



Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis
Departamento de Contabilidade

BEATRIZ RANGEL ANTUNES DA SILVA

**Estratégias de marketing para a sustentabilidade das pequenas empresas: o
caso da empresa familiar Sorveteria Sabor do Norte**

**Rio de Janeiro
Julho/2019**

Beatriz Rangel Antunes da Silva

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A SUSTENTABILIDADE DAS
PEQUENAS EMPRESAS: O CASO DA EMPRESA FAMILIAR SORVETERIA
SABOR DO NORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. Mônica Visconti

**Rio de Janeiro
Julho/2019**

RESUMO:

As micro e pequenas empresas têm contribuído bastante para o desenvolvimento da economia brasileira, não só em termos do crescimento do mercado mas também na geração de emprego. Ser empreendedor significa estar atento ao mercado e estudar as possibilidades de negócio, escolhendo as melhores oportunidades. O mercado de sorvetes apresenta essa característica e a empresa familiar Sabor do Norte Sorvetes soube crescer e se desenvolver nesse segmento. Mas existem possibilidades de crescimento que devem ser exploradas e a utilização das ferramentas de marketing pode ser uma solução para esse crescimento. Elaborar um planejamento estratégico e definir prioridades auxilia a gestão. Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho é apresentar as estratégias de marketing adotadas pela empresa familiar Sorveteria Sabor do Norte para o desenvolvimento e manutenção do seu negócio. Para atingir os objetivos, aplicou uma metodologia de pesquisa bibliográfica, para o necessário embasamento teórico e foi desenvolvido um estudo de caso, que permitiu identificar as possibilidades e os obstáculos que a empresa enfrenta para o seu crescimento. Foi possível concluir que a empresa pode melhorar o seu desempenho, tornar-se mais competitiva apostando no aumento da produção visando a distribuição para outros mercados, bem a a aposta no marketing digital, aumentando o seu alcance e visibilidade, potenciando o seu crescimento.

Palavras-Chave: Marketing. Empreendedorismo. Mercado de Sorvetes. Empresa Familiar.

ABSTRACT

Micro and small companies have contributed greatly to the development of the Brazilian economy, not only in terms of market growth but also in employment generation. Being an entrepreneur means being attentive to the market and studying the possibilities of business, choosing the best opportunities. The ice cream market has this characteristic and the family company Sabor do Norte Sorvetes knew how to grow and develop in this segment. But there are possibilities for growth that must be explored and the use of marketing tools can be a solution to that growth. Developing strategic planning and setting priorities helps management. In this sense, the general objective of this work is to present the marketing strategies adopted by the family company Sorveteria Sabor do Norte for the development and maintenance of its business. In order to reach the objectives, it applied a methodology of bibliographical research, for the necessary theoretical foundation and a case study was developed, which allowed to identify the possibilities and the obstacles that the company faces for its growth. It was possible to conclude that the company can improve its performance, make me more competitive betting on the increase of production aimed at distribution to other markets, as well as betting on digital marketing, increasing its reach and visibility, boosting its growth.

Keywords: Marketing. Entrepreneurship. Ice Cream Market. Family business..

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese da classificação das empresas familiares	18
Quadro 2 – Características do empreendedor	23
Quadro 3 – Comparativo empreendedor/administrador	25
Quadro 4 – Análise do ambiente externo da Sorveteria Sabor do Norte.....	42
Quadro 5 – Análise SWOT da Sabor do Norte.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Ranking de países produtores de sorvete	36
Tabela 2 – Ranking de países consumidores de sorvete	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Incentivos para a via do empreendedorismo.....	22
Figura 2 – Produção de Sorvete no Brasil por tipo de produto.....	37
Figura 3 – Consumo de sorvete no Brasil, em litros.....	38
Figura 4 – Consumo de sorvetes, per capita, no Brasil.....	39
Figura 5 – Sabor do Norte Sorvetes.....	40
Figura 6 – Sorvetes da Sabor do Norte.....	42
Figura 5 – Sorvete da Sabor do Norte	42

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	PROBLEMA	12
2.1	Pressupostos da Problematização	12
2.2	O Problema	13
2.3	Objetivos e Justificativa	13
2.3.1	Objetivo geral	13
2.3.2	Objetivos específicos.....	13
2.3.3	Justificativa	14
3	REFERENCIAL TEÓRICO	15
3.1	Empresa Familiar	15
3.2	Tipos de empresas familiares.....	17
3.3	Empreendedorismo: conceito e origem	19
3.4	Perfil do empreendedor	23
3.5	Marketing: conceito e importância	27
3.6	4 P's e Plano de marketing.....	28
3.6.1	Análise do ambiente externo	30
3.6.2	Análise do ambiente interno	31
3.6.3	Matriz SWOT	31
3.6.4	Marketing e tecnologia: os impactos do marketing digital na promoção de um empreendimento.....	32
4	METODOLOGIA	34
5	ESTUDO DE CASO: EMPRESA SABOR DO NORTE SORVETES	35
5.1	Setor alimentício no Brasil: breves apontamentos.....	35
5.2	Mercado de Sorvetes.....	35

5.3	Empresa Sabor do Norte Sorvetes.....	39
5.3.1	Análise do ambiente interno	41
5.3.2	Análise do ambiente externo – análise ambiental	43
5.4	Discussão dos resultados.....	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, segundo dados do Sebrae (2016), as empresas familiares geram 65% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e empregam 75% da força de trabalho, além de representarem 90% dos empreendimentos no País. Grande parte das empresas familiares brasileiras são micro e pequenas empresas. O levantamento do Sebrae constatou que de cada dez empresas de pequeno porte, seis são familiares. Estas empresas são um importante elemento para o crescimento da economia do país, não só por serem em grande número, mas, sobretudo, pela geração de renda e emprego.

No entanto, há também um aspecto negativo que afeta boa parte dessas empresas e que está relacionado com a sua sobrevivência.

São inúmeras as empresas que fecham ainda antes de completarem um ano no mercado. Segundo pesquisa efetuada pelo SEBRAE (2016) quase metade das empresas encerram a sua atividade ao fim de dois anos no mercado.

A maior parte das empresas se inicia com sonhos, idéias, empenho e o investimento de pessoas empreendedoras e seus parentes, que juntam suas economias e formam um negócio familiar. Entretanto, fazer com que o empreendimento tenha sucesso e depois passá-los para os filhos é uma tarefa difícil que nem sempre é alcançada.

Considerando a competitividade do mercado, em constante inovação e onde a concorrência se apresenta cada vez mais preparada e os clientes mais exigentes, torna-se necessário que empresas familiares de pequeno porte estejam preparadas para enfrentar esse mercado e a definição de estratégias de marketing pode auxiliar no desenvolvimento e consolidação da empresa.

Nesse sentido, o objetivo geral definido para este trabalho é apresentar as estratégias de marketing adotadas pela empresa familiar Sorveteria Sabor do Norte para o desenvolvimento do seu negócio.

Visando cumprir os objetivos propostos, o trabalho foi estruturado da seguinte forma:

- a) Apresentação do problema, objetivos e justificativa para a escolha do tema abordado;

- b) Revisão da literatura disponível relacionada com a temática visando dotar do trabalho do necessário embasamento teórico;
- c) Definição e apresentação dos procedimentos metodológicos utilizados na elaboração da pesquisa;
- d) Apresentação do estudo de caso, resultados e análise dos dados coletados;
- e) Apresentação das conclusões e sugestões para estudos futuros.

2 PROBLEMA

2.1 Pressupostos da Problematização

Atualmente, a empresa familiar tem sido motivo de muita preocupação para os administradores, pois estas, muitas vezes, não estão preparadas para enfrentar alguns problemas que abatem as famílias e tem levado grande parte dessas empresas ao fracasso, principalmente devido a falta de planejamento adequado.

Observa-se que existem vários autores com definições diferentes do conceito de empresa familiar. No entanto, nos últimos anos tem-se defendido a ideia de que não é possível e nem correto estabelecer uma fronteira que diferencie negócios familiares e não familiares. O que pode ser considerado em comum com todas as definições é o fato de que a intenção é mantê-la entre os membros da família, ou seja, ela deve ser transferida a geração seguinte.

Neste sentido, entende-se que gestão de uma empresa familiar apresenta problemas e dinâmicas administrativas similares a outro tipo de empresas, pelo que estratégias de marketing aplicadas ao desenvolvimento do negócio podem contribuir para o seu desenvolvimento e, no caso de empresas de pequeno porte, podem significar a sua sobrevivência em um mercado bastante competitivo.

A cada novo dia, a quantidade de informação dentro de uma organização aumenta e se torna mais complexa, clamando cada vez mais por dados numerosos e certos para a tomada de decisões. Boas escolhas, planejamento e estratégias bem elaboradas são imprescindíveis para o bom funcionamento da empresa.

Segundo Las Casas (2010) o planejamento consiste em analisar e ambiente e a partir desta análise, tomar decisões. No marketing existem diversas ferramentas que dão suporte e podem orientar qualquer empresa independente do tamanho ou segmento de mercado que ela está inserida a realizar um planejamento estratégico adequado. Os gestores precisam identificar os fatores internos e os fatores externos que podem afetar o desempenho da companhia de modo a tomar decisões de forma correta, bem

como traçar uma eficiente estratégia de marketing, as quais irão nortear as decisões futuras.

Nesta perspectiva, procurou-se, através do presente estudo, identificar se a Empresa Familiar Sorveteria Sabor do Norte faz um planejamento adequado, se utiliza estratégias de marketing, que ferramentas implementa para fidelizar seus clientes e para atrair potenciais clientes, visando o crescimento no mercado e garantindo a sua manutenção.

