

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**Etec PROFESSOR ALFREDO DE BARROS SANTOS**  
**Ensino Médio Integrado ao Técnico em Período Integral em**  
**Administração**

**Ana Júlia da Silva Ochsendorf**

**Laura Gonçalves Oliveira**

**Maria Eduarda Gomes da Mota**

**Rafaela Martins Matias**

**Vitória Alves de Carvalho**

**Vitória Camilly Gonçalves de Araújo**

**MARKETING: Reposicionamento Estratégico da Sorveteria**  
**D'itápolis**

**GUARATINGUETÁ - SP**

**2024**

**Ana Júlia da Silva Ochsendorf**

**Laura Gonçalves Oliveira**

**Maria Eduarda Gomes da Mota**

**Rafaela Martins Matias**

**Vitória Alves de Carvalho**

**Vitória Camilly Gonçalves de Araújo**

**MARKETING: Reposicionamento Estratégico da Sorveteria  
D'itápolis**

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

**Guaratinguetá - SP**

**2024**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus, que esteve conosco em cada passo silencioso, nos dando forças nos momentos em que mais precisamos. Ao nosso grupo por dividir as angústias e conquistas, e fazer desta caminhada menos solitária. Aos nossos pais e familiares, que nos apoiaram com amor e paciência, mesmo nos dias mais difíceis, quando pensamos em desistir e ficamos desanimadas. E, finalmente, às gestoras Márcia e Fabrícia, por sua dedicação e ensinamentos, que foram como luz em meios às incertezas.

A todos, expressamos nossas mais sinceras e profunda gratidão.

## **DEDICATÓRIA**

Dedicamos este trabalho a Deus, que nos sustentou nos momentos de incertezas e nos deu força para seguir em frente. Aos nossos pais e familiares, pelo amor incondicional e pelo apoio constante. Às amigas e colegas que trilharam este caminho ao nosso lado, tornando-o mais leve e especial. Às orientadoras Márcia e Fabrícia, por toda orientação e por serem exemplo de dedicação e conhecimento.

Dedicamos também a todos os futuros técnicos em Administração, para que encontrem inspiração neste trabalho e sigam seus próprios caminhos com coragem, cooperação e perseverança. E, por fim, ao Sr. Edson, dono da sorveteria, que gentilmente se prontificou a fornecer as informações essenciais para o desenvolvimento deste projeto. Que este estudo seja um reflexo do esforço conjunto e da busca constante por conhecimento e crescimento.

## EPÍGRAFE

Resgate suas forças e se sinta bem  
Rompendo a sombra da própria loucura  
Cuide de quem corre do seu lado e de quem te  
quer bem  
Essa é a coisa mais pura.  
- Charlie Brown Jr: Pontes Indestrutíveis.

## RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo apresentar a Administração como uma ciência abrangente que possui variáveis, essencial para toda e qualquer instituição, objetivando o lucro e eliminando o desperdício. Com base nessa premissa, o trabalho destaca sua importância na gestão eficiente e no alcance dos objetivos organizacionais. No primeiro capítulo, são exploradas as origens da Administração desde os primórdios, posteriormente, enfatizando sua evolução no Brasil. São apresentados três conceitos de importantes estudiosos e teorias, além de serem evidenciadas as principais áreas da Administração, com destaque no Marketing, que visa fortalecer a imagem da empresa, não somente conquistando novos clientes, mas também fidelizando consumidores. O segundo capítulo aborda dados relevantes do município de Aparecida e da sorveteria D'Ítápolis, detalhando sua história e os problemas enfrentados, com ênfase na ineficiência na área de Marketing, que acarreta consequências negativas e falta de clientes potenciais. Já o terceiro capítulo explora a aplicabilidade do Marketing como uma solução para as problemáticas identificadas. São discutidas propostas para melhorar o desempenho da empresa, como a análise dos ambientes internos e externos, a elaboração de pesquisas de marketing, ações de *branding*, a reestruturação da identidade visual e campanhas publicitárias, além da utilização do marketing digital para integrar a comunicação da empresa. A conclusão ressalta a viabilidade das propostas sugeridas, embasadas nos referenciais teóricos abordados e nas informações coletadas, visando potencializar o desenvolvimento e a expansão do negócio.

Palavras-chaves: **Administração. Cliente. Gestão. Marketing. Sorveteria**

## **ABSTRACT**

This Course Completion Work aims to present Administration as a comprehensive Science that owns variables, essential for all institutions aiming at profit and eliminating waste. Based on this premise, the work emphasizes its importance in efficient management and achieving organizational objectives. In the first chapter, are exploited the origins of Administration from the beginnings, emphasizing its evolution in Brazil. Three concepts from important scholars and theories are presented, highlighting the main areas of Administration, particularly Marketing, which aims to fortify the company's image, not only conquering new customers. The second chapter addresses relevant data from the municipality of Aparecida and the D'Itápolis ice cream parlor, detailing its history and the challenges faced, with an emphasis on inefficiencies in the Marketing area that lead to negative consequences and loss of potential customers. The third chapter explores the applicability of Marketing as a solution to these identified problems. Proposals for improving the company's performance are discussed, such as the analysis of internal and external environments, the elaboration of research marketing, actions of branding, the restructuring of visual identify and advertising campaigns, and the use of digital marketing to integrate the company's communication. The conclusion highlights the feasibility of the proposed suggestion, based on the theoretical references addressed and the information collected, aiming to enhance development and expansion of the business.

**Keywords: Administration. Customer. Management. Marketing. Ice Cream Shop.**

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>1 ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 História da Administração.....	11
1.2 História da Administração no Brasil.....	14
1.3 Conceitos da Administração.....	16
1.4 Teorias da Administração.....	18
1.4.1 Teoria Científica.....	18
1.4.2 Teoria Clássica.....	19
1.4.3 Teoria das Relações Humanas.....	20
1.4.4 Teoria da Burocracia.....	21
1.4.5 Teoria Estruturalista.....	22
1.4.6 Teoria dos Sistemas.....	23
1.4.7 Teoria Neoclássica.....	24
1.4.8 Teoria Comportamental.....	26
1.5 Áreas da Administração.....	27
1.5.1 Logística.....	27
1.5.2 Gestão de Pessoas.....	28
1.5.3 Gestão Financeira.....	29
1.5.4 Gestão da Qualidade.....	30
1.5.5 Gestão da Produção.....	31
1.5.6 Gestão de Estoque.....	32
1.5.7 Gestão de Compras.....	33
1.5.8 Marketing.....	34
<b>2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....</b>	<b>39</b>
2.1 Descrição do Município.....	39

<b>2.2 Caracterização da Empresa.....</b>	<b>40</b>
<b>2.3 Descrição dos Problemas.....</b>	<b>41</b>
<b>3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO.....</b>	<b>48</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>67</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>77</b>

## INTRODUÇÃO

Neste Trabalho de Conclusão de Curso que teve início em fevereiro de 2024, com a realização de uma pesquisa de campo no município de Guaratinguetá – São Paulo, buscou-se por meio de entrevistas a exploração da rotina e das práticas administrativas de algumas empresas, com o objetivo de identificar as dificuldades empresariais e propor soluções viáveis. O estudo se aprofundará na área do marketing, que resultará no conhecimento administrativo, orientando o processo de desenvolvimento e na aplicação de ferramentas estratégicas voltadas ao objeto de estudo escolhido, a Sorveteria D'Ítápolis, localizada em Aparecida – São Paulo, visando que o conhecimento adquirido ao decorrer do trabalho e as propostas estratégicas sejam implementadas.

Para executar este trabalho, será imprescindível o aprofundamento no campo da administração, que será explorado no primeiro capítulo. O estudo percorrerá desde as origens do conceito de administração até a sua consolidação, tanto após a Revolução Industrial quanto no período de colonização em que essa prática passou a se estruturar no Brasil. Posteriormente, conceitos das práticas administrativas serão aplicados para definir a administração como um sistema interligado e indispensável para o funcionamento das organizações. Com esta base, o estudo avançará para uma análise das teorias da administração, seguida pelo detalhamento de várias áreas, como logística, gestão de pessoas, finanças, qualidade, produção, estoque, compras e marketing.

No segundo capítulo, será realizada uma descrição do município de Aparecida – São Paulo, incluindo sua história, localização e estrutura econômica. Nesse contexto, também será caracterizada a empresa D'Ítápolis Sorvetes, situada na Avenida Padroeira do Brasil e fundada em 2017 pelo Sr. Edson Lima, cujo diferencial é a produção artesanal de sorvetes. Em seguida, serão apresentadas as principais dificuldades da empresa, com foco na área de Marketing e na falta de definição de público-alvo, identidade visual, estratégias de divulgação, marketing digital, layout e cardápios estruturados, fatores que limitam seu crescimento.

Ao iniciar o capítulo três, serão propostas soluções para os desafios abordados no capítulo anterior. Com base nos conceitos de marketing, serão recomendadas estratégias para aprimorar a gestão da empresa, incluindo a

implementação dos 4Ps (mix de marketing), definição do público-alvo, uso do marketing digital, segmentação de mercado, investimento em *branding*, melhorias na fachada e na mobília, renovação da identidade visual e fortalecimento da imagem que a empresa deseja transmitir. Além disso, serão incluídas sugestões de melhorias nos uniformes e estratégias de fidelização do cliente, visando uma aplicação eficiente das ações de marketing.

Por fim, a conclusão apresentará as considerações finais da equipe sobre a viabilidade das propostas recomendadas, dando ênfase na importância de aplicar, na prática, as técnicas e competências que foram adquiridas ao longo do curso, as quais sustentam a realização de um diagnóstico preciso do cenário empresarial. Com base nos dados e resultados obtidos, essas propostas auxiliarão o proprietário a direcionar seus esforços de marketing para as ferramentas estratégicas e ações que possibilitem a consolidação e expansão da sorveteria no mercado.

Os principais autores que servirão de base para as consultas e referências desta dissertação são: Idalberto Chiavenato, Philip Kotler e Peter Drucker.

# 1 ADMINISTRAÇÃO

## 1.1 História da Administração

Desde os primórdios, nota-se traços de práticas administrativas na qual o homem integra-se na sociedade, de modo que planeja, organiza e controla suas funções cotidianas instintivamente, buscando a sua subsistência em convívio social. Todavia, somente no século XX, o conceito de administração atingiu seu apogeu em relação a sua amplificação e disseminação, obtendo através da globalização e desenvolvimento das tecnologias, o reconhecimento de sua importância; modificando-se ao decorrer das épocas e assumindo atualmente o papel de uma ferramenta indispensável para a solução de questões profissionais e pessoais, além de contribuir com inúmeros benefícios ao bem comum; podendo ser considerado um conjunto de precursores que impactaram a história.

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

A Administração inicia-se com a primeira civilização, na Suméria, no período arcaico, propriamente em 5000 a.C., no momento em que os antigos sumerianos exploravam diversas formas de aprimorar suas resoluções em relação aos obstáculos práticos enfrentados, exercitando assim o ato de administrar suas necessidades básicas de bens e valores. Acerca de referências pré-históricas há também a presença dos povos egípcios, no qual desempenharam princípios de administração em projetos arquitetônicos de engenharia, além de adotar um sistema econômico que não poderia ter se desenvolvido sem uma administração pública metódica e organizada.

Seguindo a cronologia, na Antiguidade da Mesopotâmia, no Egito, na Assíria, de 2800 a.C. a 2600 a.C., são estabelecidas atribuições organizacionais, iniciando a estruturação e formação preambular das funções de planejamento, organização e controle, como na arquitetura das pirâmides do Egito e monumentais obras que

perduram até os dias atuais. Embora, não possuam unicamente por objetivo a edificação, valorizam igualmente a área de gerenciamento de recursos humanos, uma vez que há necessidade de investir em indivíduos e suas competências, tornando-se algo recorrente e essencial.

Passando pelo pensamento humano, os gregos contribuíram à humanidade com a arte e suas vertentes, sofrendo influência dos princípios romanos na administração, direito e disciplina; tornando-se crucial para o desenvolvimento da ideologia filosófica e a preponderância de um governo democrático. Contudo, esses povos favoreceram a atual administração nos quesitos éticos, discernimento estratégico, investigação e análise do conceito que aborda a racionalidade, impactando nas formas de trabalho, hierarquia, liderança e nos modelos de negociação. Sendo uma referência no século V, o pensador Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.) induziu inúmeros pensadores da época possuindo grande notoriedade no mundo filosófico até a contemporaneidade.

A Administração recebeu enorme influência na Filosofia, desde os tempos da Antiguidade. Já antes de Cristo, o filósofo grego Sócrates (470 a.C.-399 a.C.), em sua discussão com Nicomaquides, expõe o seu ponto de vista sobre a Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência (CHIAVENATO, 1987, p. 39).

Outro filósofo que sofreu influência de Sócrates foi Platão (429 a.C. – 347 a.C.), que se atormentava com os conflitos políticos e sociais inerentes ao desenvolvimento social e cultural da comunidade grega. Em sua obra, *A República*, evidencia sua percepção sobre a democracia estabelecida pelo governo e a administração das atividades públicas. Por fim, Aristóteles (384 a.C.- 322 a.C.), discípulo de Platão, deu enorme incentivo para a abertura do conhecimento humano. No seu livro, *Política*, estuda a organização do estado e distingue categorias de administração pública, monarquia, aristocracia, democracia, entre outros. Todos esses apresentam suas ideias sobre o ato de administrar.

Com a ascensão da Igreja Católica, foi constituída sua hierarquia de autoridade, seu estado maior e sua coordenação funcional, considerada uma das estruturas mais eficientes, visto o poder de suas técnicas administrativas, usando a fé de seus discípulos para criar uma sociedade a favor de seus propósitos, influenciando e controlando os hábitos das pessoas. Um dos maiores fatores na Administração foi o crescimento do modelo eclesiástico, considerado um dos

mecanismos de coordenação mais eficazes na cultura, servindo de inspiração para inúmeras empresas nos dias atuais.

Na área militar, a administração possuía propósitos e objetivos que auxiliavam dentro dos campos de batalhas. Utilizando-se como exemplo, a organização linear, na qual realizava a organização militar dos exércitos, da antiguidade e da época medieval. Destacando o general Napoleão, nota-se a constante prática de condução, planejamento e controle unificado, com uma execução descentralizada. Contudo, as instituições supracitadas, exercem grande impacto na eficiência e praticidade, fazendo-se reconhecida em qualquer lugar que seja aplicada, seguindo e obedecendo às ordens de uma figura autocrata.

Em 1780, através de James Watt, inventor da máquina a vapor, iniciou-se a primeira Revolução Industrial, também conhecida como a Revolução do carvão e do ferro, no período de grande desenvolvimento tecnológico, que ganhou força na Inglaterra e obteve reconhecimento por meio de profundas mudanças de ordem econômica, política e social. Contendo, respectivamente, suas quatro fases estruturadas na mecanização e a indústria da agricultura, a aplicação da força motriz à indústria, ou seja, podiam automatizar e acelerar por repetição processos que eram realizados pelos operários, o crescimento do sistema fabril e o progresso ágil dos transportes e das comunicações.

A máquina impõe como absolutamente necessário o caráter cooperativo do trabalho, a necessidade de uma regulação social. Porém, o uso capitalista das máquinas leva a uma direção autoritária, à regulamentação administrativa sobre o operário, tendo em vista a extorsão da mais-valia pelos membros do quadro administrativo, executivos, diretores, supervisores, capatazes. Os patrões conseguem fazer passar por simples regulamentação social o que na realidade é o seu código autoritário. Direção autoritária é o objetivo capitalista que, pela chamada racionalização do trabalho e controle do comportamento do operário, define as garantias da cooperação (TRAGTENBERG, 1980 apud CHIAVENATO, 1987, p.48).

Por consequência, a Segunda Revolução Industrial foi marcada por três segmentos, o surgimento do processo de fabricação do aço, o aprimoramento do dínamo e a alteração do vapor pela eletricidade e originário do petróleo e a ampliação das vias férreas. Com o enriquecimento do capitalismo, os empresários da época contavam com o aumento de lucros e diminuição de custos, o que gerou consequências graves em relação ao trabalho dos operários, fazendo com que muitos se encontrassem em situações precárias e insalubres, devido a longas jornadas de trabalho e a falta de equipamentos de proteção individual e o crescente

domínio da indústria pela ciência, ocasionando no progresso das cidades e aumento da demanda da administração pública, primeiras experiências sobre administração de empresas e consolidação da administração como área de conhecimento.

Segundo Adam Smith “a origem da riqueza das nações reside na divisão do trabalho e na especialização das tarefas, preconizando o estudo de tempos e movimentos [...]” (CHIAVENATO, 1987, p.49). Assim, no continente Europeu, após a Revolução Industrial, século XVII, surgem teorias econômicas referentes ao esclarecimento dos fenômenos empresariais e microeconômicos, baseados na experiência vigente e nas tradições da comercialização da época, abordando as teorias administrativas que se consolidaram no mercado. Com o fim do século XVIII, os economistas clássicos liberais conseguem uma ampla aceitação das suas teorias. Essa reação para o liberalismo implementa o individualismo e a livre concorrência, desenvolvendo o mercado consumidor. Com esse pensamento, Adam Smith cria a teoria da mão invisível que controla o mercado, dessa forma, o governo atua quando há uma concorrência desleal.

