



ANGELO DI STEFANO

**PROCESSO DE PLANEJAMENTO NAS SORVETERIAS
DA REGIÃO OESTE METROPOLITANA
DE SÃO PAULO**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2019

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS

ANGELO DI STEFANO

Processo de Planejamento nas Sorveterias da Região
Oeste Metropolitana de São Paulo

Orientador: Prof. Dr. Djair Picchiai

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

CAMPO LIMPO PAULISTA

2019

**Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca Central da UNIFACCAMP**

D641p

Di Stefano, Angelo

Processo de planejamento nas sorveterias da região
Oeste Metropolitana de São Paulo / Angelo Di Stefano.
Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2019.

Orientador: Prof^o. Dr. Djair Picchiali.
Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em
Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista
– Unifaccamp.

1. Processo de planejamento. 2. Diagnóstico de
planejamento estratégico. 3. Microempresas de sorveterias.
I. Picchiali, Djair. II. Centro Universitário Campo Limpo
Paulista. III. Título.

CDD-658.4012

ANGELO DI STEFANO

**Processo de Planejamento nas Sorveterias da Região Oeste Metropolitana
de São Paulo**

Dissertação de mestrado aprovada em 30/03/2019

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Djair Picchiali
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa
UNIFACCAMP

Prof. Dr. Paulo Roberto Arvate
FGV

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao meu pai Rafael Di Stefano (*in memoriam*) e aos meus avós Antônio Fariello e Thereza Fariello (*in memoriam*), foram importantíssimos na minha criação com seus princípios transmitidos, guardarei no coração eternamente. Para a minha mãe Maria Angela Fariello, por não ter medido esforços em passar palavras de estímulos que portarei por toda vida. A minha filha Giulia, maior riqueza e alegria da vida. Dedico também ao meu irmão Fabio Di Stefano, sempre disposto a ajudar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Prof. Dr. Djair Picchiali, meu orientador pela grande contribuição, motivação e compreensão em todas as fases da dissertação, ao Prof. Dr. Takeshi Tachizawa, pelas orientações no processo de qualificação e ao Prof. Dr. Paulo Arvate pela contribuição nesta defesa.

Agradeço à minha mãe Maria Angela Fariello, pela motivação nas horas em que eu mais precisava na minha vida, e principalmente pelo apoio durante a realização do meu curso de mestrado.

À minha filha Giulia Claser Di Stefano, por compreender o trabalho e ainda acompanhar as minhas pesquisas junto às sorveterias.

Expresso também, meu agradecimento aos cinco proprietários das sorveterias pesquisadas da região oeste metropolitana de São Paulo nos bairros de Perdizes, Vila Pompeia, Vila Romana, Lapa e Butantã, por terem contribuído com o seu tempo para responderem a minha pesquisa.

Agradeço ainda aos professores e funcionários da UNIFACCAMP - Centro Universitário Campo Limpo Paulista por todo o apoio recebido.

Enfim, agradeço a DEUS por ter me agraciado com saúde e conhecimento para ter chegado até aqui.

EPÍGRAFE

“Mais arriscado que mudar é continuar fazendo a mesma coisa”.

Peter Drucker

RESUMO ESTRUTURADO

Propósito da Pesquisa

Avaliar a operação das MPEs no ramo de sorveteria na região oeste metropolitana de São Paulo, bem como verificar como os seus proprietários fazem o planejamento e execução da produção buscando a maximização de resultados. Foi utilizado o referencial SWOT, criado por docentes de *Harvard*, sendo uma análise que estuda o resultado esperado de uma organização, com quatro variáveis: fraquezas, forças, ameaças e oportunidades e o modelo elaborado Miles e Snow quanto a classificação.

Problema e Objetivos

O problema de pesquisa foi sintetizado com a seguinte pergunta: “Como as MPEs no segmento de sorveteria na região oeste metropolitana de São Paulo elaboram um planejamento estratégico para seu negócio?” O objeto é analisar o processo de planejamento formalizado dessas sorveterias verificando o uso do referencial SWOT e o modelo Miles e Snow.

Abordagem Metodológica

O tipo de pesquisa exploratória como estratégia escolhida, labora sobre os dados ou fatos verificados nas cinco sorveterias estudadas. Segundo Creswell e Plano Clark (2013) por meio de aplicação de questionário estruturado *in loco*, análise documental, entrevista com cada proprietário e observação direta. Conforme Yin (2001), em estudos de casos múltiplos utilizam-se os seguintes tópicos: definição e planejamento; preparação; coleta de dados; seguido de análise; e conclusão do trabalho.

Resultados Alcançados

Na gestão e planejamento de cada sorveteria evidenciou-se sua classificação como sendo defensiva, prospectora, analítica e reativa, conforme modelo Miles e Snow e, ainda, práticas de negócio com sazonalidade negativa. Com relação ao processo de planejamento das sorveterias, foi constatado que nenhuma, em diversos bairros, possuem um planejamento estratégico formalizado para seu negócio.

Implicações Práticas

Com base no estudo de caso desta pesquisa, algumas consequências tornam-se necessárias para melhorar o processo de tomada de decisões das MPEs no segmento de sorveterias, no caso, um modelo de ferramenta para melhorar o planejamento estratégico; a sugestão seria a SWOT e o modelo Miles e Snow.

Contribuição

Aprendizagem aos proprietários das sorveterias de MPEs na região oeste metropolitana de São Paulo, visando melhorar o processo de planejamento, por meio de melhor capacitação e treinamentos que produzam conhecimento para um *feedback* do gerenciamento pleno de seus negócios com sazonalidade negativa. Sugestão de aplicação da análise SWOT e do modelo de classificação Miles e Snow.

Palavras-Chave: planejamento de produção; micro e pequenas empresas, análise SWOT; modelo.

ABSTRACT

Research's purpose

This work has the objective of evaluating the operation of MSEs in the ice cream industry in the western metropolitan region of São Paulo, as well as their owners, who plan production to maximize results. The SWOT benchmark, created by Harvard professors, will be used as an analysis that studies the expected result of an organization, with four variables: weaknesses, forces, threats and opportunities and the Miles and Snow model.

Problem and Objectives

The research problem can be described with the following question: "How do MSEs in the ice cream segment in the western metropolitan region of São Paulo elaborate strategic planning for their business?" The objective is to analyze the formalized planning process of these ice cream shops by verifying the use of the SWOT reference and the Miles and Snow model elaborated on classification.

Methodological Approach

The type of exploratory research as chosen research strategy, works on the data or facts verified in the five ice cream studied. According to Creswell and Plano Clark (2013) through application of structured questionnaire in loco, documentary analysis, interview with each owner and direct observation. According to Yin's (2001) in multiple case studies the following topics are used: definition and planning; preparation; collection; followed by analysis; and conclusion at work.

Results Achieved

In the management and planning of each ice cream shop, the classification of being defensive, prospective, analytical and reactive according to model Miles and Snow and still business practices with negative seasonality. Regarding the ice cream planning process, none of them, in several neighborhoods, had a formalized strategic planning for their business.

Practical Implications

Based on the case study of this research, some consequences are necessary to improve the decision making process of SMEs in the segment of ice cream shops, in this case, a tool model to improve strategic planning, the suggestion would be SWOT and the model Miles and Snow.

Contribution

Learning about the owners of ice cream parlors in the metropolitan region of São Paulo, aiming to improve the planning process, through training courses and training that produce knowledge for the full management of their business with negative seasonality. Suggestion application of the SWOT analysis and the Miles and Snow classification model.

Keywords: production planning; micro and small business; ice cream; SWOT analysis; model.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As cinco forças de Porter.....	31
Figura 2 – Níveis de planejamento.....	35
Figura 3 – Fases do planejamento estratégico.....	36
Figura 4 – Matriz SWOT.....	40
Figura 5 – Fatores SWOT aplicada.....	41
Figura 6 – O modelo adaptativo.....	48
Figura 7 – Fluxograma de caso múltiplo.....	59
Figura 8 – Triangulação investigada nas sorveterias.....	67
Figura 9 – Decisões em uma sorveteria típica.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Consumo de sorvete no Brasil.....	27
Gráfico 2 – Produção de sorvetes de massa, picolé e <i>soft</i> em milhões de litros no Brasil.....	27
Gráfico 3 – Consumo per capita em litros/ano no Brasil.....	28
Gráfico 4 – Participação das MPEs no PIB (%) - Brasil, 1985 e 2011.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura da indústria e forças competitivas.....	32
Quadro 2 – Como criar barreiras de entradas.....	33
Quadro 3 – Potencialidade da análise SWOT.....	43
Quadro 4 – Classes estratégicas de Miles e Snow.....	49
Quadro 5 – Dimensões do período adaptativo e classes dos tipos estratégicos e posicionamentos.....	51
Quadro 6 – Perspectiva para exercer interação entre ambiente e organização.....	52
Quadro 7 – Os bairros mais conhecidos na região oeste metropolitana de São Paulo.....	62
Quadro 8 – Divisão das sorveterias por bairros, distritos na região oeste metropolitana de São Paulo.....	63
Quadro 9 – Bairros e sorveterias pesquisadas.....	64
Quadro 10 – Valor do metro quadrado dos bairros onde as sorveterias estão localizadas.....	66
Quadro 11 – Aplicação da triangulação investigada em cada sorveteria.....	68
Quadro 12 – Caracterização do porte da sorveteria.....	76
Quadro 13 – Histórico organizacional.....	77
Quadro 14 – Dimensão do planejamento estratégico.....	78
Quadro 15 – Dimensão do resultado.....	80
Quadro 16 – Sorveterias, indicadores e planejamento operacional.....	81
Quadro 17 – Dimensão do período adaptativo, tipos estratégicos e pontos da sorveteria no bairro da Lapa.....	83
Quadro 18 – Dimensão do período adaptativo, tipos estratégicos e pontos da sorveteria no bairro da Vila Romana.....	84
Quadro 19 – Dimensão do período adaptativo, tipos estratégicos e pontos da sorveteria no bairro da Vila Pompeia.....	86
Quadro 20 – Dimensão do período adaptativo, tipos estratégicos e pontos da sorveteria no bairro de Perdizes.....	87
Quadro 21 – Dimensão do período adaptativo, tipos estratégicos e pontos da sorveteria no bairro do Butantã.....	89
Quadro 22 – Indicadores de gestão para sorveteria.....	91
Quadro 23 – Indicadores operacionais para sorveteria.....	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação de MPEs no Brasil.....	54
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIS	Associação Brasileira de Indústrias de Sorvete
CACB	Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil
CEP	Código de Endereçamento Postal
d.C.	depois de Cristo
IAICM	<i>International Association of Ice Cream Manufacturers</i>
IMED	Instituto Meridional de Educação
MPE	Micro e Pequena Empresa
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PM	<i>Post Meridiem</i>
RBV	<i>Resource Based View</i>
RFB	Receita Federal DO BRASIL
SEADE	Sistema Estadual de Análise de Dados
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
SEHAB	Secretaria da Habitação
SMEs	<i>Micro and Small Business</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Oportunitius,Threats</i>
U. S	<i>Unite State</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Justificativa	20
1.2 Problema de Pesquisa	21
1.3 Objetivo Geral	21
1.4 Objetivos Específicos	21
2 REVISÃO DA LITERATURA	22
2.1 Empreendedorismo	22
2.1.1 Empreendedorismo no EUA no Segmento de Sorveteria	24
2.1.2 A Invenção da Sorveteria em Meados do Século XIX. O Desenvolvimento da Refrigeração Mecânica no Final do Século XIX e Começo do Século XX	24
2.1.3 O Consumo de Sorvete no Brasil.....	26
2.2 Teoria da Contingência	29
2.2.1 Ambiente Interferência a Estrutura Organizacional	29
2.2.2 Estruturas.....	30
2.3 Análise SWOT	36
2.4 Modelo de Miles e Snow	45
3 MICRO E PEQUENA EMPRESA	53
3.1 Classificação de MPes no Brasil	53
3.2 Características das MPes	54
3.2.1 Simples Nacional.....	55
3.3 Importância das MPes	55
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
4.1 Descrição do Desenvolvimento das Fases do Estudo de Casos Múltiplos	59
4.1.1 Fase 1 do Estudo de Casos Múltiplos	60
4.1.2 Fase 2 do Estudo de Casos Múltiplos	61
4.1.3 Fase 3 do Estudo de Caso Múltiplos.....	62
4.1.4 População	62
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM CINCO SORVETERIAS DA REGIÃO OESTE METROPOLITANA DE SÃO PAULO	69
5.1 Realização do Trabalho	69
5.2 Caso da Sorveteria “A” no Bairro Lapa da Região Oeste Metropolitana de São Paulo	69
5.2.1 Histórico Organizacional.....	69
5.2.2 Dimensão do Planejamento.....	70
5.2.3 Dimensão do Resultado.....	70
5.3 Caso da Sorveteria “B” no Bairro Vila Romana da Região Oeste Metropolitana de São Paulo	70

5.3.1 Histórico Organizacional.....	70
5.3.2 Dimensão do Planejamento.....	71
5.3.3 Dimensão do Resultado.....	71
5.4 Caso da Sorveteria “C” no Bairro Vila Pompeia da Região Oeste Metropolitana de São Paulo.....	72
5.4.1 Histórico Organizacional.....	72
5.4.2 Dimensão do Planejamento.....	72
5.4.3 Dimensão do Resultado.....	73
5.5 Caso da Sorveteria “D” no Bairro Perdizes da Região Oeste Metropolitana de São Paulo	73
5.5.1 Histórico Organizacional.....	73
5.5.2 Dimensão do Planejamento.....	73
5.5.3 Dimensão do Resultado.....	74
5.6 Caso da Sorveteria “E” no Bairro Butantã da Região Oeste Metropolitana de São Paulo	74
5.6.1 Histórico Organizacional.....	74
5.6.2 Dimensão do Planejamento.....	74
5.6.3 Dimensão do Resultado.....	75
5.7 Apresentação e Análise de Dados	75
5.7.1 Caracterização do Porte da Sorveteria.....	75
5.7.2 Histórico Organizacional.....	76
5.7.3 Dimensão de Planejamento.....	77
5.7.4 Dimensão de Resultado	79
5.7.5 Planejamento Operacional e Indicadores nas Sorveterias Pesquisadas.....	80
5.7.6 Comparativos conforme modelo Miles e Snow das sorveterias	82
5.8 Decisões Estratégicas e Operacionais	90
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
6.1 Limitações da Pesquisa.....	96
6.2 Proposição de Atividades Futuras	96
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICES	105
APÊNDICE A – Formulário.....	105
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para MPEs do segmento de sorveteria	106

1 INTRODUÇÃO

As MPEs - Micro e Pequenas Empresas do segmento de sorveteria necessitam manter-se ou crescer no mercado, com seus processos gerenciais em pleno funcionamento, visando ofertar produtos e serviços com qualidade técnica e práticas de gestão mercadológica para atender os seus clientes e potenciais clientes. O microempresário necessita de conhecimento, capacitação, habilidade e atitude, para desenvolver um planejamento no segmento de sorveteria. Porém, a realidade observada na região oeste metropolitana de São Paulo é que a maioria das sorveterias não planejam seus negócios.

Segundo Parente (2014), o planejamento estratégico pode também ser considerado um processo para buscar respostas a perguntas fundamentais, que ajudam tanto os indivíduos como empresas a definirem seu posicionamento e objetivos, a ordenarem prioridades e atividades para lançar as metas traçadas.

A finalidade deste trabalho é de compreender o processo de elaboração do planejamento estratégico das MPEs na região oeste metropolitana de São Paulo no segmento de sorveteria, realizando uma pesquisa *in loco*, construindo um diagnóstico do setor na região. Este diagnóstico aborda aspectos relacionados aos concorrentes por meio de uma amostra de empresas.

Diante de um ambiente empresarial de MPEs extremamente competitivo a satisfação dos clientes tem sido algo significativo e desafiador para o êxito das organizações, sendo que tal vantagem competitiva pode ser obtida por uma combinação de fatores internos como o adequado planejamento para consolidar uma marca em uma MPE no segmento de sorveteria, causando a situação problema de como as MPEs no segmento de sorveteria na região oeste metropolitana de São Paulo elaboram um planejamento estratégico para seu negócio?

Conforme Barney e Hesterly (2011), vantagem competitiva é a capacidade de produzir melhor valor econômico. Visto que o valor econômico é a diferença entre os proveitos percebidos obtidos pelos recebedores do serviço e/ou produto e a despesa total desse serviço e/ou produto e a marca.

Dominguez (2000) afirma que, por meio do desenvolvimento de ações e políticas de atuação no mercado, as empresas vêm buscando estratégias que promovam maior interação entre cliente-empresa, pois sabem que só a partir de um relacionamento sólido e que dure por muito tempo entre eles, poderá conseguir sustentabilidade e melhorar sua competição.

A pesquisa tem como propósito a percepção de ferramenta estratégica em MPEs, sobretudo nas sorveterias da capital de São Paulo. Procura mostrar a composição da matriz SWOT para as sorveterias e como são definidos os projetos de atuação para cada aspecto - interno: forças e fraquezas - externo: oportunidades e ameaças, como também relatar e justificar a importância de planejamento conforme o modelo Miles e Snow constante nas MPEs familiares ou não nesse segmento.

Mais especificamente, o objetivo é averiguar as MPEs na atuação do segmento de sorveteria de massa, se existe planejamento para gerar satisfação e fidelização dos clientes, além de analisar se possuem uma administração familiar, bem como identificar quais são os diferenciais competitivos existentes na pesquisa *in loco*.

1.1 Justificativa

Muitas são as discussões destacando o processo de planejamento nas MPEs no segmento de sorveterias, conversando com alguns microempresários na região oeste de São Paulo, notou-se que não possuem pesquisas de gestão para o seu tipo de negócio específico, ou instrumentos para melhorar o planejamento, devido as dificuldades que as MPEs deparam com a ausência de instrução para o segmento de sorveterias. Existe uma relação de produções acadêmicas e científicas nacionais referente ao planejamento estratégico para pequenos negócios, com modelos propostos em livros técnicos e acadêmicos conforme Miles & Snow (1978) que abordam o tema, porém, nada direcionado especificamente para sorveteria. No entanto, surgiu o interesse em analisar como ocorre o processo de elaboração do planejamento estratégico nas MPEs no segmento de sorveterias, para depois propor uma ferramenta específica, que colabore com a instrumentalização, preservando a efetividade do negócio, proporcionando crescimento em seu setor.

1.2 Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa pode ser descrito com a seguinte pergunta:

“Como as MPEs no segmento de sorveteria na região oeste metropolitana de São Paulo elaboram um planejamento específico para seu negócio?”

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é colaborar para as melhorias dos planejamentos e resultados das MPEs no segmento de sorveteria de São Paulo, por meio de pesquisa de campo nos bairros da zona oeste da capital, verificando os eventuais planejamentos encontrados e quais os resultados que os mesmos proporcionam para o planejamento específico do segmento.

1.4 Objetivos Específicos

Conhecer os modelos de planejamentos existentes das sorveterias de MPEs da região oeste metropolitana de São Paulo, e contribuir para que os microempresários possam elaborar um processo de planejamento, visando viabilizar a maximização dos resultados, facilitando assim a gestão desse segmento.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Empreendedorismo

O Empreendedorismo é conceituado por cada pesquisador com sustentação no seu segmento atuante. Schumpeter (1997), destaca a figura do empreendedor, como agente imprescindível do processo de desenvolvimento econômico, perfazendo combinações novas dos recursos efetivos, produzindo algo novo ou as mesmas coisas de modos diversos, atuando com liderança, num ambiente bagunçado e de dúvida.

IMED (2014) o empreendedorismo é o despertar do indivíduo para o aproveitamento integral de suas potencialidades racionais e intuitivas.

Segundo Schumpeter (1997) o empreendedor possui diferenciais que são incomuns a outros profissionais, como habilidade para criar e inovar, e não devem apegar-se ao costume da realização dos acontecimentos existentes sem causar barganhas, pois pode levar ao acomodamento deste empresário e prejudicá-lo quanto à sua competência de constatar novas ideias, significando o vínculo à força do hábito, não permitindo entrelaçar ideias e oportunidades. A aflição na identificação de oportunidades, pelo “empreendedor”, para transferir para a realidade o curso de ideias contempladas, pode ser melhor demonstrada em Teoria do Desenvolvimento Econômico:

[...] É portanto, necessário uma força de vontade nova e de outra espécie para arrancar, dentre o trabalho e a lida com as ocupações diárias, oportunidade e tempo para conceber e elaborar a combinação nova e resolver olhá-la como uma possibilidade real e não meramente como um sonho. (SCHUMPETER, 1997, p. 93).

Segundo Dolabela (2010) o empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade.

Para Mintzberg, Henry (2000) para a concretização do empreendimento existe a necessidade da subsistência de um processo de conhecimento estratégico, o qual facilita formular e articular essa ideia para confirmar o sucesso organizacional.

De acordo com Dornelas (2007), não existe um único tipo de empreendedor, não tendo um padrão de modelo, destaca-se na sequência alguns tipos de empreendedores:

a) empreendedor nato (mitológico): em geral são os mais conhecidos e proclamados. Ele tem o dom, “nasce” empreendedor, desenvolve com o dia a dia a ser empreendedor, é conduzido pelo instinto (Dornelas 2007);

b) empreendedor que aprende (inesperado): este tipo tem sido muito habitual, é normalmente uma pessoa que, quando menos espera se depara com uma oportunidade de negócio e toma a decisão de mudar o que fazia para se aplicar ao negócio próprio;

c) empreendedor inesperado: é quem jamais imaginou em ser empreendedor, sempre pensou que trabalharia de empregado, viu uma oportunidade de montar o empreendimento próprio e a aproveitou;

d) empreendedor corporativo: é geralmente executivo com muita capacidade gerencial e conhecimento de ferramentas administrativas. Trabalham por meio de resultados para crescer no mundo corporativo;

e) empreendedor serial: é aquele entusiasmado não somente pelas empresas que cria, mas sobretudo pelo ato de empreender. É uma pessoa que não se agrada em criar um negócio e ficar à frente dele até que se torne uma grande instituição segundo (Dornelas 2007);

f) empreendedor social: envolve-se em causas humanitárias com comprometimento grandioso. Tem um desejo imensurável de mudança criando oportunidades no mundo para aqueles que não têm acesso a elas;

g) empreendedor por necessidade: cria o próprio negócio porque não tem alternativa. Geralmente não tem acesso ao mercado de trabalho ou foi demitido.

h) empreendedor herdeiro: recebe a missão de seguir à frente a herança de sua família com exemplos obtidos anteriormente;

i) empreendedor normal: tem o planejamento como uma das mais importantes atividades desenvolvidas e isso tem sido comprovado nos últimos anos, já que o planejamento aumenta a probabilidade de um negócio ser bem-sucedido, e em consequência, levar mais empreendedores a usarem essa técnica para garantir melhores resultados;

2.1.1 Empreendedorismo no EUA no Segmento de Sorveteria

O sorvete, apesar de sua natureza fugaz e necessidade de temperaturas congelantes, já existe há muito tempo. O sorvete como o conhecemos atualmente, existe pelo menos a 300 anos, embora suas origens sejam mais antigas. Existem vários mitos sobre a sua origem, incluindo a de que foi trazido para Itália por Marco Polo, em retorno de suas viagens para China. A história do sorvete contém muitos mitos e relatos que têm pouca evidência real. Não existe menção de sorvete em nenhum manuscrito que descreve as viagens de Marco Polo. Uma típica história do surgimento do sorvete é quando o imperador romano Nero (37-68 d.C.), comeu frutas geladas com a neve trazida das montanhas pelos escravos. A certeza absoluta de quem inventou o sorvete, ou onde e quando, não existe, pois na realidade a história do sorvete está intimamente associada ao desenvolvimento de técnicas de refrigeração e pode ser rastreada em várias etapas: refrigerar alimentos e bebidas misturando-os com neve ou gelo e o conhecimento de que dissolver sais produz resfriamento.