2.2 O Problema

Diante do anteriormente exposto, o problema de pesquisa pode ser definido com o seguinte questionamento:

De que forma o planejamento e a implementação de estratégias de marketing pode auxiliar as pequenas empresas familiares a desenvolver e conseguir a sustentabilidade de seu negócio?

2.3 Objetivos e Justificativa

2.3.1 Objetivo Geral

Apresentar as estratégias de marketing adotadas pela empresa familiar Sorveteria Sabor do Norte para o desenvolvimento e manutenção do seu negócio.

2.3.2 Objetivos específicos

Foram definidos como objetivos específicos:

- a) Apresentar o conceito de empresa familiar e empreendedorismo;
- b) apresentar o mercado alimentício com as suas oportunidades e ameaças;
- c) Identificar a forma e a implementação de estratégias de marketing que possam contribuir para o desenvolvimento e manutenção de micro e pequenas empresas

2.3.3 Justificativa

Os micro e pequenos empresários, conscientes da crise que o País está vivendo vêm buscando informações referentes às causas das falências das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). O Brasil vive hoje, uma situação bastante preocupante: cada dia mais empresas fecham e mais empregos se extinguem. No cenário atual é uma tragédia social.

A empresa familiar tem suas vantagens em relação às outras, as quais podem viabilizá-la e levá-la para um caminho de sucesso. Entretanto, organizações como estas apresentam muitas desvantagens e enfrentam muitos desafios relacionados a diferentes situações e que podem vir a destruir a organização.

Dessa maneira, são muitos os motivos que preocupam os administradores de uma empresa e estes são assuntos frequentemente discutidos atualmente. Estatísticas comprovam que metade das empresas familiares fracassam principalmente na passagem do fundador para a segunda geração.

Sabe-se que uma gestão eficiente e a implementação de estratégias adequadas podem garantir a sobrevivência e sustentabilidade do negócio garantindo empregos e renda.

A justificativa para a abordagem da temática deste estudo está relacionada à importância que as pequenas empresas apresentam para a economia brasileira, em termos de desenvolvimento do mercado, geração de renda e geração de emprego.

Julgou-se importante verificar como estas empresas se organizam em termos de estrutura administrativa e como utilizam as ferramentas que o marketing coloca à sua disposição para o desenvolvimento da sua atividade.

É também uma oportunidade para colocar em prática os conhecimentos acadêmicos adquiridos e contribuir para a formulação de questões que possam ser desenvolvidas em estudos futuros.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Empresa Familiar

Segundo Oliveira (2006), historicamente, as empresas familiares surgiram no Brasil com as companhias hereditárias no início do século XVI, após seu descobrimento por Portugal. As mesmas podiam ser transferidas por heranças aos herdeiros dos capitais administradores dessas terras na época.

O mesmo autor diz então, que houve uma necessidade de segmentação das companhias hereditárias para que elas pudessem ser melhores administradas. A partir daí, incentivou-se o início de vários outros empreendimentos necessários, tais como a construção de estradas e etc. Além disso, o movimento imigratório ocasionou o incremento de muitas empresas familiares com descendência italiana, japonesa entre outras. De acordo com Oliveira (2006, p.3)

Em termos de origem da empresa familiar, pode-se considerar que um empreendedor na verdadeira e mais ampla conceituação da palavra que é, no mínimo, audacioso, detentor de certo nível de tecnologia e, principalmente, possui a visão do negócio, geralmente como auxílio de pequeno número de funcionários. Nesse contexto, ele normalmente recebe o apoio e o auxílio de membros da família, o que pode dar sustentação ao conceito mais simples do que seja uma empresa familiar. (OLIVEIRA 2006, p. 3)

A administração da empresa e os membros empreendedores da Cia fazem parte de um clã, necessitando assim de uma linha de conduta ética para se direcionarem. Um código de ética, segundo Floriani (2002, p.138) “não é fácil de ser criado, devido à quantidade de detalhes que envolvem todos os requisitos indispensáveis à situação que podem atingir a família empresaria.” e ressalta que se deve levar em consideração alguns pontos cruciais, entre eles:

- a) Consciência de que a entidade é uma pessoa com personalidade própria: Os deveres e responsabilidades relacionados aos bens, direitos e obrigações devem ser apresentados desde cedo, para que os membros entendam e sejam capazes de respeitá-las

- b) Os sócios e suas famílias devem estar comprometidos com a continuidade da empresa: A lealdade e o comprometimento deve ser incondicional para que os herdeiros, funcionários e sócios entendam a filosofia empresarial e reconheçam o avanço da empresa como um benefício para todos.
- c) A empresa deve estar acima dos interesses pessoais: o ideal é que todos os familiares sejam vistos como exemplo de trabalho duro, onde se coloca a empresa em primeiro plano e o coletivo deve estar acima do individual.
- d) A unidade familiar deve ser permanentemente investida em suas forças, sabendo-se respeitar as diferenças pessoais: a empresa deve ser preservada de qualquer conflito ou confronto de gerações e o respeito pela experiência dos mais velhos é o ponto de partida para manter o bom relacionamento interfamiliar.
- e) As relações interpessoais entre os membros das famílias devem ser excelentes: É essencial a prática da sinceridade, justiça, lealdade, respeito, honestidade e etc para direcionar as posições assumidas, seja familiar ou profissional.
- f) Os sócios e seus familiares devem estar comprometidos com a excelência da empresa: O objetivo maior do clã familiar é dar continuidade a empresa e para isso a objetividade é indispensável para que o nível de desempenho pessoal e coletivo seja elevado, transmitindo assim segurança e confiança.
- g) Deve-se respeitar as linhas hierárquicas evitando ingerências em chefias e funcionários subordinados: Os sócios e herdeiros devem respeitar a cadeia de comando
- h) Descobrir e reforçar os valores das famílias em cada um dos herdeiros: Caso a figura do fundador seja um bom exemplo, a empresa cria valores que coincidam com os dele sendo assim, os traços positivos da família são preservados, como por exemplo a criatividade, que é capaz de transformar o ambiente profissional.
- i) Estar comprometido com a profissionalização: Deve ser adotado um comportamento totalmente profissional, respeitando-se a autoridade e a

responsabilidade dos profissionais , procurando estimulá-los e motivá-los

- j) Os sócios devem agir com evidenciação e transparência de seus atos e assim difundir essa filosofia entre os colaboradores da empresa: os relatórios e demonstrativos contábeis devem ser evidenciados e transparentes na família, para facilitar a interação social.

A doutrina diverge na definição das empresas familiares, não exigindo um consenso quanto à correta definição a se adotar. No entanto, existe um consenso a cerca de três elementos principais, ou seja, três esferas de influencia: Família, negócio e propriedade.

A interação entre família e empresa, explicitada pelas três dimensões (família, negócio e propriedade), constitui o principal elemento de distinção entre empresas familiares e não familiares. Com efeito, essa interação tem sido reconhecida como um dos principais influenciadores da dinâmica das empresas familiares (DYER JR, 2009)

Vale lembrar que a maioria das empresas familiares são micro e pequenas empresas e segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) as unidades de menor porte representam imensa maioria das empresas brasileiras. Esta realidade se verifica para todos os setores de atividade e não apenas para um conjunto da economia.

3.2 Tipos de empresas familiares

As empresas familiares podem ser classificadas em diversos tipos, em função do foco que seja norteada a análise e dos critérios utilizados. No quadro 1 , a seguir, encontra-se uma síntese dos tipos de empresas familiares encontrados na literatura consultada.

Quadro 1 – Síntese da classificação das empresas familiares

Autores	Crítérios de Classificação	Classificação
Lethbridge (1997) citado por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007)	Grau de abertura de capital	Tradicional Híbrida Influência Familiar
Bueno, Fernandez e Sanchez (2007)	Fatores socio-demográficos	Idade Ramo de atividade Forma jurídica Mercado geográfico
	Geração ocupante do poder	Empresa de 1° Empresa de 2° Empresa de 3° geração
Gallo (1995), citado por Bueno, Fernández e Sánchez (2007)	Vínculo da família com a empresa	Empresa de trabalho familiar Empresa familiar conjuntural Empresa investimento Empresa de direção familiar
Amendolara (1995), citado por Moreira Junior e Bortolo Neto (2007)	Perspectiva do poder	Poder absoluto do controlador, não compartilhado Poder bastante concentrado, mas compartilhado com outros membros da família Poder semidelegado

Fonte: Administradores.com.br, 2019

Bueno, Fernández e Sánchez (2007), apresentam três tipos básicos de classificação para as empresas familiares, considerando aspectos relacionados a fatores sócio demográficos, geração ocupante do poder e vínculo da família com a empresa, sendo este último baseado em Gallo (1995). Na classificação realizada com base em aspectos sócio demográficos, são considerados fatores como idade da empresa, ramo de atividade, forma jurídica e mercado geográfico.

Outro critério de classificação apresentado por este mesmo autor está relacionado com a quantidade de gerações que se sucederam à frente da organização. Há quem considere que a empresa conquista o título de familiar realmente quando passa da segunda para a terceira geração. A empresa é considerada de primeira geração quando dirigida pelo fundador. Quando estes se afastam dos cargos em favor de seus herdeiros, tem-se uma empresa de segunda geração e assim por diante.

3.3 Empreendedorismo: conceito e origem

O empreendedorismo não pode ser considerado uma atividade nova já que ela existe desde a primeira ação inovadora tomada pelo homem e cujo objetivo era o de melhorar e desenvolver as relações entre a sociedade.

Embora não exista uma definição consistente e unânime para o termo, segundo Hisrich e Peters (2004), a palavra empreendedorismo tem a sua origem no francês e no seu significado original, implica aquilo que está no meio ou entre compradores. Becker e Lacombe (2003) explicam que esse conceito decorre do ato de assumir riscos, em particular nas atividades comerciais.