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

A história do Brasil teve início antes mesmo de 1500, conduzindo uma herança direta de sua metrópole, a Coroa Portuguesa. Portugal alcançou o aperfeiçoamento de ferramentas, ampliando seu modelo de arquitetura naval, adaptando-se com a construção da caravela, utilizada a partir de 1441. “A caravela foi a menina dos olhos dos portugueses, que a empregaram bastante nos séculos XVI e XVII, nas viagens para o Brasil.” (FAUSTO, 2002, p. 12). Ao longo do tempo vem-se argumentando a chegada dos portugueses, se foi obra do acaso ou se já havia conhecimento anterior do Novo Mundo e uma espécie de missão secreta para que Cabral tomasse o rumo do ocidente às Índias. Isso não elimina a probabilidade de navegantes europeus, sobretudo portugueses, terem frequentado a costa do Brasil antes de 1500.

O Brasil aparece como uma terra repleta de possibilidades exploratórias e contornos geográficos desconhecidos. Conforme o aumento da procura e a exploração desenfreada por matéria-prima, sendo inevitável o convívio dos europeus com os indígenas. Somente em 1503, a fim da realização de trocas por itens de

menor valor, as terras brasileiras foram assimiladas a sua principal riqueza, o pau-brasil, usado como corante e na construção de móveis e navios. Contudo, desenvolvendo a comercialização, o rei D. João III criou as capitanias hereditárias, que dividiu grandes territórios em catorze lotes de terras para treze donatários, no qual esses obtinham poderes nas áreas econômicas, além do acesso aos setores administrativos. Desde então, a construção da administração colonial enfraqueceu o poder da Coroa Portuguesa, identificando a necessidade de controle e empenhando-se em uma administração centralizada para a defesa de invasores.

A vinda da Coroa Portuguesa para a colônia, depois de vários incidentes com a invasão de Napoleão, a Corte desembarca em 1808, esperando a diminuição das falhas administrativas e formando uma burguesia nacional. No período de 1808 a 1820, toda burocracia administrativa do Estado português é remontada no Brasil para suprir as novas demandas, sendo criado o Banco do Brasil, Academia de Belas Artes, Ministério da Fazenda, Biblioteca Nacional e entre outras instituições metropolitanas. Entre os anos de 1840 a 1889, houve o Segundo Reinado, marcado pela insatisfação de uma parte da população, acrescentando-se a influência de líderes da revolução liberal, onde iniciavam o movimento republicano e junto com a instabilidade política acarretava um golpe militar, resultando na eleição do primeiro presidente do Brasil, Marechal Deodoro da Fonseca, visto que a Proclamação da República foi uma representação para administração no desenvolvimento econômico e social, tornando-a uma nação descentralizada.

A crise econômica mundial denominada queda da Bolsa de Valores de 1929, determinou a diminuição do comércio internacional, incentivando o Brasil a fabricar parte dos produtos que antes importava, alterando sua estrutura de produção, investindo nas indústrias e maquinários, modificando a economia. Conseqüentemente, em outubro de 1930, Getúlio Vargas liderou um governo provisório, cumprindo um papel de ditador pelo espaço de quinze anos. Seu mandato foi essencial para a implementação dos princípios do Estado Administrativo e para o avanço da Administração Pública no Brasil.

De acordo com Fausto “Em comparação o governo Vargas e os meses que se seguiram ao suicídio do presidente, os anos JK podem ser considerados de estabilidade política” (FAUSTO, 2002, p. 233). Visto que foram impactados pelos altos índices de crescimento econômico e modernização, a construção de Brasília, o

desenvolvimento da indústria automobilística, a expansão da infraestrutura e o estímulo à cultura e a educação. Com isso, denominou-se como propaganda oficial “cinquenta anos em cinco”, que repercutiu em várias camadas da população, sendo um governo lembrado como um período de otimismo devido as suas realizações.

Ainda assim, o caso do governo Kubitscheck é representativo, para entender o rumo que a administração pública apresentava nesse período. A tática adotada pelo governo para alcançar as metas, foi criar instituições conjuntas para sistematizar as atividades do Plano de Metas. O padrão de administração para o progresso iniciado por JK se manteve até o início dos governos militares em 1964. Desse modo, a administração do país voltava-se para a interferência do Estado na economia, onde a renda do produto interno bruto aumentou e a inflação caiu. Esses anos se relacionaram com os anos de chumbo, que destacou a insatisfação do povo brasileiro com o autoritarismo dos militares.

Assim, a administração pública brasileira passou por importantes transformações, buscando adaptar-se aos novos contextos políticos, econômicos e sociais. Além disso, enfrentou desafios contínuos para aprimorar a gestão pública e atender de forma qualificada às demandas da população, trazendo traços de planejamento e organização de sociedades anteriores, com finalidade de lucros e a otimização do tempo, impactando nos insumos e na força de trabalho.

### **1.3 Conceitos de Administração**

O termo administração, segundo Chiavenato (1987, p. 10), originou-se do latim, no qual *ad-* significa direção para e *minister* - subordinação ou obediência; estabelecendo assim, a função de desenvolver uma liderança mais viável, com o mínimo de recursos humanos, financeiros e materiais, visando alcançar objetivos, a fim de transformá-los em atividade empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todas as aplicações realizadas nas áreas e níveis da empresa. O ato de administrar refere-se ao trabalho com e por participação de outras pessoas, na intenção de atingir metas da organização, bem como de seus membros.

A administração pode ser classificada como uma ciência ou uma arte que se resulta em um ofício, portanto na perspectiva interpessoal, a gestão criativa envolve

conhecimentos de comunicação, incentivo, gerenciamento, liderança e a capacidade de resolver conflitos pessoais ou grupais, sabendo trabalhar com indivíduos e por meio deles. Já na visão científica, utiliza a estratégia de ferramentas e habilidades organizacionais designando um processo de superintendência de uma instituição empresarial consistindo na sistematização das atividades, com uma conduta lógica das atribuições de uma organização, seja ela lucrativa ou sem fins lucrativos, visando vincular os padrões artísticos e técnicos.

A administração constitui função social, enraizada na tradição dos valores, hábitos, crenças e sistemas governamentais e políticos. A administração é – e deve ser – condicionada pela cultura; por sua vez, a administração e os administradores moldam a cultura e a sociedade. Dessa forma, embora constituindo um conjunto organizado de conhecimentos e como tal aplicável por toda parte, a administração constitui também “cultura”. Não é uma ciência “liberta de valores”. (DRUCKER, 1973, p. 16).

Os preceitos administrativos são classificados como imprescindíveis para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sendo assim, considera-se a administração como um método populacional, já que os atos administrativos são referentes ao relacionamento entre pessoas, mais do que as atividades, obtendo resultados através da efetiva colaboração dos operários, qualquer seja o nível hierárquico que o administrador exerce. Além disso, ressalta-se a vasta e contínua abrangência representando como um dos aspectos da atividade humana, tanto em domínio pessoal como institucional. Desse modo, sem a administração as organizações jamais teriam condições de existir e crescer.

Neste contexto, Rossés (2014, p. 19) expressa uma abordagem centralizada em pessoas, destacando ser primordial uma liderança autêntica e empática, valorizando o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, com uma cultura organizacional positiva e inclusiva, sendo fundamental para promover a motivação e a produtividade da equipe, assim, baseando-se na estruturação dos processos, realizando deveres de maneira mais adequada e minimizando os recursos, promovendo maior rentabilidade às operações e procedimentos, com a finalidade de estruturar e impulsionar os objetivos delimitados pela organização e seus colaboradores.

Compreende-se que administrar é importante em qualquer escala de utilização de recursos e para o bom funcionamento de uma instituição, tendo como concepção um entendimento voltado para a implementação eficaz de decisões e estratégias práticas. Contudo, o processo administrativo é composto por quatro

funções: planejamento, organização, execução e controle, que são interligadas e formam a base de todos os níveis da empresa, com a finalidade de alcançar os objetivos de maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo, coordenando o uso de recursos e competências.

Administração significa em primeiro lugar, ação. A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes como coordenação, direção, comunicação e participação, contribuem para a realização dos quatro processos principais. (MAXIMIANO, 2000, p.26).

Reflete-se, portanto, na perspectiva de Maximiano, que a administração não é apenas uma série de tarefas isoladas, mas um conjunto de capacidades de transformar decisões em ações concretas; propondo uma visão sistêmica, ou seja, uma abordagem que compreende a organização como um sistema integrado e interdependente, composto por várias partes que trabalham juntas para o sucesso dos objetivos em comum. Além disso, evidencia-se que suas concepções se tornaram uma das principais chaves para a solução dos problemas que afligem o mundo contemporâneo, já que vivemos em uma civilização onde o esforço participativo do homem é o pilar principal da sociedade.

## **1.4 Teorias da Administração**

### **1.4.1 Teoria Científica**

A Teoria da Administração Científica foi um avanço à Administração, entre os séculos XIX e XX, estabelecida por Frederick Winslow Taylor, em que a preocupação era aumentar a produtividade do colaborador, por meio da racionalização e análise do seu próprio trabalho, buscando uma metodologia científica que possibilita uma justificativa mais objetiva das teorias administrativas e das teses levantadas em cada uma delas, a fim de exercer atividades para recrutar, treinar e deixar seus funcionários motivados. Conseqüentemente, atingindo uma maneira melhor de realizar tais atividades, garantindo o aumento de maior rendimento decorrente da aplicação dessas técnicas.

Diante disso, foi proposto um sistema de pagamento por item produzido ou sistema de atividade como resolução para o problema da motivação, quanto mais peças o trabalhador produzisse, maior seria sua remuneração. Já que o conceito principal era que cada trabalhador individualmente, fosse pago pelos seus resultados, assim, foi determinado modelos de execução e o treinamento dos operários, atribuindo-se um destaque nas tarefas, para atingir a mais alta eficiência industrial, eliminando os prejuízos sofridos pelas empresas e elevando o nível de produtividade por meio de métodos e técnicas, adotando esse critério até o topo da organização.

A preocupação básica era aumentar a produtividade da empresa através do aumento de eficiência do nível operacional, isto é, no nível dos operários. Daí a ênfase da divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização. Neste sentido, a abordagem da Administração Científica é uma abordagem de baixo para cima (do operário para o supervisor e gerente) e das partes (operários e seus cargos) para o todo (organização empresarial). (CHIAVENATO, 1987, p. 60).

O objetivo central da Administração Científica era promover uma inovação na divisão do trabalho entre a administração e os trabalhadores, tendo a responsabilidade de encontrar os melhores meios de desempenhar os diferentes movimentos ou operações, de planejar as execuções, colocando à disposição dos funcionários, em quantidades adequadas, os materiais, equipamentos e instruções e outros fatores necessários para desenvolver o trabalho, provando que a aplicação da pesquisa científica como método para estudar e resolver problemas, é conduzida aos três seguintes fundamentos: o crescimento da produtividade, aumento de salário e redução de esforço e fadiga.

#### **1.4.2 Teoria Clássica**

Enquanto a Administração Científica era desenvolvida por Frederick Taylor, durante o século XX, ocorria na Europa, a chamada Teoria Clássica da Administração, fundada por Henri Fayol. Se a Teoria Científica priorizava as atividades realizadas pelos funcionários, a Teoria Clássica baseava-se na estrutura eficiente de qualquer organização, sendo que, ambas tinham a mesma finalidade: a busca da eficiência organizacional. Neste momento, ocorria a Revolução Industrial, período que a industrialização se intensificou, ocorrendo a implantação do capitalismo e modificando-se o ambiente profissional em conjunto com o padrão de

produção, ainda assim, a forma de trabalho nas indústrias era considerada precária, em consequência das más condições no expediente.

Na Teoria Clássica, evidencia-se o todo organizacional e sua estrutura para assegurar a competência das partes envolvidas, como órgãos ou pessoas, baseando-se na administração, com o objetivo de aumentar a eficiência da organização, definindo vários níveis de responsabilidade. Fayol (2007, p.132) afirma que “todos os empregados em uma organização participam, em maior ou menor grau, da função administrativa [...]. Aqueles que são particularmente talentosos podem subir dos degraus mais baixos aos mais altos da hierarquia da organização.” Sendo assim, a função administrativa é constituída em uma linha centralizada, no qual o trabalho era separado de acordo com a especialização e competência técnica.

Muitos autores criticaram a Teoria Clássica, devido ao modo de uso e a percepção de comando que obtinham nas organizações, porém, auxiliou o desenvolvimento nos âmbitos administrativos. Contribuindo para que cada pessoa entendesse a importância da sua função dentro da empresa, buscando a maximização da eficiência, não só nas suas qualidades pessoais, mas aos métodos que empregavam, gerando resultados satisfatórios, proporcionando uma base sólida, que consistia em prever, organizar, coordenar, comandar e controlar (POCCC), para o progresso de práticas de gerenciamento mais eficientes e eficazes. Destaca-se a necessidade de uma boa comunicação e de uma organização coordenada para que todas as partes da empresa trabalhem juntas de maneira harmoniosa.

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

A Teoria das Relações Humanas ou Escola Humanística da Administração surgiu nos Estados Unidos, na metade do século XX, como consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por George Elton Mayo, caracterizando-se como um movimento de reação e oposição a Teoria Clássica da Administração. Com a obrigação de reparar a forte tendência da desumanização do trabalho, a Teoria das Relações Humanas, desempenhou uma percepção humanística da indústria, em que a preocupação do administrador se constituiu na necessidade de humanizar e democratizar a administração, desprendendo-se das definições da Teoria Clássica da Administração.

A partir de 1923, Mayo desenvolveu quatro experiências fundamentais da Escola das Relações Humanas, realizando os estudos de forma intensa. Sendo assim, destacou-se a Experiência de Hawthorne, em que utilizou mecanismos de processos para obter informações mais precisas sob grupos sociais da organização, medida com base na produção, se ampliando no estudo da fadiga, dos acidentes no trabalho, da rotatividade dos funcionários e nas condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos colaboradores. Conseqüentemente, a experiência resultou em uma sociedade industrializada previsível, que protegia os aspectos materiais e tecnológicos do progresso humano.

Analisa-se, ainda, a eficácia dos modos democráticos para esclarecer as dificuldades da sociedade industrial, uma vez que essa coopera de forma forçada através da interferência do estado. Mayo (1919, apud Chiavenato, 1987, p.171) refere que “Os métodos da democracia, longe de proporcionar os meios de solução do problema da sociedade industrial, provaram ser inteiramente inadequados para a tarefa” e, mais, “o Estado não pode produzir a cooperação por meio da regulamentação; a cooperação apenas pode ser o resultado do crescimento espontâneo”. Essas técnicas apontam a eficiência e não o entendimento humano, ocorrendo um combate social que deve ser evitado a todo custo por meio de uma administração humanizada.

Chega-se à conclusão que a Teoria das Relações Humanas está mudando rapidamente comparada ao modo clássico industrial, chegando ao movimento das relações industriais, visto que as referências sociais foram de extremo valor como meios dos operários conquistarem segurança e estabelecerem vínculos eficientes de trabalho com o nível tático. Logo que, para os funcionários os incentivos psicológicos e sociais afetam mais do que as condições materiais ou econômicas. Dentro desse novo ambiente estrutural e cultural, os gerentes assumem novos compromissos. E, para cumpri-los, devem aprimorar suas habilidades conceituais e técnicas.

#### **1.4.4 Teoria da Burocracia**

O surgimento das burocracias se deu no século XX, graças a diversos fatores, como o modo econômico monetário, o mercado de mão-de-obra, o início do estado-nação centralizado e a divulgação da ética, para suprir as necessidades que as organizações sofreram em relação a ordem e transparência das exigências dos trabalhadores por um tratamento justo e neutro. A fim de organizar e gerir as

atividades das instituições com a maior produtividade e categorizando todas as variáveis envolvidas, definiu-se a busca de novos preceitos e condições, tal como o comportamento dos componentes que nela participam de todas as formas de organização humana e às empresas.

A Teoria da Burocracia definida pelos princípios de Max Weber, destaca a burocracia como uma organização eficaz por excelência. E para desenvolver essa eficácia, procura-se amparar todas as vertentes de uma organização, especificando antecipadamente os mínimos detalhes, prevendo possíveis ocorrências e incluindo-as dentro de um plano previamente definido capaz de regular tudo dentro da organização. Nesse sentido, a burocracia é uma estrutura na qual a seleção dos indivíduos é baseada na capacidade e na habilidade técnica e não em preferências pessoais, controlando esforços e possibilitando a padronização dentro da empresa.

A experiência tende universalmente a mostrar que o tipo de administração de organização puramente burocrático é, do ponto de vista puramente técnico, capaz de alcançar o mais alto grau de eficiência e é, neste sentido formalmente o meio mais racional de levar a efeito um controle imperativo sobre os seres humanos. (WEBER, 1947 apud SILVA, 2008 p.150).

