontradas, projetando a empresa a patamares ainda não alcançados em seu mercado de atuação.

---

<sup>1</sup> Graduanda no Curso de Bacharelado em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG. e-mail: edna\_dinho11@hotmail.com.

<sup>2</sup> Graduanda no Curso de Bacharelado em Administração pela Faculdade de Goiana – FAG. e-mail: mykaellasilva28@gmail.com.

<sup>3</sup> Professora no Curso de Bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana – FAG. e-mail: claudia.luciajp@gmail.com.

**Palavras-chave:** gestão estratégica; matriz SWOT; planilha 5W2H.

## ABSTRACT

Strategic planning is a management tool that helps to obtain organizational knowledge, mapping the path to be followed by the company to achieve its objectives. In this context, the variables that impact positively and negatively on the business are specified in order to establish a business diagnosis. Given the findings and the need to outline more promising paths for the company, the research proposal that guides the study is: how the formulation of strategic planning at Felicità Gellatos Sorvetes Ltda, can help it understand its strengths and weaknesses, in order to take advantage of opportunities and avoid future threats, in order to become more competitive in your market? Therefore, this research has the general objective of proposing the formulation of strategic planning for the company Felicità Gellatos Sorvetes Ltda for a medium-term period. As for methodological procedures, the research is characterized by an applied nature, as it seeks to apply scientific knowledge in the creation of practical solutions. For this, a qualitative approach was carried out, necessary to analyze the opinions and perceptions of the research subjects. As for the objectives intended to be achieved, it had an exploratory character, carried out through a case study, as it is a research concerned with practical business performance, adopting semi-structured interviews and management tools, such as the Matrix, as collection instruments. SWOT, PESTEL and the 5W2H spreadsheet, in addition to the mystery shopper technique. The field research demonstrated that the chosen company does not have a strategic plan or the basic guidelines for a future projection in the market, such as a mission, vision, values and business definition, and this has generated negative effects on its performance. The research identified some variables that impact the business externally and internally, the external ones being: low degree of competition, commercial expansion of the city, partnerships with local companies; lack of qualified labor, competitive prices and similar products and dependence on the climate. And the internal ones: the quality of the products offered, the credibility of the company, the agility in service; lack of marketing actions, lack of stock control and goals established with customers. In this way, it is expected that the action plan aimed at improvements can bring solutions to the problems encountered, projecting the company to levels not yet reached in its market.

**Keywords:** strategic management; SOWT matrix; 5W2H spreadsheet.

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que auxilia na obtenção do conhecimento organizacional, mapeando o caminho a ser seguido pela empresa para atingir seus objetivos. Neste contexto, são especificadas as áreas, as variáveis, os processos, assim como, os responsáveis por desenvolvê-lo. A partir dessa percepção é viável compreender a posição atual da empresa, estabelecer metas claras para o futuro e determinar as medidas indispensáveis para alcançar esses objetivos de modo a concretizar os propósitos da organização. Assim, o planejamento estratégico funciona como um mapa de orientação

empresarial, sendo considerado essencial as organizações atualmente (Lima, 2021).

A implementação do planejamento estratégico está condicionada a uma série de elementos, como o conhecimento aprofundado do negócio, do seu público-alvo e dos seus concorrentes, a partir da escolha do caminho a ser seguido, é necessário ordenar as ações, que nada mais é do que implementá-las a partir de um plano de ações, a fim de evitar desperdícios de esforços para alcançar os resultados pretendidos. Neste contexto, o gestor da organização ocupa um papel fundamental na liderança de toda a condução dos processos, incentivando os colaboradores a participarem de todas as etapas (Oliveira, 2020; Lima, 2021).

A implementação de estratégias para alcançar uma posição mais favorável no mercado varia em complexidade, dependendo das características da empresa (Oliveira, 2020). Especificamente, nas empresas que apresentam certa sazonalidade em relação à sua demanda, como as fabricantes de sorvetes, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta de apoio à tomada de decisão, sendo imprescindível para o desenvolvimento e crescimento do negócio em seu mercado de atuação (Oliveira, 2020; Ramos, 2022).

Apesar de ser conhecido como um produto sazonal, historicamente o sorvete passou a fazer parte da preferência brasileira a partir da década de 1941, quando ocorreu a instalação da primeira fábrica no país. Desde então, o produto passou a ser industrializado, ganhando maior visibilidade pelo clima tropical do país, contribuindo para o crescimento do setor. Hoje, o Brasil é um dos maiores consumidores de sorvetes do mundo (Ramos, 2022; Matini, 2022).

Sobre esta realidade, de acordo com a Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes - (ABIS, 2022), a Indústria Brasileira de Sorvetes é formada por mais de 11 mil empresas, dessas, 92% são de micro e pequeno porte, sendo responsáveis pelo faturamento de mais de R\$ 14 bilhões ao ano, contribuindo para a geração de empregos diretos que ultrapassa o quantitativo dos 100 mil, além de 200 mil empregos indiretos. Assim, percebe-se a representatividade do setor para a economia nacional. Além disso, de acordo com Termoprol (2017), observa-se atualmente algumas indústrias do segmento de sorvetes que têm grande potencial, entretanto, chegaram a um ponto em que precisam se diferenciar e focar nas tendências do mercado para alcançar as necessidades de seus clientes.

Diante das constatações realizadas *in loco* e da necessidade de traçar caminhos mais promissores para a empresa, a proposta de investigação que norteia o estudo é: como a formulação de um planejamento estratégico na Felicità Gellatos Sorvetes Ltda, poderá auxiliar a empresa a entender seus pontos fortes e fracos, a fim de aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças futuras, para assim, se tornar mais competitiva em seu

mercado de atuação em um período de dois a três anos?

A pesquisa parte do pressuposto de que, a partir das dificuldades identificadas pelos pesquisadores em visita a empresa, a adoção de um planejamento estratégico, permitirá que a mesma identifique as variáveis que podem influenciar em seu desempenho, e isso possibilitará o desenvolvimento de estratégias eficazes que lhe permitam ganhos substanciais, como afirmam vários autores referenciados que tratam sobre o planejamento estratégico.

Considerando o problema formulado, a presente pesquisa tem como objetivo geral propor a formulação de um planejamento estratégico para a empresa Felicità Gellatos Sorvetes Ltda, para um período de análise de dois a três anos, como forma de projetá-la para um futuro promissor em seu mercado de atuação. Visando alcançar o objetivo proposto, a pesquisa elencou os seguintes objetivos específicos: estabelecer um diagnóstico situacional para a empresa; identificar as variáveis internas e externas que influenciam o negócio; traçar um plano de ação estratégico para atingir o crescimento desejado no período analisado.

A empresa investigada nesta pesquisa atua no segmento de sorvetes e gellatos desde 2021, sendo considerada uma empresa de pequeno porte. Atualmente vem buscando se tornar mais competitiva em seu mercado de atuação, a partir da criação de valores e diferenciais para seus clientes. Entretanto, ainda não possui um planejamento estratégico efetivo, que possibilite entender as variáveis internas e externas que podem influenciar o seu negócio.

A justificativa para esta pesquisa vem da crescente competitividade identificada nos mercados que impõe uma constante necessidade de geração de valor para os clientes, requerendo, também, diferentes adaptações e constante atenção por parte dos gestores em relação a sua concorrência. Além disso, apesar da empresa atuar desde 2021 no mercado, a ausência de um planejamento estratégico já é percebida em vários aspectos, e isso lhe impõe uma série de restrições, seja do ponto de vista estratégico ou operacional. O principal deles é a ausência de alguns controles operacionais internos, o que implica em dificuldades para encontrar soluções rápidas e práticas para questões que surgem em seu dia a dia.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Administração Estratégica**

A Administração Estratégica surgiu como uma forma específica de gerir os negócios. Atualmente ela é praticada por todos os empresários que buscam ter sucesso em um

empreendimento inserido num contexto competitivo. Deste modo, ela deve ser adotada de forma consciente e não intuitiva, sendo necessária para definir o papel ativo que as organizações assumem no cumprimento de seus objetivos e metas organizacionais (Oliveira, 2020).

De acordo com essa afirmativa, a Administração Estratégica é o estabelecimento de providências a serem tomadas pelo administrador, para que a situação futura desejada seja diferente da situação passada. Portanto, administrar estrategicamente um empreendimento faz parte de um contexto de aprendizado, ou seja, de um conjunto de conhecimentos adquiridos por parte dos empresários ao longo dos anos, não devendo ser encarado, simplesmente, como uma aptidão natural das pessoas. Trata-se de um processo contínuo e interativo que visa manter os líderes de uma organização integrados com o seu ambiente (Oliveira, 2020).

Em uma visão gerencial, para Chiavenato e Sapiro (2020), a Administração Estratégica pode ser definida como uma importante ferramenta para a otimização dos processos organizacionais e se relaciona com todos os níveis de operação de uma empresa, tendo como principal intuito a implementação dos objetivos e estratégias empresariais, especialmente as realizadas a longo prazo.