De uma forma geral, a oscilação existente na definição do conceito de empreendedorismo resulta das diferentes postulações proferidas nas áreas da economia, da psicologia, da sociologia e da administração. Para Drucker (2005) o surgimento da economia empreendedora pode ser considerado um evento cultural, econômico e tecnológico, estando reservado aos empreendedores um papel de inovação e de exploração de novas oportunidades de negócio.

O mundo dos negócios é extremamente competitivo e sofre constantes alterações e para poder enfrentá-las, mantendo-se competitivo no mercado, as empresas e empresários necessitam ser empreendedores, utilizando essa capacidade como estratégia de mercado, visando explorar as oportunidades que vão surgindo e a satisfação da necessidade dos clientes, de forma inovadora e criativa, assumindo os riscos necessários para poder avançar.

Segundo Dornelas (2014) empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que juntos, levam à transformação de ideias em oportunidades, enquanto que Leite (2000) define empreendedorismo como a criação de valor efetuada por organizações e por pessoas que trabalham no sentido de implementar uma ideia, com criatividade e com capacidade de transformação.

Existem muitas definições para o termo “empreendedor”, mas uma das mais antigas é a de Joseph (1949), apud Dornelas (2014 p. 22) “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos.”

Na visão de Kirzner (1973), apud Dornelas (2014 p. 22) o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio em um ambiente de caos, ou seja, que identifica oportunidades encontrando uma posição clara. Para ambos, porém, o empreendedor é um identificador de oportunidades.

Dornelas (2014) afirma também que, o empreendedor é aquele que encontra uma oportunidade e capitaliza sobre ela, assumindo riscos. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, estes aspectos:

- a) ter iniciativa para criar um novo negócio e gostar do que faz;
- b) utilizar os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- c) aceitar assumir os riscos e a possibilidade de falhar.

Existe um consenso entre os estudiosos de empreendedorismo de que há atitudes comuns no sujeito empreendedor, tais como: Assumir risco, Identificar oportunidade, Conhecimento, Organização, Tomar decisões, Liderança, Dinamismo, Independência, Otimismo e Tino empresarial (SALIM et al., 2004).

Os empreendedores são pessoas que se diferenciam, já que apresentam uma motivação singular, devido à paixão pela sua atividade e cujo objetivo é não ser apenas mais um, querendo deixar uma marca no mercado (DORNELAS, 2014).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) indicam que na sua essência, o empreendedorismo visa identificar e explorar as oportunidades que passam despercebidas ou que outros não reconhecem o potencial comercial apresentado.

O termo empreendedorismo pressupõe uma execução de planos ou de intenções para a realização de um negócio ou ainda, para a introdução de uma ação inovadora em termos de gestão de uma organização já existente e estruturada (CAMARGO; FARAH, 2010).

Sales e Neto (2004) informam que o empreendedorismo apresenta os seus primeiros elementos ainda no decorrer do século XVII, dizendo que já nesta época haviam alguns indícios na relação entre assumir riscos e

empreender, sendo estabelecido um acordo contratual para a execução de determinado tipo de serviços ou fornecimento de produtos, entre o empreendedor e o governo. Consideram que Richard Cantillon foi um dos percussores do empreendedorismo, estabelecendo as diferenças entre capitalista e empreendedor.

No entender de Costa, Barros e Carvalho (2011) Cantillon se esforçou para tentar identificar o empreendedor, o seu perfil e vincular essa representação, não em relação à função que desempenhava na sociedade, mas antes o seu posicionamento em relação ao risco que as oscilações de oferta e demanda apresentavam. Este posicionamento resultava do fato que o empreendedor, no decorrer desta época não assumia muitos riscos, já que na maior parte das vezes ele apenas gerenciava projetos, alguns destes financiados pelos próprios governos.

Dornelas (2014) explica que os empreendedores eram geralmente confundidos como administradores ou gerentes, analisados apenas do ponto de vista econômico, ou seja, aqueles que organizavam a empresa, que dirigiam e controlavam as ações efetuadas pela organização e que pagavam aos empregados.

Por sua vez, Peters, Hisrich e Shepher (2009) consideram que o empreendedorismo remonta ao século XIII/XIV quando Marco Polo se lançou à aventura, fazendo um acordo com um indivíduo que possuía dinheiro e mercadorias, assumindo riscos e viajando para vender essas mercadorias, procurando o lucro. Mais à frente, no período correspondente à Idade Média, o empreendedor era aquele que participava e gerenciava projetos de alguma grandeza, como a construção de castelos, catedrais e fortificações. Os recursos utilizados eram providos pelo governo e cabia ao empreendedor a gestão do projeto, pelo que o risco era menor.

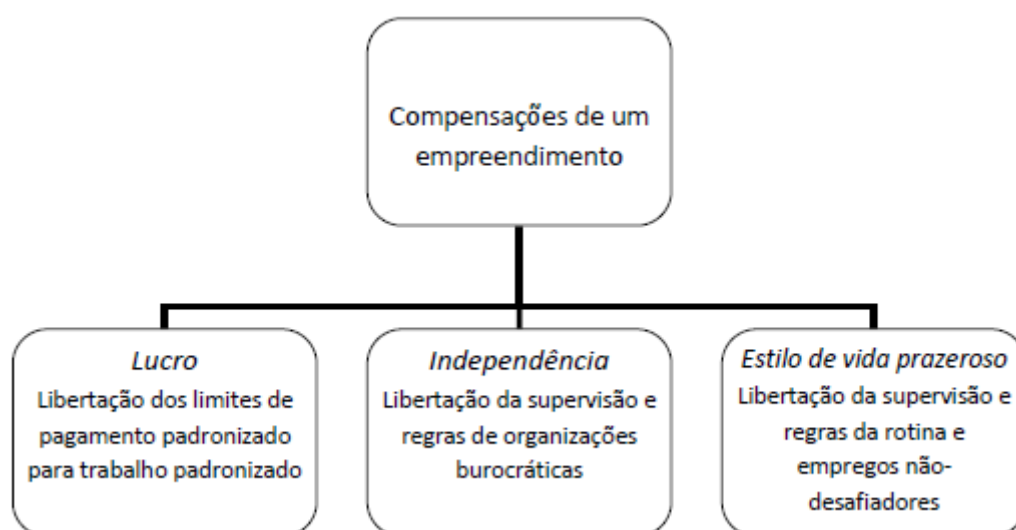
O termo empreendedor, no seu significado mais aproximado ao que é dado atualmente, começou a ser utilizado no século XVII. Nessa época, o empreendedor assumia um contrato estabelecido com o governo visando o fornecimento de algum produto ou serviço e essa foi a primeira conjugação entre o empreendedor e o ato de correr riscos, já que os preços eram fixados e tanto o lucro como o prejuízo seriam assumidos pelo empreendedor (DORNELAS, 2014).

No decorrer do século XVIII, os termos empreendedor e capitalista ganham nova dimensão e são agora, claramente diferenciados, sobretudo devido à industrialização que começava a emergir decorrente da Revolução Industrial. Um dos exemplos famosos de empreendedor desta época foi Thomas Edison, o inventor, que levantava capital de fontes particulares como forma de financiar os seus projetos (PETERS; HISRICH; SHEPHER, 2009).

No entanto e segundo Dornelas (2014) os termos empreendedor e administrador eram também confundidos, em especial no século XIX, início do século XX, devido à análise meramente econômica que era feita em relação às atividades de ambos. Eram vistos como aqueles que organizavam a empresa, planejavam, dirigiam e controlavam as ações desenvolvidas pela empresa, pagavam os empregados e essas atividades nem sempre eram efetuadas ao serviço do capitalista.

Segundo Peters, Hisrich e Shepher (2009), é na metade do século XX que o conceito de empreendedor enquanto inovador começa a ser utilizado. Neste contexto, o empreendedor passa a ser aquele indivíduo que procura revolucionar produtos ou modos de produção, criando novos mercados, serviços ou produtos. Embora esta capacidade de inovação só tenha sido atribuída ao empreendedor recentemente, o fato é que ela se encontra presente desde a Antiguidade.

Figura 1 – Incentivos para a via do empreendedorismo



Fonte: Longenecker; Moore; Petty, 2004

Dolabela (2008) acrescenta que só o entendimento dos conceitos e das definições do empreendedorismo permite que o indivíduo desenvolva o seu potencial enquanto empreendedor.

3.4 Perfil do empreendedor

Para entender o perfil do indivíduo empreendedor, segundo Faccina (2009) há que dar importância aos fatores inatos que fazem parte da natureza humana, já que esses são fatores fundamentais para a criatividade e as suas ideias em relação à inovação e à renovação. Desconsiderando os fatores inatos e a sua importância no desenvolvimento dos empreendedores, correse o risco de diminuir o rendimento dos empreendedores, desperdiçar energia organizacional ou inadequação funcional.

No entender de Marcondes, Cavalcanti e Farah (2008), os empreendedores são indivíduos que se diferenciam e que são considerados agentes de mudança e que superam os limites, que enfrentam desafios e apresentam disposição para correr riscos.

O empreendedor apresenta também capacidade organizativa e de planejamento, uma vez que a desorganização é inimiga do sucesso e podem comprometer a oportunidade, a criatividade e o mercado que favorece o empreendimento. Para Chiavenato (2004) o empreendedor é alguém que se reconhece por ter disposição para assumir riscos, procurando aproveitar as oportunidades que outros poderiam assinalar como empecilhos.