As concepções da Burocracia tiveram influência fundamental no estudo da Administração Pública, que estabelece a área lógica e natural de aplicação dessas visões, que é controlada por regulamentos ou leis, que criam direitos e obrigações, sendo a burocracia uma fase na evolução das organizações. Nessa teoria, as organizações são formais e demonstram um sistema social como conjunto de funções reconhecidas. Distantes de serem inflexíveis, as burocracias foram determinadas para facilitar o meio mais eficiente de alcançar o trabalho feito, com a finalidade de organizar a empresa como um todo e otimizar os processos, agregando todas as suas regras.

#### **1.4.5 Teoria Estruturalista**

No final do ano 1950, conceituada por Amitai Etzioni, a Teoria Estruturalista se manifestou devido a disputa entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, tendo como suporte o padrão europeu e agrupando as diversas ciências organizacionais. Essa teoria influenciou ativamente múltiplas áreas, como a Filosofia e a Administração, atribuindo um novo modelo de organização, unindo as empresas com a sociedade, em que foi vista pelos estruturalistas como um elemento civil amplo e complexo, onde estão constituídas muitas corporações, caracterizando-se

como “homem organizacional”, ou seja, um indivíduo que executa um papel ao participar ao mesmo tempo de inúmeras organizações para o seu sucesso.

O Estruturalismo muda o foco de atenção voltado para o indivíduo (Teoria Clássica) e para o grupo (Teoria das Relações Humanas) para a estrutura da organização como um todo. Neste contexto, a Teoria Estruturalista não se interessa mais em como o indivíduo percebe a organização e seu meio ambiente, mas passa a se preocupar com a organização total como um sistema social [...]. Esta se tornou o foco principal de atenção do analista. (CHIAVENATO, 1987, p. 103).

Determinadas características do estruturalismo trata-se dos desentendimentos inevitáveis e até necessários relacionados a empresa e empregado, que avalia o comando utilizado para auxiliar as pessoas de cargos superiores a controlar as de cargos inferiores e gerando uma sensação negativa de colaborar de forma proposital, a fim de estimular a cooperação dos operários ou reprimir sua força. Essa perspectiva identifica que além da organização formal (Teoria Clássica), a informal (Teoria das Relações Humanas) também induz o trabalho dos operários e o funcionamento da instituição.

A Teoria Estruturalista introduz os estudos conduzindo e compreendendo a importância de uma perspectiva mais abundante de que os conflitos não podem ser desprezados no meio de discordâncias interpessoais, seu entendimento requer uma concentração maior à sua base que é a estrutura organizacional, se preocupando com as adversidades de confronto social e de poder, tanto interna como externa, e subjugando uma observação comparativa e universal. O estruturalismo assente que os fenômenos organizacionais se integram, de tal modo que qualquer alteração cometida em uma parte da organização atinge todas as outras.

#### **1.4.6 Teoria dos Sistemas**

A Teoria Geral dos Sistemas (TGS), também conhecida como Abordagem Sistêmica, manifestou-se entre 1950 e 1968, com os estudos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (1901- 1972), que a criou no intuito de integrar as ciências naturais e sociais. Desse modo, desenvolveu a ideia de um conjunto interligado por um todo, que possua objetivos claros e específicos da organização, visando abranger estudos sobre o relacionamento das pessoas dentro da empresa, de maneira igual as ações e conhecimentos das mesmas.

Essa abordagem facilita a compreensão de como as partes se comunicam e como essas interações influenciam o desempenho organizacional, promovendo a

melhoria contínua e a inovação. Já em termos de gestão de recursos, a TGS destaca o alinhamento dos recursos humanos, financeiros e materiais. Além disso, a abordagem sistêmica é crucial para a análise e otimização dos processos organizacionais. Dessa forma, essa teoria enfatiza que a tomada de decisão deve considerar o impacto em todo o sistema, ajudando os gestores a antecipar as consequências de suas decisões e a implementar estratégias mais eficazes.

A TGS é essencialmente totalizante: os sistemas não podem ser compreendidos apenas pela análise separada e exclusiva de cada uma de suas partes. A TGS se baseia na compreensão da dependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade de sua integração. (CHIAVENATO, 2003, p. 410).

Sob a concepção deste conceito, a organização deve ser estudada como um todo que não pode ser separado em partes sem que haja perda de suas características essenciais, uma vez que, a mesma deve responder e ajustar-se às condições externas para alcançar determinado número de metas, tanto das organizações como dos indivíduos delas participantes. Neste mesmo contexto, a intenção da Teoria dos Sistemas nas organizações é gerar um ambiente objetivo e compreensível para a tomada de decisão; isto é, se o sistema dentro do qual os administradores tomam decisões pode ser dotado de uma estrutura de trabalho nítida, então as decisões poderiam ser tomadas de maneira clara.

Diante do exposto, a palavra sistema pode ser compreendida como um conjunto de recursos interdependentes que formam um todo organizado, havendo diversos tipos de sistemas, que possibilitam várias entradas e saídas de informações, assim recebendo influências de variados agentes. Essa perspectiva sistêmica ofereceu um novo pensamento administrativo, não somente em termos de grandeza, mas principalmente quanto ao interior. Visando assim, o todo e as partes, o dentro e o fora, o completo e o parcial, a inclusão interna e a adaptação externa, a eficiência e a eficácia; fazendo com que organizações se tornassem sistemas de funções, nas quais as pessoas desempenham papéis.

#### **1.4.7 Teoria Neoclássica**

A Teoria Neoclássica despontou como uma renovação e modificação da Teoria Clássica, devido aos problemas administrativos e a dimensão das organizações, visando satisfazer as necessidades das empresas. Na década de 1950, no período pós Segunda Guerra Mundial, trouxeram grandes alterações

econômicas e sociais, fazendo com que a ciência administrativa, em geral, sentisse a gravidade do que estava acontecendo, e após receber as inovações propostas, passou a verificar que as transformações haviam acontecido e que essas hipóteses mesmo servindo como fundamentos, já não eram mais suficientes.

Segundo Koontz e O'Donnell (1987, p.241) a abordagem neoclássica se baseia em dois princípios: primeiro, identificar as funções dos administradores e, em seguida, remover os princípios fundamentais da prática administrativa, resultando em uma abordagem regulamentada, normativa e global. Os elementos formais da estrutura organizacional são definidos por cargos, funções e relações hierárquicas, estabelecidas pela própria empresa. Por outro lado, os aspectos informais são marcados por interações entre as pessoas, em vez das organizações, que se geram de maneira espontânea e natural à medida que os grupos se formam, que pode favorecer para uma comunicação mais ágil e eficaz dentro da organização.

Sendo assim, a Teoria Neoclássica da Administração destaca a importância da eficiência na gestão, priorizando a aplicação dos princípios clássicos. Além disso, enfatiza o papel do administrador como um agente que facilita a integração de recursos e pessoas para atingir os objetivos organizacionais, ressaltando a flexibilidade na tomada de decisões e na estrutura empresarial, reconhecendo a necessidade de adaptação às mudanças ambientais e tecnológicas, buscando harmonizar os princípios tradicionais com uma perspectiva mais humanizada e flexível da administração.

Os teóricos neoclássicos abandonaram conceitos antigos e rígidos para adotar uma abordagem mais funcional, focada em quatro funções da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar. A ênfase passou a ser na definição de objetivos, estratégias e eficiência nos recursos da empresa. Eles argumentam ainda que a administração é um grande processo e arte, composta por funções, que precisam se fundamentar em princípios básicos e universais, reconhecendo a influência do ambiente externo, considerando os fatores físicos, biológicos, sociais, destacando que é indispensável que as organizações estejam preparadas para responder as mudanças constantes no ambiente, tornando as empresas mais aptas no que se refere ao enfrentamento de desafios que são impostos diariamente. Assim, promovendo uma administração eficaz, a qual resulta na eficiência organizacional.

### 1.4.8 Teoria Comportamental

Em 1947, repercutiu nos Estados Unidos a obra literária, *O Comportamento Administrativo*, do economista alemão Herbert Alexander Simon, que simbolizou o início da Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista na administração, apresentando uma redefinição dos conceitos administrativos e de um novo rumo que se constituiu no comportamento individualista das pessoas, tornando-se indispensável o conhecimento sobre a motivação humana. À vista disso, essa teoria tem como finalidade as ciências do comportamento, a implementação de ideias esclarecedoras e detalhadas, o rompimento dos métodos de regulamentação de teorias preexistentes e com uma dedicação específica na Teoria das Relações Humanas.

Tal abordagem expõe o enfoque no homem administrativo em oposição ao homem econômico ou social. O homem ou o comportamento administrativo busca unicamente satisfazer o básico e não a excelência nos resultados de um trabalho, visto que o homem administrativo executa soluções, sem explorar todas as possibilidades, se contentando com o mediano, sem alcançar o excepcional. Isso provoca de modo direto a motivação dos indivíduos por várias razões, que incluem questões fisiológicas e humanas, sendo as necessidades primárias, já que se referem a própria sobrevivência.

A partir da Teoria das Relações Humanas, Chiavenato (1987, p. 120) afirma que o homem é considerado um animal complexo composto de necessidades profundas e distintas. Essas necessidades direcionam e impulsionam o comportamento humano na conquista de objetivos pessoais. Portanto, assim que uma necessidade é cumprida, em breve manifesta-se outra em seu lugar, gerando um ciclo. Outras teorias também tiveram reconhecimento, com destaque a Teoria da Hierarquia das Necessidades feita por Abraham Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg e a Teoria X e Y por McGregor.

Nesse sentido, a Teoria Comportamental pontua decisivamente a substituição do foco na estrutura da organização para o foco nas pessoas, relacionando-se com a área da psicologia social e organizacional, ajustando os conceitos trabalhistas e estruturais sob uma imagem mais democrática e humana, sendo estimulado por condições internas, como valores e personalidades, e condições externas, como cultura e estrutura organizacional, entendendo as técnicas motivacionais para gerir

adequadamente os colaboradores, desde um sistema autoritário explorador até um sistema participativo democrático.

## **1.5 Áreas da Administração**

### **1.5.1 Logística**

A Logística é uma área da gestão integrada, definida como um sistema de gerenciamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e dados, desde o início até o consumo final. Além disso, trata-se da escolha de suprimentos com custo-benefício e fornecedor apropriado, seguindo ao recebimento, com a fiscalização da nota fiscal e registro no sistema; a etapa do armazenamento, movimenta matérias primas, insumos e produtos no espaço físico, sendo a estocagem o ato de gerar e organizar o estoque; prosseguindo a expedição que opta pelo transporte adequado e regula os documentos fundamentais para as saídas; e por fim, a distribuição engloba a gestão das mercadorias e a criação de melhores rotas.

Logística é o processo de gestão estratégica da aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e estoque finais (e os fluxos de informação relacionados) por meio da organização e seus canais de comercialização, de tal forma que as rentabilidades atual e futura sejam maximizadas através da execução de pedidos, visando ao custo-benefício. (CHRISTOPHER, 2018, p.2).

Compreende-se então, que o compromisso da logística é fidelizar seus clientes, com o melhor custo-benefício, a forma que busca atender seus consumidores, tem se transformado em um campo competitivo essencial. Assim, há a necessidade de observar a logística em uma perspectiva mais abrangente, percebendo-a como um processo mais amplo do que apenas ferramentas e técnicas. Para alcançar melhores resultados, as atividades logísticas foram subdivididas em duas vertentes fundamentais, a primeira abrange o gerenciamento de estoque, transporte e os pedidos; a segunda envolve, os processos de armazenagem, manuseio, embalagens, compras e gestão de produtos.

O centro da cadeia logística integrada está na cooperação, na segurança e na percepção de que o todo pode ser maior que a soma de suas partes. Dessa forma, a logística não apenas otimiza recursos e reduz custos, mas também melhora a satisfação do cliente, consolidando-se como um pilar essencial para o sucesso

empresarial, afinal, o objetivo principal da logística é oferecer um serviço eficiente para cumprir os prazos e eliminar as falhas para que tudo saia conforme o planejado, com o propósito de atender as exigências dos clientes e o crescimento das vendas, fazendo parte da cadeia de suprimentos.

### **1.5.2 Gestão de Pessoas**

No contexto de Gestão de Pessoas, o relacionamento entre indivíduos e organizações é fundamental, já que as pessoas dedicam grande parte de suas vidas trabalhando em organizações, que por sua vez dependem dessas para operar e alcançar o sucesso. O trabalho ocupa um tempo significativo na vida das pessoas e exige grande esforço, sendo essencial para a sua subsistência e sucesso pessoal, separar o trabalho da existência das pessoas é praticamente impossível, devido à importância e ao impacto que ele tem em suas vidas. Assim, os indivíduos dependem das organizações para atingir seus objetivos individuais, crescer na vida e obter sucesso, frequentemente significa crescer dentro das organizações.

Por outro lado, as organizações dependem diretamente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir no mercado e alcançar os seus objetivos globais e estratégicos. Certamente, as organizações não existiriam sem as pessoas, impulso, criatividade e racionalidade, trata-se de uma relação de mútua dependência com benefícios recíprocos, uma interação duradoura entre pessoas e organizações. Dentro desse contexto, é difícil estabelecer uma separação entre o comportamento de indivíduos e das corporações, funcionando por meio das relações que delas fazem parte, que decidem e agem em seu nome.

As pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantem e promove o sucesso organizacional: elas passam a ser a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável, mutável e fortemente competitivo. (CHIAVENATO, 2014, p.5)

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente benefícios dos funcionários. E quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, sua filosofia global e sua cultura organizacional passa a refletir a sua crença. Assim, a Gestão de Pessoas está diretamente ligada a fatores como trabalho em equipe, reconhecimento, participação nas decisões e apoio emocional. Esses elementos

passaram a ter um impacto significativo no desempenho dos funcionários, desafiando as concepções tradicionais da administração.

### **1.5.3 Gestão Financeira**

A Gestão Financeira é um dos pilares mais importantes na administração de uma empresa e está diretamente ligada às finanças, sendo descritas como a arte e a ciência da administração do dinheiro, em vista disso, qualquer questão financeira, independente do porte da empresa, deve ser fundamentada na orientação estratégica desta área, visando um objetivo econômico comum a todas as corporações: a maximização do aumento do patrimônio. Assim, o profissional da área deve ser altamente qualificado e atento a todas as mudanças econômicas, pois seu papel é garantir que seu objetivo seja alcançado, assegurando que os ativos da empresa fiquem protegidos contra riscos econômicos.

Podemos definir finança como arte e a ciência de gestão de dinheiro. Praticamente todos os indivíduos e organizações recebem ou levantam, gastam ou investem dinheiro. A área de finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados a transferência de dinheiros entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais. (GITMAN, 2004, p.4).

Compreende-se, portanto, que finanças não se limita apenas à gestão de dinheiro, mas abrangem um conjunto complexo de processos, instituições, mercados e instrumentos que facilitam a transferência e a locação de recursos financeiros. A gestão financeira envolve várias atividades interligadas, como planejamento financeiro, análise de investimentos, controle de custos e gestão de riscos, essas atividades são fundamentais para a saúde financeira da organização. Assim, uma gestão financeira eficaz não apenas sustenta a operação diária da organização, mas também contribui para o seu crescimento e desenvolvimento a longo prazo.

Integrada com a administração de empresas, a Gestão Financeira é vital para o sucesso organizacional, uma vez que o capital desempenha um papel crucial no desenvolvimento, impulsionando investimentos com expectativas de altos retornos e alinhados ao enfrentamento de riscos. Essas práticas, combinadas com uma visão estratégica e uma liderança eficaz, garantem que a empresa possa navegar por ambientes econômicos desafiadores e aproveitar as oportunidades de mercado de forma eficiente. Isso exige uma combinação de planejamento estratégico, controle rigoroso e tomada de decisões informadas, além de identificar potenciais de riscos

que podem afetar a empresa, significando que em uma organização, uma Gestão Financeira eficiente pode ser a diferença entre o sucesso e o fracasso.

#### **1.5.4 Gestão de Qualidade**

O conceito de qualidade é antigo e evoluiu significativamente ao longo do tempo, inicialmente a qualidade era abordada principalmente através da inspeção, utilizando instrumentos de medição para garantir a uniformidade dos produtos. Em seguida, o foco passou a ser o controle estatístico da qualidade, empregando técnicas estatísticas para monitorar e melhorar os processos. Atualmente, a qualidade é vista como um componente essencial do gerenciamento estratégico, onde a principal preocupação é a competitividade no mercado, o objetivo é não apenas satisfazer as necessidades do cliente, mas também superar suas expectativas, garantindo o sucesso da organização no mercado.

Diferentemente da inspeção tradicional que verificava a qualidade do produto acabado, o moderno controle estatístico de qualidade atua em todas as fases do processo produtivo; sua diretriz é evitar produção de itens de qualidade insatisfatórios, em lugar de somente separá-los ao final da produção. (FILHO, BERGSTROM, 1977, p.13).