2.1.2 A Invenção da Sorveteria em Meados do Século XIX. O Desenvolvimento da Refrigeração Mecânica no Final do Século XIX e Começo do Século XX

O sorvete começou a aparecer regularmente nos Estados Unidos segundo Arbuckle (1986), no começo do século XVIII, para elite em situações especiais, para os gostos de George Washington, Thomas Jefferson e Governador William Bladen de Maryland. Foi quando também que as coisas mudaram, devido à invenção de casas de gelo isoladas. Em 1851, Jacob Fussell, um negociante de leite em Baltimore, começou a fabricar sorvete comercialmente.

O *Penn State Ice Cream Short Course* iniciou em 1892, quando a universidade ofereceu uma aula de fabricação de produtos lácteos durante o inverno. O curso de sorvete tornou-se sua própria oferta em 1925, quando a cultura da fabricação de sorvetes estava em meio a mudanças, devido ao uso do gelo seco para o transporte de sorvetes e a invenção do *freezer* doméstico. Em 1920, o sorvete era “geralmente reconhecido como um alimento essencial e protegido”, como escreveu Arbuckle (1986) em seu livro seminal,

sem surpresa, sorvete. Atualmente, o curso é patrocinado pelo departamento de ciência dos alimentos da *Penn State*.

Baumer e Jacobson (1969), apresentaram um relato econômico e de sorvete que proporcionou um estudo sobre a elasticidade da procura, consumo padrões, com a competição de outras sobremesas e lanches, concluíram que, o consumo de sorvete responde prontamente às mudanças de preço elástico.

Os padrões de consumo de sorvete permaneceram constantes durante os últimos anos, mas o leite congelado mostrou um grande crescimento nas vendas. As vendas de leite representam mais de 20% das vendas da indústria.

Baumer e Jacobson (1969) concluíram que, embora o sorvete tenha sido geralmente considerado uma sobremesa, assumiu importância crescente como um lanche nos últimos anos, cerca de 50% do sorvete e produtos relacionados estão sendo consumidos como lanches e 45% como sobremesas, e que a concorrência de preços de outras sobremesas e lanches provavelmente se tornarão mais intensa no futuro.

As vendas de pacotes de supermercado representaram 59%; vendas institucionais de pacotes a granel 19%, e novidades 22% das vendas totais de sorvete. Um estudo sobre o consumo de sobremesas congeladas na década de 60 no mercado norte americano indicou que 60-70% das compras de sorvete foram em supermercados, 9% em drogarias, 18% em sorveterias e 10% em outras categorias.

Potter (1986), afirmou que os estabelecimentos de serviços de alimentação têm uma grande variedade de produtos e sabores para escolher na indústria de sobremesa congelada, e que atenção especial deve ser dada à compra desses produtos. Ele afirma que o uso das especificações do produto é essencial para assegurar a compra.

O IAICM - *International Association of Ice Cream Manufacturers*, estabeleceu os aspectos de *merchandising* nos últimos anos. O *merchandising* do sorvete tornou-se altamente competitivo, as margens de lucro foram bastante reduzidas, métodos de *marketing* também mudaram extensivamente. Os fabricantes de sorvetes foram obrigados a adaptar-se a essas mudanças, pois devem garantir mercados confiáveis para seus produtos.

O supermercado tornou-se um fator dominante na distribuição de sorvete ao consumidor, juntamente com um aumento no volume de embalagens e itens pré-

embalados. Menos sorvete a granel está sendo vendido em drogarias e mais através de lojas especiais de confeitaria e estabelecimentos institucionais.

Destaca-se alguns canais disponíveis para o fabricante de sorvetes - Atacado para lojas especializadas em confeitaria, laticínios, supermercados e estabelecimentos de serviços alimentares, varejo diretamente aos clientes através do fabricante, sorveterias especiais, bares de laticínios, e finalmente fabricantes desenvolvendo uma operação especializada para novidades, formulações especiais ou embalagens.

Segundo Clarke (2012), sorvete é um alimento muito popular. O sorvete em seu sentido completo, abrange uma ampla gama de diferentes tipos de sobremesas congeladas. As principais são: Sorvete de laticínios são misturas congeladas de ingredientes lácteos, açúcares e sabores (frutas); Sorvete não lácteo é feito com gordura vegetal e proteínas; Gelato é um sorvete a base de creme italiano; Iogurte congelado contém organismos de ácido láctico; Gelo de leite é semelhante ao sorvete não fermentado possuindo menos gordura láctea; Sorvete a base de fruta gaseificada e xarope de açúcar não contém gordura nem leite; Sorvete semelhante a um sorvete, feito com um pouco de leite ou creme; Gelado de açúcar com sabor e cor como um pirulito e Gelo de frutas semelhante ao gelo de água, mas feito com suco de frutas.

2.1.3 O Consumo de Sorvete no Brasil

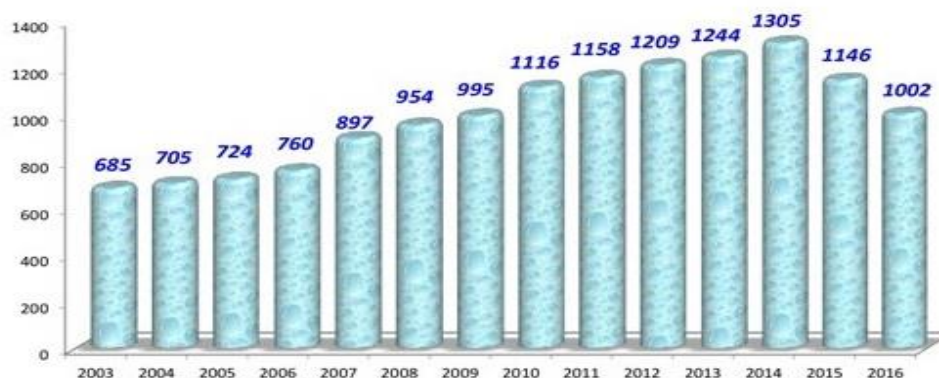
O sorvete ficou conhecido no Brasil no ano de 1834, somente quando dois comerciantes adquiriram 217 toneladas de gelo, chegadas no navio norte-americano e iniciaram a produção de sorvetes com frutas nativas. Na ocasião, não havia como manter o sorvete gelado, e por isso, tinham que consumir imediatamente após o seu preparo. Um anúncio avisava o momento de fabricar, o primeiro anúncio surgiu em São Paulo, no dia 4 de janeiro de 1878, com a notícia: "SORVETES" - diariamente às 3:00 PM, na Rua Direita, nº 44.

O sorvete no Brasil obteve uma nova oportunidade de comércio, quando nos galpões da desprovida fábrica de sorvetes Gato Preto, no Estado do Rio de Janeiro, inaugurou a U.S. *Harkson* do Brasil, primeira empresa fabricante de sorvete brasileira em

1941. Seu primeiro produto no mercado foi o Eski-bon, seguido pelo Chicabon. Dezoito anos depois, a *Harkson* teve seu nome mudado para Kibon.

Gráfico 1 – Consumo de sorvete no Brasil

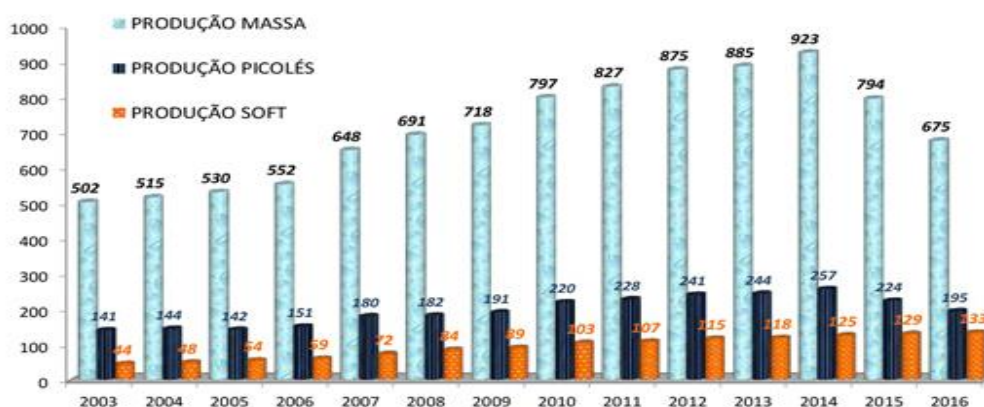
Consumo Brasileiro em milhões de litros



Fonte: ABIS (2018).

Os anos passaram e o sorvete se estabeleceu na preferência dos brasileiros. De acordo com a ABIS - Associação Brasileira de Indústrias de Sorvete, conforme o Gráfico 1, em 2016 foi observado um consumo de 1.002 milhões de litros de sorvete no Brasil, mostrando uma queda de consumo nos últimos dois anos.

Gráfico 2 – Produção de sorvetes de massa, picolé e soft em milhões de litros no Brasil



Fonte: ABIS (2018).

O Brasil, devido a ser um país tropical de clima quente, pode favorecer a produção e consumo de sorvetes de massa, picolés e *softs*.

O sorvete *soft* é também conhecido como sorvete expresso, feito em máquinas de sorvete com a mistura dos ingredientes, açúcar, leite e pó de sorvete, passando por um processo de arrefecimento, produzindo de maneira rápida o sorvete.

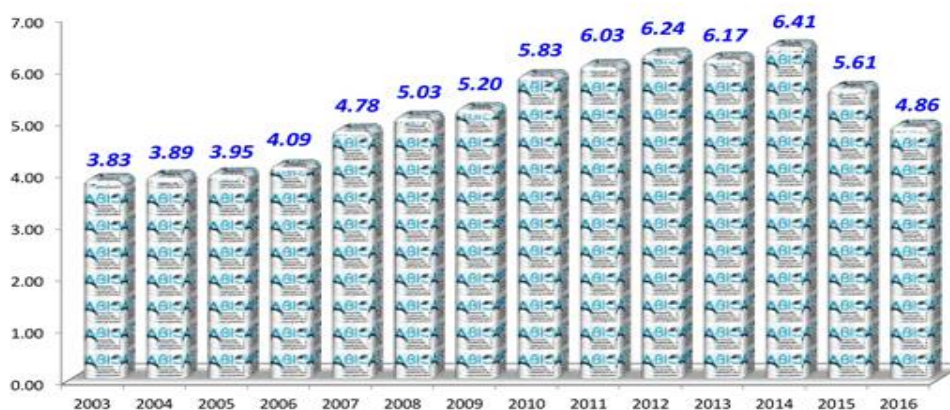
O picolé é um bloco, geralmente de suco de fruta congelado de formato retangular, com um palito que o atravessa verticalmente com uma extensão sem o bloco gelado, destinando o manuseio para consumo.

Os sorvetes de massa conforme apresenta o Gráfico 2, foram sempre os mais consumidos pelos brasileiros nos anos de 2003 a 2016, com uma tendência cultural de ainda muitos anos sendo preferência nacional de consumo. A produção de sorvetes de massa requer que se disponha cuidados e técnicas específicas de produção, além de uma boa receita.

A maioria de suas receitas são de polpas de frutas, mas também de sabores recheados. Um bom sorvete recheado envolve essencialmente duas características: mescla perfeita e qualidade e quantidade de recheio.

Gráfico 3 – Consumo per capita em litros/ano no Brasil

Consumo per capita em litros/ano



Fonte: ABIS (2017).

Diante dos dados apresentados no Gráfico 3, do ano de 2003 até 2016 é possível perceber que no início do período analisado em 2003, o Brasil consumia 3,83 milhões de litros de massa, picolé e *soft*, sendo que essa produção veio evoluindo no decorrer do tempo, chegando ao pico em 2014, saltando a 6,41 milhões de litros de massa, picolé e

soft, esse aumento representa um crescimento, entretanto no período de 2016 o setor acabou reduzindo o consumo a 4,86 milhões de litros, ainda em comparação com o início do período de análise do ano de 2003, permaneceu com um crescimento de 26,89%, com evolução de 3,83 milhões de litros de massa para 4,86 milhões. O cenário mostra um grande potencial no segmento de sorvete, que precisa ser retomado como no ano de 2014, promovendo o grande consumo per capita em litros/ano no Brasil.

2.2 Teoria da Contingência

Por volta do ano de 1950, apareceu a teoria da contingência (DONALDSON, 2014). O alicerce das organizações, era a escola clássica até a metade do século XX, mas enfraqueceu sua participação, proporcionando as relações humanas em sua escola, ficando no centro das empresas, o homem. Segundo Donaldson (2014), a teoria da contingência determina que não existe uma estrutura de organização exclusiva que seja eminentemente efetiva em todas organizações. A teoria da contingência recomenda que não existe uma única estrutura organizacional, mas várias estruturas que diferenciam com os fatores de contingência.

A teoria da contingência aponta para organizações moldar-se a um cenário com mais instabilidade e sustentado por alterações tecnológicas e mercados diferenciados, com o preceito de diminuir os impactos negativos e maximizar a organização em sua estrutura, a fim de conseguir mais eficácia e competitividade.

As estratégias usadas pelas organizações, poderiam ser os fatores de contingências firmado por Donaldson (2014). A inovação é a parte central da teoria da contingência, a organização precisa ter muita flexibilidade para adaptar-se aos novos cenários do mercado e comportamento do consumidor.

2.2.1 Ambiente Interferência a Estrutura Organizacional

Segundo Donaldson (2014), a regra da teoria da contingência consiste em três partes, sendo a primeira uma associação entre a contingência e a estrutura organizacional, a segunda estabelece a estrutura organizacional e em terceiro, existe um ponto de acerto da variável estrutura organizacional para cada nível da contingência,

estas adaptações e associações fazem com que as organizações possuam um maior ou menor desempenho, que depende da maneira como se acertou a contingência.

Este processo de adaptação comprova que a teoria existe, pois ocorre combinação entre contingência e estrutura, uma vez que, qualquer alteração na contingência causa mudança estrutural. Deste modo, qualquer organização tem tendência a efetivar uma estrutura que se enquadre em seu ponto de contingência.

Concisamente, adaptação e ajuste estão elencados em três aspectos: a combinação entre contingência e a variante estrutural organizacional; o procedimento de alteração qual a contingência causa na estrutura e o acerto da estrutura a contingência que influencia a performance da organização.

Mesmo que a organização se adeque ao seu meio ambiente, o êxito não é assegurado, pois a adequação de sucesso da instituição ao cenário, está associada a competência dos gestores em analisar as decisões assertivas.

2.2.2 Estruturas

As estratégias avançadas para cada organização serão diferentes, pois não existe um consenso de entendimento e relacionamento na estrutura da organização e a estratégia adotada.

Uma instituição que pretende manter-se no mercado altamente competitivo precisa com base em seus elementos contingenciais compor estratégias para que os fatores sejam capazes de ser minimizados quando proporcionam resultados negativos e maximizados quando geram montante econômico (DONALDSON, 2001).

Para Picchiai (2010), existem muitos autores que se manifestam sobre estratégia, e que principalmente a estratégia precisa orientar como a organização terá que alcançar os seus objetivos, como conseguirá agregar valor, quais estratégias desenvolverão para garantir a predileção de seus clientes por seus serviços ou produtos, e para serem assertivos às tomadas de decisões precisam ser relacionadas no acompanhamento, identificação e acertos em seu ambiente interno das propensões gerais do mercado.

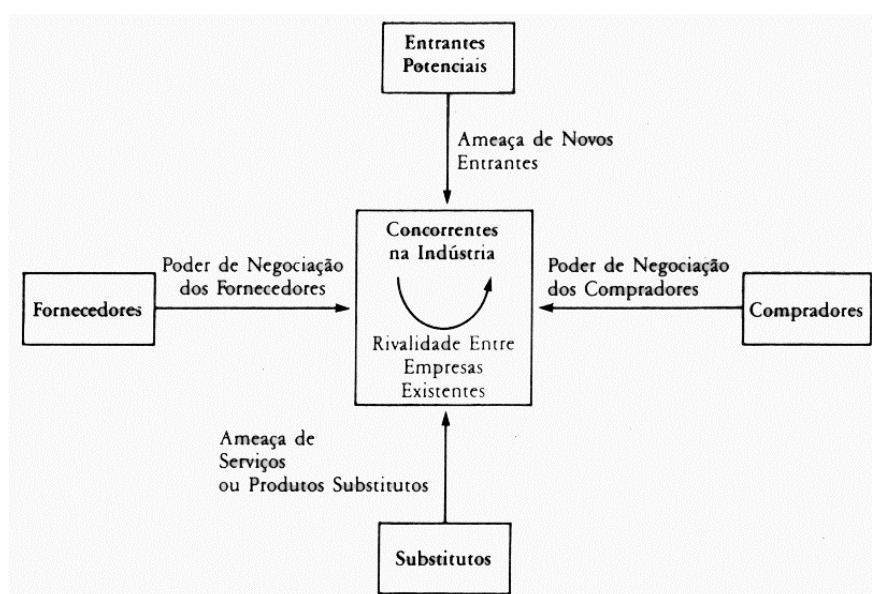
Para Ansoff (1990), a estratégia pode ser apresentada um dos argumentos mais importantes no procedimento de tomada de decisão, sendo classificado um processo

primordial, precisando ser controlada, formalizada e dissipada em todas as fases da organização, considerando a abrangência de controle e níveis hierárquicos para que de maneira institucional e pensada possa ser melhor realizada, exercendo ajustes primordiais no ambiente interno, trazendo em conta suas particularidades.

Quanto aos fatores de estruturas relacionadas à competitividade das organizações, em um cenário de concorrência, Porter (1989) aponta que cinco forças indicam a competição em uma indústria: a ameaça de substitutos, a capacidade de barganha dos clientes, a entrada de novos concorrentes, a capacidade de barganha dos fornecedores e a rivalidade relacionado aos concorrentes.

A Figura 1 apresenta as cinco forças apontadas por Porter (1989):

Figura 1 – As cinco forças de Porter



Fonte: Porter (1989).

Porter (1989), defende que a finalidade da estratégia competitiva para indústria é encontrar um posicionamento dentro dela, para que possa se defender da melhor maneira possível contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favorecimento.

O Quadro 1 apresenta a definição e como cada elemento da estrutura da indústria pode pressionar a empresa.

Quadro 1 – Estrutura da indústria e forças competitivas

	O que é ?	FORÇA COMPETITIVA Como pressiona as empresas
ENTRANTE	Novos concorrentes que ameaçam a participação de mercado dos concorrentes atuais. Podem também ser concorrentes que um dia já tiveram na indústria, saíram e agora estão retornando.	Ameaça de entrantes é maior ou menor dependendo de: <ul style="list-style-type: none"> – Introdução de capacidade extra de produção; – Alteração da quantidade de recursos disponíveis no mercado; – Pressão sobre custos e investimento; – Redução lucratividade; – Introdução de novas tecnologias.
FORNECEDOR	Empresas que fornecem insumos para a empresa produtora.	Poder de negociação dos fornecedores é maior ou menor dependendo de: <ul style="list-style-type: none"> – Redução da qualidade dos produtos; – Aumento dos preços; – Ausência de produtos substitutos; – Bens de muita importância; – Predominância do bem fornecido nas compras da empresa; – Custos de mudança altas.
COMPRADOR	Aqueles que adquirem os bens/serviços produzidos pela organização.	Poder de negociação do comprador é maior ou menor dependendo de: <ul style="list-style-type: none"> – Solicitação por preços baixos; – Solicitação por qualidade maior; – Solicitado por prazo de pagamento maior; – Baixos gastos de modificação para o comprador; – Produtos padronizados, sem exclusividade; – Dependência da empresa em relação ao comprador.
PRODUTO SUBSTITUTO	Produtos que possuem características iguais ou muito semelhantes aos outros produtos na mesma indústria.	Ameaça de produtos substitutos é maior ou menor dependendo de: <ul style="list-style-type: none"> – Baixo custo de mudança para os compradores; – Preços inferiores aos demais produtos da indústria.
CONCORRENTE	Empresas que fabricam produtos substitutos.	Rivalidade da Concorrência é maior ou menor dependendo de: <ul style="list-style-type: none"> – Reações às ações dos outros competidores; – Ausência de crescimento do mercado; – Preços baixos para diminuir estoques; – Padronização de produtos, como no mercado de commodities; – Localização geográfica privilegiada; – Grandes custos de saída; – Altas taxas de retorno na indústria.

Fonte: Porter (1979).

O conhecimento sobre as forças que conduzem a competitividade na indústria é uma ferramenta que possibilita ao estrategista posicionar melhor a empresa para se defender dos ataques dos concorrentes, ou ainda, fazer movimentos estratégicos para

tentar antecipar mudanças em fatores observáveis como crescimento da indústria (PORTER, 1979).

Porter (1989), recomenda algumas ações para criar barreiras de entrada que estão resumidas no Quadro 2. Se faz importante saber que as barreiras de entrada atuam diretamente na atração do negócio da empresa.