Ao mapear características do empreendedor, Aranha e Silvério (2008) identificaram os seguintes traços que podem ser visualizados no Quadro 2.:

Quadro 2 – Características do Empreendedor
Perfil do Empreendedor

Inovador	Original
Liderança	Otimista
Tomam riscos moderados	Orientado para os resultados
Independentes	Flexíveis
Criadores	Engenhosos
Energéticos	Utilização de recursos

Tenazes	Sensíveis para com os outros
Necessidade de realização	Agressividade
Autoconhecimento	Confiam nos outros
Autoconfiança	Dinheiro como medida de desempenho
Envolvimento de longo prazo	Aprendizagem
Tolerância à incerteza e ambiguidade	---
Iniciativa	-----

Fonte: Aranha; Silvério (2008)

Os pontos acima mencionados podem já existir no empreendedor e alguns podem vir a ser desenvolvidos no decorrer da sua atividade, bastando para tal que os mesmos as estudem, assimilem e as coloquem em ação para terem maiores possibilidades de sucesso no seu negócio.

O empreendedor deve no entender de Chiavenato (2007) saber criar o seu próprio empreendimento, gerir o seu negócio, mantê-lo e sustentá-lo no mais longo ciclo de vida possível, procurar obter um retorno significativo do seu investimento, ou seja, administrar, organizar, planejar, controlar e dirigir as atividades que estejam relacionadas, de uma forma direta ou indireta, com o seu negócio.

São apontadas ainda três características básicas ao perfil do empreendedor (CHIAVENATO, 2007):

- 1) necessidade de realização, ou seja, uma necessidade individual e pessoal, o que o torna diferente de todos os outros;
- 2) disposição para assumir riscos, sejam eles financeiros ou outros assumidos ao iniciar o próprio negócio; e
- 3) autoconfiança, a segurança que sente em ter a capacidade de poder enfrentar desafios e problemas.

Assim, é desejável que o empreendedor seja corajoso, equilibrado, voluntarioso, racional e com facilidade em lidar com situações variadas dentro do seu empreendimento para poder atingir o sucesso.

No caso de Hisrich e Peters (2004), a sua caracterização do empreendedor apresenta suas visões, a do economista e a do psicólogo:

Para o economista, empreendedor é aquele que combina os recursos, o trabalho, os materiais e outros elementos para tornar o seu valor maior do que antes. É também aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem. Já para um psicólogo, o empreendedor é alguém impulsionado por certas forças, como a necessidade de conseguir ou obter algo, experimentar, realizar ou talvez escapar à autoridade de outros (HISRICH; PETERS, 2004, p. 29).

Birley e Muzyka (2001) indicam que os empreendedores mais criativos apresentam elevados níveis de energia e alto grau de perseverança, que quando combinados com a disposição de correr riscos calculados e moderados, lhes proporcionando a capacidade de transformar o que, geralmente, tem o seu início como uma simples idéia ou de contornos mal definidos, em algo sólido e concreto.

Outro aspecto mencionado por autores como Hisrich e Peters (2002) ou Birley e Muzyka (2001) é a resistência à dependência de estruturas já organizadas, ou seja, são indivíduos que privilegiam a independência.

Enquanto Birley e Muzyka (2001) consideram que, de uma forma geral, os empreendedores classificam como sufocantes os relacionamentos estabelecidos com as autoridades e com as estruturas que com elas estão associadas e demonstram dificuldades em trabalhar com estruturas que não tenham sido criadas por eles mesmos.

Nota-se que está estreitamente relacionado um sentimento de controle e uma necessidade de independência, já que o empreendedor é alguém que gosta de fazer as coisas do seu próprio modo e com dificuldades em trabalhar para alguém (HISRICH; PETERS, 2002).

Caracterizando ainda o perfil do empreendedor, Schlindwein (2004) elabora uma comparação entre o empreendedor e o administrador e as áreas onde ambos dominam.

Quadro 3 – Comparativo empreendedor / administrador

Dimensões do Negócio	Domínio Empreendedor		Domínio Administrativo	
	Orientação estratégica	Mudanças rápidas:	Dirigido pela percepção de	Crítérios de medição de

	tecnológicas, valores sociais e regras políticas.	oportunidades	desempenho; sistemas e ciclos de planejamento	sobre controle
Análise de Oportunidades	Orientação para a ação; decisões rápidas; gerenciamento de risco	Revolucionário com curta duração	Reconhecimento de várias alternativas; negociação da estratégia, redução do risco	Revolucionário de longa duração
Comprometimento de Recursos	Falta de previsibilidade das necessidades; falta de controle exato; necessidade de aproveitar mais as oportunidades; pressão por mais eficiência	Em estágios periódicos com mínima utilização em cada estágio	Redução dos riscos pessoais; utilização de sistemas de alocação de capital e planejamento formal	Decisão tomada passo a passo, com base em um orçamento
Controle de recursos	Risco da obsolescência; necessidade de flexibilidade	Uso mínimo dos recursos existentes ou aluguel dos recursos extras necessários	Poder, status e recompensa financeira; medição da eficiência, inércia e alto custo de mudanças, estrutura da empresa	Habilidade no emprego de recursos
Estrutura gerencial	Coordenação das áreas, chave de difícil controla; desafio de legitimar o controle da propriedade; desejo dos	Informal, com muito relacionamento pessoal	Necessidade de definição clara de autoridade e responsabilidade; cultura organizacional; sistemas de recompensa;	Formal com respeito a hierarquia.

	funcionários serem dependentes		inércia dos conceitos administrativos	
--	--------------------------------------	--	---	--

Fonte: Schlindwein, 2004

Finalmente, Marcondes e Bernardes (2000) indicam um conceito onde comparam as características ou funções de um empreendedor e de um empresário. Assim, empreendedor é aquele que identifica as necessidades de potenciais clientes e que, perante uma oportunidade de negócio que lhe permita satisfazer essa necessidade, cria uma empresa para tal. Já o empresário caracteriza-se por ser o indivíduo que mantém e procura expandir um negócio que já existe, visando garantir que seja rentável e que perdure no tempo, mas mantendo-se sempre no mesmo ramo de negócio.

3.5 Marketing: conceito e importância

Cresce a cada dia a necessidade de uma boa administração de marketing nas empresas, tamanha é a sua importância que em algumas organizações já é possível encontrar um setor específico para isso. Os administradores precisam estar preparados para os seus concorrentes e clientes atuais e em potencial, precisam estudar o mercado, a forma de reação de seus concorrentes, seus pontos fortes e suas fraquezas. Nesse sentido, o conceito de marketing, pode ser entendido como:

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. A essência do marketing é o desenvolvimento de trocas em que a organização e clientes participam voluntariamente de transações destinadas a trazer benefícios para ambos (CHURCHILL, 2000, p. 4).

Para Queiroz (2008, p.26) o marketing planejado envolve o potencial produtivo da empresa diante das mudanças, ameaças e oportunidades do mercado. A empresa precisa prever certas mudanças e novas tendências do

setor em que está inserida; é necessário reagir bem aos “ataques” dos concorrentes e se manter atualizado as necessidades dos seus consumidores.

Para a fidelização de clientes, fato cada vez mais difícil devido a demanda de ofertas, é preciso ter foco em oportunidade, preço, estrutura, modernização e serviço. A falta de um produto na prateleira, por exemplo, pode ser a oportunidade do concorrente na captação de novos clientes. Esta relação empresa – cliente precisa ser de uma parceria total sem frustrações e com certo companheirismo, pois os consumidores exigentes não buscam só preços mas sim produtos de qualidade e serviços direcionado ao consumidor com eficiência.

É por meio do marketing que as pessoas obtêm aquilo que necessitam e que desejam, pois ele é responsável pela criação, sempre buscando satisfazê-los através da oferta de produto e serviços. (KOTLER 2000)

É importante ressaltar que não importa qual o meio de venda que está sendo oferecido o produto, seja ele via internet, telefone ou loja física, se não responder as expectativas gasta-se muito mais “energia” para ganhar a confiança e “refidelizar” um antigo cliente que para estabelecer uma boa relação com um cliente novo. Outro fato importante é, qualquer que seja loja, virtual ou física, a sua imagem é extremamente importante para o consumidor à forma com a qual os itens estão expostos, o próprio visual da loja como um todo, pode despertar a vontade, a necessidade de compra no usuário o que é fundamental no varejo. Uma boa apresentação, bom atendimento, variedade de mercadoria e preço competitivo podem ser o “segredo” para o sucesso do negócio.

3.6 4 Ps e Plano de marketing

Ao falar sobre o marketing é fundamental que o empreendedor deva planejar bem e definir com cuidado os quatro fatores para que as vendas do produto ou serviço do negócio em questão tenha um destaque competitivo: produto, preço, promoção e praça (ou ponto de venda). Esses quatro fatores

juntos formam os 4P's do marketing, um mix ou um composto de marketing (KOTLER, 2012):

- **Produto:** refere-se aos bens e serviços que uma empresa disponibiliza, tendo em vista a satisfação das necessidades do cliente. Compreende um conjunto de benefícios, com elementos tangíveis e intangíveis, resultando na soma da satisfação física e psicológica do consumidor quando realiza uma compra.
- **Preço:** refere-se ao valor e a maneira como um produto ou serviço será cobrado. É o componente do mix de marketing que gera receita e um dos principais elementos na determinação de participação de mercado de uma empresa e de sua rentabilidade. Ele deve ser estabelecido de forma que seja capaz de gerar lucro e ao mesmo tempo ser atrativo para os clientes.
- **Praça:** refere-se ao mercado que o produto ou serviço será disponibilizado. Produzir um produto e disponibilizá-lo ao consumidor final exige a existência de uma rede de relações entre clientes, fornecedores e revendedores, integrados na cadeia logística da empresa.
- **Promoção:** refere-se ao composto de elementos promocionais que divulgam o produto ou serviço.

Muitas empresas escolhem a abordagem do mercado aleatoriamente. Infelizmente, essa atitude muitas vezes resulta em desperdício de recursos. Um plano de marketing pode ajudar a estruturar as ações.