Cada subsistema e departamento desenvolve suas próprias medidas de eficiência, indicadores e metas, enquanto o ambiente for estável ou evoluir lentamente, o sistema opera bem, qualquer desvio em custo, volume ou prazo é rapidamente identificado pelo responsável administrativo e solucionado pela estrutura organizacional, cuja função é minimizar desvios e resolver crises. A necessidade de mudar os modelos e procedimentos, geralmente surge como um problema, em vez de ser vista como uma oportunidade para a inovação e melhoria contínua, sendo seu objetivo retornar à normalidade e ao estado padrão de funcionamento.

O nível de qualidade desejada para um produto deve estar alinhado ao mercado-alvo, um produto de qualidade deve apresentar desempenho que combine durabilidade, confiabilidade, precisão, facilidade de operação e manutenção. A qualidade, seja em produtos ou serviços, é alcançada com pessoas qualificadas, processos controlados e matérias-primas adequadas, a garantia da qualidade baseia-se no planejamento e na sistematização dos processos, estruturando-se em uma documentação escrita de fácil acesso. A finalidade da empresa é não só

minimizar defeitos, mas também incorporar um espírito que deve ser implementado na cultura e nas ações de todos os colaboradores.

### **1.5.5 Gestão da Produção**

A Gestão de Produção consiste nos processos contínuos e dinâmicos que ocorrem nas organizações, muitas vezes de maneira invisível para aqueles que não estão diretamente envolvidos. Dessa forma, envolve atividades que transformam produtos em itens de maior valor, enquanto as operações se concentram no uso eficiente de recursos e habilidades para fornecer serviços de alta qualidade, convertendo capital, mão-de-obra e matéria-prima em produtos ou serviços. Cada etapa, desde o planejamento até a execução, envolve uma série de atividades que garantem o fluxo eficiente de materiais e informações, buscando otimizar resultados através de análises de desempenho para melhorar a qualidade.

As atividades de administração da produção acontecem a todo instante, em número e frequência muito maiores do que possa parecer. O cotidiano atual nos mantém imersos, de tal forma, nas atividades de produção que julgamos ser necessário emergir deste contexto para visualizar e compreender o funcionamento destas atividades, a fim de poder administrá-las com maior propriedade. (PEINADO, GRAEML, 2007, p.41).

A Administração da Produção ocorre de forma constante e mais intensamente do que geralmente percebe-se, pois no cotidiano operacional, estão totalmente envolvidos nas operações de produção, o que pode dificultar uma compreensão completa de como tudo funciona. É crucial, portanto, que possa sair desse ambiente para obter uma perspectiva mais ampla, tendo uma visão do todo. Isso nos permite identificar oportunidades de melhorias, resolver problemas de maneira estratégica e tomar decisões fundamentadas que promovam a eficiência e qualidade na gestão da produção. Assim, aumentando a produtividade e adequando-se às características específicas da empresa.

Além disso, a Gestão de Produção está ligada à gestão da cadeia de suprimentos, assegurando uma integração desde o fornecedor até o cliente final, envolvendo estratégias de gestão de estoque, programação de produção e logística, atendendo às demandas do mercado de maneira eficaz. Sendo assim, promove a inovação contínua e adaptabilidade às mudanças do mercado, um componente essencial para o sucesso a longo prazo das organizações em um ambiente econômico dinâmico e competitivo, contemplando perspectivas de quantidade e de qualidade no controle dos fluxos de produção.

### 1.5.6 Gestão de Estoque

Entende-se que a Gestão de Estoque é o processo de administrar, monitorar e tomar decisões sobre a acumulação de matérias-primas, suprimentos, insumos e produtos acabados, visando garantir que os materiais estejam disponíveis quando solicitados, atendendo às necessidades dos clientes e, ao mesmo tempo, reduzindo os custos operacionais em outras áreas da cadeia de suprimentos, já que os estoques são interligados desde o fornecimento até a comercialização do produto, determinando o que, onde, quando e quanto comprar. Em vista disso, o estoque define-se como qualquer recurso armazenado ou inativo em um sistema, havendo uma manutenção para garantir qualquer obstáculo inesperado.

Os estoques funcionam como um “pulmão” entre a oferta e demanda para que possa garantir aos clientes a disponibilidade dos produtos de maior demanda, ao mesmo tempo em que se dá flexibilidade à produção e logística na busca de métodos eficientes de produção e distribuição das mercadorias. (BALLOU, 2004, p.33)

Nesse contexto, a aplicação da Gestão de Estoque possibilita aos administradores a flexibilidade e planejamento para assegurar que não haja a ausência de bens e perdas de vendas, o que, conseqüentemente, acarretaria prejuízos dentro da organização. É fundamental demonstrar conhecimento sobre os tipos de estoques que devem ser utilizados de acordo com a exigência determinada, mas todos empenham-se em uma única preocupação: atender as necessidades dos clientes de maneira eficaz, otimizando a necessidade de investimento em capital de giro, seja ele estoque de segurança, estoque cíclico, estoque de antecipação ou estoque em trânsito, evitando o estoque obsoleto e atendendo os padrões de oferta e demanda.

A Gestão de Estoque é indispensável para as organizações, visto que corresponde ao ato de tomar decisões em diversas vertentes do processo, envolvendo as áreas integradas e existentes na cadeia de suprimentos, permitindo ao gestor verificar se a utilização dos estoques está correta, bem localizada em relação aos setores que deles utilizam e podem ser manuseadas e controladas de maneira eficaz. Sendo assim, é uma atividade essencial para o desenvolvimento de uma empresa, entregando os pedidos no prazo estabelecido pelo cliente, garantindo uma lucratividade e vantagem competitiva no mercado, o que amplia o reconhecimento da empresa.

### 1.5.7 Gestão de Compras

A Gestão de Compras é um segmento importante da Administração, podendo ser caracterizado como um processo estratégico voltado para a aquisição de bens, serviços e equipamentos, sua principal finalidade é assegurar um funcionamento eficiente da organização. Neste mesmo contexto, está diretamente ligada com a cadeia de suprimentos de todas as áreas de uma empresa. A compra organizacional aborda cinco aspectos fundamentais, onde a aquisição do item ou serviço, qualidade, quantidade, preço e momento que devem estar de acordo com o que foi solicitado, de maneira a garantir que as necessidades de cada departamento sejam consideradas na hora de planejar as compras.

A Gestão de aquisição – a conhecida função de compras – assume papel verdadeiramente estratégico nos negócios de hoje em face do volume de recursos, principalmente financeiros, envolvidos, deixando cada vez para trás a visão, preconceituosa de que era uma atividade burocrática e repetitiva, um centro de despesa e não um centro de lucros. (MORAES, 2005, p.42).

Compreende-se que a finalidade de compras é fundamental para gerenciar os recursos de uma empresa, saber comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo os padrões de qualidade definidos, não beneficia apenas a competitividade, mas determina a durabilidade da instituição no mercado. A função de compras evoluiu e passou a ser apenas um mero ato de comprar, sendo considerada hoje uma das principais estratégias das organizações. Reconhecendo a disputa de mercado, o esperado é que o gerenciamento de aquisições se intensifique, no sentido de enfrentar desafios e obter o sucesso empresarial.

Portanto, torna-se evidente que uma Gestão de Compras eficiente e de qualidade requer planejamento antecipado, controle e integração com as demais áreas que são encontradas dentro da organização. Sendo assim, é de extrema importância manter um vínculo de confiança com os fornecedores, visto que eles são essenciais na qualidade do produto. Quanto aos clientes, uma boa relação faz com que entendam suas necessidades e expectativas com os produtos e serviços oferecidos; ou seja, quando bem elaborada, a Gestão de Compras pode contribuir para a afetividade da instituição e para a redução dos custos operacionais, ocasionando no crescimento da empresa e análises de melhoria de acordo com as mudanças no mercado, visando atender plenamente as demandas e necessidades específicas de cada departamento.

### 1.5.8 Marketing

A palavra Marketing vem do inglês *market*, que significa mercado. O marketing é relacionado a todas as atividades da empresa que buscam a posição de seus produtos/serviços no mercado consumidor, sendo uma função organizacional e um conjunto de processos que abrange a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais, juntamente com a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, de modo que beneficie a organização e seu público ingressado. Assim, o marketing está voltado para o mercado e para o cliente. Sua função é fazer com que os produtos/serviços da empresa cheguem da melhor forma possível ao consumidor final, suprimindo necessidades lucrativamente.

O Marketing é sustentado por quatro pilares fundamentais: mercado-alvo, necessidades dos consumidores, marketing integrado e rentabilidade. As organizações têm melhor desempenho quando definem cuidadosamente seu público e elaboram métodos de marketing sobre medida. Exercendo uma abordagem de fora para dentro, focando nas necessidades dos consumidores, integrando todas as atividades que os afetam e gerando lucro através da satisfação do cliente. Assim, a administração de marketing é um esforço consciente para atingir os resultados de mudanças desejadas em relação aos mercados-alvo.

Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. (CHURCHILL, 2005 apud KOTLER, 1998, p.4).

No entanto, definir um mercado-alvo não é suficiente se a empresa não compreende plenamente as necessidades dos consumidores dentro desse mercado. Embora, o marketing tenha como objetivo atender a essas necessidades de forma lucrativa, compreendê-las nem sempre é simples. Alguns consumidores têm interesses dos quais nem mesmo eles estão plenamente conscientes ou que não conseguem expressar claramente. Em geral, uma empresa pode responder às exigências dos consumidores oferecendo-lhes o que realmente desejam. A chave para o marketing eficaz é entender as exigências reais dos consumidores melhor do que qualquer concorrente.

Quando todos os departamentos da empresa colaboram para atender aos interesses dos consumidores, o resultado é o marketing integrado. Assim, a tarefa do profissional dessa área é delinear suas atividades, tomando importantes decisões

relacionadas ao aumento de valor. Essas tarefas podem assumir muitas formas, e uma maneira tradicional de descrevê-las é em termos do conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para alcançar seus objetivos. O Marketing não funciona quando é apenas um departamento isolado; funciona apenas quando todos os funcionários reconhecem e valorizam seus impactos na satisfação do consumidor. Como David Packard (1998, p.40) afirmou: “Marketing é importante demais para ser deixado apenas a cargo do departamento de marketing!”

Para promover equipes de trabalho, os departamentos devem estar interligados de forma que a empresa deve adotar tanto o marketing interno quanto o externo. Dessa maneira, a análise do ambiente é uma prática fundamental no campo do marketing, uma vez que permite que as empresas entendam todas as áreas, envolvendo a avaliação e compreensão dos fatores internos e externos que se concentram, especificamente, nas forças e variáveis que afetam a indústria e o mercado em que a empresa atua, como a avaliação dos clientes, concorrentes e dos fornecedores; e os fatores externos, no qual engloba aspectos mais amplos, que afetam uma organização e seu mercado-alvo.

Dentro dessa análise do ambiente existem várias ferramentas e técnicas utilizadas para obter uma visão mais ampla do cenário atual da empresa, como a análise *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT), que reconhece e avalia dentro do ambiente interno os pontos fortes e fracos; e o ambiente externo, que oferece oportunidades e ameaças. Esse estudo auxilia na identificação dos recursos e as capacidades competitivas da organização, a partir de tendências de mercado, concorrência, regulamentações e mudanças econômicas, diminuindo os processos ineficientes e riscos relacionados a contratemplos na empresa, tomando as melhores decisões, estratégias e desenvolvendo planos de marketing mais eficazes.

Além dessa análise existem outros métodos que auxiliam as organizações, sendo um deles o mix do marketing, constituído por quatro grupos denominados como os 4Ps, também conhecidos por: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção. Essas variáveis abordam os diversos aspectos que as organizações precisam considerar se desejam alcançar seus objetivos na área do marketing. Esse conceito fundamental desempenha um papel essencial na definição e

implementação das estratégias de marketing de uma empresa, já que as decisões tomadas em uma área afetam ações em outra e representam a visão da empresa.

Desse modo, o produto é um elemento central de uma empresa, já que é através dele que a instituição busca obter lucro, por meio de bens e serviços, existem vários produtos de diversas categorias, mas quando os 4Ps são aplicados a diferenciação é visível. O preço determina a acessibilidade aos produtos, preços mais baixos facilitam a compra, enquanto preços mais altos podem desencorajar o consumo excessivo. A praça é compreendida como o local e o momento em que o público-alvo irá agir de acordo com o comportamento desejado, tornando o acesso a mercadoria o mais conveniente possível, enquanto a promoção envolve o convencimento para influenciar atitudes, e proporcionando maior proximidade e interação entre o cliente e a organização.

No ambiente empresarial, sua análise e o uso estratégico do Marketing desempenham um papel crucial. Esse processo permite que as empresas adquiram informações valiosas sobre o contexto em que operam, o que é fundamental para o planejamento eficaz, compreendendo profundamente as necessidades e desejos dos consumidores ajudando as empresas a desenvolver métodos mais eficientes, identificar oportunidades de negócio e diminuir os riscos potenciais. Isso possibilita que se posicionem de forma competitiva no mercado, respondendo de maneira adequada aos desafios e às possibilidades que surgem.

O Marketing tem seu ponto de partida nas necessidades e desejos humanos, que não são criados por sociedades ou empresas, mas sim são privações de satisfações básicas. Os desejos, por outro lado, são urgências por satisfação que são moldadas por influências externas e institucionais, com o objetivo de satisfazer essas necessidades. Com isso, surgem as demandas, consistidas em desejos por produtos específicos, fundamentados pela habilidade e disposição de comprá-los. Conseqüentemente, as empresas devem avaliar não apenas quantas pessoas desejam seu produto, mas, o mais importante, quantas pessoas estão dispostas e aptos a comprá-lo, fornecendo assim, um atendimento que os retém como consumidores através de bons relacionamentos.

De acordo com Christopher (1991, p.30) o “Marketing de relacionamento é a prática de construção de relações satisfatórias a longo prazo, com partes-chaves, consumidores, fornecedores e distribuidores para reter sua preferência e negócios”.

Através desta definição, o contexto de marketing, implica em estratégias que buscam manter um relacionamento contínuo e benéfico para todas as partes envolvidas. Em virtude disso, no mercado, clientes leais tendem a comprar repetidamente e a recomendar a empresa para os outros (*buzz marketing*), enquanto os fornecedores e distribuidores comprometidos podem garantir melhor confiabilidade nos produtos e serviços, garantindo que a satisfação de todos os componentes resulte em maior estabilidade e crescimento para a empresa.

Em relação à criação da satisfação do consumidor, pode-se definir a satisfação como um entusiasmo ou desapontamento decorrente da comparação entre o desempenho percebido de um produto e as necessidades do comprador. Nessa perspectiva, engloba o processo de garantia de qualidade, que abrange todas as contribuições e características de um produto ou serviço. Esse processo, não se limita apenas ao produto em si, mas também à experiência geral de compra, desde o atendimento pré-venda até suporte pós-venda. Assim, empresas que entendem e gerenciam de forma competente esses aspectos têm maior probabilidade de construir relacionamentos duradouros e positivos com seus clientes, promovendo a fidelização.

Para Kotler (1998, p. 383) “produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para satisfazer um desejo ou necessidade”. Desse modo, um produto é definido como algo oferecido ao mercado para satisfazer um desejo ou necessidade. Isso vai além da simples fabricação, abrangendo a capacidade do produto em resolver problemas ou proporcionar benefícios que correspondam às expectativas do público-alvo. Portanto, colocar um produto no mercado não se resume em uma transferência comercial simples; é um processo estratégico que requer compreensão profunda das necessidades dos clientes, identificação de falhas no mercado e desenvolvimento de soluções que agreguem valor significativo.

Destaca-se que o planejamento de Marketing para a qualidade do produto começa com a concepção de uma oferta para atender às demandas e desejos dos consumidores, influenciando diretamente sua capacidade de atender necessidades visíveis ou não. O comprador analisará a oferta por três elementos básicos: características e qualidade do produto; conjunto de serviços; e preço apropriado da oferta. Ao alinhar estratégias centradas no cliente e na excelência operacional, as organizações posicionam-se não apenas para atrair, mas também para manter

fidelização dos clientes, promovendo um crescimento e uma reputação prolongada no mercado.

Diante dos estudos realizados, compreende-se que se concentrar no Marketing não é ver apenas o externo de uma organização, mas sim, analisar cada detalhe do que está por trás, para entendê-lo como um sistema interdependente das demais áreas da organização e o quanto reproduzem as variações que transcorrem tanto na teoria quanto na prática. A administração do marketing é, essencialmente, a administração da demanda, em que sua responsabilidade é de conhecer, e tornar conhecido, a visão e missão da empresa, optando por ampliar três aspectos: profundidade, abrangência e relevância, que indicam, respectivamente, quanto a distância do produto/serviço alcança por meio de sua qualidade, a eficácia em envolver o público e o quanto ele é útil e importante, ou seja, determinar seu valor.