Neste contexto, o processo de administração estratégica estabelece a necessidade de adotar estratégias, como forma de gerenciar taticamente as empresas, portanto, faz-se necessário definir uma estratégia. A definição de estratégia empresarial envolve o alcance das metas de uma organização ao longo do tempo, sendo uma forma adotada pela empresa para alcançar os objetivos almejados na Administração Estratégica (Almeida; Almeida, 2020; Lima, 2021).

Comparando as definições, observa-se que ambas consistem em um olhar voltado ao futuro, tentando alcançar o melhor desempenho planejado (pretendido) até o desempenho realizado (alcançado) pela organização. Para isso, é necessário que as informações do passado da empresa sejam levantadas, o que aumenta sua probabilidade de adotar estratégias que gerem vantagens competitivas. Neste contexto, todos os recursos da empresa precisam estar disponíveis, sendo essenciais a adoção de metodologias, ferramentas, pessoas engajadas e experiências empresariais que sirvam como exemplo para a prática de uma gestão estratégica eficiente (Almeida; Almeida, 2020; Lima, 2021).

A aplicabilidade da administração estratégica abrange o planejamento estratégico, que faz parte da base de uma organização, e é um importante instrumento de gestão estratégica de negócios no atual contexto competitivo. Deste modo, cabe ao gestor se

antecipar e definir qual a melhor estratégia a ser adotada de acordo com a necessidade da organização. Neste processo, deve ser lembrada a necessidade pela busca de estratégias inovadoras que acompanhem o ambiente competitivo em que se encontram as empresas, visto que a estratégia aplicada hoje, não pode ser a mesma de tempos atrás, devido à globalização, as mudanças de informações e a dinâmica que se impõe aos mercados (Lima, 2021).

## **2.2 O Planejamento Estratégico e suas Etapas**

O planejamento estratégico é um tipo de planejamento realizado a longo prazo, e tem como foco a formulação e implementação de estratégias a fim de alcançar níveis de competitividade futuros desejados para a organização. Neste período, os responsáveis pela sua implantação devem considerar a organização como um todo e questionar o que deve ser feito para que ela atinja o desempenho desejado (Maximiano, 2015).

Para Chiavenato e Sapiro (2020), o processo de planejar estrategicamente é um processo contínuo, necessariamente flexível para incorporar mudanças imprevistas do ambiente envolvendo a avaliação de riscos quanto aos resultados esperados, realizado com o maior conhecimento possível do futuro. Portanto, não se trata de adivinhar o futuro, mas sim de construí-lo, evitando o máximo de surpresas e racionalizando o processo de tomada de decisão a fim de garantir o sucesso da organização.

Essencialmente, “trata-se de um esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais que moldem e orientem o que é uma organização, o que ela faz e porque ela faz, inserindo-a no ambiente em que atua, com foco no futuro” (Chiavenato; Sapiro, 2020, p. 34). Isso garante sua competitividade e sustentabilidade em seu mercado de atuação.

Nesta perspectiva, para Oliveira (2020) o planejamento é analisado como uma das principais funções existentes no processo administrativo. Ele promove as análises dos ambientes externo e interno, definindo os objetivos, ampliando a competitividade e os resultados organizacionais. Assim, observa-se que o planejamento é considerado como uma função principal relacionada ao processo administrativo, tratando-se de um instrumento da Administração Estratégica.

O processo de elaboração de um planejamento estratégico obedece a três momentos distintos, cabendo a seus idealizadores olharem para o futuro de forma sistêmica, considerando três momentos: preparar-se para o inevitável, antecipar-se ao indesejável e controlar o controlável (Lima, 2021, p. 20). Para isso, foram criadas metodologias, visando uma sequência

lógica e ordenada de procedimentos, segundo os quais se determinam todas as providências e atividades necessárias para a execução de determinados objetivos.

Oliveira (2020, p. 41) afirma que “não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, isso porque as empresas diferem de tamanho, de tipos de operações, de organização, de filosofia e estilo administrativo”. A metodologia escolhida deverá ser adaptada às condições e realidades internas e externas da empresa para que a decisão a respeito da metodologia seja a mais acertada. No fluxograma da Figura 1, a seguir, apresentam-se as fases do processo de elaboração e implementação de um planejamento estratégico, adaptado de Oliveira (2020).

**Figura 1** - Etapas da formulação de um planejamento estratégico



**Fonte:** Adaptado de Oliveira, 2020.

Como observado, o processo inicia-se com a formação da base estratégica corporativa da organização mediante a formação da visão, princípios, definição de negócio e missão empresarial. Deste modo, ao desenvolver um planejamento estratégico, a empresa deixa claro o seu papel diante da sociedade. Idealizar a visão é projetar a imagem futura da empresa, ou seja, como a empresa estará daqui a alguns anos. Assim, a visão se relaciona à estratégia de planejamento e crescimento futuro, verificando os pontos que a empresa deseja desenvolver-se a médio e longo prazos (Oliveira, 2020).

Os princípios, crenças, filosofia ou valores da empresa representam tudo aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientação para o processo decisório e para o cumprimento de sua missão, tendo como função orientar os caminhos traçados pela organização e conduzir o comportamento dos envolvidos. São as ideias da empresa e o alicerce para seus planos e ações, dessa forma, servem a empresa manter o seu sentido e sua ética organizacional, devendo ser respeitados por todos para ser validados (Sebrae, 2017).

A definição de negócio corresponde ao espaço que a organização pretende ocupar em seu mercado de atuação. Especificamente, representa aquilo que a empresa se propõe a oferecer aos clientes para satisfazer suas necessidades, devendo se posicionar em relação ao ambiente de forma ampla, e não restrita. Isso significa que a empresa estará oferecendo soluções e benefícios, e não apenas produtos ou serviços (Sebrae, 2017).

A missão empresarial é tida como uma ferramenta que auxilia o desenvolvimento das atividades empresariais interligadas as organizações, assim, representa a razão de ser de empresa. A missão é abordada como uma declaração única que demonstra a identidade empresarial, determinando, portanto, seu propósito de forma mais ampla, devendo responder as seguintes perguntas: o que a empresa deve fazer; para quem deve fazer; para que deve fazer; como deve fazer e onde deve fazer (Oliveira, 2020).

A análise ambiental se refere aos fatores internos e externos que podem influenciar toda a organização, no momento atual e futuro, tendo em vista que as mesmas devem ser entendidas como organismos vivos, que interagem o tempo inteiro com o ambiente externo, provocando ou sofrendo desafios (Sebrae, 2017; Oliveira, 2020).

A projeção destes ambientes permitirá a formulação de desafios e metas que possibilitarão o estabelecimento de estratégias e de planos de ação capazes de aproveitar os pontos fortes e oportunidades, e eliminar os pontos fracos e as ameaças do ambiente (Oliveira, 2020). Para compreender melhor o cenário em que um planejamento estratégico pode ser elaborado, serão abordadas, nos tópicos seguintes, três metodologias específicas da gestão estratégica - a Matriz SWOT, a PESTEL e a planilha 5W2H.

A supervisão e o controle são as últimas fases do planejamento estratégico, cabendo ao gestor seu acompanhamento, através de métodos eficazes que permitam seu monitoramento adequado a fim de alcançar os objetivos propostos pela organização e consolidar o negócio, considerando a base estratégica corporativa (Lima, 2021).

É importante destacar que uma abordagem ampla sobre o planejamento estratégico, realizada a partir das fases acima, sem promover atalhos ou rupturas durante o processo, promove resultados inesperados para a organização, além de incentivar o agir e o pensar estrategicamente. Para isso, os gestores devem seguir o princípio do comprometimento e ter em mente que é necessário planejar apenas o possível de ser realizado em um futuro previsível, visando os recursos investidos e o retorno realizado (Chiavenato; Sapiro, 2020).

## **2.3 Ferramentas da Análise Estratégica**

### **2.3.1 A Matriz SWOT**

A matriz SWOT, vem do acrônimo *Strengths* = Forças, *Weaknesses* = Franquezas ou Fragilidades, *Opportunities* = Oportunidades e *Threats* = Ameaças, sendo assim, também denominada de FOFA, é uma metodologia que aborda tanto o ambiente interno empresarial, e

aquilo que pode ser controlado, determinando suas forças e fraquezas, quanto o externo, composta por variáveis que a empresa não pode controlar, mas sim, identificar, como as oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa está inserida (Casarotto, 2019).

Quando adotada de forma eficaz, a matriz auxilia no crescimento e na evolução da empresa, revelando um panorama geral da mesma, o que garante ao empreendedor uma visão objetiva e propositiva do negócio (Fernandes; Berton, 2017). Dessa forma, percebe-se que a análise SWOT é baseada na suposição de que os gestores devem estudar cuidadosamente esses pontos, elaborando uma estratégia útil para garantir o sucesso organizacional.

De acordo com Lima (2021), as forças e as fraquezas de uma organização são mais fáceis de serem analisadas e controladas, por retratarem a situação interna e atual da empresa. Entretanto, para uma organização aproveitar uma oportunidade, ou livrar-se de uma ameaça, é necessário um conhecimento detalhado do mercado em que ela atua. Ademais, oportunidades podem surgir e trazer benefícios futuros quando a empresa sabe administrar, porém, tornam-se obstáculos quando falta gestão e isso pode representar um prejuízo ou uma ameaça a mesma. Sendo assim, em relação a sua aplicabilidade, os obstáculos estão na dificuldade de identificar os reais pontos fortes e fracos da organização, e enquadrar as importantes oportunidades e as maiores ameaças do mercado.