O plano de marketing é utilizado como mecanismo para nortear toda a organização para os mesmos objetivos. Vale lembrar que se diferencia de planejamento de marketing, pois este pensa em todos os detalhes, processos, informações, recursos financeiros, humano e materiais que compõem uma operação empresarial, já o plano é o que resume todo o planejamento.

Las Casas (2011, p.37) afirma que: “O Plano de Marketing deve ser objetivo, sintetizado e ter as principais informações para quem deve tomar decisões”

Segundo Ambrósio e Siqueira (2001, p.18), o “plano é a formalização do planejamento, é a fotografia do planejamento de marketing, o retrato do raciocínio que ocorre na mente do planejador ou da equipe de planejamento”.

De acordo com Las Casas (2001, P.18), “o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa”.

Este possui as seguintes diretrizes:

- Identifica e define segmentos de mercado;
- Adapta os serviços a mercados;
- Elabora um planejamento de cenários;
- Identifica as necessidades e desejos dos clientes;
- Avalia os concorrentes;
- Elabora uma análise SWOT, identificando questões chaves;
- Define a estratégia e o posicionamento do produto;
- Elabora programas de ação para suportar as estratégias;
- Desenvolve sistemas de acompanhamento.

O mercado atual tem uma forte característica que é a competitividade entre as empresas, e conseqüentemente mudanças importante ocorrem. Sendo assim é preciso acompanhar continuamente as tendências do mercado, transformando-a em vantagem competitiva para o negócio.

A análise ambiental é um mapeamento do mercado no qual está inserido, com o objetivo de identificar mudanças ou tendências que possam representar ameaças ou oportunidades à empresa. No entanto, para uma análise profunda é preciso dividi-la em dois ambientes diferentes: o interno e o externo.

3.6.1 Análise do ambiente externo

Também denominado como macroambiente, é conhecido como o “conjunto de agentes que afetam diretamente a empresa, mas não podem ser

controlados pelas ações de marketing desta; contudo, esses agentes interagem com a empresa de modo dinâmico” (HONORATO, 2004, P.40).

São agentes externos: ambiente demográfico; ambiente econômico; ambiente político e legal; ambiente competitivo; ambiente tecnológico; ambiente natural; e ambiente sociocultural.

Diversos fatores externos à empresa podem afetar o desempenho dela. E as mudanças do ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico e de qualquer organização.

Uma organização que perceba uma mudança no ambiente externo e se posicione de forma a se adaptar a esta mudança, terá um melhor aproveitamento das oportunidades, e sofrerá menos as consequências das ameaças.

3.6.2 Análise do ambiente interno

Também denominado microambiente, é definido como “o conjunto de agentes que afetam diretamente a empresa e que podem, de alguma maneira ser controlados pelas ações de marketing daquela” (HONORATO, 2004, P.38).

São agentes internos: a empresa, os clientes, os fornecedores, intermediários de marketing e os stakeholders.

No caso da análise interna, esta permite identificar aspectos em que a organização apresenta pontos fortes e aspectos em que apresenta pontos fracos relativamente aos seus concorrentes.

3.6.3 Matriz SWOT

O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strength (força), Weakness (fraqueza), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), em português é denominado como F.O.F.A.. Este nada mais é do que a análise ambiental, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa.

Nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma.

O modelo SWOT é utilizado para ajudar o administrador a encontrar os fatores críticos e poder assim aumentar o conhecimento acerca do seu

negócio. Este é um tipo de análise que é utilizada pelas empresas com o objetivo de melhor poder suportar a competitividade existente no mercado.

Existem três fases no processo estratégico e que são:

- a) formulação de estratégia;
- b) implementação da estratégia; e
- c) avaliação estratégica.

Assim, a análise SWOT torna-se uma importante ferramenta na formulação de estratégias de desenvolvimento neste processo.

“Recursos e habilidades de que dispõe a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças” (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007, p.151).

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização.

As fraquezas são consideradas deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar falência da organização (MATOS, MATOS, ALMEIDA, 2007).

Conforme Martins (2007) são aspectos mais negativos da empresa em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico.

3.7 – Marketing e tecnologia: os impactos do marketing digital na promoção de um empreendimento

Com o crescimento da tecnologia criou-se condições para uma nova área, que se tornou relevante rapidamente, por sua facilidade de acesso e interatividade com o consumidor. Essa nova área se chama Marketing Digital.

De acordo com Manfroi (2013), antigamente o marketing levava em consideração o produto, já hoje em dia a base para o ciclo de criação é o consumidor, onde ele participa de todo o processo, com interferências conforme seus hábitos e costumes. É o novo mercado da co-criação, o consumidor sugere, experimenta, opina e critica por meio das redes sociais de relacionamento.

As vantagens do marketing online são vastas, porém “um dos maiores problemas do cenário digital: a velocidade de mudança, que muitas vezes não nos dá tempo para conhecer todas as ferramentas e opções disponíveis.” (GABRIEL, 2010, p. 105)

Dentre as estratégias do Marketing Digital, temos as ações em redes sociais, as quais são importantes ferramentas para as empresas pelo fato de pessoas falarem sobre marcas, produtos e serviços. Observa-se que no mundo dos negócios as redes sociais tem um papel de alto impacto e tornaram-se uma plataforma eficaz de conversação entre empresas, clientes e consumidores. As agências de marketing já lançam campanhas em alguns meios digitais para ter uma resposta imediata, segundo Ferreira Junior e Azevedo (2015, p.56):

[...] o retorno do consumidor faz aumentar cada vez mais a qualidade da propaganda e do que é vendido, uma vez que o consumidor já leva em consideração, no ato da compra, as impressões de outros consumidores, aspecto que pode até ser fator decisivo na compra ou rejeição de determinada marca. O público deixa de ser passivo e passa a gerar conteúdo, opinião e a qualificar tudo.

4 METODOLOGIA

Por metodologia, entende-se uma explicação minuciosa e detalhada, com rigor e exatidão de toda ação a ser desenvolvida no método (caminho) do trabalho proposto, de pesquisa.

Vergara (1997:44-45) propõe uma taxionomia para definir o tipo de pesquisa que melhor se adapte ao trabalho em questão, os critérios da autora são quanto aos meios e quanto aos fins.

Seguindo esta orientação, a presente pesquisa pode ser definida quanto aos fins como sendo descritiva , pois expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno.

Quanto aos meios, o estudo de caso constitui-se numa proposta mais adequada.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

Neste sentido, o estudo de caso adequa-se ao que se pretende estudar, pois ao deter-se em apenas uma empresa podemos analisar todas as situações necessárias para diagnosticar diferentes aspectos do processo de comunicação da empresa com seus clientes, ou seja, a análise de uma unidade de determinado universo, que viabilize a compreensão da sua generalidade.

5 ESTUDO DE CASO: EMPRESA SABOR DO NORTE SORVETES

Este trabalho apresenta um estudo de caso de uma empresa familiar na área de comércio e fabricação de sorvetes, localizada no Rio de Janeiro. No entanto, antes de abordar a empresa propriamente dita, é interessante apresentar alguns elementos informativos acerca do setor alimentício no Brasil, bem como do segmento de sorvetes, por forma a contextualizar o estudo.

5.1 Setor alimentício no Brasil: breves apontamentos

O Brasil é um dos maiores produtores de alimentos do mundo, sendo a indústria alimentícia nacional um importante segmento da atividade econômica. Segundo Martinelli Junior (1998) a diversidade de segmentos e linhas de produção que é uma característica deste setor, torna-se fundamental para as estratégias de inovação e de diferenciação de produtos, gerando vantagens competitivas.

De acordo com Macedo e Souza (2004) apesar de existirem sub-setores tecnológica e politicamente mais evoluídos, as empresas mais representativas deste segmento têm uma sólida orientação para atuarem no mercado internacional, com uma inovação constante de produtos, diversificação e sofisticação de muitos dos mercados que atendem.

Há também um forte investimento em marketing e um aperfeiçoamento dos equipamentos e das unidades produtivas, contribuindo assim para o bom desempenho do Brasil, enquanto país exportador no setor de alimentos industrializados (FERREIRA JUNIOR, 2003).

5.2 Mercado de sorvetes

Considerado um alimento bastante nutritivo, o sorvete é consumido por pessoas de todas as idades e classes sociais. Segundo Duarte (1995) não existem certezas em relação à origem do sorvete, porém acredita-se que este tenha sido criado pelos chineses há quatro mil anos. Preparavam uma pasta de leite e arroz e colocam na neve para que solidificasse.

Na Roma Antiga, o Imperador Nero enviava os seus escravos às montanhas para que buscassem a neve que depois era utilizada para congelar mel, polpa de frutas ou sucos. Segundo Ramos (2019) o sorvete foi introduzido na Europa por influência de Alexandre, o Grande, em 356-323 a.C.. embora existam autores como Duarte (1995) que consideram ter sido o explorador Marco Polo a fazê-lo, ao trazer do Oriente para a Europa a receita do sorvete feito com água, semelhante à atual. Essa é também a razão pela qual se diz serem os italianos os principais artesãos do sorvete.

No século XIX, a norte-americana Nancy Johnson inventa aquela que seria uma das primeiras máquinas industriais de sorvete, um congelador que funcionava com uma manivela e que, ao ser girada manualmente, misturava vários ingredientes. Na parte de baixo, essa mistura era depois congelada ao juntar-se como uma camada de gelo e sal. Mas seria em 1851 que Fussel, um leiteiro, abre a primeira fábrica de sorvetes produzidos em larga escala, na cidade de Baltimore, nos Estados Unidos da América (DUARTE, 1995).