Quadro 2 – Como criar barreiras de entradas

Tática	Ação
Preencher defasagens de posicionamento ou de produtos	Ampliar linha de produtos, introduzir marcas equivalentes as do entrante, fiar preços baixos.
Elevar custo de mudança do comprador	Oferecer treinamento gratuito ou barato, fazer desenvolvimento conjunto de produto, estabelecer ligação com o comprador, possuir instalações nas propriedades do comprador.
Elevar o custo de experimentação	Reduzir seletivamente o preço, oferecer descontos ou negociações que aumentem o estoque do comprador, anunciar ou deixar vaziar informações sobre lançamentos.
Aumentar Economias de Escala	Maiores gastos com publicidade e tecnologia, diminuir os ciclos de vida dos modelos, oferecer maior cobertura de serviço ou força de vendas.
Aumentar requisitos de capital	Elevar financiamento oferecido a revendedores e compradores, aumentar cobertura de garantia, reduzir tempo de entrega.
Impedir ao acesso de tecnologias alternativas	Patentear tecnologias alternativas, manter participação em tecnologias, conceder licenças, desacreditar tecnologias por meio de sinalização.
Investir na proteção <i>know-know</i> patenteados	Limitar acesso às instalações, fabricar ou modificar o equipamento de produção, integração vertical, diminuir rotatividade de pessoal, patentear as invenções, punir infratores.
Prender fornecedores	Estabelecer contratos de exclusividade, fazer integração, adquirir localizações em ponto chave, estimular fornecedores a adaptar sua cadeia para a empresa, assinar contratos de compra de longo prazo.
Elevar custos de insumos da concorrência	Evitar fornecedor que também atenda ao concorrente, fazer subir o preço de mão-de-obra e insumos.
Estimular políticas governamentais que ergam barreiras	Encorajar padrões rígidos, desafiar concorrentes em práticas regulatórias, apoiar exigência de testes extensivos influencia em financiamentos.

Fonte: Porter (1989).

A administração estratégica é constante dentro das empresas, muitos autores vêm se destacando como gestores do entendimento estratégico tal como, Porter, Miles e Snow, entre outros.

Na atualidade ocorre um forte desenvolvimento de uma abordagem chamada *Resource Based View* (RBV), refere-se a visão baseada em recursos, nas quais as diferenças de desempenho entre as organizações, possuem uma enorme dependência

dos recursos internos. Os recursos internos intangíveis baseados na gestão do conhecimento, como as rotinas organizacionais (PAIVA, 2000).

Essa abordagem RBV aproxima uma proposta de verificar internamente as organizações e considerar seus ganhos competitivos a partir das características primordiais, mas podem ser notados por intermédio da interação da organização com o cenário. O importante é que os recursos sejam propriedades de domínio, e preferencialmente o privilégio de determinada organização (RUMELT, 1984).

Oliveira (2011) afirma que, o planejamento é um processo que possibilita condições de verificação de repercussões de futuras tomadas de decisões resultantes no presente objetivo de cada empresa. Ainda segundo Oliveira (2011), o planejamento tem correlação com os objetivos nas áreas de processos e finanças, marketing, pessoas e produção.

Segundo Picchiali (2012) a estratégia direciona a empresa proporciona consistência às suas decisões. A estratégia resulta de um processo de tomada de decisão. As decisões são de natureza qualitativa.

Segundo Amitabh e Gupta (2010) afirmam que a estrutura é considerada um dos fatores fundamentais para a implementação de uma estratégia de sucesso, principalmente porque o desempenho é diretamente influenciado pela maneira como as atividades de uma organização são estruturadas

Pereira (2010) o que faz com que um processo de planejamento estratégico funcione é a cultura da organização; uma estrutura organizacional coerente com as características da organização e do modelo do planejamento escolhido; as habilidades, os talentos e o nível de conhecimento das pessoas que estão à frente do processo; uma liderança forte e capaz o suficiente para estimular e influenciar no momento necessário; e procedimentos com vista nos resultados futuros.

Seguindo essa linha de raciocínio, para Bateman e Snell (1998), as empresas podem ser divididas em três níveis: estratégico, tático e operacional conforme a categoria de trabalho que é desenvolvida.

A Figura 2, mostra os tipos de planejamento aos níveis de decisão nas empresas numa pirâmide organizacional:

Figura 2 – Níveis de planejamento

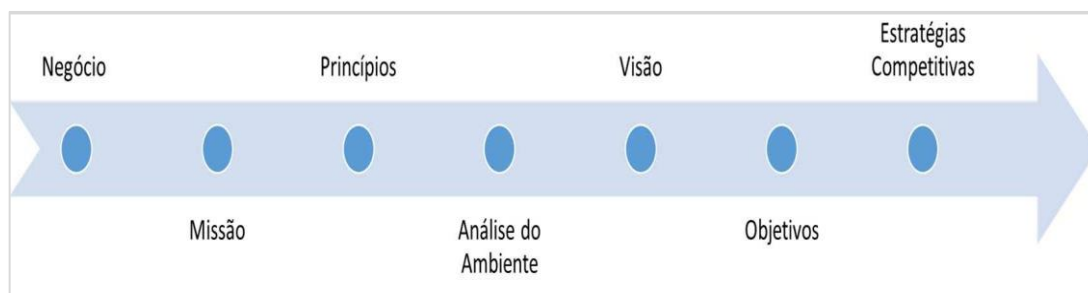
Fonte: Bateman e Snell (1998). <http://www.portal-administracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html> Acesso em: 22/03/2019

O nível estratégico é aonde ocorre as decisões dos executivos das empresas, responsáveis pelos negócios como: sua continuidade, crescimento e eficácia (BATEMAN, 1998).

O nível tático é usado em seu planejamento para verificação dos objetivos gerais e as estratégias da alta direção (BATEMAN, 1998). O primordial estímulo neste nível é a promoção com eficácia no meio do nível operacional e o nível estratégico. Referente ao planejamento operacional, o procedimento é de pequena ampliação, o ponto primordial é laborar junto aos colaboradores não administrativos, implantando os planos específicos estabelecidos no planejamento tático (BATEMAN, 1998).

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) relatam que o procedimento de planejamento estratégico tem como objetivo aumentar vantagens e reduzir desvantagens, que caracterizam as seguintes fases apresentadas na Figura 3.

Figura 3 – Fases do planejamento estratégico



Fonte: Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001).

Para Parente (2014) o processo de planejamento estratégico em uma organização varejista percorre várias etapas. Esse processo inicia com a definição da visão e da missão. Realiza-se uma análise interna dos pontos fortes e fracos da empresa e uma análise externa, com a identificação das oportunidades e ameaças, para então definir os objetivos e metas.

O autor relata também que após a análise do planejamento estratégico, selecionam-se os mercados de atuação e desenvolve-se o posicionamento estratégico de como a empresa se diferenciará da concorrência para servir os segmentos escolhidos.

Segundo Kotler (2000) o planejamento estratégico é estabelecido como processo de gerenciamento para ampliar e conservar uma adequação plausível entre os recursos e objetivos da organização e as modificações e oportunidades de mercado.

A estratégia é com certeza um agente contingencial de relevância, a organização com sua estratégia irá produzir suas atuações, alcançará ou não atuais mercados, crescerá ou não sua atuação e preferência diante seu mercado consumidor, portanto, a organização necessita perceber e maximizar suas vantagens competitivas e isso acontece por intermédio de sua preparação estratégico.

2.3 Análise SWOT

Para Merhi (2007) a análise SWOT é um instrumento usado no planejamento estratégico das organizações de diversos mercados e tamanhos, proporcionando uma

primorosa base de decisões para estratégias, argumentos de negócios, direcionamento e posicionamento das organizações, permitindo viabilidade de ajustamentos e orientações perante a dinâmica do mercado. Ainda Merhi (2007), a análise SWOT diferencia as fraquezas e forças no ambiente interno, também como suas oportunidades e ameaças encontradas no cenário externo.

Segundo Mintzberg, Henry (2000) existem muitos modelos diferentes de planejamento estratégico. Porém a maior parte se reduz às mesmas ideias básicas: tome o modelo SWOT, sendo uma ferramenta interna de análise ampla, para processar os dados internos e externos do negócio, capaz de aumentar valor significativo para a ampliação estratégica da organização. A escolha do mercado-alvo, posicionamento, objetivos, estratégias e os resultados previstos são pontos imprescindíveis conquistados na utilização da análise SWOT. Dê atenção nos objetivos no início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais, no final.

Pontos fortes são competências, particularidades das organizações que colaboram para o desenvolvimento e crescimento resultantes das acertadas ações ao longo do período, associadas a imagem positiva da organização e de seus produtos, dentre elas a administração dos custos, qualidades que cooperaram e cooperam para o sucesso no mercado, expertise em vencer a concorrência, popularidade, etc.

Fine (2011), descreve que dentre muitos pontos abordados para estabelecer as vantagens ou pontos fortes, destaca-se: vantagens competitivas, aptidão, qualidade dos subsídios, dentre os quais, fontes de dados, pessoas e ativos, experiências e conhecimentos, reserva financeira, *marketing*, pesquisas, distribuição e pós-vendas, inovações, boa localização geográfica, preços, valor e qualidade, certificações, processos, qualificações, sistemas, sucessão, comunicações, procedimento, comportamento, competência de gestão, tecnologia da informação, valores e filosofia.

Daychoum (2007) aponta que os cenários externos e internos precisam ser monitorados constantemente. Precisa-se saber o que monitorar, por exemplo: público alvo, aptidão de atendimento, demanda de serviços realizados, etc. Com essas variáveis é possível monitorar o ambiente interno da organização em seus pontos fracos e fortes.

Os pontos fracos são características que posicionam a organização em desigualdade quando analisada com seus concorrentes, mostrando falta de habilidades,

diminuindo a qualidade da organização e limitando o seu desempenho. Existem outros vários pontos para serem notados, tais como: reputação, *gaps* nas propostas, apartação na competitividade, menor participação e alcance, propostas desvantajosas, ausência da capacitação financeira, erros no controle de tempo dos prazos e pressões, erros de fluxo de caixa em sua gestão, grande sujeição de recursos financeiros externos, falta no procedimento das ações e da rede produtiva do setor, fornecimento dos pontos de vendas, dados sem confiabilidade, falhas de possibilidade do plano, de comprometimento associado a falta de capacitação e acreditação, liderança e erros de sistema, etc.

Para Daychoum (2007) as fraquezas são os pontos mais delicados de uma empresa, onde os concorrentes podem aproveitar-se, sendo assim, precisa-se eliminar os pontos fracos para maximizar a competitividade.

Dentro das fraquezas destaca-se os seguintes tópicos: pouca força de marca, baixo conceito junto ao mercado, custos elevados, localização desfavorável e falta de acesso a fontes de material.

Segundo Fine (2011) a compreensão dos pontos fracos e dos pontos fortes remete o pensamento em relação ao passado e presente da organização, indicando a sua situação interna organizacional, preparando para definir e afrontar a situação externa em procura das oportunidades, gerar defesas para as ameaças, trabalhar o real momento e salientar o futuro. Oportunidades são fatores externos assertivos que asseguram as possibilidades de atuar em ações mercadológicas que venham a oferecer benefícios a organização, tornando-a bem-sucedida em relação a concorrência. Dentre os pontos positivos das oportunidades realçam-se o progresso de mercado, do conhecimento e tecnologia, novos nichos a serem explorados, progresso de novas abordagens, parcerias e conhecimentos a partir dos pontos fortes dos concorrentes através dos constantes abalroamentos ou aproximações de reconhecimento.

Ameaças são fatores fora de domínio da organização, aspectos do ambiente externo que podem suscitar consequências negativas sobre as várias áreas de atuação da organização, tais como: mudanças políticas, econômicas, variações climáticas, novas tecnologias, alteração de legislação, novas parcerias entre os concorrentes, diminuição da procura de mercado, etc.

Daychoum (2007), cita as mudanças no ambiente que constituem ameaças para a desenvolvimento e sobrevivência da organização: criação de produtos substitutos no

mercado, redução na capacidade de aquisição dos consumidores e mudanças no padrão de consumo ou cultura.

O mesmo autor diz que uma ameaça pode prejudicar o funcionamento da organização, mas nem sempre uma ameaça é uma notícia ruim, ela pode proporcionar o surgimento de um ponto forte para dentro da organização, exemplo: um concorrente com um produto novo no mercado acaba ocasionando uma ameaça para a sua organização, logo se a sua empresa dispor de recursos financeiros, materiais e mão de obra adequada para contrapor com agilidade, pode de imediato lançar novos produtos. A ameaça do concorrente pode se tornar uma oportunidade de inovação para sua organização, e assim sendo, permanecer à frente da concorrência.

No momento em que os pontos fortes de uma empresa estão ajustados com as causas críticas de sucesso para atender as oportunidades de mercado, a organização será competitiva no longo período (RODRIGUES et. *al.*, 2005).

Segundo Ferrel e Hartline (2000) a análise SWOT é um instrumento amplamente usado. A análise SWOT engloba tanto o ambiente externo como interno da organização. Internamente, o padrão relaciona-se às fraquezas e as forças da organização em dimensões importantes, tais como performance e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e produção, participação do mercado, percepções do consumidor, qualidade dos produtos, disponibilidade dos produtos e comunicação empresarial. A avaliação do ambiente externo organiza os dados referente ao mercado (concorrências e consumidores), condições econômicas, regulamentos governamentais, tendências sociais e tecnológicas.

Ainda Ferrel e Hartline (2000) a análise SWOT é um instrumento para o planejamento de uma organização, pois através dela, a empresa pode ser focada em cima de suas fraquezas e forças no ambiente interno, obtendo uma perspectiva de oportunidades e ameaças no cenário externo, ambiente esse que a empresa não controla as variáveis que podem afetar o seu tipo de negócio. Dessa forma, com uma visão ampla de seu negócio os empreendedores no segmento de sorveteria poderão elaborar estratégias para adquirir vantagem competitiva e maximizar os seus resultados.

A Figura 4 a seguir mostra a matriz SWOT:

Figura 4 – Matriz SWOT

Na conquista do objectivo



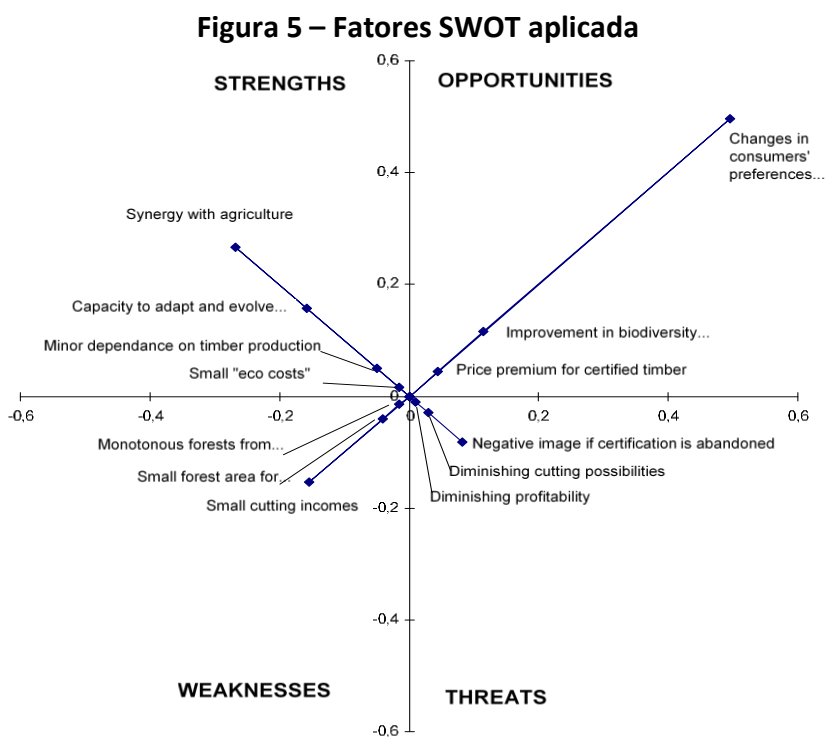
Fonte: Albert Humphrey (1970).

Kaplan (2004), cita que a estratégia recusa um procedimento gerencial em isolamento, pois é uma das etapas do processo contínuo que articula com toda organização. As estratégias das entidades estão desde a decisão da alta diretoria até o trabalho operacional dos funcionários de linha de frente. Para a implantação de um planejamento estratégico, a organização necessita obter conhecimento do ambiente em atuação e conhecer-se internamente, para começar a implementação das estratégias.

Para ter possibilidade de atingir a necessidade de gestão, as organizações usam a matriz SWOT como ferramenta organizacional.

O primeiro estudo da SWOT, tratou do desenvolvimento de uma análise ligada a uma situação de decisão de adotar ou não um sistema de certificação florestal em uma empresa rural que possui a silvicultura como uma linha de negócios (KURTTILA et. al., 2000). A análise incluiu padronizar e aprofundamento crítico de fatores internos e externos conforme apresenta a Figura 5 abaixo, e não qualquer priorização analítica de

alternativas estratégicas de decisão. Os gerentes devem considerar esses fatores completamente, e identificar os principais motivos internos, que podem ser nomeados de elementos críticos de sucesso. No estudo de caso, os resultados indicaram que a certificação poderia ser considerada como uma alternativa estratégica potencial e ser usada como uma vantagem competitiva na empresa. Foi também descoberto que o experimento SWOT aumentou e melhorou a base de informações do processo de planejamento estratégico em comparação com o obtido.



Fonte: Kurttila et.al., (2000).

De acordo com Daychoum (2007) a análise SWOT é dividida em duas partes, ambiente interno e externo. Essa divisão retrata a relevância, pois são indispensáveis e tem de ser tratados de maneira diferente, devido ao ambiente interno se tratar do cenário em que os líderes obtém o controle. Diante desse cenário, ao perceber um ponto forte mediante a análise se faz necessário destacá-lo, e caso contrário, ou seja, um ponto fraco é preciso agir imediatamente para diminuir ou eliminar sua consequência.

O ambiente externo que está totalmente além do controle dos líderes, da mesma forma possui a relevância de identificar mesmo não conseguindo controlar, é necessário

monitorar procurando o aproveitamento das oportunidades apresentadas e extinguir as ameaças quando houver a possibilidade.

A análise SWOT precisa ser praticada anualmente, porém informações relevantes terão que ser verificadas frequentemente.

O trabalho será desenvolvido no modelo teórico criado por Kenneth Andrew e Roland Christense, professores de *business school em Harvard*. A análise SWOT pesquisa a competitividade de uma organização de acordo com as variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas) no ambiente interno da organização, já as *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças) no ambiente externo da organização. Por intermédio destas quatro variáveis, será possível realizar a correlação das ameaças e oportunidades do ambiente, visando o produto ou prestação de serviço no mercado em que a sorveteria está inserida.

Ainda para Daychoum (2007) a primeira fase do “diagnóstico estratégico”, direciona os pontos que identificam a organização, com valores, visão e missão. Trata-se da fase que identifica a organização com suas fraquezas e forças, as oportunidades que despontam e as ameaças que possam surgir no horizonte comercial. A segunda fase, “encaminhamento estratégico”, busca proporcionar uma direção com a possibilidade de a empresa obter um posicionamento estratégico, considerando as condições identificadas na fase anterior, agora de maneira conveniente designado em uma matriz denominada SWOT, considerada elemento importantíssimo para a formação da estratégia.

Após verificar a importância dessa ferramenta de planejamento SWOT, o empreendedor de MPE do segmento de sorveteria será convidado a realizar a análise SWOT.

Ferrell e Hartline (2009), apresentam a potencialidade da análise SWOT.

Quadro 3 – Potencialidade da análise SWOT

FORÇAS INTERNAS POTENCIAIS (Adaptação para Sorveteria)	FRAQUEZAS INTERNAS POTENCIAIS (Adaptação para Sorveteria)
<ul style="list-style-type: none"> – Recursos financeiros abundantes – Nome de marca bem conhecido – N° 1 do setor – Tecnologia própria – Processos patenteados – Custos mais altos (matérias-primas ou processos) – Imagem da companhia/produto/marca respeitada – Talento gerencial elevado – Melhor habilidade de <i>marketing</i> – Produto de qualidade superior – Alianças com outras empresas – Boa capacidade de distribuição – Empregados comprometidos – Criação de novos sabores de sorvetes – Limpeza e Higienização – Mais variedades de coberturas para os sorvetes 	<ul style="list-style-type: none"> – Falta de orientação estratégica – Recursos financeiros limitados – Pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento – Linha de produtos muito limitada – Custos mais baixos (matérias-primas ou processos) – Produtos ou tecnologia desatualizados – Problemas operacionais – Problemas de gestão – Imagem de mercado fraca – Pouca habilidade de marketing – Alianças com empresas sem retorno – Habilidades gerenciais limitadas – Empregados mal treinados – Mobiliário antigo e não condizente com a sorveteria – Não receber cartão débito e crédito – Não possui estacionamento local
OPORTUNIDADES EXTERNAS POTENCIAIS (Adaptação para Sorveteria)	AMEAÇAS EXTERNAS POTENCIAIS (Adaptação para Sorveteria)
<ul style="list-style-type: none"> – Rápido crescimento do mercado – Empresas rivais são complacentes – Mudança nas necessidades/gestos do consumidor – Abertura de mercados externos – Revés de empresa rival – Novas descobertas de produtos – Boom econômico – Diminuição de leis governamentais – Nova tecnologia – Alterações demográficas – Declínio nas vendas de produto substituto 	<ul style="list-style-type: none"> – Entrada de concorrentes estrangeiros – Introdução de novos produtos substitutos – Declínio do ciclo do produto – Mudança nas necessidades/gestos do consumidor – Declínio da confiança do consumidor – Empresas rivais adotam novas estratégias – Aumento de leis governamentais – Queda na atividade econômica – Alteração no Banco Central – Nova tecnologia – Mudanças demográficas

Fonte: Adaptado de Ferrell e Hartline (2009).

Segundo Daychoum (2007) a associação entre oportunidades e fraquezas pode mudar o ambiente interno, fazendo com que se possa aproveitar ao máximo as oportunidades. Já a agregação entre ameaças e forças, pode retratar uma possibilidade de investir na transformação do ambiente, suprimindo as ameaças ou transformando-as em pontos favoráveis para empresa, e finalmente na tendência entre ameaças e fraquezas, será necessário realizar uma modificação grande dentro da organização.

Com isso, temos as seguintes definições: oportunidades x pontos fortes = alavanca (oportunidades se relacionam com os pontos fortes tirando grande proveito do ambiente); oportunidade x pontos fracos = restrição (a empresa possui a oportunidade, mas não consegue aproveitá-la devido aos seus pontos fracos, causando uma restrição); ameaças x pontos fortes = defesa (no momento que a organização possui pontos fortes, conseguindo então amenizar ou eliminar as ameaças); ameaças x pontos fracos = problema (no momento que os pontos fracos deixam a organização mais vulnerável às ameaças do ambiente).