De acordo com Nakagawa (2011, p. 1):

A análise SWOT é considerada uma ferramenta clássica da administração. Não há executivo de grande empresa que não a conheça. Mas a ferramenta ainda é pouco praticada por quem tem empresa de menor porte. A Matriz SWOT não tem um pai ou mãe definidos, mas muitos acreditam que ela tenha sido desenvolvida na década de 1960 por professores da Universidade Stanford, a partir da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos.

Para facilitar sua aplicação, os teóricos da área de gestão estratégica estabeleceram uma forma sistematizada para visualizar os pontos positivos e negativos, considerados na Matriz, dividida em forma de quadrantes, como se fosse uma fotografia das variáveis ambientais que podem influenciar no desempenho da empresa, assim, é possível retirar importantes informações internas e externas à empresa, porém, devem ser realizadas em separado, uma da outra. Dessa forma, para formalizar a análise SWOT a empresa deve buscar sua identidade olhando para o ambiente que a cerca, para que, assim, possa descrever cada ponto evidenciado (Bássora, 2020). A Figura 2, a seguir, apresenta a matriz e os fatores que a compõe.

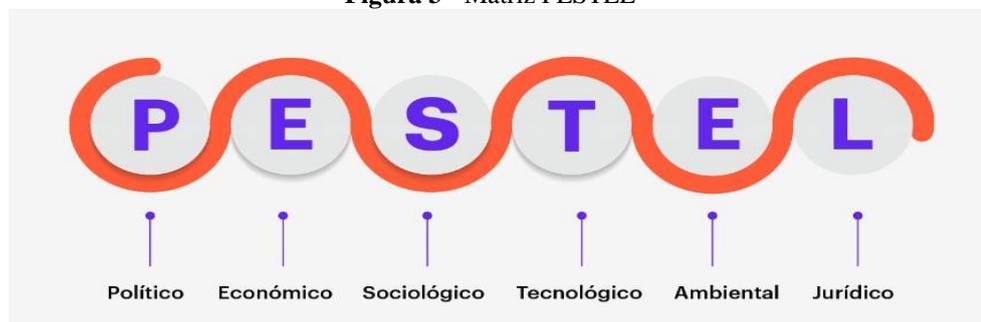
**Figura 2 - Matriz SWOT**

Fonte: Adaptado de Bássora, 2020.

A partir desse mapeamento interno da organização, é possível estabelecer um *brainstorming*, ou seja, uma reflexão estratégica em equipe com contribuições espontâneas de ideias, no intuito de resolver problemas identificados, podendo refletir em resultados positivos para a empresa, caso sejam aproveitados como o indicado na teoria sobre Planejamento Estratégico.

### 2.3.2 A Matriz PESTEL

Em relação a análise ambiental externa, onde são examinadas as oportunidades e ameaças, cujas variáveis são incontroláveis, são sintetizadas em um conjunto de variáveis, sendo conhecidas pela sigla PESTEL, representada na Figura 3 a seguir.

**Figura 3 - Matriz PESTEL**

Fonte: Rohr, 2023.

De acordo com Rohr (2023) a Matriz PESTEL, descrita na Figura 3 acima, apresenta os seguintes significados:

Variável **P** - refere-se aos fatores políticos, como as ações governamentais, que a empresa precisa seguir, e se adaptar, pelo fato de estar inserida no determinado local

geográfico.

Variável **E** - está relacionada as variáveis econômicas que afetam a situação econômica geral ou o ambiente em que a empresa está inserida, podendo afetar o poder de compra dos consumidores, a procura por bens ou serviços, a disponibilidade de financiamento, etc.

Variável **S** - incluem características e tendências da sociedade que podem influenciar as preferências do mercado e do consumidor. Dessa forma, inclui aspectos culturais, valores, atitudes e estilo de vida, bem como aspectos demográficos, como idade e gênero

Variável **T** - estão relacionados as inovações e avanços da tecnologia, como a automação, digitalização, inteligência artificial e outras novas tecnologias. Portanto, a análise desses fatores pode ajudar as empresas a identificar oportunidades para melhorar a eficiência operacional e criar novos produtos e serviços para se manterem competitivas no mercado.

Variável **E** - As variáveis ecológicas, também chamadas de fatores ambientais, estão associadas à sustentabilidade, como mudanças climáticas, política ambiental, responsabilidade social corporativa, etc.

Variável **L** - refere-se aos fatores legais ou jurídicos relacionados ao ambiente em que a empresa está inserida, como, por exemplo, a legislação tributária e trabalhista que afetam os trabalhadores.

Percebe-se, portanto, que a análise se refere as informações que, posteriormente, podem ser utilizadas para a elaboração do plano de ações estratégicas, tendo em vista, ser esta a aplicabilidade da matriz, analisar as fragilidades ambientais externas da empresa, o que será explorado adiante, no estudo de caso evidenciado nesta pesquisa.

### ***2.3.3 Análise Ambiental Interna***

Para a análise ambiental interna, onde se definem os pontos fortes e fracos, é necessária a imparcialidade na catalogação de seus pontos, de tal forma que se consiga entender as ações e atividades que definem os fatores críticos de sucesso (FCS), “que são os que mais contribuem para o sucesso de qualquer organização em determinado setor, aqueles que farão qualquer empresa ter um desempenho acima da concorrência, caracterizando um ponto forte” (Bortoli Neto; Sousa, 2018, p. 47). Caso contrário, passa a ser definido como um ponto fraco, por apresentar desempenho inferior. Obviamente, que esta relação deve ser sempre estabelecida considerando apenas empresas concorrentes.

Como exemplos de FCS do setor que a empresa está inserida, podem ser citados os pontos como localização, marketing, qualidade, credibilidade, atendimento, ambientação da empresa, estacionamento, entre outros. A partir desse ponto, é necessário determinar os concorrentes diretos e analisar o desempenho da empresa e de cada concorrente, considerando cada um dos FCS (Bortoli Neto; Sousa, 2018).

### 2.3.4 Planilha 5W2H

De acordo com Silva (2016), a planilha 5W2H teve origem no Japão, sendo desenvolvida por profissionais buscando a qualidade total dos processos. A ferramenta pode ser utilizada por qualquer empresa, independentemente de seu porte, sendo elencadas nela as ações prioritárias para serem colocadas em prática no futuro pela empresa. No Quadro 1, a seguir, é apresentada a matriz 5W2H que foi organizada como forma de contribuir para a realização deste estudo.

**Quadro 1 - Planilha 5W2H**

<b>PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS</b>	
<b>What? / O que fazer?</b>	Ações e mudanças estratégicas a serem feitas.
<b>Why? / Por que fazer?</b>	Razões pelas quais se pretende implementar a ação. Objetivo a ser alcançado.
<b>Who? / Quem irá fazer?</b>	Ações detalhadas, necessárias para atingir os objetivos.
<b>Where? / Onde fazer?</b>	Identificar o responsável pela ação e as pessoas envolvidas diretamente.
<b>When? / Quando fazer?</b>	Identificar as datas ou prazos previstos para desenvolver cada uma das ações.
<b>How? / Como fazer?</b>	Identificar os locais apropriados onde as ações devem ser desenvolvidas.
<b>How much? / Quanto custa?</b>	Elaborar orçamentos que orientem as ações sobre o fluxo de caixa.

**Fonte:** Adaptado de Silva, 2016.

Como observado, a planilha explica os pontos que devem ser analisados para a produção do plano de melhorias da empresa e os responsáveis por cada ação, entre outros aspectos, buscando atingir um determinado objetivo estratégico. No plano de ações devem ser priorizados os pontos considerados fracos ou as ameaças, já que eles podem ser os grandes responsáveis pelo desempenho negativo da empresa. Pelo seu poder de análise e pela sua praticidade e facilidade de aplicação, a matriz é muito bem aceita por aqueles que pretendem desenvolver um planejamento estratégico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos são os meios adotados na pesquisa para auxiliar na coleta, apresentação e interpretação dos resultados que o pesquisador precisa apresentar para esclarecer o problema levantado. Eles devem ser escolhidos com cautela, precisando ser apropriados para ajudar a responder o problema levantado, gerando assim, uma análise adequada das informações encontradas. Assim, o pesquisador deve utilizar-se de diversos métodos ou instrumentos que julgar assertivo para atingir o seu objetivo (Michel, 2015).

Neste caso, como objetivo da pesquisa é formular um planejamento estratégico para a empresa do Felicità Gellatos Sorvete Ltda, sua natureza é aplicada, uma vez que é dedicada à geração de conhecimento para a solução de um problema específico, a partir do entendimento das variáveis internas e externas que influenciam os resultados empresariais (Michel, 2015).