Segundo Kotler e Keller (2006, p.2) “a estratégia eficiente do Marketing não é algo imprevisível, pelo contrário, é muito bem planejado e reformulada para diminuir a propensão de erro”. Assim, sendo considerado, além de uma arte, uma ciência, tendo uma alternância entre a percepção criativa e a percepção mais lógica e formal. Os mesmos definiam Marketing como uma função organizacional, juntamente com procedimentos de criação, comunicação e a transmissão de valor para os clientes – e o relacionamento que deve ser estabelecido com eles, de forma que o produto/serviço se distribua sozinho, influenciando o nível, o momento e a composição da demanda de maneira auxiliar a organização a cumprir com seus objetivos principais.

O desenvolvimento e a implantação de um plano de marketing envolvem diversas decisões. Tomar essas decisões é tanto uma ciência como uma arte. Para criar o clima de entendimento e inspiração necessário ao processo de tomada de decisões do marketing, as empresas devem possuir informações abrangentes e atualizadas sobre as tendências [...] (KOTLER, KELLER, 2006, p.60)

Portanto, a influência das expectativas sociais se tornou uma realidade no comportamento dos consumidores. As instituições eficientes monitoram o seu ambiente interno e externo e reconhecem as mudanças no ambiente de marketing como fonte de oportunidades e ameaças. Compreender essa dinâmica é crucial para adaptar estratégias, estruturas, sistemas e cultura organizacional, de forma a evitar obsolescência e mal funcionamento.

## 2 SITUAÇÃO PROBLEMA

### 2.1 Descrição do Município

Situada no Vale do Paraíba, banhada pelo Rio Paraíba do Sul, no interior do Estado de São Paulo, Aparecida é conhecida popularmente como Aparecida do Norte devido a uma antiga estação de trem, intitulada Estação do Ferro do Norte, sendo uma cidade importante para a história, cultura e a religiosidade do Brasil. Atrai milhares de peregrinos por ser uma Estância Turística religiosa, fazendo a sua economia girar em torno de alguns pontos turísticos da cidade. De acordo com os dados divulgados no ano de 2022 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), o município possui uma área territorial de 120,890 km<sup>2</sup>, uma população residente de 32.569 pessoas, com uma densidade demográfica de 269,41 hab./km<sup>2</sup>.

A história de Aparecida se inicia em meados de 1717, quando três pescadores, conhecidos como Domingos Garcia, Filipe Pedroso e João Alves, partiram em direção ao Rio Paraíba com a missão de providenciar um banquete para o Conde de Assumar, mesmo não sendo um período favorável para a pesca. Após várias falhas, João Alves, já sem esperanças, jogou a rede e encontrou a imagem de Nossa Senhora da Conceição Aparecida, provocando o surgimento de inúmeros peixes, o que impulsionou a fé dos moradores que acreditavam na intervenção divina da Padroeira. Com isso, deu-se início a construção de uma capela no morro dos Coqueiros, que anos depois se ampliou para a Basílica Velha e, em 1955 se transferiu para o Santuário Nacional, o maior Santuário Mariano do Mundo e segunda maior Basílica, ficando atrás somente do Vaticano.

Por essa razão, a economia é impulsionada por turistas que visitam o Santuário Nacional, um ponto estratégico de conexões entre várias regiões do Brasil. Segundo o site Caravela, em torno da economia, o Produto Interno Bruto (PIB) é de cerca de R\$1 bilhão de reais, sendo dividido em 77,2% que resulta dos serviços, as atuações da administração pública com 18,5%, da indústria com 4% e da agropecuária com 0,3%. Além disso, é incentivado por investimentos em infraestrutura de transportes, incluindo serviços de táxi e ônibus de turismo, que amplia cada vez mais o número de visitantes, o que, conseqüentemente, aumenta a empregabilidade e gera uma demanda por atividades como: comércio, venda de artigos religiosos, hospedagem e alimentação.

## 2.2 Caracterização da Empresa

Localizada em Aparecida, na Avenida Padroeira do Brasil, 463, a empresa denominada como D'Itápolis Sorvetes, carrega um significado proveniente da cidade do interior de São Paulo, Itápolis, considerada a capital nacional do sorvete, destacando-se pelo número de fabricantes e a produção artesanal do produto. A adição da letra D no nome foi uma escolha para transmitir um toque italiano na pronúncia, uma inspiração direta do tradicional *gelato* italiano. A empresa se encontra no mercado há sete anos, sendo gerenciada pelo Sr. Edson Lima Campos, tendo como grande diferencial a produção artesanal de sorvetes, garantindo sabores autênticos e únicos, com produtos de alta qualidade.

A trajetória da empresa teve início em 2017, quando um amigo, após retornar do exterior, com conhecimentos básicos sobre a produção de sorvetes, trouxe o desejo de fundar um novo negócio, convidando o atual proprietário para abrir uma sorveteria em sociedade; no entanto, devido a questões pessoais, a sociedade foi desfeita pouco tempo depois. Apesar disso, a empresa já demonstrava um resultado lucrativo, o que levou o Sr. Edson a adquirir a parte de seu ex-sócio por meio de um acordo informal. Com uma ótima gestão investiu em novos equipamentos e buscou especialização, tanto na área de gestão quanto na produção dos sorvetes. Essas iniciativas foram fundamentais para o crescimento e a consolidação da empresa no mercado.

De acordo com o proprietário, a empresa enfrenta uma concorrência significativa em sua localização, competindo diretamente com uma variedade de estabelecimentos que englobam sorveterias, mercearias e padarias, que atraem os mesmos clientes. A maioria desses clientes é composta por moradores do bairro, principalmente famílias e jovens que frequentam as instituições de ensino no entorno. Além disso, a sorveteria atrai um grande fluxo de peregrinos, que visitam a cidade em busca de um ambiente familiar e agradável durante seus momentos de lazer e passeios. Assim, esse público diversificado amplia as oportunidades de venda, o que contribui para a lucratividade da empresa.

A empresa funciona de segunda a domingo sem a presença de funcionários contratados, contando apenas com o auxílio do Sr. Edson, sua esposa e seus filhos, que se revezam na produção dos sorvetes e no atendimento ao público. O estabelecimento possui uma ótima localização devido a uma grande movimentação

de pessoas e oportunidades de parcerias com hotéis. Sendo assim, oferecer um produto de qualidade e um bom atendimento pode garantir uma base de clientes regulares, possibilitando a fidelização da clientela local. Portanto, a combinação desses fatores torna a Avenida Padroeira do Brasil um local favorável para os negócios e, específico, sua sorveteria, criando um ambiente propício para o crescimento do negócio.

### **2.3 Descrição dos problemas**

Durante a pesquisa de campo realizada no centro da cidade de Guaratinguetá, foram identificados alguns obstáculos nas instituições visitadas. No entanto, a sorveteria D'Ítápolis, localizada na Estância Turística Religiosa de Aparecida, destacou-se por enfrentar alguns desafios. A análise apontou os principais desafios do empreendimento, visto que a ineficiência do marketing se sobressaiu como um fator crítico. A falta de estratégia de marketing tem limitado o crescimento da sorveteria, comprometendo tanto sua visibilidade no mercado quanto sua lucratividade e prejudicando sua capacidade de atrair novos clientes e aumentar as vendas.

Diante do entendimento do Sr. Edson, a principal dificuldade enfrentada é a sazonalidade. Entretanto, a sazonalidade pode estar inserida, mas não se trata somente dessa dificuldade, sendo visível a falta de planejamento do marketing e de suas ferramentas, conseqüentemente, afetando todas as demais áreas da empresa. Visto isso, pode-se compreender que a ferramenta dos 4Ps não é utilizada na sorveteria de maneira adequada, acarretando falhas no seu crescimento, mesmo quando a empresa oferece produtos de qualidade a um preço acessível. Assim, uma das principais lacunas está na falha em promover adequadamente a marca e seus produtos, limitando sua capacidade de atrair e fidelizar clientes, resultando em uma baixa visibilidade no mercado.

A ausência de uma análise adequada dos 4Ps pode levar a falhas significativas nas estratégias de marketing, resultando em produtos mal posicionados, preços inadequados, canais de distribuição ineficazes e promoções que não atingem o público-alvo (LAS CASAS, Alexandre. 2017, p.154).

A partir do planejamento da empresa, observa-se que o proprietário não possui conhecimento das pessoas que consomem os seus produtos, gerando assim, a falta de identificação de um público-alvo. Quando questionado sobre o público-

alvo, o Sr. Edson informou que a maioria são romeiros, contradizendo o público que frequenta a sorveteria diariamente, sendo eles, os moradores do entorno. Essa contradição impede uma análise precisa das necessidades e desejos dos consumidores. Portanto, a falta de uma compreensão adequada do perfil dos clientes acaba agravando em desafios que impossibilitam a fidelização de clientes, tornando-se inviável desenvolver ações direcionadas para atender as expectativas do público e a elaboração de uma proposta de valor competitiva.

Diante disso, Kotler (1998, p.37) ressalta que uma empresa deve estabelecer o mercado alvo, porém sem uma análise profunda e contínua, falha em conhecer as necessidades dos consumidores, podendo oferecer produtos que não correspondem as expectativas dos compradores, prejudicando a eficácia de sua estratégia de marketing e a satisfação do cliente, visto que clientes fidelizados representam um volume considerável da lucratividade da empresa e a perda deles tem um impacto relevante, não apenas em termos de ganhos imediatos, mas também na identidade e na competitividade da empresa no mercado.

Além disso, o desconhecimento do público-alvo afeta diretamente a forma como a empresa se comunica com os consumidores, sem saber identificar o perfil de sua clientela, a sorveteria investe em alternativas que não se refletem aos hábitos e comportamento do seu público. Ademais, a falta de uma estratégia de divulgação contínua prejudica a construção de uma identidade de marca reconhecida, gerando menos interesse e, por sua vez, menos relevância, reforçando ainda mais o distanciamento da marca em relação ao seu público-alvo. Dessa forma a empresa não é vista como presente, correndo o risco de ser esquecida no mercado.

[...] a tarefa da organização é determinar as necessidades, desejos e interesses dos mercados-alvos e atender as satisfações desejadas mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes, de maneira a preservar ou ampliar. (KOTLER, Philip. 1998. p.44)

Dessa maneira, o progresso da sorveteria é impedido, deixando-a dependente de clientes imprevisíveis e prejudicando o seu crescimento. Assim, outra problemática é a falta de divulgação, que resulta em um fluxo reduzido de novos clientes, impossibilitando a expansão do negócio e a estabilidade financeira. Com isso, cria um ciclo prejudicial com menos clientes fidelizados, o crescimento do negócio é comprometido, afetando a capacidade da sorveteria de investir em melhorias e inovações. Essa ausência de presença marcante e de impacto no

mercado limita não apenas o crescimento imediato, como também as perspectivas futuras da sorveteria, tornando-o vulnerável a concorrência e menos preparado para enfrentar novas dificuldades.

A falta de uma identidade visual definida agrava ainda mais as dificuldades da empresa em se conectar com seus clientes. Dessa forma, sem uma identidade visual sólida, a marca não se destaca no mercado, prejudicando a construção de uma boa imagem, afetando diretamente a capacidade da sorveteria de atrair e reter clientes, principalmente em uma região onde há grande concorrência e um público variável. Esse obstáculo faz com que a empresa perca oportunidade de se posicionar de forma clara e diferenciada, criando uma desconexão entre a experiência que deseja oferecer e a percepção que os clientes têm do local. Essa lacuna enfraquece a presença da sorveteria, deixando-a menos memorável e diminuindo a lealdade dos consumidores.

O marketing digital não pretende substituir o marketing tradicional. Pelo contrário, ambos devem coexistir, com papéis permutáveis, ao longo do caminho do consumidor. No estágio inicial de interação entre as empresas e consumidores, o marketing tradicional desempenha papel importante ao promover a consciência e o interesse. À medida da interação avança e os clientes exigem relacionamentos mais próximos com as empresas, aumenta a importância do marketing digital. (KOTLER; JARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 69).

Observa-se que o marketing digital também é uma problemática enfrentada na empresa, comprometendo significativamente os esforços da organização para obter mais visibilidade, visto que as mídias são gerenciadas pela esposa do Sr. Edson, sem especialização nenhuma para exercer tal atividade, produzindo conteúdos de forma desorganizada, sem qualidade e planejamento adequado. Dessa forma, as contas comerciais são utilizadas para fins pessoais dos proprietários, resultando em uma comunicação pouco profissional e uma presença online confusa.

Portanto, a falta de divulgação adequada pode ser um fator crucial que leva ao impacto negativo na introdução de novos produtos no mercado. Quando uma empresa não investe em estratégias eficazes de comunicação, seus novos produtos podem passar despercebidos pelo público, o que ocorre na sorveteria D'Ítápolis, mesmo que seus produtos sejam de alta qualidade e inovadores. Assim, sem uma divulgação planejada, os consumidores não ficam cientes das novidades, e o produto não atinge o seu potencial de mercado. Resultando em vendas abaixo do

esperado, o desperdício de recursos e dificuldades em recuperar o investimento feito em sua produção.

O conhecimento científico, a pesquisa, as invenções e as inovações que resultam em bens e serviços novos ou aperfeiçoados constituem o ambiente tecnológico do marketing. Os desenvolvimentos tecnológicos proporcionam oportunidades importantes para melhorar o valor oferecido aos clientes. Quando as organizações não acompanham as mudanças, a tecnologia torna-se uma ameaça. (PETER, J. Paul. 2005. p.455).

Nesse contexto, no mundo atual onde as novas tecnologias vêm impactando diretamente os consumidores e o mercado, oferecendo cada vez mais oportunidades para melhorar o valor desejado aos clientes, a realidade não é a mesma na sorveteria, visto que a mesma não acompanha essas mudanças, fazendo com que a tecnologia deixe de ser uma ferramenta eficaz e se torne algo prejudicial para a empresa. Essa falta de adaptação às plataformas digitais resulta em um distanciamento com os consumidores, que espera novidades e atualizações contínuas nas redes sociais, o que não é uma realidade dentro da empresa, ocasionando em uma quebra nas expectativas dos clientes, já que não é atrativo.

Além disso, o marketing local da sorveteria requer um planejamento eficaz, visto que o logotipo atual apresenta cores que resultam em uma aparência pouco atrativa e desatualizada, em que o contraste do fundo azul claro e os anéis coloridos atrás do texto podem ser visualmente confusos e juntamente com o excesso de elementos e a sobreposição de cores, há a redução da clareza visual, tirando o foco no nome da marca. Portanto, a falta de elementos visuais que reforce a ideia de sorveteria e a combinação de cores afeta a sorveteria no que se diz respeito a memorização da marca e a visibilidade no mercado.

Contudo, o logotipo, conseqüentemente, traz prejuízos na fachada, que deveria ser um ponto de atração, porém apresenta um design desorganizado e repleto de informações, uma vez que não foi desenvolvido para representar a marca, e sim como uma necessidade momentânea. A entrada, situada em uma avenida movimentada, não é convidativa, o que, conseqüentemente, afeta a possibilidade de capturar o interesse do público. A ausência de um conceito fundamental e uma estratégia de marketing bem definida, limitam a capacidade da sorveteria de se destacar entre os concorrentes.

A falta de um layout eficaz na sorveteria é um fator que também implica com a experiência do cliente, tornando o espaço menos convidativo e confortável. A

organização inadequada e a falta de conforto interferem na percepção que os clientes têm do estabelecimento, influenciando diretamente sua decisão de retornar ou não. Dessa forma, pode gerar uma má impressão na primeira experiência no estabelecimento, fazendo com que os clientes não se sintam à vontade para permanecer no local, afetando de forma negativa no tempo de permanência e, conseqüentemente, o consumo, refletindo na percepção geral e na qualidade dos produtos oferecidos.

Contudo, os problemas relacionados com ao layout da sorveteria D'Ítápolis são visíveis, já que as cadeiras estão em condições precárias e muitas delas estão desniveladas, fazendo com que balancem desconfortavelmente devido ao desajuste das bases, esse problema torna a experiência dos clientes menos agradável. Além disso, o couro das cadeiras está desgastado e com sinais de envelhecimento, contribuindo para uma aparência de deterioração, afetando tanto o conforto quanto a estética do ambiente, prejudicando a imagem do estabelecimento e a satisfação dos clientes. A combinação desses fatores cria uma impressão de falta de cuidado e manutenção, impactando negativamente a experiência no local.

[...] os consumidores avaliam o ponto de venda (PDV) e os produtos de forma quase conjunta. Eles tendem a atribuir mais valor aos produtos que estejam em pontos de venda que valorizam mais. Para uma maior fidelização dos clientes ao ponto de venda, é fundamental que eles se sintam bem dentro da loja [...]. (ZAMBERLAM, et.al. 2010, p.21)

Diante da perspectiva do consumidor, destaca-se a visão sistêmica do ambiente, na qual nota-se a falta de azulejos nas paredes, expondo superfícies desgastadas, transmitindo uma sensação de desleixo e abandono, reforçando a impressão de descuido e falta de atenção aos detalhes, contribuindo para a permanência do cliente, fazendo com que o mesmo não sinta vontade de retornar ao estabelecimento, uma vez que a empresa não prioriza a experiência do consumidor.