Sobre as metas e objetivos da análise SWOT, Daychoum (2007), diz que após verificar as análises e reconhecer as alavancas e problemas, precisa-se estabelecer as metas e objetivos e permanecer atentos às forças perigosas para a empresa, os objetivos precisam ser fragmentados em metas a serem realizadas, durante certo período, estabelecendo assim, um acompanhamento rígido e retificações de rumo.

O autor menciona que a composição estratégica por meio da ferramenta SWOT precisa criar objetivos estratégicos para organização, alguns princípios não podem ser ignorados quando se elabora metas e objetivos a atingir.

Nesse caso cita-se alguns deles:

Coerência Horizontal: os objetivos da empresa precisam ser coerentes entres as áreas envolvidas para que não haja conflitos;

Coerência Vertical: os objetivos de uma área necessitam auxiliar a realização dos objetivos de uma área superior;

Comunicação Total: os objetivos globais da organização precisam ser conhecidos e compreendidos por todos os setores e níveis da empresa.

Segundo Oliveira (2011) o planejamento estratégico visa enquadrar a empresa como um todo, não apenas partes dela como: planejamento estratégico de produção ou planejamento estratégico de *marketing*, esses planejamentos deveriam ser considerados como táticos, por trata-se apenas de uma área da empresa.

De acordo com Daychoum (2007), para que a análise seja proveitosa e traga resultados para a organização é necessário que seja estabelecida uma linha do tempo estipulando os prazos para obter os resultados, escolher um responsável, bem como avaliar se os avanços e os objetivos estão qualificados.

Após a prática da análise SWOT a organização consegue determinar aperfeiçoamentos nos pontos ou áreas que foram apontados prioritários e de baixo desempenho, assim como estabelecer metas em relação ao ganho das oportunidades e estabelecer quais ações possam ser realizadas para extinguir eventuais ameaças. Diante desse cenário, nota-se que o instrumento para análise SWOT é de simples aplicação e de grande utilidade para o planejamento de uma empresa.

2.4 Modelo de Miles e Snow

O modelo estratégico ampliado por Miles e Snow (1978), onde o estudo verificou *in loco* com os proprietários das sorveterias, sendo os tomadores de decisões dentre as quatro alternativas de estratégias: defensiva, analítica, prospectora e reativa foram a descrição aproximada no modo de atuação utilizado pela sorveteria.

O alicerce do estudo de Miles e Snow (1978) refere-se a três pontos de vista: o ambiente da configuração que é constituído pelas atuações organizacionais e construção do ambiente; escolhas estratégicas realizadas pela administração da instituição, que apresentam características de estrutura e processos organizacionais; e processos e estrutura que mantem a estratégia.

Essas idealizações oferecem consistência ao que tem sido nomeado padrão da escolha estratégica e indicam: “a efetividade da adequação organizacional depende das percepções de acordos dominantes sobre circunstâncias ambientais e das decisões

escolhidas no que se refere a maneira como a empresa lidará com estas condições” (MILES; SNOW, 1978).

Miles e Snow (1978), relatam que as instituições amplificam padrões de procedimento estratégico não totalmente constantes no alcance de alinhamento com as condições ambientais da administração. Esses modelos foram classificados por intermédio de quatro estratégias genéricas: Estratégia defensiva; Estratégia prospectora; Estratégia analítica e Estratégia reativa.

Gimenez *et.al.*, (1999), citam que essas estratégias se alteram conforme as respostas dos três problemas que fazem parte do ciclo de ajustes, tais como: problema empreendedor – definição de um produto e de um serviço; problema de engenharia – preferência de sistemas técnicos e problema administrativo – relacionado à estrutura e processos organizacionais.

Os prospectores de modo contínuo averiguam novas oportunidades no ambiente mercadológico, estas empresas são criadoras de incertezas e mudanças no mercado, onde seus concorrentes por consequência respondem as reações. O grande obstáculo deste modelo de estratégia é conseguir moldar a inovação de produtos e mercados com a eficiência das operações, costumeiramente este tipo de estratégia demonstra a organização com baixas taxas de lucratividade, devido aos grandes investimentos a inovação e a falta de foco no uso dos recursos. Entretanto, os prospectores propendem a dominar vários métodos de tecnologias, possibilitando grande versatilidade e rápidas resoluções as exigências de seu domínio.

O modelo dos defensores são empresas com controle mercado-produto estreito, isto é, focam suas forças em um mercado específico, ocasionando uma linha de produtos estreita com poucos produtos. Não visam oportunidades fora de seus domínios, mesmo os administradores sendo extremamente conhecedores de sua restrita área de atuação, não propendem a buscar oportunidades novas fora de seus controles, pois tendo este modelo de estratégia empregada, raramente precisam fazer grandes ajustes em sua estrutura ou métodos de operação e tecnologia.

No lugar dos investimentos, sua essencial dedicação é aumentar as operações existentes, com o desígnio de diminuição de custos das operações, transformando-se tão eficiente a ponto de comandar naquele específico nicho os custos e processos de

fabricação dos poucos produtos que trabalha. Estas organizações dificilmente mudam o seu pequeno nicho, pois praticam preços competitivos e excelência nos serviços, acreditando que uma significativa mudança no seu mercado poderia ameaçar sua sobrevivência (MILES; SNOW, 1978, p. 48).

Resolvem o problema tecnológico destacando um único núcleo, pendendo para a integração vertical, atualizando a tecnologia produtiva para preservar a eficiência. Os altos gastos com investimentos em tecnologia podem gerar a falta de imprevisibilidade e familiaridade. O ponto central administrativo dos defensores é preservar o rígido controle da empresa para garantir a eficiência, essencialmente financeira.

O ponto central na preservação da estabilidade e eficiência pode conceber lentidão nas respostas ao mercado, fazendo a organização pouco competitiva neste cenário, porém se torna a única maneira de corresponder ao tipo de administração aplicada.

Os modelos analíticos referem-se a empresas que operam em dois mercados, um parcialmente com estabilidade e outro dinâmico. Gimenez (2005) destaca que a taxonomia proposta por Miles e Snow (1978) além de ser mais abrangente, permite melhores qualidades conceituais para um agrupamento de empresas. E acrescenta ainda a relevância desta taxonomia para a análise do comportamento estratégico em pequenas empresas. No seu mercado de estabilidade agem com formalidade rotineiras em suas estruturas. O seu segmento mais agitado, normalmente é escolhido por estar perto daqueles competidores que parecem ser os mais vantajosos, assumindo rapidamente as ideias que pendem ao sucesso.

Mesmo diminuindo o risco de lançar um produto, usando uma estratégia utilizada por um concorrente que já confirmou e testou sua praticabilidade, os modelos analíticos nem a todo momento conseguem equilibrar o domínio entre a flexibilidade e estabilidade, pois ainda que as organizações sejam parecidas formalmente, cada empresa possui suas dificuldades, facilidades e especificidades, seja com tecnologias, pessoas competentes, ou ainda por forças ambientais.

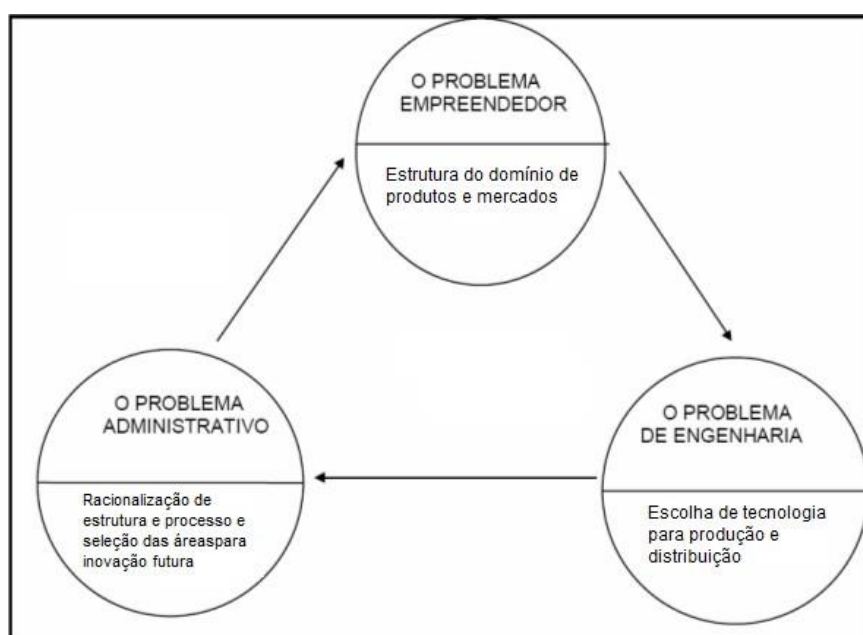
Assim, este impasse entre administração e tecnologia faz os analíticos terem dois núcleos de tecnologia e são obrigados a considerar empreendimentos de estudo e desenvolvimento, porém conseguem obter um moderado grau de eficiência tecnológica

por causa destas necessidades, normalmente existe uma estrutura administrativa custosa e complexa.

O modelo elaborado por Miles e Snow (1978) com nome de ciclo adaptativo, precisa ser observado como modelo da organização. Os problemas de empreendedorismo, administrativo e de engenharia, estão interligados, mas a adequação constante começa pela fase de empreendedorismo, depois de engenharia, e finalmente da administrativa. As decisões de adequações tomadas atualmente se firmam com características da estrutura de amanhã (GIMENEZ *et.al.*, 1999).

O padrão observado em sua interpretação na estrutura, é apresentado na Figura 6.

Figura 6 – O modelo adaptativo



Fonte: Miles e Snow (1978, p. 24).

As categorias estratégicas de Miles e Snow (1978), foram argumentadas para especificar a estratégia das empresas baseadas em ações estratégicas próprias. Foram determinadas quatro categorias estratégicas: prospectora, defensiva, analítica e reativa. As primeiras três categorias estratégicas possuem uma direção estratégica com formalidade e as empresas com a estratégia reativa não possui estratégia formalizada (PLESHKO, 2007).

Miles e Snow indicaram que a estratégia reativa possui performance baixa, pois as outras três categorias podem ter performances parecidas conforme a situação e a organização (MILES; SNOW, 1978; PLESHKO, 2007).

As estratégias gerais desenvolvidas por Miles e Snow (1978) são demonstradas com particularidade no Quadro 4.

Quadro 4 – Classes estratégicas de Miles e Snow

Classe Estratégica	Apresentação
Estratégia defensiva	Uma empresa com esse tipo de estratégia busca identificar e conservar produtos/serviços moderadamente constante. O foco aplica-se em produtos/serviços com maior limitação do que seus competidores, procura preservar seu domínio com a oferta de produtos de qualidade superior, serviços excepcionais, e/ou preços baixos.
Estratégia prospectora	A organização que demanda esta estratégia, está constantemente ampliando sua conduta de produtos e também serviços. Evidência a relevância de oferecer novos produtos e serviços em um mercado com maior abrangência. Importância de ser uma das primeiras a ofertar novidade de serviços e produtos, mesmo se a alta lucratividade não apontar de imediato.
Estratégia analítica	A organização que busca esta estratégia procura manter uma limitação de serviços/produtos com pouca estabilidade, e ao mesmo tempo procura acrescentar novos serviços e produtos que estiveram bem sucedidos em outras empresas do setor. É um posicionamento intermediário associado as estratégias prospectora e defensiva.
Estratégia reativa	A Empresa não dispõe um procedimento com maior consistência do que as outras classes. Não arrisca em novos produtos e serviços a não ser quando ameaçada pela concorrência. A abordagem é “aguardar para ver” e responder simplesmente quando forçada por pressões de competitividade para afastar a perda de clientes principais e/ou manter lucratividade. Não existe estratégia com formalidade.

Fonte: Adaptado de Davig (1986).

Gimenez (2000), complementa que as empresas prospectoras serão a procedência de instabilidade na organização, devido seu continuo gerenciamento de inovações.

As empresas prospectoras propendem a desenvolver em ambientes dinâmicos e inovadores, buscando oportunidades de crescimento, enquanto organizações defensivas preponderam em organizações menos inovadoras, porém constantes e maduras.

A incoerência das estratégias reativas pode aparecer ao menos de três fontes de acordo com Miles e Snow (1978). a) falha da administração na articulação de uma estratégia organizacional viável, b) estratégia planejada, estrutura, tecnologia e processos não vinculados a ela de uma forma adequada e c) administração adaptada a uma associação particular entre estratégia e estrutura, apesar desta não ser mais relevante às condições ambientais

A estratégia analítica foi argumentada por Miles e Snow (1978) como combinação específica das estratégias defensiva e prospectora. Os quatro tipos de estratégia reconhecidas se diversificam no formato, sendo alguns do tamanho dos problemas de engenharia, empreendedor e administrativo.

A referência de Miles e Snow (1978) pode ser usada nas organizações como padrão de estratégias genéricas, a qual pode ser empregada em vários portfólios nas diversas organizações, para qualquer porte de empresa. Compreender as estratégias defensiva, prospectora, analítica e reativa, visa determinar a ação estratégica que se planeja obter, além de auxiliar na reformulação das estratégias já concordadas. As estratégias das organizações ou produto necessitam de adequações ou ainda de enormes mudanças. A função do estrategista é acompanhar as alterações ambientais e sempre questionar se a estratégia atual está na direção de lucratividade.

No ciclo do processo adaptativo é preciso reduzir a dúvida dos sistemas organizacionais, bem como elaborar processos que vão proporcionar que a organização possa crescer constantemente. Essa sistemática constitui em enorme desafio para a administração colocar em prática um sistema administrativo com processos e estrutura, que possa administrar e monitorar as atividades correntes da organização, e que ao mesmo tempo, não a engesse nem tire a possibilidade de seu crescimento e inovação.

Para muitas empresas, o procedimento de ajuste às alterações e às incertezas dos cenários é complexo, abrangendo comportamentos e decisões. A adaptação ao ambiente se faz necessária, visando que a empresa consiga manter um alinhamento com seu ambiente, ao mesmo tempo em que gerencia com eficiência as correlações internas (MILES; SNOW, 1978).

Uma síntese dos diferenciais entre as classes estratégicas será mostrada no Quadro 5, a seguir.

Quadro 5 – Dimensões do período adaptativo e classes dos tipos estratégicos e posicionamentos

Elementos do período adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema empreendedor e soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplio e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente acertado	Não é regular e Transitivo
	Postura de Sucesso	Evidencia em seu mercado	Ativa começo de mudança	Seguidores zelosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de Adaptação
	Monitoramento ambiental	Com base no domínio e forte monitoramento organizacional	Direcionado para o mercado e cenário com demanda agressiva	Direcionado para a concorrência	Eventual e dominado por tópicos peculiares
	Crescimento	Introdução cautelosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e variação	Penetração com sucesso e zeloso desenvolvimento de mercados e produtos	Mudanças aceleradas
Problemas técnicos e soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Inovação e flexibilidade	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas e avançando no conhecimento	Tecnologias interrelacionadas	Aplicações tecnológicas mutáveis
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problemas Administrativos e soluções	Compromisso principal	Finanças e produção	<i>Marketing</i>	Pessoal de planejamento	Resolver problemas
	Planejamento	Do interior para o externo/ comandado por controle	Busca de oportunidades	Vasto com mudanças modernas	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcionalidade e autoridade de produção	Por produtos e mercados	Orientada por matriz	O delineamento operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescente

Fonte: Adaptado de Gimenez (1999).

Miles & Snow (1978) ao pesquisarem a adaptação organizacional relacionando estratégia, processos e estruturas, relatam que o procedimento de adaptação organizacional se origina de três perspectivas de interação no meio da organização e ambiente conforme mostra o Quadro 6.

Quadro 6 - Perspectiva para exercer interação entre ambiente e organização

Ajuste por seleção natural	Ajuste por seleção racional	Ajuste por escolha estratégica
A organização sobrevive ou morre em decorrência de determinantes ambientais.	Os executivos são suficientemente capazes para conceber uma articulação ótima com o ambiente.	O ambiente limita, mas deixa espaço para os executivos definirem suas posições.

Fonte: Adaptado de Miles & Snow (1978).

O capítulo 2, mostra abordagem teórica para trabalho em campus para as pesquisas nas sorveterias escolhidas de amostras para averiguações de como fazem o planejamento com base nas ferramentas SWOT e o modelo Miles & Snow.

Já a teoria da contingência e o tipo de empreendedorismo em cada negócio darão embasamentos para observar melhor cada loja da mesma classificação de tamanho e segmento de como se comportam comercialmente.

As cinco forças de Porter (1989) mostrarão as melhores possibilidades para influenciarem em favorecimentos das sorveterias estudadas.

Segundo RUMELT (1984) o estudo RBV evidenciará as vantagens competitivas que serão observadas nas lojas escolhidas para análises.

O processo de planejamento estratégico pode ser verificado em cada sorveteria, segundo Parente (2014), com a realização de uma análise interna dos pontos fortes e fracos de cada sorveteria e uma análise externa das oportunidades e ameaças, para então definir as metas e objetivos.

3 MICRO E PEQUENA EMPRESA

A teoria da contingência, segundo Leone (1999), afirma que não há um modelo excelente de administração, pois cada organização necessita analisar seus motivos contingentes para o resultado ser cada vez maior. Quando as organizações analisadas são MPEs, essa abordagem contingencial, além de tudo, é mais considerável.

Assim sendo, em estudo sobre a relevância das MPEs, Madi e Barbosa (2012) alegam que:

A heterogeneidade e as particularidades das micros e pequenas empresas apontam a importância de sistematizar as informações para “fundamentar públicas” que articulem recursos financeiros e estimulem a inovação (de procedimentos, produtos e inovação) ao segmento, [...]. Entretanto, observam que existe uma variação de definições de MPEs no Brasil e, dessa maneira, seu tratamento metodológico subsidia a produção de dados do qual equalização é bastante limitada. (MADI, BARBOSA, 2012).

Leone (1999), cita que a heterogeneidade das MPEs prejudica uma acentuada análise e maneira de gestão dessas empresas, ficam a um cenário turbulento em todos os aspectos, o que representa as taxas altas de fechamento das empresas.

3.1 Classificação de MPEs no Brasil

Antes da pesquisa *in loco* nas sorveterias na capital de São Paulo, se fez necessário relatar a importância da planificação para MPEs na atuação do comércio das sorveterias, também é preciso ter a real concepção de MPE, conforme determina a legislação brasileira, pela Lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006 que elaborou a norma unificada de angariação de contribuições e tributos nas esferas Municipal, Estadual e Federal, conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 – Classificação de MPEs no Brasil

ÓRGÃO	CRITÉRIO
Lei complementar 123/06 (RFB)	Receita
Microempresa	Até R\$360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 360.000,01 até R\$ 4.800.000,00
SEBRAE	Número de Empregados
Microempresa	Indústria e Construção Civil: até 19 empregados Comércio e Serviços: até 09 empregados
Pequena Empresa	Indústria e Construção Civil: de 20 a 99 empregados Comércio e Serviços: de 10 a 49 empregados

Fonte: Sebrae (2018) - Lei complementar 123 (2006).

3.2 Características das MPEs

Segundo Leone (1999), as características das MPEs encontram-se subdivididas em: individual, organizacional, decisória.

Na característica individual, tudo gira ao redor do proprietário e na maior parte das vezes, desenvolve sozinho a estratégia da sua organização.

Na classificação organizacional, as MPEs são apontadas mais centralizadoras, pois não existe uma grande divisão de funções ou departamentos, devido aos altos custos para manter uma estrutura complexa.

Parte das decisões são tomadas com base na experiência ou na percepção do proprietário, pois na sua intuição, ele conhece o negócio como nenhuma outra pessoa, enxerga o seu comércio como maneira de impor suas crenças e também como uma forma de demonstrar quem decide. Está vinculado muito forte ao ser o “proprietário do negócio”.

A teoria contingencial possui os fatores contingentes existentes no ambiente de atuação de cada organização, podendo ser externos ou internos. Tais motivos contingentes também são averiguados no controle dessas MPEs, mesmo com as

especificações e delimitações demonstradas acima. Este estudo aponta que é cabível e que pode colaborar com sensibilidade na gestão dessas empresas, independentemente de sua localização, tamanho, projeto de tecnologia, estrutura e estratégia.

O ambiente precisa ser monitorado, afim de que exista uma composição mais eficiente de seus recursos, poder de desempenho operacional e competitividade.

As MPEs são organizações apontadas como centralizadoras, visto que não há uma ampla divisão por departamentos ou funções administrativas, por conta dos altos custos de manter uma estrutura.

Segundo o SEBRAE, a Lei Geral das MPEs, de 2006, contribuiu positivamente com o desempenho dos pequenos negócios, aumentando de 14% para 28% a participação em licitações públicas.

3.2.1 Simples Nacional

O artigo O Atual Cenário das MPEs no Brasil, escrito por Aline Pereira Neves da Costa e Luiz Alberto de Lima Leandro, apresentado no XIII SEGET - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (2016) relata que:

Com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social, o aumento da eficiência das políticas públicas e o estímulo à inovação tecnológica, as empresas beneficiadas pelo estatuto e optantes pelo Simples Nacional possuem tratamento diferenciado nos processos de licitação, facilidades para exportarem, de acesso à justiça, de tratamento das relações de trabalho e são estimuladas ao associativismo. Cabe destacar que a Lei Geral prevê fiscalização aos pequenos negócios no que diz respeito das questões trabalhista, metrológico, sanitária, ambiental, de segurança e de uso e ocupação do solo. Esta deve ser orientadora no aspecto educativo e não punitivo. Contudo, em caso de multa é necessário que administração pública esteja atenta ao tratamento diferenciado no que diz respeito à fixação dos valores. (BRASIL/Lei 123, 2006; OBSERVATÓRIO DA LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA, 2015, p.6).