Do ponto de vista da abordagem metodológica, escolheu-se o método qualitativo como forma de entender as percepções e opiniões dos sujeitos investigados. As pesquisas qualitativas, enfatizam a utilização de conceitos amplos sobre o tema estudado e não apenas quantificações, como a abordagem quantitativa. Assim, a ênfase é na perspectiva do indivíduo pesquisado, onde o pesquisador sai do campo não estruturado, para captar e interpretar a opinião das pessoas investigadas (Roesch, 1999). Neste caso, como se trata da formulação de um planejamento estratégico, onde as medidas são tomadas a nível gerencial, os gerentes são os principais sujeitos da pesquisa, participando ativamente de todas as etapas da formulação, desde o diagnóstico até a sua implantação, além dos colaboradores que atuam em cargos estratégicos da empresa.

Quanto aos objetivos da pesquisa, a pesquisa pode ser classificada como exploratória. A maioria das pesquisas exploratórias envolve o levantamento bibliográfico, realizado através de pesquisas de trabalhos acadêmicos em sites, livros e artigos referentes a temática, além de entrevistas realizadas com a proprietária da empresa. Sua intenção é estabelecer uma aproximação do investigador com a realidade investigada, adotando hipóteses para tornar possível o aprimoramento de ideias. No caso da presente pesquisa, buscou-se encontrar formas de tornar a empresa mais competitiva, a partir do conhecimento das variáveis que impactam seus pontos fortes e fracos, a fim de aproveitar suas oportunidades e ameaças.

Em relação aos procedimentos técnicos, a formulação de um planejamento estratégico é caracterizada como uma pesquisa de campo e um estudo de caso; pesquisa de campo por envolver e procurar entender as relações das variáveis ambientais com os indivíduos; e estudo de caso, por ser um método de pesquisa ampliado sobre determinado assunto, permitindo

aprofundar o conhecimento sobre ele, e assim, oferecer subsídios para novas investigações (Michel, 2015).

Como instrumento de coleta de dados, foi adotado o modelo de entrevista semi-estruturada, que é uma modalidade mais flexível, permitindo ao pesquisador uma liberdade de variar seus questionamentos, podendo ocorrer alterações na estrutura da pergunta (Gil, 2022). A entrevista foi realizada após o esclarecimento do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - (TCLE) De acordo com Lakatos e Marconi (1999) a entrevista é uma reunião de caráter profissional entre duas ou mais pessoas com o intuito de coletar informações sobre certo tema.

A entrevista foi realizada junto a gestora, que também assume a posição de proprietária. Foram elaboradas 12 questões, procurando atender aos objetivos específicos da pesquisa, sendo transcritas após gravação para permitir uma melhor catalogação e fidelização das informações.

Dessa forma, a entrevista exploratória foi elaborada a luz dos critérios dos seis pontos da Matriz PESTEL, descrita por Rohr (2023), citada na Figura 3 deste trabalho, que são as variáveis externas políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ecológica e legais, em torno da empresa, e nos quatro pontos centrais da Matriz SWOT/FOFA, que se baseiam em critérios de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, evidenciada na Figura 2 deste trabalho, adaptada por Bássora (2020). Entendendo que estes critérios são os mais apropriados, pois, fornecem uma visão sistêmica sobre a organização, buscando melhorar seus resultados. Segundo Gil (2022, p. 27), “pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver e modificar conceitos e ideias”.

Para analisar o conteúdo da entrevista, procedeu-se ao levantamento de suposições sobre o tema proposto, baseado na identificação de palavras, frases ou parágrafos que pudessem esclarecer os resultados utilizando as teorias pertinentes. Assim, foi possível, com o material da entrevista e das observações em campo, explicar os achados da pesquisa. As informações foram descritas, considerando as perguntas e as respostas obtidas.

A observação direta nas dependências da empresa e a análise documental relacionada a planilhas de controle de estoque, fichas com procedimentos de entrada e saídas de materiais, entre outros, também foram adotadas, buscando uma maior aproximação com a realidade empresarial. Para analisar a concorrência, foi adotada a técnica do cliente oculto, que se refere a uma metodologia interativa utilizada para avaliar os produtos e serviços da concorrência.

Estudos relacionados a utilização do método do cliente oculto, têm demonstrado que este método se consolidou como uma ferramenta de pesquisa de marketing eficaz em termos

de qualidade de serviço e é realizado por meio de avaliações únicas ou simultâneas de pessoas, produtos e serviços. Esta ferramenta de pesquisa se tornou muito importante no mercado competitivo atual e encontrou seu lugar nas empresas. Através dele é possível utilizar técnicas quantitativas e qualitativas para descobrir os pontos fortes e fracos dos padrões de serviço dos concorrentes.

A escolha da principal concorrente para o estudo do cliente do oculto, foi determinada pela gestora do negócio. Por ser uma cidade de pequeno porte, a quantidade de empresas do segmento são poucas, sendo apontada apenas uma empresa como principal concorrente. Para preservar sua identidade, será denominada de Empresa P.

A coleta de informações também contou com o levantamento bibliográfico em meios diversos, como: livros, artigos científicos, revistas, monografias, *sites* oficiais, entre outros. Tal levantamento foi essencial para a construção da formulação do planejamento estratégico, resultando em um plano de ações, baseado na planilha 5W2H, que poderá ser praticado pela empresa ao longo dos próximos três anos, período que se julga ideal para alcançar os resultados de um planejamento estratégico (Oliveira, 2020).

#### **4 RESULTADOS**

Neste item, apresentam-se os principais resultados obtidos na pesquisa, no intuito de propor a formulação de um planejamento estratégico voltado para a empresa Felicitá Gellatos Sorvetes LTDA. Para isso, foram evidenciadas as ferramentas estratégicas gerenciais SWOT, PESTEL, planilha 5W2H, além das informações obtidas na entrevista junto a gestora e as percepções do cliente oculto sobre a empresa concorrente, denominada de Empresa 'P', visando preservar sua identidade.

#### 4.1 Variáveis Ambientais Externas - PESTEL

**Quadro 2** - Análise das Variáveis Ambientais Externas - PESTEL

VARIÁVEL	PERGUNTAS	RESPOSTAS OBTIDAS
<b>Política</b>	A vigilância sanitária visita a empresa? Se sim, de quanto em quanto tempo?	[...] Sim. O acompanhamento sanitário ocorre uma vez ao ano, e até o momento, sem notificações formais a empresa [...].
<b>Legal</b>	Qual o regime tributário em que a empresa se enquadra? Qual o regime trabalhista dos funcionários?	[...] A empresa é optante do regime Simples Nacional, sendo considerada de pequeno porte, pelo seu faturamento anual. Em relação a legislação trabalhista, todos os funcionários são registrados pela CLT [...].
<b>Econômica</b>	Como a empresa reagiu a instabilidade econômica dos últimos anos? A empresa possui reservas financeiras para momentos de crise que auxilie na produção e nas vendas? Sobre o mercado concorrencial, qual seria seu principal concorrente na cidade?	[...] Apesar da crise que as empresas passaram nos últimos anos, provocada, em grande parte, pela pandemia de Covid-19, comparando os dois últimos anos, a empresa se enxerga bem financeiramente. As reservas financeiras sempre foram uma necessidade aqui, pelo fato do sorvete ser um produto sazonal. Sobre a concorrência, só existe um concorrente próximo, a Empresa P, que está na cidade desde 1990 [...].
<b>Social</b>	Quais as características do público alvo? Quem é seu público-alvo mais importante em quantidade e valor financeiro para a empresa?	[...] O público externo é bastante diversificado em preferência e costume. O público mais representativo para a empresa financeiramente vem de cidades circunvizinhas, como as padarias, lanchonetes e mercadinhos, esses contam mais para o faturamento da empresa [...].
<b>Tecnológica</b>	Qual o nível tecnológico do maquinário e equipamentos da empresa? E como isso reflete sobre as vendas?	[...] Nosso maquinário é moderno o suficiente para valorizar o produto a ponto de melhorar sua qualidade, diminuindo gorduras e aumentando a cremosidade. Os reflexos disso sobre as vendas são positivos, temos clientes com restrições alimentares que procuram o produto pelos diferenciais. As vendas são feitas por catálogos manuais, disponíveis na fábrica, ou na loja física, além do Instagram, onde todos tem acesso aos sabores e as características dos sorvetes. Mas reconheço que tem muita coisa que precisa melhorar [...].
<b>Ecológica</b>	A empresa valoriza o meio ambiente através de apelos ecológicos? Como isso ocorre? Em relação as mudanças climáticas, como isso influencia a vendas?	[...] Os sorvetes são produzidos a partir da polpa de frutas, onde se diminui bastante a produção de resíduos, como as cascas e as sementes. Outra prática sustentável aqui é a utilização de embalagens de celulose, que não agridem tanto o meio ambiente. Existe uma dependência das vendas em relação ao clima, ou seja, o sorvete é um produto sazonal e as vendas tendem a acompanhar as mudanças de clima das estações, sendo reduzidas nos períodos mais frios do ano [...].

**Fonte:** Dados da pesquisa (2023).

No Quadro 2, são apresentadas as Variáveis Ambientais Externas - PESTEL - que influenciam a empresa em seu mercado de atuação, no intuito de oferecer uma perspectiva

futura da direção do negócio, considerando as percepções da gestora sobre cada uma delas, obtidas a partir de uma entrevista.