No Brasil, a primeira sorveteria foi inaugurada em 1835, no Rio de Janeiro porém só em 1941 ganharia escala industrial com a fundação da fábrica U.S. Harkson do Brasil, lançando o primeiro sorvete com selo Kibon (RAMOS, 2019).

Embora o consumo no Brasil seja ainda pequeno, quando comparado aos dois principais países consumidores, o SEBRAE (2014) considera que o mercado de sorveterias é uma boa oportunidade de negócio.

Tabela 1 – Ranking de países produtores de sorvete

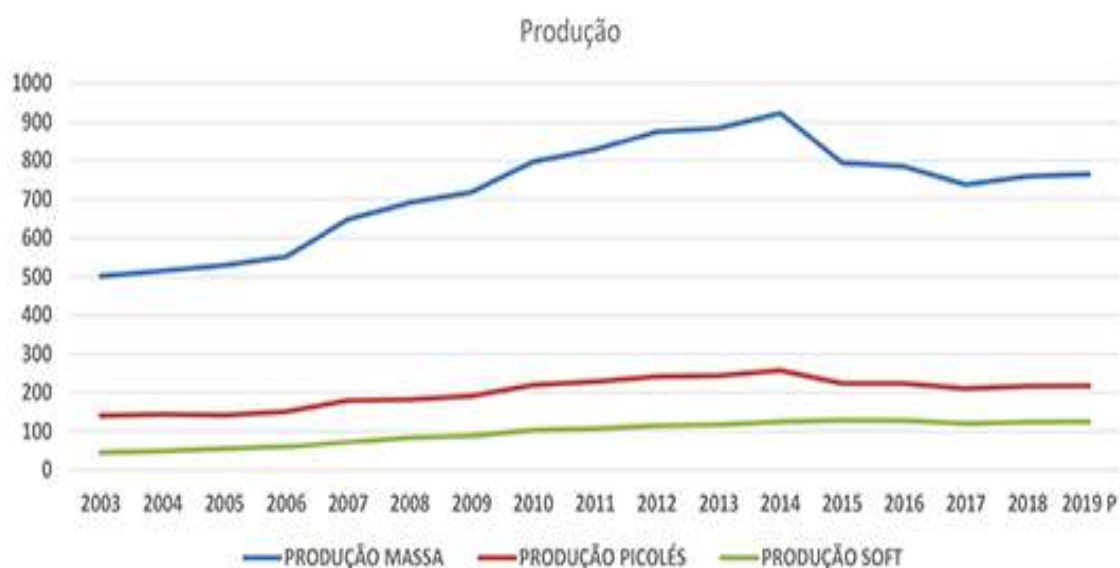
País	Consumo (Lt.)	Ranking
Estados Unidos	61,30	1
China	23,60	2
Canadá	5,40	3
Itália	4,60	4
Austrália	3,30	5
França	3,20	6
Alemanha	3,10	7
Suécia	1,30	8
Suíça	1,00	9
BRASIL	0,90	10
Nova Zelândia	0,90	11
Finlândia	0,70	12
Dinamarca	0,50	13

Fonte: SEBRAE, 2014

Verifica-se que o Brasil, em termos de produção de sorvete, a nível mundial, encontra-se em décimo lugar no ranking dos maiores países produtores de Sorvete, a uma enorme distância dos Estados Unidos, o primeiro produtor mundial deste alimento.

Considerando a produção no Brasil, diferenciada por tipo de sorvete, o panorama da indústria é o seguinte:

Figura 2 – Produção de Sorvete no Brasil por tipo de produto



Verifica-se que desde 2003, o a produção de sorvete tem crescido, apresentando apenas uma pequena quebra em 2015.

Já em relação ao consumo mundial, apresentado na Tabela 3, o Brasil está também longe das primeiras posições, onde a Nova Zelândia ocupa a primeira posição.

Tabela 2 – Ranking de países consumidores de sorvete

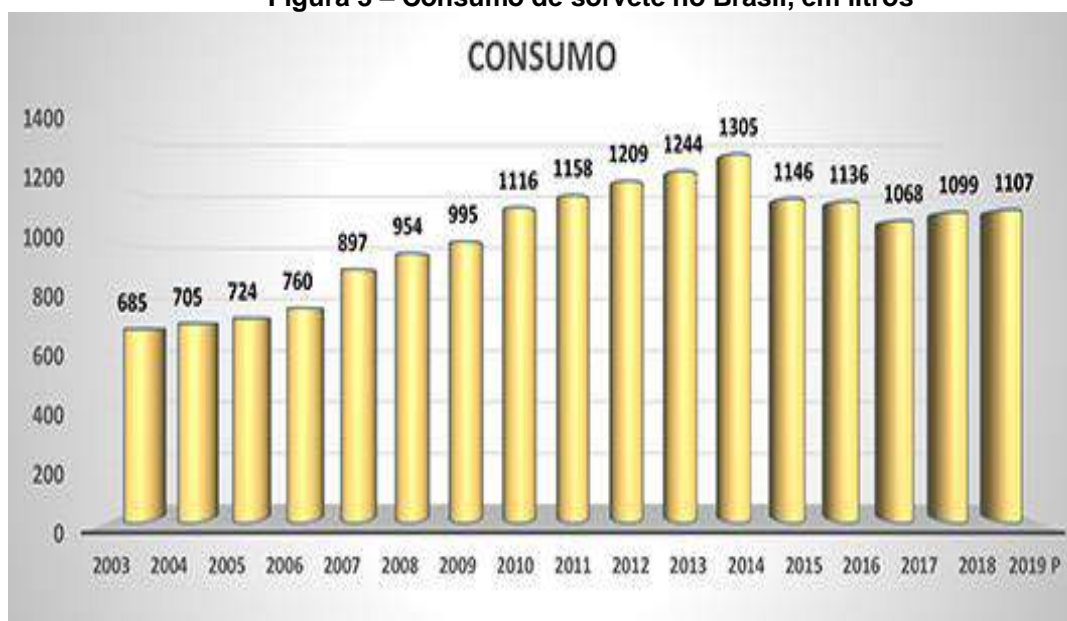
País	Consumo (Lt.)	Ranking
Nova Zelândia	26,30	1
Estados Unidos	22,50	2
Canadá	17,80	3
Austrália	17,80	4
Suíça	14,40	5
Suécia	14,20	6
Finlândia	13,90	7
Dinamarca	9,20	8
Itália	8,20	9
França	5,40	10

BRASIL	4,74	11
Alemanha	3,80	12
China	1,80	13

Fonte: SEBRAE, 2014

No Brasil, entre 2003 e 2014 o consumo de sorvete surge sempre em crescendo, tal como indica a Associação Brasileira das Indústrias e do Setor do Sorvete (ABIS, 2019) conhecendo uma ligeira quebra em 2015.

Figura 3 – Consumo de sorvete no Brasil, em litros



Fonte: ABIS, 2019

Já em relação ao consumo *per capita*, o panorama brasileiro segundo a ABIS (2019) é o seguinte:

Figura 4 – Consumo de sorvetes, per capita, no Brasil

Fonte: ABIS, 2019

No período entre 2003 e 2013, o consumo em litros de sorvete per capita no Brasil veio sempre em crescendo, apenas com uma reduzida queda em 2013.

Perante estas evidências, o SEBRAE (2014) considera este segmento uma boa oportunidade para negócio, antevendo boas possibilidades para o empreendedor que escolher se estabelecer neste mercado.

5.3 Empresa Sabor do Norte Sorvetes

A Empresa Sabor do Norte Sorvetes é uma empresa familiar de comércio e fabricação de gelados comestíveis, localizada no Centro Luiz Gonzaga de Tradições Nordestinas, em São Cristóvão no Rio de Janeiro, e criada há 13 anos pelo comerciante Humberto Rebello.

A empresa foi idealizada por Humberto, que em meio a uma crise, enxergou no setor alimentício uma nova oportunidade de empreendedorismo. Humberto nunca havia trabalhado nesse setor, e para investir nele, buscou conhecimento e fez um curso de especialização em “Técnicas de fabricação de sorvetes”, pelo SENAI. Após a conclusão do curso, Humberto investiu na

compra de máquinas, e junto com seu filho Luciano Rebello, montou uma fábrica de sorvetes.

Figura 5 – Sabor do Norte Sorvetes



Fonte: Sabor do Norte, 2018

Inicialmente a fábrica produzia apenas para atender o único ponto de vendas físico, no Centro de Tradições Nordestinas, e a algumas casas de festas que possuíam serviço de buffet. E assim foi conquistando seu lugar no Mercado. Hoje a fabricação possui equipamentos modernos, produtos inovadores e técnicas de fabricação atuais.

O aumento da fábrica e a modernização dos equipamentos, possibilitou a expansão da sua rede de lojas, que hoje são no total de três dentro do Centro de Tradições Nordestinas, e também a uma maior distribuição de seu produto. Hoje eles atendem consumidores como pizzarias, outras sorveterias e também realizam eventos gastronômicos.

Sempre visando a qualidade e segurança alimentar na fabricação dos sorvetes, mensalmente são feitas análises microbiológicas em amostras da produção garantindo a idoneidade dos produtos.

A missão da empresa é produzir e comercializar uma grande variedade de sorvetes para todas as faixas etárias e classes sociais com ênfase nos

sabores das regiões Norte e Nordeste do Brasil, com alto padrão de qualidade, oferecendo sempre a melhor opção de serviços e produtos com preços acessíveis prezando sempre o compromisso, honestidade, variedade, qualidade e satisfação dos clientes.

5.3.1 Análise do ambiente interno

A Sabor do Norte trabalha com sorvetes livres de gorduras trans, e com uma grande variedade de sabores de frutas típicas do norte e nordeste brasileiro, como: umbu, cupuaçu, seriguela, cajá, pistache, taperebá, bacuri, mangaba, entre outras. Buscando despertar a curiosidade em seus clientes que desconheçam esses sabores e ao mesmo tempo trazer lembranças e satisfação aos clientes nordestinos que não encontram facilmente no Rio de Janeiro essas frutas típicas.