Arelado as dificuldades relacionadas ao ambiente externo da empresa, destaca-se também os cardápios expostos nas paredes da sorveteria, que apresentam aspectos de desgaste e marcas de correções nos preços. Assim, a ausência de um cardápio online e presencial, para alcançar uma variedade de públicos, limita o acesso dos clientes às informações completas sobre os produtos e novidades, o que pode fazer com que muitos não tomem conhecimento dessas inovações, impedindo os clientes de conhecerem todos os produtos disponíveis. Sem uma comunicação clara e organizada pode fazer com que essas novidades

passem despercebidas por muitos, reduzindo o interesse e a curiosidade do cliente em explorar a oferta completa da empresa.

Ademais, outra problemática encontrada referente ao marketing na sorveteria D'Itápolis, refere-se especialmente as embalagens de seus produtos, visto que os sorvetes de potes descartáveis de plástico são servidos em potes sem uma identidade visual própria, o que faz com que os consumidores não reconheçam o valor artesanal do produto, que deveria ser o principal diferencial da empresa. Dessa maneira, o Sr. Edson, justifica o uso dessas embalagens devido ao elevado custo das opções personalizadas, que são oferecidas por poucos fornecedores e em grandes quantidades, o que torna inviável essa aquisição, já que as vendas da sorveteria não sustentam esse tipo de compra em larga escala.

A embalagem também pode ser usada para promover o produto. Isso beneficia o cliente, ao proporcionar informações, e o vendedor, por chamar a atenção ao produto. Embalagens coloridas e atraentes ajudam o produto a se destacar aos olhos dos compradores. (PETER, J. Paul. 2005, p.275).

A citação de Peter alinhada a sorveteria D'Itápolis revela a ausência de embalagens personalizadas, tornando-se um obstáculo para a promoção dos produtos da sorveteria, comprometendo sua capacidade de se destacar, especialmente em um mercado onde os concorrentes investem em embalagens visualmente atrativas. Sem um design próprio, cores ou logotipo, os produtos da sorveteria acabam se confundindo com o de outras marcas, dificultando a identificação e o reconhecimento pelos clientes. Além disso, a falta de informações sobre a originalidade e a qualidade dos produtos reduz as chances de consumidores escolherem a sorveteria, pois não há uma diferenciação visível que a destaque dos concorrentes.

Por consequência, a empresa enfrenta uma série de problemas que comprometem seu desempenho no mercado. As ferramentas de estratégias de marketing deveriam ser objetivas e bem estruturadas na sorveteria D'Itápolis, pois a falta das mesmas prejudica gravemente a comunicação com seus clientes, tornando a marca pouco impactante e sem diferencial no mercado. Dessa maneira, a ausência de uma identidade visual bem definida reforça esse problema, tornando a marca facilmente esquecida, sem uma imagem forte, impactando a percepção do público e tornando-a confusa, o que afeta diretamente a fidelização e a atração de novos consumidores.

Conforme Strunck (2011, p. 67) “[...] se uma empresa não tem uma boa imagem, não causa uma boa impressão à primeira vista e isso com certeza irá refletir no seu crescimento e na sua valorização no mercado”. Assim, a falta de um direcionamento adequado no marketing digital, aprofunda ainda mais essas dificuldades. Em uma sociedade onde a presença online é essencial, a empresa falha em aproveitar as oportunidades que o ambiente digital oferece. Com isso, a ausência de destaque nas redes sociais e de uma comunicação digital eficaz deixam a marca desatualizada e sem a presença nas mídias sociais. Sem uma estratégia digital, a empresa perde visibilidade e não consegue estabelecer uma conexão forte com o público, o que agrava ainda mais a situação.

Por fim, todas essas falhas não só prejudicam a imagem da marca e sua capacidade de competir, como também afetam diretamente a saúde financeira da empresa. A falta de uma comunicação eficiente, em conjunto com a ausência de uma identidade visual clara e uma presença digital constante e relevante, leva à perda de importantes oportunidades de vendas, comprometendo o crescimento e a estabilidade financeira do negócio. Da mesma forma, esses problemas geram efeitos negativos, como dificuldades em atrair e manter novos clientes, instabilidade na criação de uma marca forte, fortalecimento do marketing digital e no reconhecimento da empresa, tal como, uma marca que satisfaz seus clientes.

Conclui-se que, a ineficiência de estratégias de marketing, alinhada à falta de conhecimento sobre as ferramentas de gestão, resulta em uma série de fatores que comprometem a visibilidade e o desenvolvimento dentro de um mercado cada vez mais exigente. Dessa forma, a ausência de uma implementação adequada de marketing, seja interno ou externo, digital ou presencial, gera uma baixa atração de clientes, limita o reconhecimento da marca e dificulta a criação de uma conexão forte com a clientela.

### 3 PROPOSTAS DE SOLUÇÃO

Diante dos principais problemas identificados no capítulo anterior, percebe-se que as dificuldades enfrentadas pela sorveteria D'Ítápolis estão diretamente relacionadas às questões de marketing, tanto em termos de aplicação prática quanto de compreensão teórica. A falta de um planejamento adequado e de estratégias eficientes de marketing têm prejudicado a visibilidade da marca, o engajamento com os consumidores e o posicionamento competitivo no mercado. Sem uma abordagem estruturada, a sorveteria tem sofrido desafios como baixa fidelização de clientes, dificuldade em captar novos públicos e pouca interação com as tendências de consumo.

Esse cenário evidencia de forma ainda mais visível a urgência de implementar propostas de intervenção bem estruturadas que possam diminuir os problemas existentes e transformar o marketing da D'Ítápolis em um dos principais pontos fortes do negócio. É necessário repensar a estratégia de comunicação, o fortalecimento da identidade da marca, a utilização das plataformas digitais e a criação de campanhas que dialoguem de forma mais assertiva com o público-alvo. Logo, essas ações permitirão melhorar a percepção da marca, ampliar a base de clientes e, conseqüentemente, aumentar as vendas e o reconhecimento no mercado.

O marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações envolvem-se em um grande número de atividades que poderiam ser chamadas de marketing. O bom marketing tem se tornado um ingrediente cada vez mais indispensável para o sucesso nos negócios. E o marketing afeta profundamente nossa vida cotidiana. Ele está em tudo que fazemos (KOTLER, Philip. 2006, p.2)

Assim, Kotler afirma que a importância do Marketing impacta em todos os aspectos da empresa, influenciando nas decisões e interações diárias como um elemento essencial para o sucesso do negócio, auxiliando na competitividade e também a se conectarem com o público. Dessa forma, à medida que o marketing cresce, demonstra que compreender e aplicar suas estratégias é fundamental para o desenvolvimento da organização e para a satisfação das necessidades dos consumidores, garantindo que a empresa não só acompanhe as mudanças do mercado, mas também se antecipe a elas, oferecendo soluções e adaptações das necessidades e desejos dos consumidores, fomentando a lealdade do cliente.

Visto isso, o composto de marketing, conhecido também como mix de marketing, pode ser aplicado para solucionar as problemáticas voltadas a ausência de estratégias de marketing, uma vez que é definido como um conjunto de elementos que a empresa utiliza para atingir seus objetivos no mercado-alvo. Assim, o mix de marketing se baseia na criação de McCarthy, nomeado como os 4Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção), que são pilares essenciais para orientar o crescimento estratégico e econômico dentro de uma organização, sendo crucial para influenciar o processo de venda do proprietário.

Os 4 Ps do marketing – Produto, Preço, Praça e Promoção – são elementos fundamentais no planejamento estratégico de marketing, sendo utilizados para ajustar a oferta ao mercado-alvo e para atingir os objetivos da empresa (KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. 2018, p.47).

Além disso, a implementação dessa ferramenta proporciona benefícios estratégicos como a definição de um preço acessível e competitivo, que considere a capacidade financeira do público-alvo e o custo de produção, a contribuição para a busca contínua pela melhor maneira do público encontrar o produto facilmente, definindo estratégias assertivas de posicionamento e aumentando o alcance de seu público e a probabilidade de compra, como consequência, desempenha um papel fundamental na criação de um valor significativo para os clientes, se diferenciando dos concorrentes locais e alcançando melhores resultados.

A aplicação dos 4 Ps na sorveteria consiste na ideia de que o produto deve permanecer oferecendo uma variedade e qualidade de sorvetes, com sabores que vão dos tradicionais aos mais inovadores, incluindo diversas opções como um grande diferencial na empresa, com a finalidade de atender a diversos públicos, o que, conseqüentemente, valoriza a experiência do cliente. Além disso, o preço deve se manter competitivo, mas sem deixar de ser segmentado, com diferentes tamanhos e faixas de valor, de acordo com o perfil da clientela. Já as promoções podem ser aplicadas de forma especial, como desconto em dias quentes e programas de fidelidade, incentivando a frequência e atraindo mais clientes.

Contudo, a praça será estabelecida com a inclusão tanto do ponto físico em áreas de grande circulação, como próximo as escolas e a própria avenida, assim, ampliando o alcance da sorveteria. A fim de efetuar essas promoções, é necessário investir em campanhas nas redes sociais, mostrando sabores e combinações, além

de realizar degustações e estabelecer parcerias com empresas ou hotéis locais, expandindo e reforçando o apelo da marca aos redores do município.

A aplicação do marketing traz inúmeras vantagens, sendo um dos fatores cruciais para o processo do mercado competitivo. O marketing é essencial para o aumento das vendas, ao compreender o público-alvo e suas necessidades, a empresa pode criar estratégias que promovam seus produtos de modo que gere maior interesse e engajamento, permitindo o crescimento e consolidação da empresa. Ademais, melhora a reputação da organização, com uma campanha de marketing planejada promove produtos, desenvolve a identidade da empresa, gerando confiança e credibilidade entre os consumidores. Dessa forma, permite o desenvolvimento de novos eixos de comunicação, reforçando a publicidade da marca.

A fidelização de clientes também é um dos grandes benefícios proporcionados pelo marketing, fazendo com que o cliente se sinta valorizado e mais propenso a manter uma relação a longo prazo, através de ações contínuas, como campanhas personalizadas e atendimento diferenciado. A empresa consegue manter os clientes engajados e satisfeitos, o que pode resultar em compras recorrentes e indicações para novos consumidores. Com os clientes fidelizados a tendência a retornar com mais frequência é maior, o custo de manter um cliente é bem menor do que o custo de adquirir novos e a recomendação da marca ajuda na expansão de seu alcance.

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

O marketing é responsável por otimizar o uso de recursos com ferramentas de marketing digital, possibilitando o direcionamento de campanhas para públicos específicos, minimizando gastos e maximizando os resultados. Dessa forma, permite uma segmentação mais detalhada, atingindo os consumidores certos no momento certo, aumentando a eficiência das ações. Além disso, o marketing conta com o auxílio da análise de dados, permitindo ajustes nas estratégias, evitando desperdícios e garantindo um retorno de investimento mais objetivo dentro da organização.

Portanto, entende-se que o marketing oferece diversos benefícios que vão desde o aumento direto nas vendas até a construção de uma marca sólida e bem posicionada no mercado, ajudando as empresas a se destacarem no ambiente competitivo, atraírem e fidelizarem os clientes por meio de estratégias eficazes que comunicam valor e relevância, além de otimizar recursos e se posicionarem de forma que criem um relacionamento com os consumidores. Essa combinação de ações proporciona à organização um crescimento a longo prazo, o que acaba gerando confiança, credibilidade e reconhecimento.

Diante dessa perspectiva, nota-se inicialmente que um dos principais problemas encontrados na sorveteria relacionados ao marketing foi o não reconhecimento do público-alvo. Assim, é imprescindível que a empresa tenha um conhecimento de mercado, envolvendo análises frequentes de tendências, o monitoramento das ações de marcas concorrentes e a identificação das principais demandas dos consumidores, uma vez que a marca se comunica diretamente com as necessidades e desejos de seus clientes e cria estratégias que atendam a esses fatores. Logo, em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo, essa capacidade de identificar e entender o público se torna fundamental para o crescimento da empresa, ajudando a direcionar esforços de marketing e vendas.

Como Kotler (2012, p. 76) exemplifica “Não é possível ser tudo para todas as pessoas. O segredo do sucesso está em definir e atender bem um público-alvo claramente definido”. Dessa forma, saber identificar o mercado-alvo é essencial para o desempenho da empresa, já que proporciona resultados positivos que permitem a criação de uma comunicação mais eficiente e aumenta o engajamento com o público. Além disso, otimiza o uso de recursos, focando nos consumidores com maior probabilidade de compra, aumentando a motivação da compra através da igualdade do preço e da qualidade e facilitando o desenvolvimento de produtos que atendam melhor as necessidades e preferências dos clientes. Com isso, ao atender bem as expectativas da clientela, é possível fidelizá-la, conseqüentemente, contribui para o destaque em relação a outras empresas.

Nessa perspectiva, um método para sanar essa dificuldade seria a segmentação de mercado, sendo o processo de subdividir grupos de consumidores, analisando suas percepções de valor ou comportamentos de compras semelhantes, tornando-se uma ferramenta que auxilia a selecionar e planejar uma estratégia de

marketing de massa, incluindo características demográficas como gênero, idade ou nível de renda, e características geográficas como os bairros que os consumidores moram. Além de analisar características psicográficas e comportamentais, tais como os hábitos alimentares, frequência de consumo e de intenção de compra.

Os profissionais de marketing usam a segmentação porque um único composto de marketing raramente é adequado para se dirigir a todo o mercado de um produto. [...] O processo de segmentação de mercado começa quando os profissionais de marketing analisam relações cliente-produto. (PETER, Paul. 2005, p. 83).

Diante disso, a análise de mercado aprofundada será essencial para compreender o público-alvo, por meio de uma pesquisa mercadológica (apêndice A) sendo possível a coleta, análise e a elaboração de relatórios sobre a realidade enfrentada pela Sorveteria D'Ítápolis. Dessa forma, a pesquisa permitirá ajustar os produtos oferecidos de acordo com opiniões, hábitos e preferências do mercado-alvo, sendo avaliados através do questionário estratégico aplicado aos clientes. Tendo como finalidade a obtenção de respostas do ambiente externo e interno da sorveteria, como o foco não somente na coleta de informações, mas também na análise e interpretação de dados.

Nesse contexto, a formulação do projeto da pesquisa será por meio de transmissão digital, implementada através da ferramenta *on-line* Google Forms. A abordagem adotada será vantajosa, uma vez que a plataforma é de fácil acesso e permite que o formulário seja criado de maneira eficiente, sendo acessível em diferentes dispositivos, facilitando uma maior participação do público. Com esse método será possível alcançar uma grande quantidade de pessoas, tornando o processo de coleta de dados mais ágil e econômico, proporcionando uma compreensão mais profunda dos fenômenos analisados.

Assim, a realização da pesquisa de marketing na sorveteria, irá considerar a identificação e a análise do setor alimentício, utilizando as respostas da pesquisa como referência para melhorar o desempenho do estabelecimento. Com isso, o objetivo é determinar a participação de mercado da organização e o seu potencial em comparação aos seus concorrentes, além de caracterizar os consumidores atuais e potenciais por meio do planejamento e da análise de tendências. Logo, esses resultados possibilitarão que o proprietário consiga identificar o seu público-alvo, garantindo que a empresa se alinhe às expectativas do mercado e se adapte rapidamente às mudanças. Portanto, a sorveteria poderá ajustar as suas ofertas de

acordo com as preferências de consumo dos clientes, conseqüentemente, aumentando tanto a satisfação do cliente quanto o tempo de permanência dos consumidores.

Dessa maneira, a definição do público-alvo irá auxiliar também na criação de uma identidade visual forte e uma boa divulgação, visto que essa também é outra dificuldade enfrentada, auxiliando a sorveteria a criar campanhas direcionadas, que se relacionam diretamente aos interesses e necessidades de seus clientes. Com isso, investir em ferramentas de comunicação traz vários benefícios à sorveteria, destacando os principais diferenciais da D'ltápolis, como a qualidade de seus produtos e a variedade de sabores, além de fortalecer o relacionamento com os clientes, aprimorando seu conhecimento sobre as ofertas. Isso gera uma maior visibilidade para a marca, possibilitando o aumento das margens de lucro e a expansão do negócio.

Além disso, a falta de divulgação também é destacada como um problema a ser resolvido. Visto isso, Laudon e Laudon (2007, p.174), afirma que o cliente passa a ter mais facilidade no acesso das informações, por meio das redes sociais, na formação de opiniões sobre determinado produto. Com isso, os consumidores se tornam cada vez mais exigentes ao consumir e sendo crucial satisfazer suas necessidades. Assim, a fim de corrigir as dificuldades relacionadas a falta de divulgação dos produtos da sorveteria, é essencial compreender o atual contexto tecnológico e as oportunidades que ele oferece, já que a atuação *on-line* e uma estratégia de divulgação bem planejada tornaram-se relevantes para a interação entre a empresa e seus clientes. Essas plataformas permitem que além da sorveteria manter um contato contínuo com sua base de clientes, ela também irá auxiliar no alcance de novos públicos, obtendo uma comunicação mais direta.