#### 4.2 A Matriz SWOT

**Quadro 3 - Análise SWOT**

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos produtos</li> <li>• Credibilidade</li> <li>• Agilidade no atendimento de entrega</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de ações de marketing</li> <li>• Falta de controle de estoque de produto</li> <li>• Falta de controle de metas junto aos clientes</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo grau de concorrência</li> <li>• Expansão comercial da cidade</li> <li>• Parcerias com empresas locais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de mão de obra qualificada</li> <li>• Preços da concorrência e produtos similares</li> <li>• Dependência do clima</li> </ul>

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

No Quadro 3, apresenta-se a construção da Matriz SWOT. Como observado, foram elencadas três variáveis para cada um dos pontos que compõem a análise. Os pontos fortes e fracos foram organizados considerando-se os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), que julgou-se mais representativo para o setor no qual a empresa está inserida.

Algumas variáveis da análise PESTEL, desenvolvida anteriormente, foram utilizadas para compor os fatores externos da Matriz SWOT, relacionadas as oportunidades e ameaças. Dessa forma, foi construída a Matriz SWOT na íntegra, cuja análise será realizada no próximo item desta pesquisa.

### 4.3 Plano de Ações Estratégicas

**Quadro 4 - Planilha 5W2H**

PONTOS FRACOS	O QUE?	POR QUE?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO CUSTA?
Ausência de ações de Marketing	Consolidar uma estratégia de Mark.	Atingir o público alvo	Na empresa	Consultor	Até dez. 2024	Pesquisar consultoria na área	Preço de mercado
Ausência de controle de estoque	Melhorar os métodos de controle de estoque.	Controlar fluxo de produtos	Na empresa	Setor de Estoque	Até fev. 2024	Através de consultoria	Preço de mercado
Ausência de controle de metas dos clientes	Consultar as metas de vendas.	Reduzir custos e aumentar faturamento	Na empresa	Setor de Vendas	Imediata	Consultar cadastro de clientes	Sem custo
AMEAÇAS	O QUE?	POR QUE?	ONDE?	QUEM?	QUANDO?	COMO?	QUANTO CUSTA?
Ausência de mão-de-obra qualificada	Reter os funcionários na empresa	Evitar rotatividade e custo de contratação	Na empresa	Setor de RH	Até dez. 2025	Através de políticas de incentivos	Sem custo
Preços menores da concorrente e de similares	Buscar diferenciação no mercado	Garantir espaço no mercado	Na empresa	Setor de Marketing	Até dez. 2025	Fazer pesquisa de mercado	Sem custo
Dependência do clima	Aquecer vendas no verão e promover ações no inverno	Garantir volumes de vendas	Na empresa	Setor de Marketing	Até dez. 2025	Planejar vendas anuais	Sem custo

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2023.

No Quadro 4, apresenta-se o plano de ações estratégicas baseado nas variáveis externas evidenciadas na Matriz SWOT, ou seja, nos pontos fracos e ameaças que influenciam a empresa negativamente. A construção do plano foi fundamentado na planilha 5W2H, descrita na revisão da literatura deste trabalho.

## 5 DISCUSSÕES

Este item apresenta as discussões sobre as variáveis destinadas que devem compor a proposta da formulação do planejamento estratégico para a empresa Felicitá Gellatos Sorvetes LTDA. A análise iniciou apresentado a empresa investigada, e a partir daí, foi realizada uma discussão das variáveis ambientais que inerferem em seu processo, através das ferramentas estratégicas gerenciais SWOT, PESTEL, 5W2H, além das entrevistas com a gestora e o cliente

oculto, o que resultou na formulação do plano de ações estratégicas. A discussão foi fundamentada na teoria de alguns autores renomados na literatura sobre Planejamento Estratégico, como forma de respaldar os resultados encontrados.

### **5.1 Apresentação da Empresa**

Na entrevista realizada com a gestora identificou-se que a empresa é registrada juridicamente pela razão social Felicita Gellatos Sorvetes LTDA, respondendo pelo nome fantasia de Felicita Gellatos. Atuante no segmento alimentício desde 2021, é classificada como uma empresa de pequeno porte, com um total de 27 funcionários registrados.

Atualmente a empresa conta com duas unidades, uma fábrica, localizada na Avenida Dilermando de Barros Carvalho, nº 100, Bairro da Boa Vista, onde se desenvolveu a pesquisa, e um ponto de venda, localizado na avenida desembargador Edmundo Jordão, nº 88, no centro de Goiana - PE. Os endereços foram escolhidos de forma estratégica, por disponibilizar o melhor acesso aos clientes/empresas vindos de outras regiões (fábrica) e por estar situado num ambiente com grande fluxo de pessoas, próximo a outros pontos comerciais de alimentos (ponto de venda).

Em relação aos motivos da criação do negócio, de acordo com a entrevista realizada junto a sócia proprietária, surgiu a partir da necessidade de empreender da família, que buscava novas oportunidades profissionais. Neste momento, a família começou a analisar os cenários e a buscar por nichos de mercado na região, e entre as muitas opções, escolheu na produção de sorvetes, a possibilidade que buscava para empreender.

A partir desse momento, começou-se a estruturação do negócio, com a ideia de trazer o sorvete de origem, criado na França, mas com diferentes peculiaridades da região, daí o nome Felicita, inspirado em seu país de origem. Quanto ao termo “gellatos”, foi pensado por oferecer um diferencial em relação as sorveterias existentes na região, agregando, assim, um maior valor ao produto, através da criação de uma nova identidade, ou seja, uma nova marca no mercado. Depois de todo o processo de estruturação do negócio, iniciou-se a análise de viabilidade financeira, para assim, dar início as atividades operacionais.

Desde a sua criação, houve algumas mudanças na composição do sorvete, afim de aprimorar e inovar os produtos e suas embalagens. Atualmente o diferencial da empresa é a qualidade dos produtos, aliada a diversidade de sabores e a linha saudável (Zero Lactose; Zero Gordura; Zero Açúcar), específica para clientes com restrições alimentares. Apesar de seu pouco tempo no mercado, a empresa já conquistou a credibilidade de instituições financeiras e

de empresas fornecedoras, e o mais importante, a credibilidade no mercado, onde mantem negociações com consumidores finais e empresas da região.

Apesar dos esforços para se tornar um empreendimento reconhecido na região, a empresa ainda não possui um planejamento estratégico empresarial formalizado, por não ter encontrado apoio qualificado em sua mão-de-obra interna. Para compor seu *Branding* (logomarca) e a ambientação externa, a empresária entrou em contato com uma empresa especializada neste segmento, participando de todo o processo de criação. A ideia era construir, uma conexão consciente, e até mesmo, inconsciente, com seu cliente, de tal forma que ele escolhesse o produto na decisão de compra, priorizando a qualidade e o bem-estar que ele proporciona. Sobre a composição dos preços, a gestora relatou que se baseia em seus custos fixos e variáveis, nos diferenciais e preços oferecidos pela concorrência.

Como dito anteriormente, a Felicità não dispõe de uma base estratégica corporativa que possibilite a criação de uma identidade para a empresa, portanto, por entender que essa é uma necessidade para a formulação de um planejamento estratégico, o estudo procedeu a sua construção, contando com a participação da proprietária da empresa, que procurou traçar a missão, visão, valores e a definição do negócio de forma ampla, frente ao seu mercado de atuação. Deste modo, foi estabelecido os seguintes direcionamentos estratégicos:

- **Missão:** oferecer aos clientes produtos com qualidade diferenciada e preços justos, lhes proporcionando uma boa experiência na degustação de sorvetes.

- **Visão:** consolidar a atuação da empresa no segmento alimentício, com o intuito de crescer, oferecendo sempre o melhor produto do segmento na região.

- **Valores:** estabelecer, junto ao seu mercado, valores essenciais como: humanismo, respeito, confiança, ética, empatia e responsabilidade com o meio ambiente.

- **Negócio:** promover experiências degustativas em sabores diversos no segmento de sorvetes, priorizando a saúde e o bem-estar dos nossos clientes.

A partir do direcionamento de sua base corporativa, a empresa poderá proceder a aplicação das ferramentas estratégicas gerenciais no intuito de construir um cenário futuro e promissor para o negócio.

## 5.2 Análise das Variáveis Ambientais Externas - PESTEL

As empresas fazem parte do meio ambiente, e como tal, estão envolvidas em variáveis ambientais. A análise ambiental externa oferece uma perspectiva futura da direção do negócio, e é realizada através da PESTEL (**P**olíticas, **E**conômica, **S**ocial, **T**ecnológica,

Ecológica e Legal). Esta metodologia permite identificar os fatores que podem influenciar o desempenho e a estratégia de uma empresa, sendo aqueles em que as empresas não tem domínio, apenas procuram se adaptar. Isso é essencial para tomar decisões proativas e se adaptar às mudanças (Rohr, 2023).

A seguir, são analisados os resultados obtidos na pesquisa, descritos no Quadro 4.1, (pág. 21) cujas informações foram obtidas a partir da entrevista realizada junto a gestora.

### ***5.2.1 Variável Política e Legal***

Neste item, são analisadas as variáveis políticas relacionadas ao ambiente em que a empresa está inserida, além dos fatores legais, que se referem a legislação tributária e trabalhista que afetam os trabalhadores (Rohr, 2023).