- Produto: Sorvete livre de gorduras trans, vendido em um copo de 300 ml.
- Preço: O preço levando 1 sabor apenas é 5 reais, e levando 2 sabores é 7 reais.
- Praça: O público alvo são os frequentadores do Centro de Tradições Nordestinas, e na loja eles podem desfrutar de uma pequena prova dos sorvetes, para ajudar na sua escolha.
- Promoção: Os produtos são divulgados na radio local do Centro de Tradições Nordestinas

Figura 6 – Sorvetes da Sabor do Norte



Fonte: Sabor do Norte, 2019

Figura 7 – Sorvete da Sabor do Norte



Fonte: Sabor do Norte, 2019

5.3.2 Análise do ambiente externo – análise ambiental

Para a análise do ambiente externo de qualquer negócio deve-se avaliar por exemplo, a mudança de hábitos do consumidor, surgimentos de novos mercados, diversificação, entrada de novos concorrentes, produtos substitutos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores).

Em relação ao ambiente demográfico, verifica-se que conforme dados do IBGE (2018) a população do estado do Rio de Janeiro é de 6.688.927 pessoas em 2018.

O empreendimento localiza-se no Bairro de São Cristóvão no Centro Luiz Gonzaga de Tradições Nordestinas, mais conhecido como Feira de São Cristóvão. O público alvo dessa sorveteria são principalmente os frequentadores do Centro de Tradições Nordestinas, grande parte são pessoas vindas do Norte e Nordeste do Brasil, e também quem goste de experimentar novos sabores e culinárias diferentes.

Analisando o ambiente econômico verifica-se que A Sabor do Norte é voltada para o setor alimentício. A alimentação fora do lar tem tido crescimento nos últimos tempos, mesmo em momentos de crise econômica. Trata-se de uma ação bastante comum em cidades maiores e, também, grandes e pequenos restaurantes satisfazem todo perfil de clientes com uma variedade de alimentos. Como o empreendimento localiza-se na Feira de São Cristóvão, ele possui preços acessíveis à todas as classes sociais que frequentam o local.

No que diz respeito ao ambiente tecnológico, é possível encontrar na fábrica da empresa máquinas e equipamentos modernos, utilizados para a produção dos sorvetes, no entanto não fazem uso da tecnologia para a divulgação do negócio, pois não exploram os atuais maiores ambientes de marketing, que são as redes sociais, em especial o instagram e facebook.

No ambiente natural a empresa produz sorvetes livres de gorduras trans, o que torna o produto mais natural. Mas em contrapartida trabalha com embalagens plásticas, ao invés de outras opções mais sustentáveis.

Em relação ao ambiente cultural, por ser um Estado com temperaturas muito altas a maior parte do ano, no Rio de Janeiro, o sorvete é um produto tradicionalmente consumido em todas as estações do ano, com uma leve queda nos meses de inverno. No entanto, por possuir sabores pouco encontrados em outros locais da cidade, as pessoas procuram experimentar os sorvetes mesmo em dias mais frios. Nos meses mais frios do ano, o Centro de Tradições traz para o Rio as famosas e tradicionais festas juninas das regiões norte e nordeste do país. Entretanto, o pouco incentivo por parte da prefeitura faz com que esse evento com as quadrilhas juninas não seja muito divulgado.

No que tange ao ambiente competitivo a empresa não possui concorrentes à altura no segmento de sorvetes, visto que é a sorveteria com a maior variedade de sabores dentro do Centro de Tradições. Seus principais concorrentes são os fornecedores de doces e comidas típicas que se encontram espalhados no pavilhão.

A análise do ambiente externo pode ser observada no Quadro 4, a seguir:

Quadro 4 : Análise do ambiente externo da Sorveteria Sabor do Norte:

Ambiente	Oportunidades	Ameaças
Demográfico	A feira por ser tradicional do nordeste, muitas pessoas vão em busca dos sabores que lembrem esta região. É um típico programa para famílias com pessoas de todas as idades e classes econômicas.	Por ser um local turístico e localizado na Zona Norte do RJ, durante a semana o movimento é bastante fraco. Quando a maioria dos clientes são pessoas que trabalham pelas redondezas e vão ali para almoçar.
Econômico	O setor alimentício está em crescimento nos últimos anos. Localizada na zona norte, a empresa possui preços acessíveis.	A forte crise econômica no país, muitas vezes impede as pessoas de fazerem passeios turísticos, ainda que sejam baratos. Não aceita pagamento em cartão, apenas em dinheiro.
Competitivo	A Sabor do Norte se destaca com a maior variedade de sabores entre as sorveterias da Feira.	Na loja é vendido o sorvete apenas de 300 ml. Poderia haver mais variedade de tamanhos para escolha do cliente.
Político e legal	A loja possui fabricação própria por meio de uma fábrica que segue as leis do país.	As exigências para a distribuição dos produtos dificultam as vendas para distribuidores.

Tecnológico	Máquinas modernas utilizadas na fabricação dos sorvetes, geram melhor qualidade do produto e otimizam o tempo de produção.	A não utilização dos principais meios de divulgação, o instagram e o facebook. Perdendo assim a melhor forma de marketing atual.
Cultural	Com as altas temperaturas da cidade o ano inteiro, o sorvete é consumido em todas as estações do ano. A feira é tradicional nordestina e nos meses de junho e julho traz para o Rio as tradicionais festas juninas do Nordeste.	O pouco incentivo por parte da Prefeitura em programas culturais para a população.
Natural	A empresa trabalha com sabores livres de gorduras trans, o que torna o sorvete mais natural.	Os sorvetes são servidos em copos plásticos, o que não é sustentável.

Fonte: elaboração própria, 2019

Após as análises dos ambientes internos e externos da empresa foi feita uma análise SWOT, como demonstra o Quadro 5.

Quadro 5 – Análise SWOT da Sabor do Norte

	FATORES INTERNOS	FATORES EXTERNOS
PONTOS FORTES	FORÇAS Variedade de sabores, difíceis de encontrar na localidade; Localizada dentro de um polo gastronômico; Pouca concorrência na cidade	OPORTUNIDADES Possuir sabores típicos dentro de um centro de tradições nordestinas; Fabricação própria e moderna, diminuindo o custo e tempo de produção; Festas tradicionais nordestinas nos meses de inverno, o que ajuda a manter as vendas no tempo frio.
PONTOS FRACOS	FRAQUEZAS Não possui estoque para venda em tamanhos maiores na loja local; Não aceita cartão; Pouca divulgação do produto fora do ambiente de venda Não faz uso das redes sociais para divulgação da empresa. Não trabalha com reciclagem ou embalagens biodegradáveis	AMEAÇAS Concorrência com comidas típicas nordestinas; Dependência da movimentação local para efetuar as vendas; Crise econômica que afeta principalmente a cidade do Rio de Janeiro; Pouco incentivo e divulgação dos eventos tradicionais nordestinos realizados na Feira; Sustentabilidade ainda não é um dos focos.

Fonte: Elaboração própria, 2019

5.4 Discussão dos resultados

A Empresa Sabor do Norte, apesar de possuir um bom índice de vendas e um alto lucro, necessita de maiores investimentos em marketing digital, visto que não há qualquer exploração desse tipo de marketing, que atualmente é o mais eficaz. A única ferramenta de promoção que ela dispõe é a rádio local. Por ser uma loja em que realiza a produção do sorvete livre de gorduras trans, com um incentivo maior ao marketing digital, certamente haveria um volume de vendas e lucratividade maiores, pois atualmente muitas pessoas procuram produtos típicos e artesanais fugindo dos produtos de grandes empresas que usam aditivos e conservantes. A empresa também não investiu na logomarca nas embalagens onde os sorvetes são vendidos e distribuídos. A distribuição ainda é feita em embalagens livres de qualquer marketing.

A empresa também deveria investir mais no aumento da produção e na distribuição do sorvete, com isso expandiria seus negócios além das lojas físicas e do reduzido número de distribuidores. Atualmente a armazenagem e a forma de distribuição do produto ainda são um problema e um dos principais pontos fracos da empresa. A Sabor do Norte deveria focar num planejamento estratégico para colocar em prática essa produção em massa para uma maior distribuição dos produtos e um espaço para armazenagem e estocagem. No entanto, a produção reduzida e artesanal também pode ser considerada uma vantagem, pois ao aumentar a produção o sorvete pode perder seu sabor e características.

A empresa trabalha com produtos diferenciados e sabores exóticos, neste sentido ter uma orientação para a sustentabilidade e preservação do meio ambiente seria mais um valor agregado a marca. Utilizar embalagens com a logomarca da empresa, biodegradáveis, reutilizáveis ou disponibilizar lixeiras que separem as embalagens para serem recicladas são estratégias simples e que colocariam o empreendimento no patamar das grandes empresas fabricantes de sorvete que já investem em políticas de reciclagem e sustentabilidade ambiental.

Os sorvetes vendidos na loja física são colocados em copos plásticos, o que não segue o padrão de sustentabilidade que muitas empresas já vêm adotando. Uma técnica que está sendo muito utilizada pelas empresas

atualmente é a troca do plástico por copos reutilizáveis. Normalmente essa troca traz benefícios não só ao meio ambiente como também ao cliente, onde ao retornar com o seu recipiente para a devolução ou mesmo para utilizar na compra de um novo produto, a empresa oferece um desconto no valor do produto. Outra forma é onde você paga um valor pelo recipiente, e ao devolver recebe esse valor de volta. Certamente os dois são ótimos incentivos aos clientes para ajudar na diminuição da poluição.