3.3 Importância das MPEs

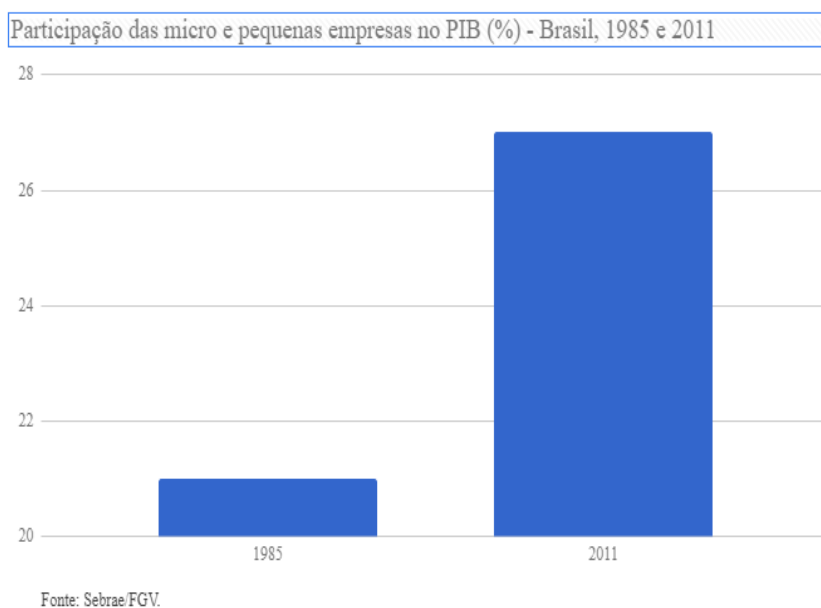
As MPEs são grandes percussoras de empregos e renda, dispõem de diferenciados tipos de serviços e produtos, além de estarem introduzidas em vários segmentos e locais no Brasil.

As MPEs possuem enorme importância e influência na economia brasileira, correspondente ao seu papel estratégico na formalidade de empregos e seu aporte para o Produto Interno Bruto - PIB.

Segundo a Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil - CACB a lei possibilitou maior competitividade às MPEs. Informação do SEBRAE (2017), apresenta que os pequenos negócios evidenciaram 98,5% dos empreendimentos no país e são responsáveis pela motivação de renda de 70% dos brasileiros dedicados no setor privado. São 12,4 milhões de optantes pelo Simples Nacional no país, o que retrata 27% do PIB.

Em 1985, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro era de 21%.

Gráfico 4 – Participação das MPEs no PIB (%) - Brasil, 1985 e 2011



Fonte: Sebrae/FGV (2015).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tachizawa (2006), recomenda que o assunto, uma vez escolhido seja delimitado para que se possa aprofundar e verticalizar conhecimentos, aplicáveis a um pequeno conjunto de fatores/variáveis que compõem o campo de estudo abordado.

O procedimento abordado no estudo, segundo Godoy (1995) estabelece a diferença entre um estudo com abordagem qualitativa e quantitativa, ao referir-se à condução do trabalho do pesquisador na abordagem quantitativa. A abordagem quanto a quantificação dos resultados e a medição objetiva, propõe a exatidão, evitando deturpações na fase de análise e compreensão de dados, como também assegura uma margem em relação às conclusões alcançadas.

No entanto, a pesquisa qualitativa, conforme o autor, ao contrário da quantitativa, não procura enumerar e/ou medir as sorveterias estudadas, sequer emprega instrumental estatístico na análise das informações.

Para a pesquisa qualitativa:

[...] parte de questões ou focos de interesse amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos, sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. (GODOY, 1995, p. 58).

Além disso, Cervo e Bervian (2002), salientam que o tipo de pesquisa exploratória de abordagem ou da estratégia da pesquisa escolhida, labora sobre os dados ou fatos verificados no ambiente do objeto pesquisado, portanto, o recolhimento de dados, configuram-se como fundamental em sua atividade e de enorme destaque para essa determinada categoria de pesquisa. Entretanto, a discussão dos autores sobre a pesquisa exploratória, salientam que “essa pesquisa requer um planejamento com muita flexibilidade para possibilitar a consideração das mais diversas características de uma situação ou de um problema” (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 69).

Segundo Bardin (2011), alguns métodos de tratamento de dado documental apresentam tais semelhanças com uma parte da técnica da análise de conteúdo que aparece conveniente aproximá-lo para melhor diferencial. A finalidade é sempre a mesma

característica a saber, esclarecer a especificidade e o campo de ação da análise de conteúdo.

Ainda segundo Bardin (2011), o propósito é atingir o provimento sob uma forma variável e com a facilidade de acesso ao observador, de tal maneira que possui o máximo de informações de aspecto quantitativo e com o máximo de pertinência de aspecto qualitativo.

Segundo Godoy (1995), a expressão ciências sociais são aquelas que se atentam com os fenômenos políticos, educacionais, sociais, econômicos, sendo relações que englobam caráter humano e social, fatores importantes para abordagem da pesquisa.

No que se refere as pesquisas dos Casos múltiplos, Yin (2001) assegura que estes habitam ser mais convencedores. O mesmo autor recrimina aqueles que não apontam as pesquisas de casos múltiplos conforme estudo de caso. Assegura ainda que uma das soluções para arquitetar um estudo de caso múltiplo com êxito é o que segue uma lógica de replicação, e não da amostragem.

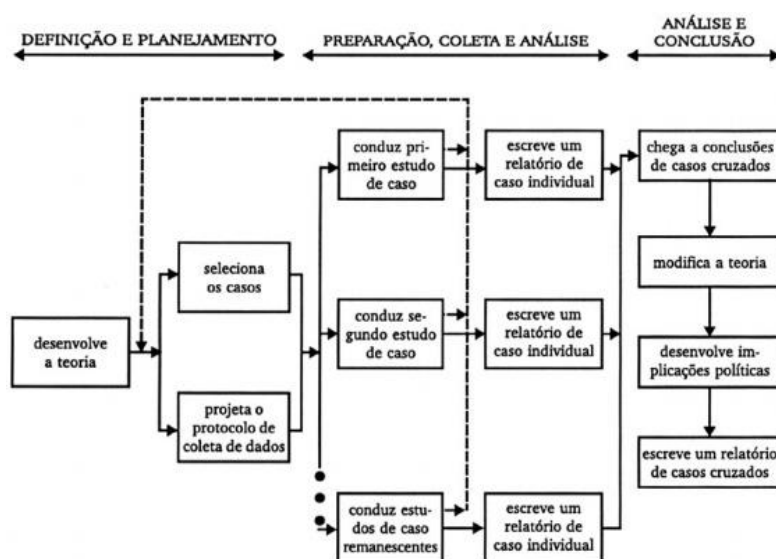
Exige a contagem operacional do universo ou da classe inteira de respondentes em potencial e, conseqüentemente, o método estatístico para eleger a divisão de um conjunto específico de respondentes que vão fazer parte do levantamento. (YIN, 2001, p. 70).

O autor acrescenta ainda:

[...] os Estudos de Caso, em geral, não devem ser usados para avaliar a incidência de fenômenos [...] um Estudo de Caso teria que tratar tanto do fenômeno de interesse quanto de seu contexto, produzindo um grande número de variáveis potencialmente relevantes. (YIN, 2001, p. 71).

Consegue-se ver na Figura 7, o ponto de vista de Yin (2001) na preparação de um fluxograma para estudo de caso múltiplo:

Figura 7 – Fluxograma de caso múltiplo



Fonte: Yin (2001).

Creswell e Plano Clark (2013), acrescentam que a triangulação é uma abordagem que reúne modelos diferentes de metodologia, na qual são utilizados dois ou três métodos diferentes para se obter resultados a respeito de um único objeto de estudo.

Stake (2011), trata a triangulação como uma maneira para a compreensão dos dados pesquisados. Refere-se a um método que usa dados complementares para ampliar as interpretações realizadas pelo pesquisador. São diferentes percepções perfilhadas para explicar o significado por intermédio da repetição das considerações ou pontos de vistas.

No entanto, sabendo-se que nenhuma observação ou interpretação se repete perfeitamente, a triangulação também serve para esclarecer significados das diferentes maneiras pelas quais um caso é verificado.

Conforme Yin (2010), a triangulação possibilita a credibilidade dos resultados na comparação das informações verificadas por fontes e meios diferenciados, com uso de verificação documental, questionário estruturado e entrevista, conforme a estratégia da triangulação dos meios direcionado para convergência de dados.

4.1 Descrição do Desenvolvimento das Fases do Estudo de Casos Múltiplos

As fases do estudo de caso são: preparação do projeto de pesquisa com o significado dos seus pontos (questão de estudo, propostas teóricas, unidade de análise, entrelaçamento às propostas, critérios para esclarecer as constatações), preparação de

procedimento para caso de estudo, coleta de dados, relatório individual de cada caso, análise dos dados e relatório final com cruzamento das informações.

4.1.1 Fase 1 do Estudo de Casos Múltiplos

Definir a proposição da pesquisa e os métodos para a coleta de informações a partir da questão de estudo que sucede, com o objetivo de verificar se existe planejamento nas sorveterias da região oeste metropolitana de São Paulo e a influência do planejamento estratégico em resultados. Nos estudos de casos, as questões mais usadas são “como” e “qual” procedimento acontece, no entanto, no estudo em questão e perante do objetivo pretendido, o pesquisador apresentou como questão norteadora: Como as MPEs no segmento de sorveteria na região oeste metropolitana de São Paulo elaboram um planejamento estratégico para seu negócio?

Após a definição da questão de pesquisa, procurou-se a definição da proposta do estudo, que aponta a atenção para o foco do que se pretende investigar, e a definição do terceiro componente dos estudos de caso, os quais podem ser uma única MPE no segmento de sorveteria da região oeste da capital de São Paulo quanto um grupo de sorveterias.

Os itens vinculados aos dados as hipóteses e os critérios para explicar as averiguações, são componentes que podem antecipar as etapas da análise das informações e indicar técnicas para verificação e interpretação dos achados. Devido a descrição dos componentes do estudo, construiu-se o procedimento para a coleta de informações, o qual é a ferramenta estruturada para coleta de dados e possuidor do conjunto das regras gerais e procedimentos que conduziram esta fase da pesquisa.

O procedimento precisa conter visão geral do estudo de caso, considerando os objetivos, hipótese, proposições e leituras do tema que almeja pesquisar, procedimentos da coleta de informações, questões específicas que se pretende investigar e possíveis fontes de evidências, bem como o regimento para o relatório dos casos. Dessa maneira, foram realizadas buscas de estudos importantes sobre o uso de planejamento como recurso para melhorias de resultados em MPEs no segmento de sorveterias da região oeste metropolitana de São Paulo, que serviram de base teórico-científica para a formação da proposição teórica do estudo e que contribuíram para a análise das informações.

Para o método de coleta de dados, efetuou-se a aproximação do pesquisador com o campo de pesquisa, elaborou-se argumentações referentes as sorveterias participantes da região oeste metropolitana de São Paulo, considerando as fontes de evidências e questões próprias para elaboração do relatório dos casos.

4.1.2 Fase 2 do Estudo de Casos Múltiplos

Para coletar, preparar e analisar a segunda fase, foram adquiridos os dados pelo modo da intervenção proposta, apontando o relatório individual de cada caso. O período de coleta de dados foi em setembro de 2018, mediante a aprovação do estudo das MPEs das sorveterias da zona oeste da capital de São Paulo. Um dos princípios mais considerados para a coleta de informações em estudos de caso foi a utilização de múltiplas fontes de evidências, possibilitando ao pesquisador o avanço de linhas ligadas de averiguação e o cruzamento dos dados diante da análise. Assim, a fonte de dados usadas neste estudo foi o questionário realizado pelo pesquisador para identificação do planejamento estratégico existente das MPEs, no segmento de sorveteria da região oeste metropolitana de São Paulo e a observação direta dos resultados.

As informações dos questionários constituem importantes dados para descrever o contexto da unidade de verificação, pois colaboram com a evidência de outras fontes. Quanto ao questionário, existe a vantagem de tempo, com a conquista de respostas precisas e mais a iniciativa dos proprietários das sorveterias. O questionário pôde ser realizado pelo pesquisador, como aconteceu neste estudo, o formato proporcionou dados necessários à identificação de algum planejamento estratégico.

Cada caso necessita ser apontado de modo a prever resultados similares, ou inversos, para produzir resultados adversos por motivos previstos.

Yin (2001) ressalta, A “lógica da replicação” presume uma abundante estrutura teórica, tornando-se depois a ferramenta para generalizar para casos novos. Tem-se, nessas condições, a viabilidade de construção da teoria (*grounded theory*) com início dos resultados frequentes dos casos estudados. Difunde-se uma teoria para esclarecer e antecipar acontecimentos parecidos, e não variáveis de acordo estudos amostrais

4.1.3 Fase 3 do Estudo de Caso Múltiplos

Verificar e finalizar o estudo das informações por meio de estratégias usando técnicas e ferramentas como questionários, programas de computador, testes e combinação de evidências. Neste estudo, a estratégia utilizada para o estudo das informações foi a análise baseada no uso de questionários, resgatando os objetivos originais, a revisão de literatura e sugestões do projeto de pesquisa. A técnica de análise realizada foi a síntese cruzada das informações, pois contou com casos e fontes individuais. Essa técnica dirige-se exclusivamente a análise de estudos de múltiplos casos, o que consente averiguações mais indispensáveis do que um único caso. Inicialmente, os casos foram pesquisados em suas particularidades, depois com o cruzamento das informações, foram verificados em sua totalidade.

4.1.4 População

O levantamento das informações ocorreu no período de setembro de 2018. Inicialmente foi realizada uma busca em redes sociais, *sites* e pessoalmente para estabelecer um primeiro contato com os proprietários das sorveterias, posteriormente fui *in loco* levantar dados nas MPEs do segmento de sorvetes na região oeste metropolitana de São Paulo.

Quadro 7 – Os bairros mais conhecidos na região oeste metropolitana de São Paulo

Bairros da Região Oeste Metropolitana de São Paulo -SP	
Butantã	Jaguapé
Morumbi	Perdizes
Raposo Tavares	Vila Leopoldina
Rio Pequeno	Pinheiros
Vila Sônia	Alto de Pinheiros
Lapa	Itaim Bibi
Barra Funda	Jardim Paulista
Jaguapé	Pinheiros

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), com base: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2013/11/veja-distribuicao-oficial-dos-bairros-nas-cinco-regioes-da-cidade.html>> Acesso em: 13/09/2018.

O Quadro 7, apresenta a região oeste metropolitana de São Paulo que é composta por 16 regiões. A pesquisa está demarcada no contexto das MPEs, mais especificamente em empresas do segmento de alimentação. Será limitada às sorveterias que estão

localizadas na região oeste metropolitana de São Paulo, encontrou-se 50 sorveterias cadastradas.

Quadro 8 – Divisão das sorveterias por bairros, distritos na região oeste metropolitana de São Paulo

	Bairro e Distritos da Região Oeste Metropolitana de São Paulo	Quantidade de Sorveterias
1	Água Branca	1
2	Barra Funda	2
3	Bela Aliança	1
4	Butantã	3
5	Cerqueira César	3
6	Jaguapé	2
7	Jardim Esmeralda	3
8	Jardim Ester Yolanda	1
9	Jardim Ipanema	1
10	Jardim João XXIII	1
11	Jardim Líbano	1
12	Jardim Santo Elias	2
13	Jardim Santa Mônica	1
14	Jardim Universidade Pinheiros	1
15	Lapa	3
16	Morumbi	3
17	Parque Continental	1
18	Parque São Domingos	1
19	Perdizes	3
20	Pinheiros	5
21	Rio Pequeno	1
22	Sumaré	2
23	Vila Ipojuca	1
24	Vila Polopoli	1
25	Vila Progredior	1
26	Vila Madalena	3
27	Vila Romana	2

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), com base em:

<<https://www.ilocal.com.br/encontre/sorveterias/SPsao+paulo/bairro/distrito/regiao/letra/1?order=1&locationRegionFilter=Oeste#url>> Acesso em: 13/09/2018.

A amostra dessa pesquisa se dará por meio de estudos de casos múltiplos. O Quadro 9 apresenta as sorveterias da região oeste metropolitana de São Paulo, e sua gestão de negócio.

Quadro 9 – Bairros e sorveterias pesquisadas

Ordem de data pesquisada	Bairro	Sorveteria
12/09	Lapa	“A”
18/09	Vila Romana	“B”
19/09	Vila Pompeia	“C”
19/09	Perdizes	“D”
20/09	Butantã	“E”

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os procedimentos na coleta de dados foram realizados por meio de cinco entrevistas, com cada proprietário das sorveterias, sendo observação e aplicação de questionário. A entrevista aconteceu no instante em que o entrevistador colocava o questionário aos entrevistados nas respectivas sorveterias dos bairros da região oeste metropolitana de São Paulo-SP. A entrevista, segundo Lakatos e Marconi (2009), consiste em uma conversação face a face, propiciando ao entrevistador, os dados necessários.

Segundo Gil (2009), as entrevistas possuem possibilidade de ser estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas, tendo cada uma das maneiras suas vantagens e desvantagens, propondo ao pesquisador definir a que irá lhe fornecer grande apuração de dados. As informações passadas pelos entrevistados somaram muito a discussão e entendimento do problema, que foram considerados no processo dos resultados. Os dados obtidos pela entrevista não estruturada permitiu aos gestores com naturalidade que pudessem informar as dificuldades enfrentadas no seu cotidiano, as estratégias que adotam e as maneiras específicas que cada um usa para gerenciar o negócio, por fim, foi possível averiguar fora da formalidade do questionário aplicado, como os gestores praticam frente às suas sorveterias e como se comportam na condução dos negócios.

A observação também foi usada no recolhimento de dados, sabido que pela definição concebida por Lakatos e Marconi (2009), consiste na obtenção de determinados aspectos da realidade, no caso da pesquisa em questão, adotou-se a observação não participante que constitui manter no grupo pesquisado, mas sem compor-se a ela, permanecendo de fora. Conforme Lakatos e Marconi (2009), o questionário é uma

ferramenta de coleta de dados, estabelecido por uma sequência ordenada de perguntas respondidas por escrito pelo informador.

O questionário foi concebido para que os proprietários de sorveterias da região oeste metropolitana de São Paulo - SP pudessem responder, pois uma das características destas sorveterias é a presença cotidiana do proprietário nas atividades e normalmente atuando no caixa desses estabelecimentos, de onde conseguem observar o movimento, a logística e abastecimento da sorveteria, atrasos e também de estarem próximos de sua clientela.

O procedimento metodológico é realizado com estudo tanto quantitativo como qualitativo do modelo exploratório, permitindo o cruzamento dos métodos. O uso de diversas técnicas para coleta de informações nas investigações de casos múltiplos possibilitou a análise específica de uma definida população ou um elemento, com resultados em que possa acontecer comparações, pensamentos e discussões sobre os assuntos e problemas enfrentados e conhecidos pelos microempresários que atuam no segmento de sorveteria na região oeste de São Paulo.

O principal método de coletas de informações foi de entrevista individual, na sorveteria em cenário local com convívio face a face de cada proprietário. A pesquisa qualitativa e exploratória capta um procedimento de averiguação com mais flexibilidade, com pequena amostragem e com finalidade de propiciar *insights* e/ou a compreensão sobre problema de pesquisa.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente com os proprietários das cinco sorveterias. A escolha dos estabelecimentos de estudo foi motivada devido eu estar inserido na região das sorveterias e as mesmas possuem as características de MPes, todas possuem o proprietário na loja em tempo integral, o que facilitou todo o processo.

O método pende a ocasionar grandes envolvimento das sorveterias pesquisadas, chance para a sorveteria de empatia com o entrevistado, respostas detalhadas e amplas, alcance de respostas emocionais e uso de recursos visuais no colhimento de informações. Esse procedimento de abordagem é compatível com o molde da pesquisa, o perfil dos sorveteiros (especialistas e executivos) e a aptidão do pesquisador.

Para Yin (2015), o estudo de caso é toda averiguação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro da sua conjuntura da realidade, de modo específico quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Definimos então que estudo de caso é uma pesquisa estratégica realizada utilizando coletas de dados e abordagens sobre o caso analisado.

A revisão bibliográfica realizada possui o seguinte tema: análise SWOT, que foi a ferramenta utilizada para realizar o estudo de caso e o planejamento estratégico, com intuito de aproveitar o instrumento SWOT para formar um plano onde a empresa possa aproveitar as oportunidades analisadas, eliminar as ameaças, manter as forças e eliminar as fraquezas.

O estudo faz o comparativo também da análise das sorveterias estudadas, conforme maior e menor valor do metro quadrado. Os dados dos bairros onde as sorveterias estão localizadas de acordo com o valor do seu metro quadrado imobiliário encontra-se no Quadro 10.

Quadro 10 – Valor do metro quadrado dos bairros onde as sorveterias estão localizadas

Ordem de data pesquisada	Bairro	Sorveteria	Valor por metro quadrado
12/09	Lapa	“A”	R\$ 8.216,00
18/09	Vila Romana	“B”	R\$ 9.446,00
19/09	Vila Pompeia	“C”	R\$ 9.479,00
19/09	Perdizes	“D”	R\$ 9.809,00
20/09	Butantã	“E”	R\$ 6.729,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2018). <https://www.agenteimovel.com.br/mercado-imobiliario/>
Acesso em: 14/08/2018

De acordo com o Quadro 10, conseguiu-se identificar também quais são os pontos mais nobres da população local de cada bairro estudado com suas respectivas sorveterias. Percebeu-se que a sorveteria “D”, possui um público local com mais poder aquisitivo, proporcionando um valor mais agregado ao produto, devido ao seu ponto comercial. Já a sorveteria “E”, localizada na comunidade de menor poder aquisitivo confirma o apelo do preço mais acessível das cinco sorveterias estudadas *in loco*.

Cada sorveteria foi objeto de estudo por vários ângulos, conforme mostra a Figura 8 a seguir:

Figura 8 - Triangulação investigada nas sorveterias

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A observação direta nas sorveterias estudadas constatou o dia-dia de cada negócio com o proprietário. Já a entrevista obteve a amplitude de conhecimento do negócio com o seu proprietário.

O questionário organizado do negócio direcionou aos pontos estruturados do histórico organizacional, dimensão do planejamento e a dimensão de resultado de cada sorveteria pesquisada.

A análise documental proporcionou as evidências de peculiaridade de cada sorveteria estudada com seus *folders* e documentos mostrados pela maioria dos proprietários.