Nas respostas evidenciadas no Quadro 2, (pág. 21), percebe-se que a empresa mantém-se vigilante quanto as exigências políticas e legais impostas ao setor alimentício, sem ocorrências neste sentido, fato este bastante relevante, pois, além de refletir nos resultados financeiros da empresa, pela isenção de multas, também resulta em cuidados com o meio ambiente, pela adoção de boas práticas dos serviços de preparação dos gelados. De acordo com Nakagawa (2011), o setor alimentício deve seguir as normas expedidas pela Vigilância Sanitária local e pela Secretaria de Saúde. As exigências legais aplicadas ao setor produtor de gelaterias e sorveterias, são resoluções que preveem a forma com que os alimentos são produzidos, incluindo a estrutura física, sua higiene, as porções embaladas, a rotulagem nutricional obrigatória, entre outros.

No que se refere a legislação tributária, foi revelado no Quadro 2 (p. 21) que a empresa é classificada de pequeno porte pelo valor do faturamento anual, e optante do Simples Nacional, regime este que resulta em uma série de benefícios destinados às MPE's, concentrando diversos impostos numa mesma guia de arrecadação, sendo eles: RPJ, CSLL, PIS/Pasep, Cofins, IPI, ICMS, ISS, CPP (Brasil, 2020), o que facilita seus trâmites legais e tributários (Brasil, 2020).

Em relação as informações sobre o regime trabalhista dos funcionários, demonstradas no Quadro 2 (pág. 21), identificou-se que é regulamentada pela CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), que prevê os direitos e deveres entre os funcionários e seus contratantes. Além dessa forma de contratação, a empresa também estabelece vários contratos com prestadoras de serviços, para suprir alguns serviços administrativos e de apoio a sua atividade principal. É importante destacar que, como se trata de variáveis externas, o não cumprimento das

legislações vigentes, podem incorrer em multas ou outras penalidades previstas por lei.

### **5.2.2 Variável Econômica**

As variáveis econômicas afetam a situação econômica e financeira da empresa em vários aspectos. Essas variáveis podem afetar o poder de compra dos consumidores, a procura por produtos e serviços, os custos operacionais das empresas, a disponibilidade de financiamento, entre outros aspectos (Rohr, 2023).

Analisando a resposta da gestora quanto a isso, percebe-se que mesmo em momentos de crise, a empresa não se abalou financeiramente tendo em vista as reservas financeiras que provem para momentos inesperados. É de se esperar que em períodos pandêmicos como o vivido recentemente, ocorram uma diminuição na produção e nas vendas dos produtos, provocadas pela isolamento social, que culminou na diminuição de demanda, entretanto, as dificuldades foram superadas nos últimos dois anos, conforme revelado pela gestora.

Sobre as informações evidenciadas no Quadro 2 (pág. 21) referente a concorrência, foi constatado que existe apenas uma empresa concorrente que compete em grau de igualdade na região, dispondo dos mesmos produtos, e isso é considerado um fator extremamente positivo para a empresa, uma vez que a baixa concorrência implica em uma excelente oportunidade de crescimento e de agregação de novos clientes, podendo ocorrer pela implementação de ações de marketing mais simplificadas, idealizadas no plano estratégico, o que facilitaria um volume de vendas elevado futuramente.

Por outro lado, o fato de haver poucas empresas na região, que dominem o processo produtivo do sorvete, impacta na quantidade de mão de obra qualificada com experiência para suprir as necessidades sazonais da empresa. E num mercado de trabalho em que não há mão de obra capacitada, os custos com capacitação acabam sendo muito altos para a empresa.

Observando outras oportunidades de crescimento para a empresa, percebeu-se, através das informações passadas pela gestora, que a localização da empresa é um aspecto estratégico a ser considerado, que influencia sua economia, haja vista ser próxima a um grande polo industrial, que poderá atrair novas empresas e proporcionar a cidade um maior desenvolvimento comercial. Assim, a expansão comercial da cidade traz consigo o aquecimento da economia local e da empresa, o que poderá oportunizar parcerias com novos clientes, empresas locais, comércios, distribuidores, instituições financeiras, órgãos especializados, como o Sebrae, responsável por prestar consultoria a empresas de MPE's, entre outras parcerias.

### **5.2.3 Variável Social**

Os fatores sociais incluem características e tendências da sociedade que podem influenciar as preferências do mercado e do consumidor. Dessa forma, inclui aspectos culturais, atitudes e estilo de vida, bem como aspectos demográficos, como idade e gênero (Rohr, 2023). Em análise das respostas da entrevista relatada no Quadro 2, (pág. 21), pelas características naturais do produto, sabe-se que o sorvete agrada a todos os públicos, independentemente de fatores sociais, culturais ou demográficos, principalmente se considerarmos que existem as linhas saudáveis, específicas para pessoas com restrições alimentares, como as identificadas na empresa.

Além disso, se considerarmos os costumes e as preferências do consumidor, o clima quente da região, cercado por praias, na maior parte do ano, é um fator influenciador do consumo do sorvete. No entanto, observou-se que as ações de marketing para promover o aumento de vendas tem sido falhas, ou seja, na visão da gestora, são insuficientes para atrair o cliente em alta estação, comprometendo as tendências de consumo da sociedade local e das cidades circunvizinhas, cujo público-alvo é considerado o mais importante para a empresa financeiramente, sendo estes negócios de pequeno porte, tais como: padarias, lanchonetes e mercadinhos da região, entre outros, conforme constatado no Quadro 2 (pág. 21).

### **5.2.4 Variável Tecnológica**

Os fatores tecnológicos estão relacionados às inovações e avanços como automação, digitalização, inteligência artificial e outras novas tecnologias. Portanto, a análise desses fatores pode ajudar as empresas a identificar oportunidades para melhorar a eficiência operacional e desenvolver novos produtos e serviços para que, assim, possam se manter competitivas no mercado (Rohr, 2023).

Em relação a estes fatores identificou-se na entrevista com a gestora, cujas respostas estão no Quadro 2, (pág. 21) que o nível tecnológico e o maquinário adotados pela empresa é moderno o suficiente para valorizar o produto em seu mercado de atuação, constando de equipamentos que aumentam a qualidade do produto. Dessa forma, existe a consciência de que a adoção de tecnologias modernas é essencial para melhorar a capacidade produtiva da empresa, sendo esta uma condição essencial para torná-la mais competitiva no mercado. Entretanto, a gestora ainda enxerga falhas no processo, tendo a intenção de investir futuramente em tecnologias inovadoras e na expansão física da fábrica.

### **5.2.5 Variável Ecológica**

As variáveis ecológicas, também chamadas de fatores ambientais, estão relacionados à sustentabilidade, como mudanças climáticas, política ambiental, responsabilidade social corporativa, etc. A consciência ambiental das empresas vem aumentando muito, e, por isso, elas prestam mais atenção a estes fatores, a fim de reduzir os riscos ambientais, adotar práticas sustentáveis e satisfazer as expectativas das entidades reguladoras (Rohr, 2023).

Identificou-se que a empresa busca adotar práticas que valorizem o meio ambiente, diminuindo a produção de resíduos, como as cascas e as sementes pelo fato de produzir a partir da polpa de frutas. Outra prática sustentável é a utilização de embalagens de celulose, que agridem menos o meio ambiente, conforme entrevista exposta no Quadro 2 (pág. 21).

Foi informado também que, mesmo com a diminuição dos resíduos em seu processo produtivo, a Felicità ainda mantém contrato com uma empresa terceirizada regularizada, que coleta os resíduos, periodicamente, portanto, o descarte é realizado de forma consciente e correta pela empresa. Dessa forma, percebe-se claramente a preocupação da gestora com o meio ambiente, por acreditar que as causas ambientais também auxiliam na criação de valor para o produto, sendo um diferencial importante em seu mercado de atuação.

Em relação as mudanças climáticas, foi enfatizado que a natureza do produto é sazonal, identificando-se uma dependência do clima da região, que por sua vez, interfere no volume de vendas. Essa questão está sendo discutida e pretende ser solucionada a partir de ações estratégicas pontuais para aumentar as vendas em períodos mais quentes do ano, a fim de suprir as quedas esperadas de demanda nas estações mais frias do ano, de acordo com a entrevista descrita no Quadro 2 (pág. 21).

## **5.3 A Análise SWOT**

Entende-se que a matriz SWOT é uma das formas mais eficientes para otimizar o desempenho de uma empresa no mercado, auxiliando, assim, no planejamento das ações e estratégias da empresa. A análise SWOT/FOFA, examina os fatores internos e externos de uma empresa, concentrando-se nos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que podem aparecer (Lima, 2021).

Como dito anteriormenete, a análise PESTEL, desenvolvida neste trabalho, foi utilizada para compor a análise externa da empresa analisada, voltada as oportunidades e ameaças. Segundo o Sebrae (2017), as análises SWOT e a PESTEL devem ser feitas

separadamente, no entanto, a PESTEL pode ser incluída na FOFA de forma que se obtenha um único instrumento de análise. Assim, a análise da concorrência, tem como objetivo monitorar regularmente seus concorrentes, ou seja, empresas que oferecem produtos e serviços semelhantes aos seus clientes (Couto, 2023).