No entanto, a estratégia de divulgação deve ir além da simples promoção de produtos. Nesse cenário, o *branding* é a gestão estratégica da marca, sendo um elemento fundamental na construção da imagem e reputação da D'ltápolis, já que quando bem definido permite que a sorveteria estabeleça seu propósito, posicionamento, personalidade e a promoção, criando uma identidade que reflete seus valores, visão e missão. Além de tornar a marca mais desejada e relevante para os seus consumidores, gerando valor tanto para a empresa quanto para os

seus clientes, conseqüentemente, contribui para que a sorveteria se posicione diante de seus concorrentes, garantindo um crescimento dentro do mercado.

Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar os consumidores 'quem' é o produto – batizando-o e utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo -, bem como a 'que' ele se fresca e 'por que' o consumidor deve se interessar por ele. (KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. 2006, p.270).

Assim, Kotler destaca a importância do *branding* como um processo para atribuir identidade aos produtos da sorveteria, permitindo diferenciá-los no mercado, aumentando a visibilidade da marca e fortalecendo o reconhecimento e a percepção positiva que os consumidores têm em relação a empresa. Além disso, um *branding* bem definido ajuda a D'Ítápolis a se destacar e capturar a atenção dos consumidores. Isso aumenta a visibilidade da marca e fortalece o reconhecimento e fidelização dos clientes, uma vez que cria uma conexão emocional, tornando a sorveteria a escolha primordial quando os consumidores buscam produtos de qualidade.

Dessa forma, para implementar o *branding*, inicialmente é necessário a criação de um novo logotipo que capte a essência da D'Ítápolis, uma vez que o logotipo é a representação da marca e um dos principais elementos convidativos para a atração e retenção de clientes. Para a D'Ítápolis o novo logotipo deve se inspirar na tradição e na qualidade dos produtos artesanais, usando cores que remetem à bandeira da cidade de Itápolis, destacando o azul, vermelho e branco, transmitindo a representatividade da capital nacional do sorvete. Logo, o design deve incorporar elementos que levam a emoções que atraiam a atenção dos clientes, criando laços mais fortes entre o consumidor e a marca, facilitando a memorização e o reconhecimento.

A criação do novo logotipo (Apêndice B) tem a intenção de ser atrativo, buscando a modernidade e atualização, alinhando à presença ativa nas redes sociais para consolidar a sorveteria no ambiente digital e atrair um público maior. Assim, a caracterização da empresa se baseia em uma combinação harmoniosa de cores, formato e fonte que transmite frescor, tradição e qualidade. As cores escolhidas incluem o verde, que remete ao frescor, característica indispensável para uma marca de sorvetes. A presença das cores verde, branco e vermelho, que

remete a bandeira italiana, trazendo uma sensação de tradição e autenticidade, demonstrando todo o cuidado e experiência na preparação do produto.

Além disso, o formato redondo do logotipo cria uma sensação de acolhimento e proximidade, destacando o sorvete ilustrado no centro, que é um elemento visual forte e chamativo, o que reforça o apelo do produto. Já a fonte escolhida é mais simples, mas que agrega personalidade e dá um ar artesanal para a marca, tornando-a mais simpática e próxima do público. No conjunto, todos esses elementos criam uma imagem memorável e capaz de atrair e fidelizar clientes.

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

Ainda relacionando a logotipo com o marketing, a escolha de uma fonte mais arredondada e informal passa a sensação de acessibilidade e descontração. Já o contorno branco ao redor das letras cria um contraste com o fundo, buscando destacar o nome da marca de maneira mais visível. Por fim, o design do sorvete ao fundo tem um estilo de traços finos, complementando o tema visual da marca sem sobrecarregar a logo e os círculos nas bordas delimita o espaço utilizado e organiza os elementos para serem expostos de forma agradável a quem estiver visualizando. Porém, a logotipo continuará representando a essência da empresa, já que serão realizadas pequenas alterações, sem perder os valores que a empresa preza, buscando deixar a marca mais moderna e aprimorando-a.

Além disso, a logotipo está diretamente relacionada a fachada da empresa, uma vez que são a porta de entrada dos clientes e a primeira impressão que terão diante da sorveteria, sendo essencial que o cliente se sinta atraído pela marca desde o primeiro contato, tornando o design da fachada um elemento fundamental, atuando como uma identificação. Posto isso, a fachada antiga será substituída por uma nova (Apêndice C), que foi desenvolvida a partir de uma mudança no visual da entrada, colocando as cores do local em evidência, juntamente com a centralização do logo. O conceito do design foi elaborado para ser simples e objetivo, transmitindo de forma imediata a essência da D'Ítápolis tanto para os clientes quanto para novos potenciais consumidores. Para a implementação de uma fachada com material de adesivo e um tamanho de 76 centímetros de altura e 3 metros de comprimento, o que se faz necessário o desembolso de aproximadamente R\$1.500,00. Com isso, a

fachada se torna uma ferramenta estratégica para fortalecer a identidade da empresa e atrair seu público-alvo.

Martins (2000, p. 73) afirma que “[...] por mais que um nome pareça perfeito e seja exclusivo, ele apenas existirá como marca quando puder ser percebido como um sinal gráfico pelos consumidores”. Assim, quando uma ideia ou um nome sempre é representado visualmente sob uma determinada forma, pode-se dizer que é uma identidade visual. Em contrapartida, a junção de uma identidade visual com uma estratégia de marketing digital bem executada, ajudará a sorveteria a ter um destaque da concorrência, além de construir um relacionamento sólido com os clientes. Portanto, a combinação da fachada e do logotipo, irão desenvolver fatores visuais estratégicos, como a simplicidade e o uso de cores vibrantes que facilitam a memorização, criando uma identidade visual e reconhecimento da marca. A junção de todos os elementos vai possibilitar a atração de novos clientes, agradando diversos públicos, incentivando a retenção dos consumidores. Assim, esse aprimoramento na sorveteria D’Itápolis irá proporcionar o reforço da identidade, agindo como uma ferramenta para impulsionar a marca por meio de uma comunicação visual consistente.

Outrossim, foi identificado que o marketing digital da sorveteria D’Itápolis também se encontra ausente, sendo necessário a implementação de ações que auxiliem na resolução desse obstáculo. Diante da visão de Bruno De Souza Lessa (2016, p.2), entende-se como marketing digital o conjunto de estratégias e técnicas que visam promover produtos por meio das plataformas digitais, com o objetivo de alcançar um público específico e gerar maior engajamento, sendo de grande importância para a sorveteria, uma vez que a presença *on-line* que amplia o alcance da marca e, conseqüentemente, atraia mais clientes. E ao adotar o marketing digital, pode-se receber uma série de benefícios que impactam diretamente o seu desempenho no mercado.

Desse modo, a introdução do marketing digital na empresa permite que a sorveteria esteja em contato direto com os seus clientes, ouvindo *feedbacks*, respondendo dúvidas e criando uma comunidade em torno da marca, fortalecendo o relacionamento de empresa-cliente, fazendo com que eles se sintam valorizados. Outro fator que beneficia a organização é a possibilidade de segmentação, em que a sorveteria pode direcionar promoções exclusivas para seu mercado-alvo através das

redes sociais, sendo uma estratégia essencial para aumentar a frequência de visitas no perfil da empresa e impulsionar as vendas, assim, maximizando o retorno de investimentos.

A fim de solucionar a questão relacionada a ineficácia do marketing digital na sorveteria D'ltápolis faz-se crucial a criação de um perfil profissional em redes sociais, tais como o *Instagram*, de maneira que compartilhe atualizações com o seu público digital de forma constante. Para o proprietário da sorveteria D'ltápolis, que não possui tempo suficiente para gerenciar as mídias sociais, a esposa assume a responsabilidade, mesmo não tendo tanto conhecimento técnico. Pensando nisso, ela pode começar a se especializar, buscando cursos profissionalizantes de marketing digital, como o curso marketing digital para empreendedores, oferecido gratuitamente pelo Sebrae, permitindo que ela desenvolva habilidades para administrar as redes sociais e crie conteúdo.

O marketing digital é uma ferramenta essencial para as organizações modernas, pois permite a interação direta com os consumidores e a personalização de ofertas, o que aumenta a satisfação e a fidelidade do cliente. (CHIAVENATO, Idalberto. 2014, p.224).

Diante de todas as vantagens apresentadas na afirmação de Chiavenato, torna-se importante a utilização das plataformas *on-line* para beneficiar a profissionalização por meio de cursos que são oferecidos nessas plataformas, podendo ainda assistir vídeos com dicas e tutoriais sobre o gerenciamento de redes sociais e o uso das principais ferramentas e tecnologias para otimizar o alcance, com o objetivo de aprimorar a qualidade das postagens, despertando o interesse e desejo dos consumidores através das telas, possibilitando que mais pessoas descubram os produtos da sorveteria e compartilhem suas experiências. Portanto, a implementação da ferramenta do marketing digital irá possibilitar ajustes rápidos e estratégicos adequando as preferências do público, garantindo que a marca seja promovida e encontrada facilmente nas buscas locais.

Além disso, os conteúdos podem ser ajustados para refletirem a personalidade da marca e o vínculo com os clientes, incluindo postagens em datas comemorativas, como oportunidades para a sorveteria se conectar de forma mais profunda com o público, criando uma experiência emocional. Dessa maneira, cada postagem celebra o cliente e aproxima a marca de momentos afetivos, fazendo com que eles se sintam parte da história da sorveteria. Além disso, ao compartilhar

histórias por trás dos produtos, como a origem dos ingredientes ou o processo de fabricação artesanal, a marca pode criar um laço ainda mais forte com seus consumidores. No entanto, caso o perfil cresça e exija um trabalho mais especializado, a sorveteria pode considerar contratar um profissional dessa área para gerenciar de forma mais avançada as redes sociais, ajudando a construir uma estratégia sólida de marketing digital.

De acordo com Chiavenato (1987, p. 558), “a tecnologia passa a constituir a principal ferramenta a serviço do homem, e não mais a variável independente e dominadora”. Portanto, outra forma de desenvolver um contato mais próximo com os clientes por meio das mídias sociais é a implementação do WhatsApp Business para a sorveteria, com a finalidade de separar a comunicação pessoal da profissional, proporcionando benefícios como um catálogo de produtos, permitindo a visualização de sabores e preços, respostas automáticas e divulgação de informações para compartilhar promoções e novidades. Sendo assim, essa funcionalidade ocasiona em uma comunicação organizada com um contato direto com a clientela, aumentando a satisfação do cliente ao repassar as informações essenciais da sorveteria e elevando o nível de atendimento.

Como sugestão do próprio Sr. Edson, o marketing digital pode ser utilizado como uma ferramenta para criar e promover promoções através das redes sociais, atingindo um público amplo e segmentado. O proprietário sugeriu uma promoção específica para as estações mais frias, na qual os descontos estariam diretamente relacionados à temperatura do dia. Por exemplo, se a temperatura está 30°C, o cliente que adquirir sorvetes receberia um desconto de 30%. Essa estratégia é criativa e utiliza o clima, um elemento do cotidiano, tornando a promoção mais interessante e fazendo com que os clientes tomem decisões rápidas de compra, incentivando-os a aproveitarem a oferta.

Ademais, o uso das redes sociais para divulgar essa ação provoca o alcance de uma maior audiência e interage com novos seguidores, já que as plataformas permitem o compartilhamento, o que impulsiona o destaque da marca. Visto isso, permite a personalização e flexibilidade, sendo possível adaptar a promoção conforme as necessidades de cada estação. Por fim, a estratégia alinhada com as mídias sociais pode ser um diferencial competitivo, realçando o negócio diante dos concorrentes, mostrando a capacidade da empresa de inovar e reforçando a

identidade de marca, além de contribuir para o crescimento das vendas de maneira estratégica e criativa.

Em virtude de uma das dificuldades apresentadas anteriormente, é visível que o layout é realizado de forma inadequada, em destaque há o desgaste das cadeiras, que compromete a estética e, conseqüentemente, o conforto dos clientes, a falta de azulejos em algumas áreas da sorveteria, afetando o visual e a higiene, tornando prejudicial a credibilidade do local na visão dos consumidores. Dessa forma, assim como afirma Reinaldo Silva (2008, p.299) “o planejamento de layout é a determinação da locação real dos postos de trabalho, maquinário, equipamentos, áreas de estocagem e departamentos, dentro de um processo de produção”, é essencial implementar o layout de maneira eficiente, já que gera benefícios como o conforto e bem-estar dos clientes, proporcionando um ambiente mais agradável. Diante disso, foram elaboradas propostas como a reforma e ajustes planejados, buscando a melhoria da experiência como um todo e incentivando o retorno da clientela.

Diante dessa perspectiva, é crucial que haja a implementação de novas mobílias que sejam favoráveis para o cliente, uma vez que essa implementação gera oportunidades benéficas para a empresa, visto que, quando os clientes se sentem à vontade, eles tendem a aumentar o tempo de permanência no local, ampliando a possibilidade de consumir mais produtos e recomendar a sorveteria a outras pessoas, influenciando a percepção do cliente em relação à qualidade do serviço. Nesse contexto, com o investimento em mobílias mais duradouras é possível minimizar as chances de perda e reposições frequentes, o que impacta diretamente no lucro da empresa.

Portanto, sugere-se a substituição das cadeiras por modelos mais confortáveis, sofisticados e com um material duradouro, que assim, irá garantir um ambiente mais acolhedor e que resista ao uso diário. Com isso, opta-se por cadeiras Gruvyer (anexo A) com cores vibrantes feitas de polipropileno, sendo um material leve, confortável e resistente, principalmente em relação a riscos e quedas. Por outro lado, também se faz essencial a substituição das antigas mesas por novas (anexo B), sendo elas brancas e possuindo como matéria-prima a madeira de MDF. O preço por unidade das cadeiras é de R\$172,23 (cento e setenta e dois reais e vinte e três centavos) e das mesas são de R\$271,72 (duzentos e setenta e um reais

e setenta e dois centavos), contudo, no estabelecimento há espaço para oito mesas com quatro cadeiras cada uma, somando tudo, obtém-se um valor de R\$7.684,96 (sete mil, seiscentos e oitenta e quatro reais e noventa e seis centavos).

Outro fator importante será a reposição dos azulejos que estão em falta, sendo que o valor unitário é de R\$18,79 (dezoito reais e setenta e nove centavos), visto isso, é necessário repor quatro azulejos, além da mão-de-obra que varia no valor de R\$100 (cem reais) a R\$150,00 (cento e cinquenta e um reais), resultando em média R\$143,79 (cento e quarenta e três reais e setenta e nove centavos). Em consequência dessa reposição, haveria uma melhoria no estabelecimento, impactando em uma aparência mais uniforme e higiênica, aprimorando o visual e a limpeza. Com essas melhorias, a sorveteria tem como objetivo ser um local mais organizado e convidativo para os seus consumidores, combinado com a identidade da empresa e chamando os clientes.

Assim como o layout, a ausência de identidade visual nas embalagens também é um fator que prejudica a marca, uma vez que, segundo Kotler (1998, p.406) “A embalagem é o conjunto de atividades de design e fabricação de um recipiente ou envoltório para um produto”. Assim, a embalagem desenvolve uma função de se comunicar e influenciar a decisão de compra dos consumidores. Todavia, embalagens personalizadas são cruciais para o reconhecimento da empresa, contribuindo diretamente para a diferenciação no mercado. Em um cenário que exige inovação constante e é altamente competitivo, a embalagem auxilia na construção da identidade e diferenciação da marca, utilizando cores, logotipos e design que transmitem a dedicação da sorveteria em satisfazer os clientes através de pequenos detalhes.

Outro benefício importante é a experiência do cliente, uma vez que, uma embalagem bem elaborada protege o produto e agrega valor a experiência do consumo, gerando impacto positivo na percepção da qualidade e no engajamento do público. Além disso, embalagens personalizadas promovem um marketing gratuito, visto que cada cliente que sai com um sorvete leva consigo um item que divulga a marca, funcionando como uma propaganda para atrair novos clientes, consequentemente, aumentando a visibilidade e fortalecimento da identidade da organização dentro do mercado local, fazendo o consumidor associar a experiência do produto com a marca.

A fim de agregar mais personalidade para a marca, implementa-se a aquisição de novas embalagens para sorvetes de pote (apêndice D), na tentativa de abordar uma qualidade superior, optando por designs mais elegantes, com cores mais chamativas ou até mesmo detalhes como texturas e acabamentos diferenciados pode ajudar a transmitir essa sensação de exclusividade. Isso não só aumenta o apelo social, mas também contribui para a percepção de valor do produto, justificando um preço mais elevado.