Na triangulação todos os proprietários das sorveterias responderam ao questionário e participaram da entrevista, entretanto nenhum deles forneceu a documentação legal do seu comércio, além do prospecto de divulgação da sorveteria, conforme demonstrado no resumo do Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 – Aplicação da triangulação investigada em cada sorveteria

Sorveteria	Bairro	Questionário estruturado	Análise documental e coleta de dados da sorveteria	Entrevista na sorveteria e observação direta
"A"	Lapa	Aplicação Concedida	Nenhum documento e prospecto concedido, somente <i>site</i> e redes sociais.	Realizada com o proprietário.
"B"	Vila Romana	Aplicação Concedida	Nenhum documento e prospecto concedido, somente <i>site</i> e redes sociais.	Realizada com o proprietário.
"C"	Vila Pompeia	Aplicação Concedida	Nenhum documento e prospecto concedido, somente <i>site</i> e redes sociais.	Realizada com o proprietário.
"D"	Perdizes	Aplicação concedida	Nenhum documento e prospecto concedido, somente <i>sites</i> e redes sociais.	Realizada com o proprietário.
"E"	Butantã	Aplicação concedida	Nenhum documento e prospecto concedido, somente <i>sites</i> e redes sociais.	Realizada com o proprietário.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O estudo apresentou a triangulação de fontes diferentes, como análise de informações resultantes de documentos em *sites* e redes sociais, entrevistas e questionário estruturado, além de toda percepção do negócio *in loco*, onde pode enriquecer as informações coletadas e tratadas para melhor análise dos estudos realizados para constatação de planejamento de cada sorveteria e também as conclusões obtidas no final do trabalho.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM CINCO SORVETERIAS DA REGIÃO OESTE METROPOLITANA DE SÃO PAULO

5.1 Realização do Trabalho

O trabalho de campo desta pesquisa iniciou-se com visitas em cinco sorveterias de diferentes subdistritos dos bairros na região oeste metropolitana de São Paulo, com a apresentação da minha pesquisa.

As visitas ocorreram em setembro de 2018, com duração média de 30 minutos de aplicação do questionário, sempre durante a semana para não atrapalhar o final de semana com maior demanda dos sorveteiros.

Quando apresentada a proposta, a participação do trabalho foi logo aceita por todas as sorveterias, os proprietários relatavam não terem nada específico de planejamento na gestão do próprio negócio.

As cinco empresas de pequeno porte do segmento de sorveteria na região oeste metropolitana de São Paulo, são apontadas como empresas “A”, “B”, “C”, “D” e “E”. O relato destas empresas foi realizado com base nas visitas de observação durante as entrevistas com os proprietários, e nas redes sociais pesquisadas.

5.2 Caso da Sorveteria “A” no Bairro Lapa da Região Oeste Metropolitana de São Paulo

5.2.1 Histórico Organizacional

A empresa foi fundada no ano de 1978, no bairro da Lapa localizado na região Oeste Metropolitana de São Paulo, através de uma receita de família decidiram melhorar a vida financeira.

Iniciou vendendo casquinha com bola de sorvete, após alguns anos, sorvete com cestinhas de biscoitos, nos meados dos anos 90 aderiram a venda de sorvete *self-service* por peso, atualmente vendem somente em porções de 500ml. 1l e 2l. Venderam somente sorvetes de massa em toda a sua história de negócio, utilizando a mesma receita familiar.

O seu modelo de negócio atual foi idealizado para um funcionário somente, papel este assumido pelo próprio proprietário, pois os filhos seguem outra atividade profissional.

Conforme Dornelas (2007), o tipo de empreendedor atual na sorveteria “A” é o tipo de empreendedor herdeiro, seguindo o negócio dos pais.

5.2.2 Dimensão do Planejamento

Como vantagem competitiva, além da qualidade do produto e a tradição no bairro, buscam ainda a promoção para o varejo local mensalmente. As ações de planejamento e estratégia se dá pela percepção do proprietário com a sua experiência de anos no mercado de sorveteria.

Os meios de comunicação com os clientes são realizados através de telefone, *WhatsApp* e *Facebook*. A sorveteria procura aproveitar a sazonalidade do verão para suprir o caixa no inverno. Não conhecem e nunca usaram nenhuma ferramenta estratégica para seu negócio.

A sorveteria não possui indicadores para seu planejamento produtivo, porém, devido a sua prática no segmento durante anos, ao receber encomendas dos sorvetes de massas, acabam fazendo em quantidades maiores para deixar na loja.

5.2.3 Dimensão do Resultado

A sorveteria levanta diária e mensalmente os seus resultados financeiros. Não possui um fornecedor fixo há anos, pois o proprietário acompanha diariamente o melhor preço no mercado e seus insumos para produção dos sorvetes. O perfil do cliente é de balcão de loja, comunidade local pela sua tradição de anos e muitas pessoas do comércio do bairro da Lapa consomem seu sorvete.

O proprietário da sorveteria registra os seus resultados financeiros para nunca perder o comando do negócio da seguinte maneira: agenda diária; agenda de custos e gastos; e agenda do lucro real e ainda anota separadamente a entrada de dinheiro e cartão.

5.3 Caso da Sorveteria “B” no Bairro Vila Romana da Região Oeste Metropolitana de São Paulo

5.3.1 Histórico Organizacional

A sorveteria iniciou em 2001, o casal de proprietários tinha necessidade de obter o seu próprio negócio, crescer financeiramente e ainda agradar os mais distintos paladares

das pessoas presenciando momentos felizes e sorrisos. Atualmente possuem três funcionários, seus produtos são o sorvete de massa *self-service*, sorvete de massa em potes de 120ml, 350ml, 2l, 5l e 10l, picolés simples e picolés especiais com coberturas de casquinha de chocolate crocante.

O empreendedorismo da família iniciou com a característica tipo necessidade, segundo Dornelas (2007), o casal encontrava-se desempregado.

5.3.2 Dimensão do Planejamento

A sorveteria busca sempre uma melhor abordagem no varejo e atacado no bairro da Vila Romana, conforme a percepção do casal proprietário, ações externas e reuniões informais entre seus funcionários facilitam os processos.

Os meios de comunicação da sorveteria com os clientes são: *site*, telefone, *Instagram* e *Facebook*. A sorveteria mantém o fluxo de caixa no inverno, com a expectativa da sazonalidade do verão e ainda dias de sol nas outras estações do ano. Não conhecem e nunca utilizaram uma ferramenta para realizar o planejamento estratégico.

Não possui indicadores para seu planejamento produtivo, contudo, por ter a produtividade dos sorvetes de massa e picolés em sua própria loja, o proprietário ao perceber no balcão a saída de vários sabores, estará repondo sem que o seu cliente sinta a falta do produto. As vendas também conforme a demanda, vão acionando a produtividade de sorvetes de massa e picolés para reposição.

5.3.3 Dimensão do Resultado

Os resultados financeiros são realizados diariamente e mensalmente, através do qual a empresa procura fidelizar sempre os mesmos fornecedores, o perfil do cliente da sorveteria é varejo em loja de rua com grande movimentação, e atacado para revendedores em lanchonetes e bares na região local. O resultado é controlado diariamente e mensalmente em um caderno de anotações.

5.4 Caso da Sorveteria “C” no Bairro Vila Pompeia da Região Oeste Metropolitana de São Paulo

5.4.1 Histórico Organizacional

A sorveteria foi fundada em 2014 por um casal de italianos, que vieram de Bérgamo a Brasil devido à crise financeira na Europa, com intenção de abrir uma loja de sorvete.

Atualmente a sorveteria possui três funcionários mais o casal, os sorvetes são fabricados com receita e maquinário vindos da Itália.

Segundo Dornelas (2007), o tipo de empreendedorismo do casal europeu é o aprendido. No seu país de origem recebeu conhecimento de como fazer sorvete e ao chegarem no Brasil, um país tropical, se depararam com o inesperado, a oportunidade de usar o aprendizado obtido para empreender.

5.4.2 Dimensão do Planejamento

Os proprietários buscam constantemente o melhor preço e fornecedores, sem abandonar a qualidade dos produtos. O casal faz suas percepções do negócio mensalmente diante do mercado que está inserido no Brasil.

Os meios de comunicação com o cliente são *Ifood*, telefone, *Facebook* e *WhatsApp*. No inverno procuram cobrir o caixa com biscoitos, tortas e café expresso italiano. Nunca usaram e nem conhecem nenhuma ferramenta para planejamento estratégico.

A sorveteria na Vila Pompeia não possui indicadores para seu planejamento produtivo, contudo o proprietário sabe quais são os sabores e dias que mais se vende para acionar a produção em sua própria loja. Além da comunidade local, possui clientes pessoas jurídicas que solicitam sorvetes para seus negócios como hotéis, restaurantes e outros.

As compras são realizadas semanalmente conforme o cardápio de sorvetes, frutas de épocas e os principais sabores com mais vendas na loja. Obtendo maior compra de insumos na estação do verão.

5.4.3 Dimensão do Resultado

A sorveteria prospecta resultados diários, semanais e mensais. Os fornecedores são importantes para manter a qualidade e preço conforme o bairro. O perfil do cliente é varejo de loja no bairro com crescente para vendas em hotéis e restaurantes. Os registros das vendas são lançados no computador.

5.5 Caso da Sorveteria “D” no Bairro Perdizes da Região Oeste Metropolitana de São Paulo

5.5.1 Histórico Organizacional

A sorveteria foi fundada em 2016 no bairro de Perdizes, ao lado de uma escola de idiomas, visando aumento de renda e o sonhado negócio próprio; a unidade trabalha com inovadores sabores de sorvetes de massa. A sorveteria conta somente com proprietário atuando nas vendas de bolos de sorvete e picolés, mas na sazonalidade na estação do verão, acaba contratando um funcionário temporário.

O empreendedorismo na sorveteria iniciou pela necessidade de ganho financeiro, após a perda do emprego registrado, caracterizando segundo Dornelas (2007) o tipo de empreendedor necessidade.

5.5.2 Dimensão do Planejamento

A sorveteria em Perdizes, bairro da região oeste metropolitana de São Paulo, é monitorada pelo seu proprietário diariamente, obtendo assim a percepção de concorrência. A comunicação com seus clientes é realizada através do telefone, *Facebook*, *Instagram* e *e-mail*.

No período de inverno a sorveteria procura atender o fluxo de caixa com café e sorvetes. A sorveteria não conhece e nunca usou nenhum planejamento estratégico em seu negócio. Não possui indicadores para seu planejamento produtivo, porque, conforme a necessidade da loja, somente precisa acionar o fornecedor e pedir a entrega dos sorvetes de massa com seus respectivos sabores. Essa sorveteria precisa somente acompanhar o tempo certo para solicitar a entrega do sorvete, a fim de não ocasionar a falta do sabor em sua loja.

5.5.3 Dimensão do Resultado

A sorveteria prospecta diária e mensalmente os seus resultados financeiros. Mantém contato específico com fornecedor de uma única empresa, devido ser o fato de ser uma sorveteria de vendas no varejo na zona oeste, produtos como caixas de sorvetes, bolos de sorvetes e que atendem o perfil do cliente no bairro local.

Os registros da melhoria da sorveteria são feitos somente pela percepção do proprietário.

5.6 Caso da Sorveteria “E” no Bairro Butantã da Região Oeste Metropolitana de São Paulo

5.6.1 Histórico Organizacional

A sorveteria foi fundada em 2015 em uma avenida movimentada por um casal que precisava melhorar os seus resultados financeiros, desde então passaram a revender sorvetes. Desde o início a sorveteria vende sorvete de massa e picolé para atacado e varejo.

O empreendedorismo surgiu devido ao casal encontrar-se desempregado e da necessidade de angariar o seu sustento, caracterizando o tipo necessidade de empreendedorismo, segundo Dornelas (2007).

5.6.2 Dimensão do Planejamento

A proprietária não monitora vantagem competitiva e nem procura encontrar melhores resultados por falta de conhecimento; a melhoria do negócio é somente pela percepção do casal proprietário. O casal empreendedor possui uma base de dados no Excel que inserem as vendas diárias principalmente no controle de caixa.

Os principais meios de comunicação com o cliente são o telefone e *e-mail*. Os proprietários da sorveteria acreditam que o período de verão e os dias de Sol compensem o fluxo de caixa do inverno, ocasião que vende também coxinhas e café para a comunidade local. A comerciante não conhece e nunca ouviu falar de planejamento estratégico para sua sorveteria.

A sorveteria no bairro do Butantã não possui indicadores para seu planejamento produtivo, porque, conforme a necessidade da loja, somente precisa acionar o fornecedor

e pedir pela entrega dos sorvetes de massa e picolés com seus respectivos sabores. Basta somente acompanhar a solicitação para que a entrega do sorvete não atrase e ocasione a falta de produtos em sua loja, bem como para os revendedores.

5.6.3 Dimensão do Resultado

O resultado é verificado diária e mensalmente, pois a unidade do Butantã somente revende o sorvete para atacado e varejo. Os registros para melhoria do negócio, fica somente com a percepção do casal de proprietários.

As vendas são maiores em dias de sol, principalmente na estação do verão, no inverno procura defender o seu caixa diário com vendas de coxinhas, café e refrigerantes para os clientes que circulam em frente da loja.

Na estação de verão, com melhores resultados nas vendas, acabam cobrindo a defasagem da estação de inverno em virtude da pouca saída dos sorvetes de massa e picolé.

A proprietária mencionou que por estarmos no Brasil, o clima cada vez mais quente, acaba refletindo positivamente nas vendas dos sorvetes, e consequentemente no seu controle de caixa diário, semanal e anual.

5.7 Apresentação e Análise de Dados

Procura-se apresentar e analisar os dados coletados nas cinco MPEs do segmento de sorveterias da região oeste metropolitana de São Paulo (unidades de caso), visando comparar a sua gestão segundo o modelo Miles e Snow (1978); e, verificar a possibilidade de uso de algum instrumento de planejamento estratégico comparando às suas práticas de mercado.

5.7.1 Caracterização do Porte da Sorveteria

O Quadro 12 a seguir, destaca que todas as sorveterias de MPEs pesquisadas, possuem uma unidade apenas na região oeste metropolitana de São Paulo e possuem uma saída de produção diária entre 21 a 50l/dia. A diferença está na abordagem mercadológica de cada uma delas.

A sorveteria “A”, possui somente o cliente do varejo local, devido sua tradição de 40 anos no bairro da Lapa. As sorveterias “B”, “C”, “D” e “E”, possuem clientes em atacado e varejo, porém a sorveteria “E” foca somente na sua loja física, esperando o consumidor de varejo e atacado.

As sorveterias “B”, “C” e “D” buscam mais alternativas no mercado no formato de atacado, com parcerias em hotéis, restaurantes, *buffets*, bares e lanchonetes.

Todas as sorveterias possuem aproximadamente o mesmo tamanho de loja para seus respectivos clientes, mas na sazonalidade do verão todas mencionaram que não conseguem acomodar os clientes dentro de seus estabelecimentos.

Quadro 12 – Caracterização do porte da sorveteria

Questionário					
Ordem de data pesquisada	Bairro	Sorveteria	Unidade da região oeste metropolitana de São Paulo	Produção diária de sorvete em litros	Tipos de clientes
12/09	Lapa	“A”	1	21 a 50l/dia	Varejo local (comunidade)
18/09	Vila Romana	“B”	1	21 a 50l/dia	Varejo local (comunidade) e Atacado local (bares, lanchonetes)
19/09	Vila Pompeia	“C”	1	21 a 50l/dia	Varejo local (comunidade) e atacado (hotéis, restaurantes)
19/09	Perdizes	“D”	1	21 a 50l/dia	Varejo local e <i>buffets</i> . festas em geral
20/09	Butantã	“E”	1	21 a 50l/dia	Varejo e Atacado (comunidade local)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

5.7.2 Histórico Organizacional

Conforme o Quadro 13, tem-se sorveterias de 2 anos e meio até 40 anos no mercado, sendo as sorveterias “A” e “B” com mais de uma década no mercado da região oeste metropolitana. Em todas as sorveterias estudadas havia sorvete de massa, porém somente as sorveterias “B”, “D” e “E”, possuem picolés.

As sorveterias “A” e “D” possuem um formato para um funcionário somente; porém em entrevista a sorveteria “D” mencionou que no verão, devido ao aumento das vendas na sazonalidade, acaba contratando um funcionário temporário.

A sorveteria “D” é a única que possui bolos de sorvetes para pronta entrega e encomendas.

Quadro 13 – Histórico organizacional

Questionário					
Ordem de data pesquisada	Bairro	Sorveteria	Ano de abertura da sorveteria	Número de funcionários	Tipos de sorvetes oferecidos na loja
12/09	Lapa	“A”	1978	1	Sorvete de massa em porções
18/09	Vila Romana	“B”	2001	3	Sorvete de massa <i>self-service</i> , sorvete de massa em porções e picolés
19/09	Vila Pompeia	“C”	2014	5	Sorvete de massa em bolas
19/09	Perdizes	“D”	2016	1	Sorvete de massa <i>self-service</i> , com sabores diferenciados, picolés e bolos de sorvete
20/09	Butantã	“E”	2015	2	Sorvete de massa <i>self-service</i> , sorvete de massa em porções e picolés

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Porter (1989), coloca algumas ações para criar barreiras de entrada, fato observado na Sorveteria “D” no bairro de Perdizes com sabores de sorvetes diferenciados do mercado. O cardápio contém mais de cem sabores desenvolvidos especialmente, sempre criando novidades surpreendentes que vão desde os mais tradicionais até os mais exóticos, podendo alternar de salgado para doce, do azedinho até o paladar bem mais suave. Sorvetes tradicionais de frutas com premissa de água, cremoso à base de leite ou ainda de flores, como erva-cidreira, gorgonzola com nozes, água de rosas, queijo *brie* com damasco, figo com nozes, caramelo com sal da himalaia, manjeriço com frutas vermelhas, entre outros sabores diferenciados do mercado.

Nas estruturas relacionadas à competitividade das organizações na sorveteria “A” em um cenário de concorrência apontado por Porter (1989) referente as cinco forças que indicam a competição em uma indústria, a sorveteria do bairro da Lapa se protege durante muito tempo no mercado com sua receita de família de 40 anos como uma barreira de sabor e qualidade do produto no setor.

5.7.3 Dimensão de Planejamento

A dimensão do planejamento estratégico é demonstrada no Quadro 14 na sequência, somente a sorveteria “C”, já está atendendo no *Marketplace iFood*, as

sorveterias “A” e “C” usam o *WhatsApp* para se comunicar com seu cliente, uma percepção *in loco* que todas as sorveterias “A”, “B”, “C”, “D” e “E”, possuem constantemente a presença do proprietário em suas respectivas lojas, as sorveterias “B” e “E” relataram que contam com o aparecimento do sol para nunca baixar o caixa no período da estação de inverno.

Quando perguntados sobre o conhecimento e utilização de ferramenta para realizar o planejamento estratégico, os proprietários responderam que nunca usaram e ouviram falar de alguma ferramenta para planejar melhor a sua sorveteria.

Quadro 14 – Dimensão do planejamento estratégico

Questionário						
Ordem de data pesquisada	Bairro	Sorveteria	Qual formato para garantir vantagem competitiva	Usam ferramenta para planejamento estratégico	Como previnem o fluxo de caixa no período de inverno	Meios de comunicação com o cliente
12/set	Lapa	“A”	Promoção mensal para o varejo local	Não usam e nunca ouviram falar	Aproveitando a sazonalidade do verão, poupando 30 % do faturamento	Site, telefone, <i>WhatsApp</i> e <i>Facebook</i>
18/set	Vila Romana	“B”	Percepção do proprietário buscando a melhor abordagem no varejo e atacado	Não usam e nunca ouviram falar	Aproveitando a sazonalidade do verão e na expectativa de dia de sol nas outras estações do ano	Site, telefone, <i>Instagram</i> e <i>Facebook</i>
19/set	Vila Pompia	“C”	Procuram atender o cliente no sistema <i>delivery</i> e todo maquinário de sorvete e café são italianos	Não usam e nunca ouviram falar	Vendem biscoitos, tortas e café expresso italiano	<i>iFood</i> , telefone, <i>WhatsApp</i> , <i>Facebook</i>
19/set	Perdizes	“D”	Diferenciados sabores do mercado, bolos de sorvete	Não usam e nunca ouviram falar	Vendem bolos de sorvete e café no período de inverno	Telefone, <i>Facebook</i> , <i>Instagram</i> e <i>e-mail</i>
20/set	Butantã	“E”	Vendem no atacado e varejo no balcão da loja física	Não usam e nunca ouviram falar	Aproveitando a sazonalidade do verão, mas ainda vendem coxinha e café	Telefone, <i>e-mail</i>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Segundo Barnerjee e Sharma (2010), quando um mercado se encontra em sazonalidade de vendas negativa, uma solução pragmática é o amparo do volume de

vendas que constate outro mercado, o qual permita aumento de vendas para manutenção do negócio.

As sorveterias possuem sazonalidade negativa, provocando alteração direta no faturamento no inverno. Para Tavares (2005), se a empresa não sabe trabalhar com o fator sazonal, ela pode passar por momento de dificuldade, conforme a interferência sofrida em âmbito comercial do seu negócio. O planejamento constatado nas sorveterias “C”, “D”, “E”, foi a necessidade de adequar-se nos períodos com baixo volume de vendas, oferecendo produtos alternativos conforme o Quadro 14. A sorveteria “A” em seu gerenciamento recolhe 30 % do seu faturamento na sazonalidade positiva para manter-se nos outros períodos com baixa de vendas. A sorveteria “B” não apresentou nenhuma ação para sazonalidade negativa.

Para Bateman e Snell (1998), as empresas podem ter o planejamento dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional; conforme a categoria de trabalho que é desenvolvido em cada nível. Contudo na sorveteria “A”, somente com um funcionário, o próprio proprietário faz todos os níveis da micro e pequena empresa, realizando pensamento estratégico de como continuar atendendo o mercado sozinho em sua sorveteria; tático gerenciando seu negócio financeiro, mercadológico com atividades principais e o operacional realizando compras e fabricando sorvete com sua receita familiar de mais de 40 anos.

5.7.4 Dimensão de Resultado

Conforme estudo RBV (RUMELT, 1984), dentro das sorveterias foi evidenciado suas vantagens competitivas a partir dos aspectos primordiais, como também observado a interação do negócio com os cenários externos e internos.

As sorveterias “D” e “E” nunca trocam de fornecedor, pois elas são MPEs que vendem sorvetes de um fabricante.

As sorveterias “A”, “B” e “E” controlam diária e mensalmente seus resultados financeiros.

A sorveteria “A”, possui 40 anos no mercado, procura ter diversos controles, agenda diária, agenda de custos e gastos, agenda de lucro real e ainda aponta separadamente a entrada em dinheiro e cartão. A sorveteria “A” relatou que olha no

varejo quando precisa de insumos para o seu negócio, procurando o melhor preço no momento, por isso não trabalha com um único fornecedor.

As sorveterias “C” e “D” sempre usam computador no caixa para registro de pagamentos e controle dos sabores de sorvetes mais vendidos.