No Quadro 3 (pág. 22) deste trabalho, apresenta-se a construção da Matriz SWOT, cuja ferramenta de gestão se baseia no estudo de situações específicas de uma empresa, de um produto, indústria ou indivíduo, segundo Bortoli Neto e Sousa (2018). Como observado, foram elencadas três variáveis para cada um dos pontos que compõem a análise. Os pontos foram organizados considerando-se os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) do setor no qual a empresa está inserida. Assim, foram selecionadas algumas variáveis, tais como: qualidade, credibilidade, atendimento, marketing, controle de estoque e de metas.

A análise foi respaldada também na análise do cliente oculto, na fundamentação teórica adotada neste trabalho, na observação direta e na pesquisa documental interna da empresa. O cliente oculto é caracterizado como uma pessoa convidada para participar da pesquisa e realizar o levantamento de informações sobre as concorrentes, sem ninguém o identificar. Para estabelecer comparações dos FCS da Felicità com seus concorrentes, é essencial que ele também conheça a Felicità, e que não tenha nenhum tipo de vínculo com as empresas, estabelecendo, assim, uma análise imparcial.

De acordo com Bortoli Neto e Sousa (2018) para realizar a análise ambiental interna, é essencial a imparcialidade na catalogação de seus pontos, de tal forma que se consiga entender as ações e as atividades que definem os fatores críticos de sucesso (FCS). Tais fatores são os que mais contribuem para o sucesso de qualquer organização em seu setor de atuação, responsáveis por um desempenho da empresa acima da concorrência, caracterizando, assim, um ponto forte. Caso contrário, passam a ser definidos como um ponto fraco, por apresentar desempenho inferior.

Relembrando, a gestora identificou apenas uma empresa concorrente nos padrões em que ela se encontra hoje. Portanto, as análises serão compostas entre a Felicità e a Empresa P, sua principal concorrente. Dessa forma, procedeu-se a análise concorrencial, começando pelos pontos fortes, e na sequência, os pontos fracos elencados como FCS.

### ***5.3.1 Pontos Fortes***

Relembrando, os pontos fortes, são aqueles que deixam a empresa em condição de vantagem em relação à concorrência. É uma variável controlável, ou seja, são aspectos

internos, onde a empresa se destaca em relação à concorrência, adquirindo, assim, uma vantagem operacional. No Quadro 3 (pág. 22), são apresentados os pontos considerados fortes na empresa, sendo discutidos a seguir.

- **Qualidade dos produtos:** o diferencial da empresa é a qualidade dos produtos, aliada a diversidade de sabores e a linha saudável (Zero Lactose; Zero Gordura; Zero Açúcar), específica para clientes com necessidades especiais e com restrições alimentares. Em relação a concorrência, os produtos da empresa seguem um rigoroso controle de qualidade, onde é utilizada matéria-prima diferenciada para composição de seus produtos, especificada no rótulo da embalagem, refletindo na cremosidade do seu produto e no seu sabor.

Na entrevista com a gestora da Felicità, foi informado que a concorrente está na cidade desde 1990, entretanto, pelo tempo que está estabelecida, não apresenta inovações visíveis em relação ao produto exposto no mercado. Em análise, o cliente oculto descreve que, pelas características apresentadas no rótulo do produto, a concorrente não possui os mesmos diferenciais, por não ofertar produtos da linha saudável. Em relação aos sabores oferecidos, o cliente oculto afirma que são semelhantes, mas existe a falta de cremosidade evidenciada no produto da concorrente, sendo o sabor, mais aproximado ao da fruta. A aparência, tanto da embalagem quanto do produto da concorrente apresentam-se sem apelo visual, ou seja, sem atratividade em comparação a Felicità e a outras empresas do segmento referenciadas no mercado.

A questão da qualidade reflete nas diferenças de preços. De acordo com a gestora, os preços praticados pela concorrência são inferiores ao da Felicità, e são acompanhados por uma menor qualidade dos produtos. Entretanto, existem clientes que não fazem essa relação e acabam sendo atraídos só pelo valor. Outro ponto é a quantidade de produtos similares, oferecidos pelos ambulantes nas ruas. O fato de terem custos baixos, permitem vender a preços inferiores, o que tende a diminuir o volume de vendas da Felicità.

- **Credibilidade:** Essa variável pode ser avaliada pela perspectiva dos clientes diretos, pelos distribuidores, fornecedores ou pelas instituições financeiras, segundo os autores referenciados da área de planejamento estratégico. Apesar do pouco tempo no mercado, a gestora considera que já conquistou uma significativa credibilidade da marca, por fidelizar vários clientes/empresas, principalmente se for considerado que a Felicità atua há apenas dois anos de mercado. Segundo a gestora, a empresa tem credibilidade junto a instituições financeiras, fornecedores, e o que é mais importante, junto aos clientes, e isso só comprova que os esforços da empresa estão sendo valorizados pelo público externo.

Sobre a credibilidade da concorrente, o cliente oculto afirma que, apesar do tempo de

atuação da concorrente no mercado ser de mais de vinte anos, sua cartela de clientes é baixa, só atendendo as cidades de Goiana e Condado. Na questão da entrega, ela deixa a desejar em relação a Felicità, porque não possui transporte refrigerado, indispensável aos produtos que requerem refrigeração. Todos esses pontos influenciam na credibilidade da empresa.

- **Agilidade no atendimento de entrega:** o fato da Felicità possuir uma frota própria de veículos, possibilita a agilidade na distribuição de seus produtos, com uma roteirização de entrega mais flexível e eficiente para atender aos clientes. A questão do transporte é um diferencial para quem preza pela integridade de um produto que não pode descongelar para não perder a qualidade.

Em seguida, foi questionado ao cliente oculto como é feito o atendimento aos fornecedores e aos clientes/empresas finais. E ele relatou que o contato com os fornecedores e distribuidores é feito por meio do número de telefone ou pelo *WhatsApp* da empresa.

Sobre a localização da concorrente, para fins de agilidade nas entregas, o cliente oculto informou que ambas são estratégicas, sendo localizadas no centro da cidade, entretanto, a fábrica e o ponto de revenda da Empresa P, são no mesmo lugar. Em termos de estacionamento para veículos, o espaço da Felicità é bem maior, em contrapartida, o acesso para pedestres da Empresa P é mais acessível. A acessibilidade é entendida como um diferencial, resultando em uma maior atratividade dos clientes.

### **5.3.2 Pontos Fracos**

Os pontos considerados fracos na análise SWOT são aqueles que deixam a empresa em posição de desvantagem, ou seja, são entendidos por alguma deficiência ou inferioridade operacional, sendo esta uma variável interna, portanto, controlável. A seguir, são discutidos os pontos fracos, dispostos no Quadro 3, (pág.22) desta pesquisa.

**Ausência de ações de Marketing:** a falta de ações de marketing através de redes sociais, foi destacada como um dos pontos fracos da empresa. Além de implicar na divulgação do produto, o marketing digital, é o principal meio de atração e fidelização de clientes, e a sobrevivência da empresa está diretamente relacionada as suas vendas (Fernandes; Berton, 2017). A ausência de promoções aliadas as vendas também foi identificada e vem provocando resultados negativos para a Felicità. As promoções tem como finalidade aquecer as vendas, além disso, elas podem servir para atrair novos clientes, para divulgar a marca ou produto, ou ajudar a liberar espaço no estoque, sendo este último, o ponto mais crítico na empresa, impactando em perdas consideráveis de produto por prazos de

validade expirados.

Sobre isso, o cliente oculto afirmou que as vendas da concorrente ocorrem na loja física e no Instagram. Ela não costuma oferecer promoção em loja física, ou no *site*. Dessa forma, em relação a esta questão as empresas se assemelham, entretanto, se considerarmos o tempo de atuação das duas no mercado, a Felicità conseguiu uma clientela equivalente, com apenas dois anos no mercado, negociando pelos mesmos canais de vendas. Sobre o ambiente externo, o cliente oculto relatou que a Felicità possui uma perspectiva visual mais inovadora, apresentando uma comunicação visual nos padrões estruturais mais modernos.

- **Falta de controle de estoque:** Apesar da Felicità possuir um programa de controle de estoque, o armazenamento de informações de entrada e saída de produtos, não acontece diariamente, o que desorganiza a área de compras, de produção e de vendas, deixando de atender pedidos inesperados ou até de cumprir a programação de entrega aos clientes.

Quanto a isso, está em andamento alguns processos de ajustes no setor de estoque da empresa. Os controles que vem provocando problemas são os relacionados as entradas e saídas de produtos acabados, mas como os fluxos de produção são simplificados, a adoção de programas de controle de entrada e saída devem solucionar as dificuldades.

- **Falta de controle de metas junto aos clientes:** Cada vez que a empresa assume um contrato, disponibiliza *freezers*, em caráter de empréstimo, para armazenagem dos produtos nos locais de vendas, entretanto, a empresa não está controlando as metas de vendas junto aos seus distribuidores, e isso tem impactado diretamente em seus custos, por não ter retorno do investimento que fez na compra da *freezer* e por assumir os custos com depreciação e manutenção do equipamento, o que influencia bastante no crescimento das vendas.