De acordo com Las Casas (2014, p.142) “A embalagem é um dos mais importantes componentes de comunicação da empresa com o mercado, pois é a forma mais visível do produto), diante dessa afirmação, entende-se que manter as embalagens tradicionais para os sorvetes comuns é igualmente importante, pois atende a um público que já está acostumado a um formato específico e que busca algo mais simples e acessível. Essas embalagens podem continuar sendo práticas e funcionais com design que enfatizam a comunicação da sorveteria com o público, alinhados com a imagem da sorveteria.

Entretanto, os sorvetes de massa *gourmet* ganhariam um novo recipiente de forma personalizada (apêndice E), que tenha como matéria-prima o papel e se caracterize como sustentável, agregando pontos positivos na credibilidade da empresa. Ainda assim, para bem atender os clientes que preferem o consumo de açai, a variedade de embalagens seria mantida como ponto positivo, dando aos clientes adesivos personalizados em todas elas. E, a fim de agradar a clientela e possíveis parceiros, os recipientes com mais de um litro ganhariam uma nova identidade visual da D'Ítápolis estampada.

Destacando Strunck (2001, p.67), ele diz que para uma empresa não ter uma boa imagem, não custa uma boa impressão à primeira vista e isso reflete no crescimento e na valorização diante do mercado. Por isso, a implementação também de criar etiquetas específicas para identificar os sabores de sorvetes em massa é uma maneira eficiente de organizar o ponto de venda e facilitar a escolha dos clientes, sendo mais visuais, com cores vibrantes e ícones associados aos sabores, tornando a experiência de compra mais rápida e intuitiva, além de reforçar o reconhecimento da marca nos detalhes. Contudo, nota-se que para efetuar essa nova identidade para a empresa, é importante a criação de uma tabela (Apêndice F) para controlar a quantidade e o valor total das embalagens que serão renovadas.

Outra problemática relacionada com a identidade visual, foi a falta de exposição de cardápios personalizados na sorveteria, portanto, sabe-se que ao implementar cardápios (Apêndice G) diversificados na D'Ítápolis existem inúmeros benefícios ao atendimento ao cliente. Com cardápios bem estruturados, os clientes conseguem visualizar rapidamente as opções de sabores, tamanhos e preços, agilizando o processo de escolha e contribuindo para um atendimento mais rápido e organizado. Além disso, os cardápios podem ser alterados para proporcionar novas formas de acessos, como consultar as opções da sorveteria pelo celular, acessando *links* nas redes sociais e *QR codes* disponíveis no local, além da versão física tradicional.

Essa variedade de formatos facilita a consulta e adapta-se a diferentes preferências dos clientes. O *QR code* na sorveteria permitiria que os clientes visualizassem o menu de maneira prática, sem esperar o cardápio manual, enquanto o acesso por via das mídias sociais traria a oportunidade de conferir as opções de forma antecipada. Com o cardápio físico ainda disponível, o estabelecimento atende a todos os perfis de clientes, sejam os que preferem a tecnologia ou aqueles que valorizam a experiência tradicional. Por fim, a flexibilidade do cardápio traria mais autonomia e ajudaria a modernizar a imagem da sorveteria, mantendo-a próxima com o público no ambiente físico e digital.

A utilização de uniformes para funcionários da sorveteria é uma escolha estratégica que contribui para uma imagem mais profissional e organizada do estabelecimento, referindo-se também a identidade visual da empresa. O uniforme será branco, já que essa cor transmite a sensação de higiene, características essenciais em um ambiente de alimentos e, pensando em afirmar ainda mais sua identidade visual, é necessário conter o logotipo e detalhes vermelho e verde que se alinhem a essa identidade (Apêndice H). Desta maneira, além de passar uma imagem de higiene o uso de uniformes padronizados ajudará a reforçar a presença e a marca. No entanto, o investimento para essa aplicação não existe um alto custo, visto que o preço unitário do uniforme custa entre R\$40,00 e R\$50,00.

Sendo assim, uniformes são apenas ferramentas práticas para melhorar a experiência do cliente, que rapidamente consegue identificar quem está disponível para atendê-los, proporcionando um atendimento mais ágil e eficiente. Além de sua funcionalidade prática, a padronização dos uniformes desempenha uma função no

reforço da organização da equipe. Ao vestir o uniforme, cada funcionário se sente motivado, criando uma sensação de pertencimento indo além das tarefas individuais. Esse simples ato de vestir a mesma roupa ajuda a criar um ambiente de trabalho mais coeso e colaborativo, onde todos se veem como peças essenciais para a expansão da empresa, resultando em um ambiente mais harmonioso, em que a eficiência e satisfação de clientes e funcionários são prioridades.

Em decorrência da definição de marketing por Kotler (2000, p. 244) o marketing é um processo social pelo qual as pessoas conseguem aquilo que necessitam e desejam, criando e trocando produtos e valores com os seus clientes. Dessa forma, conclui-se que a adoção de estratégias de marketing focadas na visibilidade e na interação com o público pode transformar a presença e a relevância da sorveteria no mercado. Em um cenário competitivo, em que inúmeras opções estão em disposição dos consumidores, destacar-se torna essencial para ser lembrado. O sucesso de um negócio depende, em grande parte, da capacidade de se diferenciar e essa diferenciação pode ser conquistada por meio de uma comunicação assertiva.

A implementação de abordagens que utilizam tanto ferramentas digitais inovadoras quanto conceitos clássicos de marketing cria uma base fundamental para atrair novos clientes, mais importante, reter aqueles já conquistados. No ambiente digital, o uso estratégico de redes sociais, campanhas de marketing direcionadas e conteúdos atrativos gera uma conexão emocional com o público. Oferecer experiências memoráveis, seja através de interações nas redes sociais, promoções exclusivas ou até mesmo eventos especiais, fortalece o vínculo entre a marca e seus consumidores.

O marketing digital oferece uma oportunidade valiosa para alcançar o público-alvo de maneira mais eficaz. Utilizando as redes sociais a sorveteria pode interagir diretamente com os clientes, receber *feedbacks* e adaptar sua oferta com base nas preferências deles. Além disso, a segmentação adequada do público permite personalizar as comunicações e ofertas, tornando-as mais relevantes. No entanto, a criação de experiências exclusivas, como promoções sazonais ou desafios interativos, pode envolver o cliente de forma que os incentive a participar ativamente nas redes sociais da sorveteria, ao mesmo tempo, parcerias com influenciadores

podem ajudar a aumentar a comunidade de consumidores e melhorar a presença da marca no cenário regional.

Segundo Cobra (1992, p. 29) “marketing é mais que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços – é um compromisso com a busca da melhoria na qualidade de vida das pessoas”, diante disso, para que a sorveteria D’Itápolis alcance um sucesso contínuo, é essencial integrar diversos aspectos estratégicos abordados, como o entendimento do público-alvo, o uso eficaz do marketing digital e a criação de uma identidade visual forte e coerente. O marketing digital permite uma interação constante com os consumidores, promovendo a marca de forma consistente. Paralelamente, a ergonomia no ambiente de trabalho garante que tanto funcionários quanto clientes desfrutem de um espaço confortável e funcional, enquanto uma fachada atraente e bem projetada chame a atenção e convide os clientes a entrarem no estabelecimento. Somado a isso, um clima organizacional positivo reflete diretamente na qualidade do atendimento e na satisfação dos colaboradores. Quando todos esses elementos estão alinhados, espera-se que a sorveteria sane todas as suas dificuldades e consolide-se como uma referência no setor.

## CONCLUSÃO

A realização do Trabalho de Conclusão de Curso teve início em fevereiro de 2024, com a execução de uma pesquisa de campo nos municípios de Guaratinguetá e Aparecida, São Paulo, com a finalidade de identificar possíveis falhas e dificuldades no ambiente de trabalho de algumas organizações, demonstrando a necessidade de implementar propostas de soluções com o foco em uma determinada área. Contudo, após a coleta e análise dos dados da pesquisa, a sorveteria D'Ítápolis destacou-se entre os estabelecimentos visitados, por atuar no setor alimentício e se especializar na produção de sorvetes artesanais. O proprietário da sorveteria nos concedeu autorização para compartilhar mais informações sobre a empresa, o que tornou possível o marketing como um fator crucial a ser estudado. Dessa forma, foram introduzidos no trabalho a história, teorias, áreas da Administração e as problemáticas encontradas na empresa e possíveis soluções que poderiam ser implementadas.

Para a realização deste trabalho, foi essencial o aprofundamento no campo da administração, que foi abordado no primeiro capítulo. Este estudo abrangeu desde os primórdios do conceito de administração até sua consolidação, especialmente após a Revolução Industrial, momento em que essa ferramenta passou a se concretizar de forma mais estruturada no Brasil. Posteriormente, foram utilizados conceitos da prática administrativa, definindo a administração como um sistema interligado e indispensável para o funcionamento eficaz das organizações. A partir dessa base, o estudo avançou para a análise das teorias da administração, seguido pelo estudo das diversas áreas administrativas, tais como: logística, gestão de pessoas, gestão financeira, gestão de qualidade, gestão da produção, gestão de estoque, gestão de compras e marketing.

No capítulo dois foi realizada a descrição do município de Aparecida, São Paulo, contando a história da cidade, dados de sua localização e como é estabelecida sua economia. Além disso, houve a caracterização da empresa D'Ítápolis Sorvetes, situada na Avenida Padroeira do Brasil, que foi fundada no ano de 2017 pelo Sr. Edson Lima e que possui como diferencial a produção artesanal dos sorvetes. Por fim, foram apresentadas as problemáticas encontradas na empresa, que se concentraram no marketing, ocasionando na ausência de: público-

alvo; identidade visual; divulgação; marketing digital; layout e cardápios, o que prejudica a empresa.

Ao iniciarmos o capítulo três, foram apresentadas propostas de solução para as dificuldades abordadas no capítulo anterior. Assim, para a aplicação de soluções viáveis, usou-se como base os conceitos de marketing para a melhoria na gestão da empresa, pontuando a implementação do 4Ps (mix de marketing); público-alvo, uso do marketing digital, segmentação de mercado, investimento em *branding*, melhoria na fachada, troca da mobília, reestruturação na identidade visual da empresa e investimento na imagem que a empresa deseja passar, melhoria nos uniformes e aplicação na fidelização dos clientes, a fim de que as estratégias de marketing sejam aplicadas de maneira eficaz, trazendo maior desenvolvimento para a empresa.

Conclui-se, por meio deste Trabalho de Conclusão de Curso que a aplicação de estratégias de marketing bem estruturadas pode transformar a forma como a marca se posiciona no mercado e interage com seus clientes. Assim, ao analisar as necessidades e desafios da sorveteria D'Ítápolis, compreendemos a importância de alinhar as ações de marketing e o impacto positivo que uma abordagem voltada à experiência do cliente pode ter na fidelização e na atração de novos públicos. Além disso, reforçamos nosso conhecimento teórico e prático sobre ferramentas de marketing e aprendemos a aplicá-las de forma adaptada às particularidades de um negócio específico, o que nos mostrou o valor de uma análise detalhada e desenvolvida para alcançar resultados significativos.

Entende-se que um trabalho deste porte e abrangência não se encerra aqui, podendo ser motivo de mais estudos e pesquisas que contribuam ainda mais para o sucesso da empresa em questão.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 2000, 3ª edição.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª edição. São Paulo: Barueri. Manole Ltda, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria da Administração**. 7ª edição. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 9ª edição. São Paulo: Manole Ltda, 2014. **Marketing: criando valor para os clientes / Gilbert A. Churchill Jr., J. Paul Peter**; tradução Cecícila Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira – São Paulo: Saraiva, 2005.
- DIAS, Reinaldo. **Marketing ambiental: ética, responsabilidade social e competitividade nos negócios / Reinaldo Dias**. – 1ª edição. – 4ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.
- DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DÓREA, Alice Meira Gomes. **Marketing digital como instrumento de apoio à educação ambiental em uma instituição federal de ensino: o caso da UFBA / Alice Meira Gomes Dórea**. 2018. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2018.
- FAUSTO, Boris. **História Concisa do Brasil**. 1ª edição. 1ª reimpressão. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Imprensa Oficial do Estado, 2002.
- FERREIRA, Leonardo. **Gestão da produção / Leonardo Ferreira**. 1ª edição. – Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.
- KEHRIG, Ruth Terezinha. **História da administração pública brasileira: livro didático/ Ruth Terezinha Kehring; design institucional Márcia Loch, Flavia Lumi Matuzawa, [Luiz Henrique Queriquelli]**. – 4. ed. rev. e atual.- Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle / Philip Kotler**; tradução Ailton Bomfim Brandão – 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª edição. 7ª reimpressão - São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 17ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2018.

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

LAS CASAS, Alexandre. **Administração de Marketing: Conceito, Planejamento e Aplicações à Realidade Brasileira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LAUDON, Kenneth C. e LAUDON Jane P. **Sistemas de informações gerenciais**. Tradução Thelma Guimarães; revisão técnica Belmiro N. João. – 7. ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração / Antônio Cesar Amaru Maximiano** – 5. ed.rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 2000.

NORMAN, Donald A. **O design do dia-a-dia/Donald A. Norman**; tradução de Ana Deiró. – Rio de Janeiro: Rocco LTDA, 2006 – (hiperestudos).

ROSSÉS, Gustavo Fortinelli. **Introdução a Administração / Gustavo Fortinelli Rossés**. – Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e – Tec Brasil, 2014.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração / Reinaldo O. da Silva**. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

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

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

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade / James Teboul**; tradução Heloisa Martins. – Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1991.

TEIXEIRA, Luiza Reis. **Administração pública brasileira** / Luiza Reis Teixeira. – Brasília: PNAP; Recife: UPE/ NEAD, 2021.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Pesquisa mercadológica da Sorveteria D´Itápolis Sorvetes

## Sorveteria D´Itápolis

Pesquisa de Marketing

---

Gênero: \*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Faixa etária: \*

- Menos de 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Mais de 50 anos

Nível de renda \*

- Nenhuma renda
- Até um salário mínimo (Até R\$678,00)
- De 1 a 3 salários mínimos (De R\$678,00 a R\$2.034,00)
- De 3 a 6 salários mínimos (De R\$2.034,01 a R\$4.068,00)
- Mais de 6 salários mínimos (Mais de R\$4.068,01)

Qual bairro você mora? \*

Sua resposta

---

Com que frequência você consome sorvetes? \*

- Semanalmente
- Mensalmente
- Quase nunca
- Nunca

Qual a sua frequência na D'Ítápolis Sorvetes? \*

- Semanalmente
- Mensalmente
- Quase nunca
- Nunca

Deixe um feedback para a sorveteria \*

Sua resposta

---

APÊNDICE B – Ilustração Logo sorveteria D'Itápolis Sorvetes



APÊNDICDE C – Ilustração fachada sorveteria D'Itápolis Sorvetes



**APÊNDICE D – Ilustração Embalagens Sorveteria D'Itápolis Sorvetes**



**APÊNDICE E – Ilustração Recipiente Sorveteria D'Itápolis Sorvetes**



**APÊNDICE F – Tabela Preço Embalagens Sorveteria D'Ítápolis Sorvetes**

Quantidade	Descrição	Tamanho	Preço unitário	Preço Total
1000	Pote Biodegradável	1L	R\$ 2,32	R\$ 2.316
1000	Pote Retangular	2L	R\$ 3,75	R\$ 3.750
1000	Adesivos	5x5cm	R\$ 0,12	R\$ 120,00
1000	Adesivos	7x7cm	R\$ 0,23	R\$ 230,00
<b>TOTAL</b>				<b>R\$ 6.416,00</b>

**APÊNDICE G – Ilustração Cardápio Sorveteria D'Ítápolis Sorvetes**

# Cardápio



## Picolés

Picolé .....	R\$ 2,00
Picolé recheado .....	R\$2,50
Bebidas alcoólicas ..	R\$2,50
Skimo .....	R\$4,50
Brigadeiro .....	R\$5,50
Tentação .....	R\$5,50

## Milk Shake

400ml.....	R\$ 15,00
500ml.....	R\$ 16,00

## Massa

Massa.....	R\$ 66,90 kg
------------	--------------

## Açaí

300 ml.....	R\$ 9,50
400 ml.....	R\$ 10,50
500 ml.....	R\$ 11,50

## Adicionais

Leite em pó.....	R\$ 2,00
Leite condensado.....	R\$ 2,00
Banana.....	R\$2,00
Morango.....	R\$2,00
Choco power.....	R\$2,50
Choco ball.....	R\$2,50
Bala de goma.....	R\$3,00
Confeti.....	R\$3,00
Gotas de chocolate....	R\$3,00
Marshmallow.....	R\$3,00

 012 3311-1046

 D'itapolis Sorveteria



**APÊNDICE H – Ilustração Uniformes Sorveteria D'Itápolis Sorvetes**

**ANEXOS****ANEXO A – Ilustração Cadeiras Gruyver Sorveteria D'Ítápolis Sorvetes****ANEXO B – Ilustração Mesa Saarinen Sorveteria D'Ítápolis Sorvetes**