A dimensão dos resultados se apresenta no Quadro 15:

Quadro 15 – Dimensão do resultado

Questionário					
Ordem de data pesquisada	Bairro	Sorveteria	Prospecta resultado financeiro	Fornecedor	Registro das principais atividades da sorveteria
12/09	Lapa	“A”	Diariamente e mensalmente	Não possui fornecedor fixo	Agenda diária, agenda de custos e gastos, agenda de lucro real e ainda aponta separadamente entrada de dinheiro e cartão
18/09	Vila Romana	“B”	Diariamente e mensalmente	Possui fornecedor	Resultados diários, semanais e mensais em um caderno de anotação
19/09	Vila Pompeia	“C”	Diariamente, semanalmente e mensalmente	Possui Fornecedor	Registro no computador
19/09	Perdizes	“D”	Diariamente, semanalmente e mensalmente	Nunca troca de fornecedor	Registro no computador
20/09	Butantã	“E”	Diariamente e mensalmente	Nunca troca de fornecedor	Registro diário no caderno de anotações

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme estudo RBV (RUMELT, 1984), dentro das sorveterias foi evidenciado suas vantagens competitivas a partir dos aspectos primordiais, como também observado a interação do negócio com os cenários externos e internos.

5.7.5 Planejamento Operacional e Indicadores nas Sorveterias Pesquisadas

Nenhuma sorveteria pesquisada possui formalidade de indicadores em sua gestão, todas têm conhecimento somente de quais os sabores são mais comercializados e os seus respectivos resultados financeiros.

Houve reclamações das cinco sorveterias a respeito do desempenho sem indicadores e a necessidade de mais conhecimento para gerir melhor seu negócio.

Constatou-se conforme apresenta o Quadro 16, que todos os microempresários pesquisados no segmento de sorveterias em seus respectivos bairros não se preocupam em mapear sua produtividade de sorvete de maneira mais formal.

Quadro 16 – Sorveterias, indicadores e planejamento operacional

Sorveteria	Bairro	Indicadores	Planejamento operacional
“A”	Lapa	Não existe formalidade	Somente o proprietário possui a <i>expertise</i> com sua prática de muitos anos.
“B”	Vila Romana	Não existe formalidade	Não existe, porém conforme a necessidade balcão e revenda é feita a produção no fundo da sorveteria.
“C”	Vila Pompeia	Não existe formalidade	O proprietário obtém o conhecimento sem nenhum registro.
“D”	Perdizes	Não existe formalidade	Não existe necessidade, solicita ao fabricante o fornecimento dos sorvetes.
“E”	Butantã	Não existe formalidade	Não existe necessidade, solicita ao fabricante o fornecimento dos sorvetes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme aponta o Quadro 16, na sorveteria “A”, somente o proprietário detém o conhecimento fazendo seu planejamento operacional conforme os pedidos de encomendas da semana, e acaba fazendo a mais para deixar na loja para a clientela diária, produz alguns sabores a mais para deixar no balcão.

Na sorveteria “B” o planejamento operacional é feito conforme o número de pedidos para a revenda, bem como pela visualização do proprietário com a falta de sorvete no balcão, solicitando a reposição no fundo da loja para o seu funcionário.

Referente a sorveteria “C”, o planejamento operacional é feito simplesmente com a *expertise* de seu proprietário, que fica sempre no caixa, solicitando em sua própria loja a fabricação de mais sorvetes para atender a demanda.

Nas sorveterias “D” e “E”, os proprietários controlam somente a venda e pedem aos seus fornecedores a reposição dos sorvetes conforme a necessidade. Essas sorveterias não possuem fabricação própria de seus sorvetes.

As sorveterias analisadas confirmam a teoria da contingência, que não existe uma estrutura de organização exclusiva que seja eminentemente efetiva em todas as organizações. As sorveterias “A”, “B”, “C”, “D” e “E” não são iguais em sua gestão, cada uma possui o seu acerto da estrutura a contingência que influencia a performance do negócio.

Mesmo que a sorveteria se compatibilize ao seu meio ambiente, o êxito não é assegurado, pois a adaptação de êxito da empresa ao cenário, está agregada à competência dos proprietários em averiguar as escolhas assertivas.

5.7.6 Comparativos conforme modelo Miles e Snow das sorveterias

Os Quadros 17, 18, 19, 20 e 21, apresentam os resultados alcançados com base na pesquisa realizada nas cinco sorveterias de MPEs na região oeste metropolitana de São Paulo.

A sorveteria “A” possui a mesma receita familiar de 40 anos, raramente experimentam um sabor diferenciado na loja, o gestor possui uma mobília na sorveteria com características de aproximadamente trinta anos atrás e o mesmo maquinário de fundo da loja para fabricação do sorvete de massa. A sorveteria ainda mostra uma predominância estratégica defensiva nos seguintes elementos adaptativos: problema empreendedor e soluções, problemas técnicos e problemas administrativos e soluções.

As soluções estruturais da funcionalidade e autoridade de produção são somente conduzidas pelo proprietário. O planejamento possui enfoque administrativo com característica econômica e financeira, somente comandado do interior para o exterior e pelo proprietário da loja.

A sorveteria “A” possui a classe defensiva referente ao domínio de produtos e mercado, focado em sua receita de única. Ainda, o crescimento é bastante cauteloso, pois as vendas são por encomendas, gerando uma porcentagem a mais de produtividade para colocar na loja.

Quadro 17 – Dimensão do período adaptativo, tipos estratégicos e pontos da sorveteria no bairro da Lapa

Elementos do período adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Análítica	Reativa
Problema empreendedor e soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado Sorveteria "A"	Ampla e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente acertado	Não é regular e Transitivo
	Postura de Sucesso	Evidencia em seu mercado Sorveteria "A"	Ativa começo de mudança	Seguidores zelosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de Adaptação
	Monitoramento ambiental	Com base no domínio e forte monitoramento organizacional Sorveteria "A"	Direcionado para o mercado e cenário com demanda agressiva	Direcionado para a concorrência	Eventual e dominado por tópicos peculiares
	Crescimento	Introdução cautelosa e avanços de produtividade Sorveteria "A"	Desenvolvimento de produtos e mercados e variação	Penetração com sucesso e zeloso desenvolvimento de mercados e produtos	Mudanças aceleradas
Problemas técnicos e soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos Sorveteria "A"	Inovação e flexibilidade	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, <i>expertise</i> básica Sorveteria "A"	Tecnologias múltiplas e avançando no conhecimento	Tecnologias interrelacionadas	Aplicações tecnológicas mutáveis
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização Sorveteria "A"	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problemas administrativos e soluções	Compromisso Principal	Finanças e produção	Marketing	Pessoal de planejamento	Resolver problemas
	Planejamento	Do interior para o externo/ comandado por controle Sorveteria "A"	Busca de oportunidades	Vasto com mudanças modernas	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcionalidade e autoridade de produção Sorveteria "A"	Por produtos e mercados	Orientada por matriz	O delineamento operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos Financeiros Sorveteria "A"	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado de Gimenez (1999, p. 61).

Quadro 18 – Dimensão do período adaptativo, tipos estratégicos e pontos da sorveteria no bairro da Vila Romana

Elementos do período adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema empreendedor e soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente acertado Sorveteria "B"	Não é regular e Transitivo
	Postura de Sucesso	Evidencia em seu mercado	Ativa começo de mudança	Seguidores zelosos de mudança Sorveteria "B"	Investidas oportunistas e postura de Adaptação
	Monitoramento ambiental	Com base no domínio e forte monitoramento organizacional Sorveteria "B"	Direcionado para o mercado e cenário com demanda agressiva	Direcionado para a concorrência	Eventual e dominado por tópicos peculiares
	Crescimento	Introdução cautelosa e avanços de produtividade Sorveteria "B"	Desenvolvimento de produtos e mercados e variação	Penetração com sucesso e zeloso desenvolvimento de mercados e produtos	Mudanças aceleradas
Problemas técnicos e soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos Sorveteria "B"	Inovação e flexibilidade	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, <i>expertise</i> básica Sorveteria "B"	Tecnologias múltiplas e avançando no conhecimento	Tecnologias interrelacionadas	Aplicações tecnológicas mutáveis
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização Sorveteria "B"	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problemas administrativos e soluções	Compromisso principal	Finanças e produção	<i>Marketing</i>	Pessoal de planejamento	Resolver problemas
	Planejamento	Do interior para o externo/ comandado por controle Sorveteria "B"	Busca de oportunidades	Vasto com mudanças modernas	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcionalidade e autoridade de produção Sorveteria "B"	Por produtos e mercados	Orientada por matriz	O delineamento operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos Financeiros Sorveteria "B"	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado de Gimenez (1999, p. 61).

A sorveteria “B” indica uma predominância estratégica defensiva nos seguintes elementos adaptativos: problemas técnicos e soluções e problemas administrativos, pois, no item problema empreendedor e soluções, a sorveteria “B” em dois itens se tornou em uma estratégia analítica nas dimensões domínio de produtos de mercado, com segmento acertado em sorvetes de massa e picolé e cuidadoso para mudanças, sendo percebido em entrevista resistência em abertura de novos horizontes mercadológicos.

Devido ao domínio do seu negócio e o controle com anotações em seu caderno, mostra uma característica defensora em sua gestão.

A sorveteria se torna analítica no aspecto empreendedor, pois fornece *freezers* com a sua marca para bares e restaurantes da região comercializarem o seu sorvete. Ainda possuem a característica analítica referente a dimensão de postura de sucesso, seguidores de zelosas mudanças

A sorveteria “C” no Quadro 19 a seguir, destaca a sua predominância estratégica prospectora nos seguintes elementos adaptativos: problema empreendedor e soluções, problemas técnicos e soluções e problemas administrativos e soluções. Não houve nenhuma dimensão nos elementos do período adaptativo direcionando a outro tipo de estratégia sem ser a prospectora.

O proprietário do negócio procura sempre por melhores práticas no segmento de sorveterias, participando de feiras na cidade de São Paulo, visando melhorias contínuas para a sua gestão. Segundo Miles e Snow identificando uma sorveteria prospectora, foi a única das estudadas que passou a atender o seu cliente de forma *delivery*, bem como passou a divulgar a sua marca e negócio em praticamente todas as redes sociais conhecidas.

O fato de serem estrangeiros de origem italiana, trabalham com o sorvete de massa italiana. Agradam os seus clientes no período de inverno com a decoração e máquinas de café italianas de última geração.

Quadro 19 – Dimensão do período adaptativo, tipos estratégicos e pontos da sorveteria no bairro da Vila Pompeia

Elementos do período adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema empreendedor e soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Ampla e em expansão contínua Sorveteria "C"	Segmentado e cuidadosamente acertado	Não é regular e Transitivo
	Postura de Sucesso	Evidencia em seu mercado	Ativa começo de mudança Sorveteria "C"	Seguidores zelosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Com base no domínio e forte monitoramento organizacional	Direcionado para o mercado e cenário com demanda agressiva Sorveteria "C"	Direcionado para a concorrência	Eventual e dominado por tópicos peculiares
	Crescimento	Introdução cautelosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e variação Sorveteria "C"	Penetração com sucesso e zeloso desenvolvimento de mercados e produtos	Mudanças aceleradas
Problemas técnicos e soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Inovação e flexibilidade Sorveteria "C"	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas e avançando no conhecimento Sorveteria "C"	Tecnologias interrelacionadas	Aplicações tecnológicas mutáveis
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade Sorveteria "C"	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problemas administrativos e soluções	Compromisso principal	Finanças e produção	Marketing	Pessoal de planejamento	Resolver problemas
	Planejamento	Do interior para o externo/ comandado por controle	Busca de oportunidades Sorveteria "C"	Vasto com mudanças modernas	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcionalidade e autoridade de produção	Por produtos e mercados Sorveteria "C"	Orientada por matriz	O delineamento operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos Financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas Sorveteria "C"	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado de Gimenez (1999, p. 61).

O casal de proprietários se divide na gestão, o marido fica no balcão da sorveteria no bairro da vila Pompeia, a esposa fica no escritório administrando as redes sociais e prospectando novos negócios com hotéis, restaurantes e outros estabelecimentos comerciais.

Quadro 20 – Dimensão do período adaptativo, tipos estratégicos e pontos da sorveteria no bairro de Perdizes

Elementos do período adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Analítica	Reativa
Problema empreendedor e soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua Sorveteria "D"	Segmentado e cuidadosamente acertado	Não é regular e Transitivo
	Postura de Sucesso	Evidencia em seu mercado	Ativa começo de mudança Sorveteria "D"	Seguidores zelosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de Adaptação
	Monitoramento ambiental	Com base no domínio e forte monitoramento organizacional	Direcionado para o mercado e cenário com demanda agressiva Sorveteria "D"	Direcionado para a concorrência	Eventual e dominado por tópicos peculiares
	Crescimento	Introdução cautelosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e variação Sorveteria "D"	Penetração com sucesso e zeloso desenvolvimento de mercados e produtos	Mudanças aceleradas
Problemas técnicos e soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Inovação e flexibilidade Sorveteria "D"	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas e avançando no conhecimento Sorveteria "D"	Tecnologias interrelacionadas	Aplicações tecnológicas mutáveis
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade Sorveteria "D"	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problemas administrativos e soluções	Compromisso principal	Finanças e produção	Marketing	Pessoal de planejamento	Resolver problemas
	Planejamento	Do interior para o externo/ comandado por controle	Busca de oportunidades Sorveteria "D"	Vasto com mudanças modernas	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcionalidade e autoridade de produção	Por produtos e mercados Sorveteria "D"	Orientada por matriz	O delineamento operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos Financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas Sorveteria "D"	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado de Gimenez (1999, p. 61).

A sorveteria “D” destaca a sua predominância estratégica prospectora nos seguintes elementos adaptativos: problema empreendedor e soluções, problemas técnicos e soluções e problemas administrativos e soluções. Não houve nenhuma dimensão nos elementos do período adaptativo direcionando a outro tipo de estratégia a prospectora.

Uma característica verificada, segundo Miles e Snow (1978) é a de prospecção de novos produtos constantemente para diferenciar paladares das sorveterias mais defensivas.

A única sorveteria que ao mesmo tempo tem abertura com duas portas, uma para dentro de uma escola de inglês e a outra para o comércio local, com forte característica prospectora em busca de oportunidades.

A sorveteria “E” mostra no Quadro 21 a seguir predominância estratégica defensiva nos seguintes elementos adaptativos: problema empreendedor e soluções, problemas técnicos e soluções e problemas administrativos e soluções. Não houve nenhuma dimensão nos elementos do período adaptativo direcionando a outro tipo de estratégia sem ser a defensiva.

A rotina financeira é centralizadora e formalizada com o seu proprietário, não possui nenhuma visão de volume de vendas prospectadas com o desempenho de mercado.

O empreendedorismo da sorveteria “E” é muito cauteloso, seguido somente com o crescimento da demanda para a loja. Outra característica da sorveteria - defensora, é focada cuidadosamente no seu produto.

A gestão tem domínio defensivo de seu negócio com grande monitoramento organizacional. No tocante ao planejamento para soluções de sazonalidade negativa, a proprietária no período de inverno produz coxinhas e café, adaptou a sorveteria para vender ao público que passa na frente de sua loja, não se preocupando em prospectar oportunidades com outros produtos mais elaborados para o inverno.

Quadro 21 – Dimensão do período adaptativo, tipos estratégicos e pontos da sorveteria no bairro do Butantã

Elementos do Período adaptativo	Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
		Defensiva	Prospectora	Análítica	Reativa
Problema empreendedor e soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado Sorveteria “E”	Ampla e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente acertado	Não é regular e Transitivo
	Postura de Sucesso	Evidência em seu mercado Sorveteria “E”	Ativa começo de mudança	Seguidores zelosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Com base no domínio e forte monitoramento organizacional Sorveteria “E”	Direcionado para o mercado e cenário com demanda agressiva	Direcionado para a concorrência	Eventual e dominado por tópicos peculiares
	Crescimento	Introdução cautelosa e avanços de produtividade Sorveteria “E”	Desenvolvimento de produtos e mercados e variação	Penetração com sucesso e zeloso desenvolvimento de mercados e produtos.	Mudanças aceleradas
Problemas técnicos e soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos Sorveteria “E”	Inovação e flexibilidade	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, <i>expertise</i> básica Sorveteria “E”	Tecnologias múltiplas e avançando no conhecimento	Tecnologias interrelacionadas	Aplicações tecnológicas mutáveis
	Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização Sorveteria “E”	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problemas administrativos e soluções	Compromisso principal	Finanças e produção	Marketing	Pessoal de planejamento	Resolver problemas
	Planejamento	Do interior para o externo/ comandado por controle Sorveteria “E”	Busca de oportunidades	Vasto com mudanças modernas	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcionalidade e autoridade de produção Sorveteria “E”	Por produtos e mercados	Orientada por matriz	O delineamento operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos Financeiros Sorveteria “E”	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de riscos cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Adaptado de Gimenez (1999, p. 61).

A pesquisa mostra que não existe um padrão único para gerir uma sorveteria. Segundo Donaldson (2014), a teoria da contingência e organização, determina que não existe uma estrutura de organização exclusiva que seja eminentemente efetiva em todas as organizações.

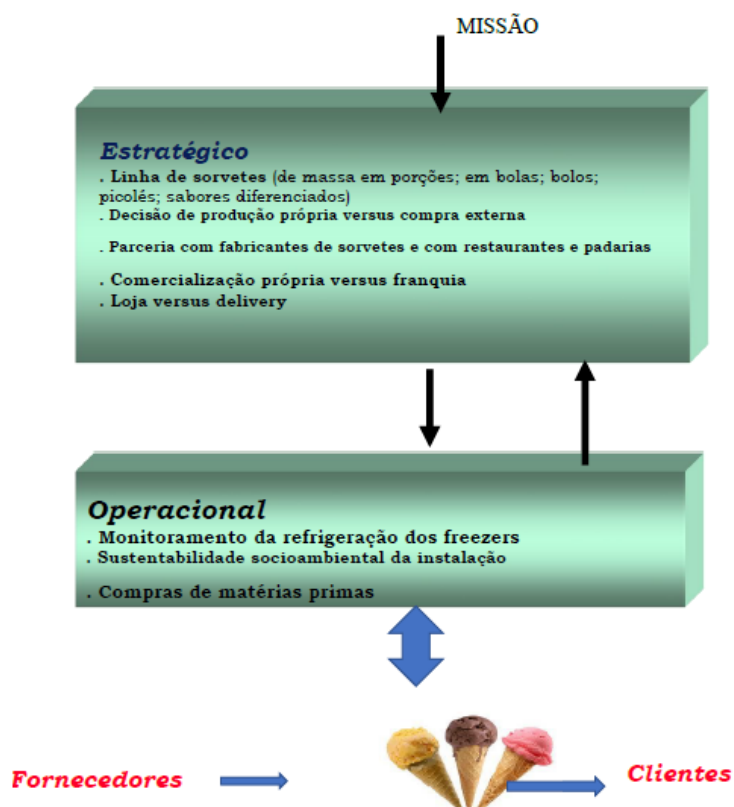
No caso das sorveterias de MPEs da região oeste da capital de São Paulo é indicada a teoria da contingência, objetivando moldarem-se a um ambiente interno e externo com mais estabilidade e sustentado por alterações tecnológicas e mercados diferenciados percebido em cada bairro em que estão localizadas, visando maximizar resultados com sua estrutura para conseguirem maior competitividade.

As estratégias de planejamentos utilizadas pelas sorveterias, poderiam ser os fatores de contingências firmados por Donaldson (2014).

5.8 Decisões Estratégicas e Operacionais

Em função dos resultados evidenciados nas sorveterias, pode-se descrever a missão básica das MPEs pesquisadas como: produção própria e comercialização de sorvetes (de massa em porções; em bolas; bolos; picolés e sabores diferenciados), em loja própria ou *delivery*. A partir da missão da sorveteria típica, pode-se hierarquizar suas decisões, conforme ilustrado na Figura 9.

Figura 9 – Decisões em uma sorveteria típica



Fonte: Adaptado de Tachizawa (2018, pg.86).

Segundo Tachizawa (2018) para as decisões estratégicas definidas, podem ser associadas indicadores de gestão relevantes na forma de: Indicador de participação = faturamento no balcão: receita total; indicador *delivery* = faturamento em *delivery*: receita total; indicador de mercado = receita total: número de clientes.

Por outro lado, como operacionais tem métricas como: Indicador de refrigeração = custos de refrigeração: receita total.

Essa métrica apurada pela divisão do total dos custos de refrigeração, dividido pelo valor total das receitas, sinaliza a proporção (em percentual ou decimal), dos gastos na preservação do produto nos *freezers*. Esse indicador é crucial, a refrigeração é um montante significativo dos custos de produção, e quando não devidamente monitorado, pode decretar a falência da sorveteria em questão. Indicador de sustentabilidade = somatório materiais plásticos: total gastos com matérias primas.

Apesar das cinco sorveterias não possuírem nenhum indicador formalizado, foram constatadas práticas que se encontram apresentadas nos Quadros 22 e 23:

Quadro 22 – Indicadores de gestão para sorveteria

Indicador	Sorveteria	Práticas Evidenciadas
Participação	"A", B", "C", " D" "E"	As sorveterias analisadas possuem participação principal de faturamento no balcão, sendo, a maior porcentagem da receita total.
<i>Delivery</i>	"C"	Somente a sorveteria do bairro da Vila Pompéia possui uma porcentagem de faturamento com prática de <i>delivery</i> .
Mercado	"A", B", "C", " D" "E"	Nenhuma sorveteria possui o controle de mercado de receita total: número de clientes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Todas as sorveterias relataram o gasto com a refrigeração, apesar de três delas somente acompanharem o gasto mensal, conforme aponta o Quadro 23. As sorveterias "A", "B" e "C" evidenciaram o gasto com a energia trifásica, pois são essenciais para evitar as quedas de energia elétrica quando os equipamentos de produção estão ligados.

Quadro 23 – Indicadores operacionais para sorveteria

Indicador	Sorveteria	Práticas Evidenciadas
Refrigeração	“A”, “C”, “D”	Possuem controle de gastos com refrigeração.
Sustentabilidade	“A”, “B”, “C”, “D” “E”	As sorveterias pesquisadas possuem dados de gastos mensais com materiais plásticos e matérias primas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A opção pela comercialização de produtos fornecidos por terceiros e a instalação de máquinas de sorvete expresso também conquistaram mercados. Isso sem falar nas franquias, que abrem novas portas para quem deseja empreender. Num país das dimensões do Brasil e com diferenças acentuadas de clima entre as diversas regiões, é preciso estudar, com cuidado, onde e de que forma explorar a atividade. Por ser um produto refrescante, sua aceitação é maior, naturalmente, nas regiões mais quentes.