Quanto a isso a gestora enfatiza que isso tem sido um grande problema para a empresa, porque a empresa deixa de passar a *freezer* para outro cliente que poderia estar vendendo e cumprindo as metas estabelecida. Esta meta se refere a compras mensais de R\$ 400,00 reais.

Quanto ao não batimento da meta, quando o cliente não consegue atingir, a Felicità faz contato informando que dará mais um mês de prazo. Não conseguindo, a empresa recolhe a *freezer* no ponto de venda. Sobre este contexto, o cliente oculto informou que na Empresa P, a meta mensal a ser cumprida é mais elevada, e a *freezer* é disponibilizada a partir da primeira compra acima de R\$ 500,00 reais.

### **5.3.3 Plano de Ações Estratégicas**

A finalidade deste item é reunir, em um único quadro, os fatores negativos da

análise SWOT - pontos fracos e ameaças - e assim, formular um plano de ações estratégicas para a empresa Felicità, cumprindo com o objetivo proposto nesta pesquisa. O plano de ações é estruturado na planilha 5W2H, referenciada na revisão da literatura, e tem como finalidade trazer soluções para os pontos considerados críticos na empresa, aperfeiçoando o seu desempenho. A construção do plano está exposta na íntegra no Quadro 4 (pág. 23) deste trabalho.

A partir destas informações, a empresa poderá implementar um planejamento estratégico, ou seja, colocar as ações em prática, adotando estratégias consistentes em seu mercado de atuação. Sabe-se que a fase de implementação é uma parte posterior a de formulação estratégica. E que os processos, muitas vezes, são mutáveis, se transformando naturalmente ao longo do tempo, tendo em vista o fato da empresa ser concebida como um sistema aberto, que interage o tempo todo com o meio ambiente. Entretanto, todos os esforços foram realizados para entender as necessidades da empresa, considerando sua realidade atual e aonde ela almeja chegar num futuro próximo.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O planejamento estratégico é uma metodologia adotada pelas empresas para enxergar o potencial do seu negócio no mercado, criando ações estratégicas que garantam uma postura diferenciada e a frente de seus concorrentes. Ele permite descobrir quais os caminhos a serem trilhados para alcançar os objetivos empresariais. Diante dessa relevância, a finalidade desta pesquisa foi propor a formulação de um planejamento estratégico para a Felicità Gellatos Sorvete Ltda, com o propósito de ajudar a empresa a compreender seus pontos fortes e fracos, a fim de aproveitar as oportunidades e evitar as possíveis ameaças, otimizando seu potencial competitivo no mercado de atuação.

Para isso, a pesquisa contou com a construção de uma revisão literária, baseada na contribuição de alguns autores renomados, afim de refletir sobre quais as ferramentas seriam adequadas para a formulação de um planejamento estratégico. Assim, foram escolhidas três ferramentas apropriadas para empresas de pequeno porte - a Matriz SWOT, a PESTEL, e a planilha 5W2H, além da técnica do cliente oculto e a análise documental. Dessa forma, procedeu-se ao estudo, buscando responder o objetivo proposto deste trabalho.

O primeiro procedimento estabelecido foi um diagnóstico situacional da empresa, sendo possível evidenciar a ausência de um planejamento estratégico na empresa em estudo, fundamentado em uma base estratégica corporativa, cujo estudo se propôs a realizar. A partir

deste momento, visando a formulação do planejamento estratégico, foram colocadas em prática as ferramentas citadas acima, identificando as variáveis ambientais externas e internas que influenciavam o negócio. Neste processo, foi possível perceber os fatores críticos de sucesso para a empresa, sendo estes: qualidade, credibilidade, atendimento, marketing, controle de estoque e de metas.

Dentro desta perspectiva, o diagnóstico realizado permitiu estabelecer a percepção de alguns fatores essenciais para o funcionamento da empresa, podendo ser elencados como pontos fortes e fracos, respectivamente: a qualidade dos produtos oferecidos, a credibilidade da empresa, a agilidade no atendimento; ausência de ações de marketing, falta de controle de estoque e de metas estabelecidas junto aos clientes.

Como oportunidades e ameaças, o estudo concluiu que as mais impactantes, respectivamente, são: o baixo grau de concorrência, expansão comercial da cidade, parcerias com empresas locais; ausência de mão de obra qualificada, preços da concorrência e de produtos similares e, por fim, a dependência do clima, por ser o sorvete um produto sazonal.

A partir do diagnóstico estabelecido foi possível traçar um plano de ações estratégico para atingir o crescimento desejado da empresa no período analisado, tendo como embasamento todas as análises realizadas e as ferramentas propostas. O plano de ação foi estruturado considerando os pontos que resultaram em fraquezas e ameaças para a empresa, adotando a estrutura proposta na teoria dos 5W2H (O quê? Por quê? Onde? Quem? Quando? Como? Quanto custa?) para estabelecer as estratégias a serem implementadas.

Sobre este contexto, vale ressaltar que a proposta do estudo foi formular um plano de ações que pudesse, futuramente, ser implementado, ou seja, colocado em prática. Tal decisão foi tomada pelo reduzido espaço de tempo para o desenvolvimento deste trabalho. Ademais, sabe-se que promover um negócio estrategicamente em seu mercado de atuação, não é uma tarefa fácil, e esbarra em vários desafios, como a carência de processos administrativos formalizados e a ausência do uso de ferramentas gerenciais na empresa.

Entretanto, alguns processos já são possíveis de serem visualizados, como por exemplo, ações no sentido de organizar melhor o estoque, criando planilhas específicas para isso, além de atitudes em relação ao acompanhamento das metas junto aos distribuidores. Portanto, considera-se que o estudo cumpriu com sua meta principal, auxiliando a gestora a estabelecer um direcionamento estratégico para o negócio, entendendo melhor as variáveis que impactam de forma positiva e negativa no mesmo, para, dessa forma, crescer em seu mercado de atuação.

## REFERÊNCIAS

- ABIS. ABIS - MERCADO. In: ABIS. **O SETOR DE SORVETES**. BRASIL, 2022. Disponível em: <https://www.abis.com.br/mercado/>. Acesso em: 3 jan. 2024.
- ALMEIDA, M. I. R.; ALMEIDA, F. R. **Manual do planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 4. ed. São Paulo: Sarvier, 2020.
- BÁSSORA, M. **Análise SWOT: entenda como ajuda o seu negócio**. Nexoos. 2020.
- BORTOLI NETO, A.; SOUSA, A. F. **Manual prático de gestão de pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole, 2018.
- BRASIL. **Receita Federal**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br>. Acesso em: 8 set. 2023.
- CASAROTTO, C. **Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio**. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>. Acesso em: 30 set. 2023.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- COUTO, M. **Como fazer uma análise de concorrência? [passo a passo]**. Nuvemshop. 2023. Disponível em: <https://www.nuvemshop.com.br/blog/analise-da-concorrenca/>. Acesso em: 3 nov. 2023.
- FERNANDES, B. E. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- GIL, A. C. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LIMA, L. R. **Planejamento estratégico: uma proposta para empresa gelato di panna**. 2021. 91 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Curso de Administração. Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2021. Disponível em: <https://repositorio-api.animaeducacao.com.br/server/api/core/bitstreams/ae104557-0ecf-406c-ac31-cea00b446740/content>. Acesso em: 26. maio 2023.
- MATINI, P. **Setor de sorvete fatura mais com preço alto**. Econômico valor. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/12/07/setor-de-sorvete-fatura-mais-com-preco-alto.ghml>. Acesso em: 22 ago. 2023.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos da administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração**. 3. ed. São Paulo: LTC, 2014.
- TECNOLOGIA EM REFRIGERAÇÃO. TERMOPROL. **O segmento de sorvetes no Brasil**. [S. l.], 11 ago. 2017. Disponível em: <https://www.termoprol.com.br/noticias/o-segmento-de->

sorvetes-no-brasil. Acesso em: 3 jan. 2024.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta**: análise SWOT (clássico). Movimento Empreenda. São Paulo, [2011]. Disponível em: [http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Analise-Swot.PDF](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF). Acesso em: 29 set. 2023.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

RAMOS, M. **O Sorvete chega ao Brasil**. Invivo. 2022. Disponível em: [www.invivo.fiocruz.br/historia/o-sorvete-chega-ao-brasil](http://www.invivo.fiocruz.br/historia/o-sorvete-chega-ao-brasil). Acesso em: 19 abr. 2023.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

ROHR, R. **Análise PESTEL**: o que é, por que usar e como fazer. Mereo. 2023. Disponível em: <https://mereo.com/blog/analise-pestel/>. Acesso em: 3 nov. 2023.

SEBRAE. **Quais são os passos para montar um planejamento estratégico?**. 2017. Disponível em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo\\_uf/quais-sao-os-passos-para-montar-um-planejamento-estrategico,55f55ce5deb2f510VgnVCM1000004c00210aRCRD](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/conteudo_uf/quais-sao-os-passos-para-montar-um-planejamento-estrategico,55f55ce5deb2f510VgnVCM1000004c00210aRCRD). Acesso em: 8 set. 2023.

SILVA, B. **5W2H**: Ferramenta para você planejar. Administradores. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/5w2h-ferramenta-para-voce-planejar>. Acesso em: 8 set. 2023.