A junção do recipiente reutilizável com a logomarca é uma jogada de marketing que traria ótimo retorno nas vendas do sorvete, visto que ao ver um copo personalizado, o cliente já identifica onde o sorvete foi comprado, e com isso aumentaria a visibilidade da marca não só dentro da Feira como fora também, já que muitos não devolveriam e levariam o recipiente para casa, assim propagando ainda mais a marca. E ainda se tornaria uma empresa mais sustentável, coisa que atualmente muitas pessoas dão importância na hora de escolher onde comprar algum produto.

Hoje, as pessoas usam cada vez menos dinheiro em espécie, mesmo em produtos com preços baixos, disponibilizar formas de pagamento por cartões alavancaria as vendas do empreendimento.

A tendência do mercado de sorvetes é ser diferente e a especialização dos sorveteiros em alguns nichos. Alguns produtores deixam de partir para uma produção em larga escala, de pouca diversificação e baixo valor agregado, e investem em uma produção de pequena escala, mais bem segmentada, de maior diversificação e, por consequência, com maior valor agregado, o que reflete também no valor comercializado.

A Sorveteria Sabor do Norte tem com principal força fabricar sorvetes com sabores diferentes do que é oferecido pelas grandes marcas ou nos supermercados onde todos os sorvetes tem opções de sabores muito similares, o que já é uma inovação.

Ela está em sintonia com o local e o público que frequenta o Centro de Tradições Nordestinas, no entanto nos últimos dois anos, houve uma queda muito forte no poder aquisitivo dos consumidores devido a problemas econômicos e políticos. A falta de dinheiro impacta a demanda e fez com que muitos estabelecimentos fechassem suas portas. O Rio de Janeiro atualmente sofre com o desemprego e o aumento da violência, o bairro de São Cristóvão

não é exceção, o que de certa forma reflete-se na frequência do local e na demanda pelos produtos comercializados na Feira de São Cristóvão.

A Sorveteria Sabor do Norte é uma empresa familiar e por isso precisa estar atenta aos problemas que este tipo de empresa pode apresentar. Capacitar os membros da família, ter controles de despesas e receitas , tentar diminuir custos, mas sem perder a qualidade de seus produtos e do atendimento ao consumidor são desafios que a empresa tem que estar preparada para enfrentar.

Apesar do pouco incentivo da Prefeitura, nos meses mais frios do ano, as festas tradicionais nordestinas com quadrilhas, grupos de forró e outras atrações do norte e nordeste, ajudam na movimentação da Feira e nas vendas dos sorvetes.

Inovar, procurar estarem atentos a tendências, fazer uso de redes sociais, investir na aparência e na diminuição dos impactos no meio ambiente são estratégias que devem ser o foco dos empreendedores da Sorveteria Sabor do Norte.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas familiares, bem como outras micros e pequenas empresas são bastante importantes para o desenvolvimento da economia brasileira, gerando emprego e contribuindo para que o comércio e a indústria brasileira ganhe mais competitividade.

Nesse sentido, o empreendedor precisa estar bem preparado e informado quando decidir avançar para a abertura de um negócio, no que diz respeito ao planejamento estratégico e ao marketing relacionado à empresa.

Neste trabalho apresentaram-se alguns conceitos relacionados com o empreendedorismo, caracterização das empresas familiares e marketing, da sua importância e como as ferramentas que esta área proporciona para que a empresa possa evoluir e se manter competitiva no mercado. Abordou-se ainda o mercado alimentício, concretamente o segmento de sorvetes.

Foi aplicado um estudo de caso, onde foi possível identificar as características da empresa, a sua missão e a forma como ela se apresenta no mercado, identificando as suas forças e as suas fraquezas, bem como o ambiente externo onde ela evolui.

Foi possível verificar que a empresa apresenta condições para evoluir já que o mercado de sorvetes apresenta boas perspectivas de evolução e crescimento, sendo uma boa possibilidade de negócio. A especialidade da empresa, em sorvetes com sabores típicos do Norte é um atrativo e um diferencial.

No entanto, para que a empresa possa aumentar a sua clientela, ela necessita de fazer um planejamento estratégico, colocando em prática algumas ferramentas de marketing para poder adaptar-se à realidade atual e explorar novos caminhos.

REFERÊNCIAS

ABIS. Associação Brasileira das Indústrias e do Setor de Sorvetes. **Estatística**, 2019. Disponível em: http://www.abis.com.br/estatistica_producaoconsumodesorvetesnobrasil.html. Acesso em: 20.jun.2019.

Administradores: **O portal da administração**. Disponível em www.administradores.com.br. Acesso em 04 de abril de 2019

AMBRÓSIO, Vicente; SIQUEIRA, Rodrigo. **Plano de marketing passo a passo**: serviços. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Ed., 2002

ARANHA, E. A.; SILVÉRIO, T. M. Análise do perfil empreendedor dos micro, pequenos e médios empresários da cidade de Itajubá. In: XI SEMEAD - Seminários em Administração, 2008, São Paulo. **Anais... XI SEMEAD - Seminários em Administração**, 2008.

BECKER, G.; LACOMBE, B. Colocando luz em quem tem “ideias luminosas”: Competências do Empreendedor de Base Tecnológica. XXVII Enanpad: Atibaia, 2003, **Anais**, 2003,

BIRLEY, S.; MUZIKA, F. **Dominando os desafios do empreendedor**: o seu guia para se tornar empreendedor. São Paulo: Makron Books, 2001.

BUENO, José Carlos Casillas; FERNÁNDEZ, Carmem Días; SÁNCHEZ, Adolfo Vázquez. **Gestão da Empresa Familiar**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CALDEIRA, J. **História do Brasil com Empreendedores**. São Paulo: Mameluco, 2009.

CAMARGO, S.; FARAH, O. **Gestão empreendedora e intraempreendedora**: estudos de casos brasileiros. Ribeirão Preto: Villimpress, 2010.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. São Paulo: Atlas, 2003.

CHURCHILL, Jr. G. A; PETER, J.P. **Marketing**: Criando Valor para os Clientes. São Paulo: Saraiva, 2003.

COBRA, Marcos. **Consultoria em Marketing Manual do Consultor**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

COSTA, Alessandra; BARROS, Denise; CARVALHO, José. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 179/197, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n2/v15n2a02.pdf>. Acesso em: 18.abr.2019.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa**: uma ideia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2014.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 2005.

DUARTE, Marcelo. **O guia dos curiosos**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

DYER JUNIOR, W. G.; DYER, W. J. **Putting the Family into Family Business Research**. Family Business Review, v. 22, n. 3, p. 216-219, set. 2009.

FACCINA, C. **O novo profissional competitivo**: mais razão, emoção e sentimento na gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERREIRA JUNIOR, Achiles Batista; AZEVEDO, Ney Queiroz. **Marketing digital**: uma análise do mercado 3.0. Curitiba: Intersaberes, 2015.

FLORIANI, Dimas. **Aprender a conhecer**: saber é desejar aprender o que não se sabe = Learn to know: know is to desire the learning of what is not known. Revista diálogo educacional, Curitiba, 2002.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital, conceitos, plataformas e estratégias**. São Paulo: Novatec, 2010.

GALLO, M. **Empresa familiar**: texto y casos. Barcelona: Praxis, 1995.

GRECO, Silmara Maria de S. S.; FRIEDLAENDER JUNIOR, Romeu H.; DUARTE, Eliane C. de V. G. **Empreendedorismo no Brasil 2010**. Curitiba, 2010.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael;. **Empreendedorismo**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

HITT, M.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégia**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HONORATO, Gilson. **Conhecendo o Marketing**. São Paulo: Manoele, 2004

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, A.L. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. Editora Atlas, 6ª. Ed. 2010.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2000.

LONGENENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Pearson, 2004.

MANFROI, Luciana. **Marketing Digital, Livro didático**. Palhoça: Unisulvirtual, 2013.

MARCONDES, R.; BERNARDES, C. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Bookman, 2006.

MARCONDES, L.; CAVALCANTI, M.; FARAH, O. **Empreendedorismo estratégico**: criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MARTINS, Marcos. **Gestão Educacional**: planejamento estratégico e marketing. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, José; MATOS, Rosa; ALMEIDA, Josimar. **Análise do Ambiente Corporativo**: do caos organizado ao planejamento. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

QUEIROZ, Marcos Antônio. **Gestão Comercial**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

RAMOS, Maria. **O sorvete chega ao Brasil**. 2019. Disponível em: <http://www.invivo.fiocruz.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inoid=898&sid=7>. Acesso em: 30.jun.2019.

REZENDE, Denis. **Planejamento Estratégico para Organizações**: públicas e privadas. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SALES, A.; SOUZA NETO, S. Empreendedorismo nas Micro e Pequenas Empresas do Brasil. **Anais do XXVIII ENAMPAD**. Curitiba, 2004.

SALIM, Cesar S.; NASAJON, Claudio.; SALIM, Helena.; MARIANO, Sandra. **Administração Empreendedora: Teoria e Práticas usando estudos de caso**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHLINDWEIN, Clainton. **Empreendedores, o desafio do negócio próprio**: uma análise da criação de micro e pequenas empresas. Dissertação (Pós Graduação) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SEBRAE. **Sobrevivência das MPE's no Brasil**, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 10.mar.2019.

_____. **Mercado de Sorvetes**. 2014. Disponível em:
http://www.sebraemercados.com.br/wp-content/uploads/2015/11/2014_06_18_RT_-Maio_Turismo_Sorveteria_pdf.pdf.
Acesso em: 20.jun.2019.

PETERS, Michael; HISRICH, Robert; SHEPHER, Dean. **Empreendedorismo**.
7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**.
São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, ROBERT K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre:
Bookman, 2015.