Uma sorveteria, no Nordeste, vai ter clientela constante o ano todo. Já no Sul, a alta demanda concentra-se num período de quatro a cinco meses, o que não inviabiliza o consumo em períodos mais frios, mas exige mais criatividade do empreendedor sujeito às condições de sazonalidade (clima quente e frio), quando se trata da atração de clientes. É grande o consumo de sorvete em todo o Brasil. Em 2016, foram comercializados um bilhão de litros do produto, que não passou imune à crise, mostrando queda de 1,3 bilhão de litros, em 2014, para 1,1 bilhão em 2015. O consumo per capita caiu de 5,62 litros, em 2015, para 4,86 litros/ano, em 2016. Note-se, portanto, que quanto maior a população e/ou maior o seu poder aquisitivo, maior é o consumo. Apesar da queda recente do consumo, em consequências da crise econômica interna, a Associação Brasileira das Indústrias de Sorvete (ABIS) diz que há espaço para o crescimento da comercialização de sorvetes. O Brasil ocupa a sexta posição no ranking mundial de consumo, num mercado liderado pela China, seguido dos Estados Unidos, onde o frio é intenso, o que mostra as possibilidades do país nessa área. No cenário mundial, o Brasil responde por 3,1% do consumo global.

A escolha do local de instalação de uma sorveteria passa pela definição do modelo de negócio, que vai definir o público-alvo, o tipo de produção e/ou comercialização e o porte do empreendimento, além de apresentar a estimativa de investimento, entre

outros itens. Em linhas gerais, uma boa localização é aquela que favorece o acesso dos clientes, com o menor grau de dificuldade e maior grau de conveniências (proximidade, estacionamento, ar-condicionado, etc.).

Uma sorveteria requer um imóvel capaz de receber as benfeitorias e equipamentos (estrutura de atendimento e produção) indicados no plano de negócio. Sugere-se, porém, a divisão dessa etapa em duas fases: escolha do local e definição do imóvel. A definição da região-alvo requer análise cuidadosa, que passa do clima (incidência de chuvas, temperatura e afins) à mobilidade proporcionada à população, dada a importância que tem a relação entre o potencial de faturamento no local e o custo de instalação e manutenção do negócio. É importante analisar as características da população da região e do seu entorno, identificando as classes sociais predominantes e o seu poder aquisitivo, bem como avaliar a frequência e o volume do tráfego de pessoas. É preciso levantar os potenciais fornecedores na área de abrangência do novo empreendimento, dando preferência aos seguintes pontos: proximidade de áreas comerciais ou residenciais com grande fluxo de pessoas; proximidade de polos gastronômicos, praças de alimentação ou pontos comerciais de boa visibilidade; fácil acesso de consumidores e fornecedores; baixa concorrência; conhecer as faixas etárias, o poder de compra e demais características do mercado consumidor ajuda a minimizar os riscos envolvidos nessa decisão.

Como aspectos legais, observa-se na escolha do imóvel, é preciso observar o que determinam as portarias RDC 267/2003 e RDC 275/2002, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Segundo Clever Jucene (2019), constam os requisitos necessários ao prédio, às instalações e sua manutenção, aos equipamentos, ao controle de pragas urbanas, ao abastecimento de água e higiene, bem como ao estado de saúde dos manipuladores e o controle higiênico sanitário necessário à fabricação de alimentos.

Outros aspectos a serem observados: área disponível, vias de transporte, distância dos locais de revenda e o custo envolvido em adaptações e na manutenção do prédio. A implantação de uma fábrica de sorvetes também depende da aprovação do projeto de impacto ambiental pelas secretarias de estado do Meio Ambiente. Portanto, como essas exigências variam para cada estado, o empresário deve buscar informações atualizadas junto a esses órgãos ou instituições competentes da sua região.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se após a pesquisa, que a maioria dos proprietários da amostra de sorveteiros, não possuem nada escrito sobre as MPEs no segmento de sorveterias, despertando assim o meu interesse em estudar o setor para contribuir com o seu processo de planejamento estratégico além da formalização.

A proposta foi verificar de que forma as MPEs, fazem o seu planejamento de gestão no segmento de sorveterias da região oeste de São Paulo, objetivando sua sobrevivência no mercado.

Iniciou-se a pesquisa exploratória e de campo, direcionado pela estratégia de estudos múltiplos de casos. Para isso, foram escolhidas cinco MPEs na região oeste metropolitana de São Paulo que atendessem aos critérios definidos para a seleção da amostra de pesquisa.

O propósito de explorar os estudos de casos, foi analisar no dia-dia das MPEs, a presença ou a ausência de possíveis métodos de planejamento dos seus proprietários. As pesquisas realizadas permitiram os comentários ora sintetizados sobre as variáveis estudadas nas cinco MPEs da região oeste metropolitana de São Paulo.

Com relação ao processo de planejamento das sorveterias de MPEs na região oeste metropolitana de São Paulo, constatou-se que nenhuma sorveteria estudada possui um planejamento estratégico formalizado para seu negócio. Três das cinco sorveterias pesquisadas simplesmente contam com a estação do verão e o sol, para suprir o caixa no inverno, mas trabalha com a experiência.

Outro ponto constatado foi o grau de importância da tomada de decisão, mesmo sendo somente pela percepção do proprietário, onde os donos das sorveterias pesquisadas afirmaram que ficam no balcão de suas lojas para contato com o cliente e acompanhamento em tempo real de seu negócio.

Negócios com sazonalidade negativa podem gerar prejuízos se não forem adequadamente planejados com antecipação no período de fluxo de caixa baixo, é fundamental criar alternativas para manutenção do negócio como adequação de oferecimento de produtos para seu público alvo e ainda fazer reserva de seu faturamento com picos de vendas em sazonalidade positiva. Outra saída é o vínculo que a empresa,

proprietário e colaboradores realizam com seus clientes, isso ajuda no hábito de irem à loja e consumirem outros produtos na sazonalidade negativa.

Os resultados obtidos na pesquisa também diferenciam as sorveterias, segundo o modelo Miles e Snow (1978), com inferências do tipo: “quanto menor o poder econômico do bairro, mais defensivo é o seu negócio, o contrário também é perceptível, com as sorveterias buscando mais prospecção estão localizadas em bairros com maior poder econômico”.

Com base nos estudos de casos desta pesquisa, algumas ações tornam-se necessárias para melhorar as tomadas de decisões das MPEs, um modelo de ferramenta para o planejamento estratégico dos sorveteiros, com base na teoria, seria a SWOT e o modelo Miles e Snow(1978), a fim de torná-las de fato instrumentos no planejamento estratégico das sorveterias, apoiando-as no processo decisório.

No início, deve-se criar aprendizagem através de cursos de capacitação e treinamentos para a realidade das MPEs, onde o proprietário da sorveteria possa obter maiores conhecimentos para gerir as suas necessidades do negócio.

Identificou-se com os empreendedores das cinco sorveterias estudadas o tipo de empreendedorismo de cada loja, sendo três por necessidade, uma por herança e outra por aprendizado, corroborando com de Dornelas (2007).

Por meio das informações obtidas, os sorveteiros de MPEs, terão a possibilidade de perceber a importância da ferramenta SWOT e o modelo de classificação e caracterização Miles e Snow(1978) na tomada de decisões em sua gestão, principalmente no verão ou ainda em qualquer outra estação do ano que a temperatura do município de São Paulo ultrapasse os 35 graus *celsius*.

A sorveteria precisa estar constantemente atenta na região que está inserida para ser uma excelente opção para aliviar o calor dos seus clientes. As MPEs se adéquam com mais facilidade ao mercado e conseguem promover novos produtos e serviços com maior rapidez.

A contribuição desse estudo visa capacitar os gestores de sorveterias com o uso das ferramentas inteligentes SWOT e o modelo de classificação Miles e Snow (1978) que o mercado proporciona, facilitando assim o seu planejamento, específico, garantindo o

crescimento do setor. O trabalho será entregue como feedback para cada sorveteiro que contribuiu com informações para poder chegar nos resultados obtidos.

O SEBRAE aponta o aparecimento de novos sortimentos de sorvete, como *gourmet*, veganos e orgânicos, devem fazer o mercado crescer nos próximos anos.

6.1 Limitações da Pesquisa

A principal limitação dessa pesquisa foi a impossibilidade de generalizar conclusões, pois somente cinco sorveterias de MPEs na região oeste metropolitana de São Paulo foram analisadas e sendo assim, existe a impossibilidade de fazer afirmativas que possam ser ampliadas para todas as pequenas empresas de sorveteria.

Entretanto, o tema dessa pesquisa procurou atender um caráter exploratório e qualitativo, permitindo a aproximação com o objeto estudado nas MPEs e o seu processo de planejamento, abrindo caminho para análises conhecer as especificidades futuras.

6.2 Proposição de Atividades Futuras

Uma das propostas para análises futuras é a verificação da problemática da ausência de ferramentas de planejamento estratégico, por meio de pesquisas com dados quantitativos, para avaliar melhor o planejamento das sorveterias além da zona oeste metropolitana de São Paulo.

A escolha das cinco sorveterias dos bairros da zona oeste da capital de São Paulo, ocorreu devido, segundo o Datafolha em seu levantamento em 2017, a melhor região para se viver na cidade de São Paulo é a zona oeste. O que leva a tomar mais sorvetes.

Segundo a Secretaria da Habitação - SEHAB, com Ano-base: 2017 os bairros da região de Perdizes constam com 0% de indicador de favelas, região Lapa com 0,54% e região do Butantã com 1,40%, baixas porcentagens comparado com outra região na zona sul Vila Andrade que chega a 49,15% de indicador.

Conforme a Fundação de Sistema Estadual de Análise de Dados - SEADE, a zona oeste da capital de São Paulo é a região que possui a menor taxa de desemprego, segundo zonas de moradia do desempregado no município de São Paulo com 11,7% em 2016.

A falta de conhecimento dos proprietários das MPEs, é o fator que impede a utilização de alguma ferramenta para facilitar os próximos planejamentos das sorveterias.

Como futuras pesquisas sugere-se, ainda, a implementação de loja virtual que possibilita a comercialização de sorvetes através da internet. Também conhecida como comércio eletrônico, é uma maneira de divulgar seus produtos ou serviços na internet.

Conforme evidenciado no trabalho foi constatado uma sorveteria com atendimento delivery, possibilitando tendência para loja virtual, apesar de não ter presença física nem de comprador, nem do vendedor; já que a relação ocorre entre um comprador e um sistema hospedado e um computador, exige a mesma logística de estoque e entrega que as lojas físicas e também possui regras próprias que devem ser consideradas para este canal de venda.

A falta de conhecimento de planejamento das sorveterias na região oeste metropolitana de São Paulo poderá proporcionar atraso na atividade futura para todos os microempresários do segmento de sorveteria no Brasil.

As sorveterias pesquisadas estão alocadas na região urbana em ruas e avenidas de grandes movimentos com passagens de muitos pedestres e carros nos bairros da Lapa, Vila Romana, Vila Pompeia, Perdizes e Butantã.

Todas as sorveterias estão localizadas em locais comerciais com outros comerciantes aos arredores.

REFERÊNCIAS

- ABIS**, ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE SORVETE. Representante da cadeia produtiva de sorveterias e gelaterias artesanais. Objetivo de contribuir para o desenvolvimento das empresas do setor. Disponível <<http://www.abis.com.br>>. Acesso em: mar/2019.
- AMITABH, M.; GUPTA, R. K. **Research in strategy-structureperformance construct: Review of trends, paradigms and methodologies.** *Journal of Management and Organization*, v. 16, n. 5, p. 757-776, 2010.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1990.
- ARBUCKLE, W. S. **Ice Cream - Emeritus Professor of Dairy Science, University of Maryland**, College Park, Maryland - Fourt Edition, Springer Science +Business Media, LLC. 1986.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: edições 70, Tradutor: Luís Antero e Augusto Pinheiro, 2011.
- BANERJEE, S; SHARMA, A. **Inventory model for seasonal demand wich option change the Market, computer and industrial engineering.** V 59. pp. 807-818, 2010.
- BARNEY, B.; HESTERLY, William S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: conceito e caso.** 3. ed. São Paulo: Person Prendice, 2011.
- BATEMAN, T. Snel. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.
- BAUMER, E.F., JACOBSON, RE. **Economic and marketing report on frozen desserts.** IAICM, Washington, DC. 1969.
- BJORN, Anja. **The Swot Analysis.** Seminar paper. Amazon Kindle Edition, 2008.
- BRASIL, Lei 123, 2006. Observatório da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, 2015.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CIDADE DE SÃO PAULO. **Bairros mais conhecidos na região oeste metropolitana de São Paulo-SP**. <<http://www.cidadedesao paulo.com/sp/o-que-visitar/atrativos/pontos-turisticos-por-regiao/zona-oeste>>. Acesso em: mai/2018.

CLARKE, C. **The Science of Ice Cream**. 2nd Edition. Bedford: Unilever, Colworth Science Park, 2012.

CONFEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES COMERCIAIS E EMPRESARIAIS DO BRASIL (CACB). **Lei das Micro e Pequenas Empresas fortalece negócios e gera emprego e renda**. <https://cacb.org.br/lei-das-micro-e-pequenas-empresas-fortalece-negocios-e-gera-emprego-e-renda/>. Acesso em: nov/2018.

CONVIBRA. **A sazonalidade da prestação de serviços de terraplenagem**.2013. http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/36/2013_36_8022.pdf. Acesso em: jun/2013.

COSTA, Aline Pereira Neves; LEANDRO, Luiz Alberto de Lima. **O Atual Cenário das Micro e Pequenas Empresas no Brasil**, XIII SEGET Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2016.

JUCENE, C. **Manual de segurança alimentar: boas práticas para serviço de alimentação**.3. ed.2019.

CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CRESWELL, J.; PLANO CLARK, V. L. **Pesquisa de métodos mistos**. 2.ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRONBACH, L. J.; MEEHL, P. E. **Construct validity in psychological test**. Psychological Bulletin, 1955.

DAYCHOUM, Merhi. 40 **Ferramenta e Técnica de Gerenciamento**. 1. ed. São Paulo: BRASPORT, 2007.

DAVIG, William. Business strategies in smaller manufacturing firms. **Journal of Small Business Management**, v. 24, n. 1, p. 38-46, 1986.

DIOGO F. N; MAURICIO F.P; EMERSON A.M. **Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: Impactos, Confluências e Similaridades** ,v.14 n.5,p. 1-16, 2017

- DOLABELA, F. William. **A corda e o sonho**. Revista HSM Management,80, pp.25,2010.
- DOMINGUEZ, V.S. **O valor percebido como elemento estratégico para obter lealdade dos clientes**. São Paulo, v. 7, n. 4, p. 53-64, 2000.
- DONALDSON, L. **Teoria da contingência estrutural**. In: CLEGG, S., HARDY, C. e NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2014.
- DONALDSON, L. **The contingency theory of organizations**. London: Sage, 2001.
- DORNELAS, J.C.A. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- DRUCKER, P. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FERREL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. Trad.4. ed. Norte – Americana, 2000.
- FINE, L. G. **The SWOT Analysis: Using your strength to overcome weaknesses, using opportunities to overcome threats: Kick It**, 2009.
- FOLHA DE SÃO PAULO. **Moradores da Zona Oeste de São Paulo são os mais satisfeitos de São Paulo, diz pesquisa**.
<https://www1.folha.uol.com.br/sobretudo/morar/2017/10/1925120-moradores-da-zona-oeste-sao-os-mais-satisfeitos-de-sao-paulo-diz-pesquisa.shtml>. Acesso em: ago/2018.
- FUNDAÇÃO SISTEMA ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADO (SEADE). **Município de São Paulo e o Mercado de Trabalho**.
http://www.seade.gov.br/produtos/midia/2017/01/MSP_Indicadores_25jan_2.pdf. Acesso em: dez/2018.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIMENEZ, Fernando A. P. **O estrategista na pequena empresa**. 1.ed. Maringá: edição do autor. v. 1. 176 p. 2000.
- GIMENEZ, Fernando A. P; PELISSON, C; HAYASHI JR, Paulo; KRÜGER, Eugênio G. Estratégia em MPE: aplicação do modelo Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, p.53-74, 1999.

GLOBO. **Região Oeste metropolitana de São Paulo é composta por 16 bairros**. 2013. <<http://www.g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2013/11/veja-distribuicao-oficial-dos-bairros-nas-cinco-regioes-da-cidade.html>>. Acesso em: mai/2018.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e possibilidades. **Revista de Administração de Empresas (RAE / FGV)**, São Paulo: v. 35, n. 2, p. 58, abr., 1995.

IMED. **Empreendedorismo: conceitos e definições**. 2014. <<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistas/article/viewFile/612/522>>. Acesso em: mai/2019

KAPLAN, R. S. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. Prentice Hall, 2000.

KURTILA, M. et al. Utilizing the analytical hierarchy process (AHP) in SWOT analysis – A hybrid method and its application a forest–certification case. **Forest Policy and Economics**, v. 1, p. 41-52, 2000.

LEONE, N.M. As especificidades das pequenas e médias empresas. São Paulo: **Revista de Administração**, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MERHI, D. **Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MILES, R.E; SNOW, C.C. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, Nova York, v. 3, n. 3, jul/1978.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Estratégia Empresarial e as Pequenas e Médias Empresas**, Niterói, Rio de Janeiro: 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

PAIVA, E. L.; FENSTERSEIFER, J. E.; ROTH, A. V. **A Relação entre Competitividade e o Processo Estratégico na Área de Produção: Uma Análise Baseada no Conhecimento Organizacional**, Florianópolis, 2000.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PICCHIAI, Djair. **Estratégia, estrutura e competências: três empresas de saúde**. Caderno de Gestão pública e cidadania, v. 15, n. 56, São Paulo, 2010.

_____. **Revista gestão pública: práticas e desafios**, Recife, v.III, n,5, out 2012.

PORTER, Michael. **How competitive forces shape strategy**. 1979.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Estratégia competitiva: técnica para análise de indústria e concorrência**. 7.ed., 1980.

_____. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RODRIGUES, J. N. et al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1 ed. Lisboa: Centro Atlântico, 2005.

RUMELT, R. P. **Towards strategic theory of firm**, In R. B. Lam (Ed.), *Competitive Strategic Management* Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall, 1984.

SAUSEN, Jorge Oneide. **Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas inter-relações**. In: DieterRugard. (Org.). *Desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí: Unijuí, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Tradução em Português, São Paulo: abril Cultural, Coleção “Os Economistas”, 1997.

SEBRAE, **Como se destacar no mercado de sorvete**. 2017.

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-se-destacar-no-mercado-de-sorvetes,a49d99a5a995b510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: Jan/2019.

_____, **Panorama dos pequenos negócios**. Sebrae-NA/ FGV (2015)

https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/.../Panorama_dos_PequenosNegocios Acesso em: jan/2019.

STAKE, R.E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TACHIZAWA, T. **Como fazer monografia na prática**. Editora Fundação Getúlio Vargas. FGV. 12. Ed., 2006.

_____. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. 8ª. edição, revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2018.

_____. **Contabilidade gerencial na era da sustentabilidade**. 3ª. edição Editora Faccamp. Campo Limpo Paulista. 2019.

TRACY, P.H.; MCGARRAHAN, E.T. How to. **Plan and Operate a Soft-Frozen Dairy Products Store**. Garrard Press, Champaign, IL, 1957.

TRAUGOTT, H.N. **A study of consumer use of frozen desserts**. Ice Cream World Spec. Suppl,1965.

TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICIPIO DE SÃO PAULO. **Mapa da desigualdade de 2018 indica persistência de diferenças brutais entre regiões da capital paulista**.

<https://portal.tcm.sp.gov.br/pagina/9916> . Acesso em: fev/2019.

VASCONCELOS, FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo Estratégias para Vencer**. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R. K. **Estudos de Casos, planejamentos e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

_____. **Estudos de Casos, planejamentos e métodos**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. **Estudos de Casos, planejamentos e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Formulário

PARTE 1. Caracterização do entrevistado

1. Cargo _____
2. Tempo no cargo atual _____
3. Formação profissional _____

PARTE 2. Caracterização do porte da empresa

4. Qual o número de Sorveterias na região oeste metropolitana de São Paulo?

- () uma unidade
- () de 2 a 5 unidades
- () de 6 a 11 unidades
- () 12 ou mais unidades

5. Quantos litros (l) de Sorvetes em média diária são produzidos:

- () até 20 l/dia
- () de 21 a 50 l/dia
- () de 51 a 80 l/dia
- () mais de 80 l/dia

6. Tipo de clientes. Se necessário, assinale mais de uma opção.

- () Comunidade Local
- () Mercarias
- () Minimercado
- () Escolas
- () Hotéis

- () Supermercado
() Outros _____

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para MPEs do segmento de sorveteria

Data da entrevista:

Horário de início:

Duração:

Nome do entrevistado:

Nome do cargo:

Quando iniciou o trabalho no cargo atual:

BLOCO 1 - Orientação Histórico Organizacional

- Qual ano de fundação da Sorveteria X?
- O que impulsionou para o surgimento da Sorveteria X?
- Como hoje está sua estrutura organizacional, quantos colaboradores e cargos?
- Conte a história da escolha de produtos oferecidos no mercado desde seu início até hoje?

BLOCO 2 - Orientação Dimensão Planejamento

- Vocês monitoram o mercado buscando encontrar oportunidades que lhes garanta vantagem competitiva da sorveteria? Como fazem isso e com que frequência?
- Com que frequência discutem as ações externas dos concorrentes, leis, economia que podem ameaçar seu negócio? Como se dão essas reuniões? São formais? Quem participa?
- Quais são os meios de comunicação entre os clientes e a sorveteria?
- Como a sorveteria mantém o fluxo de caixa no período de inverno?
- Você conhece análise SWOT?

BLOCO 3 - Orientação Dimensão Resultado

- Com que frequência a sorveteria prospecta os resultados financeiros?
- Com que frequência você discute com fornecedores para melhores resultados com custos? Como são essas práticas?
- Vocês monitoram a quantidade e perfil de clientes diariamente para conhecer cada vez melhor seu público?
- Você registra resultados das principais atividades da sorveteria para melhoria de resultado? Como são esses registros?