

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**FERNANDA FERMO BIF**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UNIDADE  
PRODUTIVA FAMILIAR (UPF) E DISTRIBUIDORA DE BANANAS “IN NATURA”  
EM IÇARA/SC**

**CRICIÚMA**

**2023**

**FERNANDA FERMO BIF**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UNIDADE  
PRODUTIVA FAMILIAR (UPF) E DISTRIBUIDORA DE BANANAS “IN NATURA”  
EM IÇARA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharelado no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. (a) Ma. Ana Paula Silva dos Santos

**CRICIÚMA**

**2023**

**FERNANDA FERMO BIF**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UNIDADE  
PRODUTIVA FAMILIAR (UPF) E DISTRIBUIDORA DE BANANAS “IN NATURA”  
EM IÇARA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 22 de junho de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof.<sup>a</sup> Ana Paula Silva Dos Santos - Ma. - (Unesc) - Orientadora

Prof. Luan Philippi Machado – Me. - (Unesc) - Examinador

Prof. Eduardo Tramontin Castanha – Me. - (Unesc) – Examinador

Dedico este trabalho aos meus pais, Clarindo Bif e Anadir Rossi Fermo Bif, meus exemplos de vida e pilares da minha formação como ser humano. E por terem construído um legado para nossa família, com muito amor e trabalho envolvido, que foi fonte de inspiração para a elaboração dessa pesquisa.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por me iluminar e conceder no bom caminho. À minha família, que é a base primordial da minha vida. Meu pai, Clarindo Bif e minha mãe, Anadir Rossi Fermo Bif, que são meus alicerces, minha gratidão por tudo sempre e pela oportunidade de uma nova formação para agregar na minha vida pessoal e profissional. Minha nona, Margarida Picolo Bif (*in memoriam*) que sempre foi minha inspiração, mesmo não estando mais presente, deixou um legado que levarei para toda minha vida. Ao meu namorado, Marlon Ribeiro Pizzetti, que esteve comigo em mais uma trajetória de estudos, compreendendo minhas aflições e a falta de tempo, mas que sempre me apoiou. Agradeço às minhas amigas de faculdade, Maria Moraes, Sabrina Colombo, Laura Dalmolin, Ana Claudia Teixeira e Henrique Eyng, que ao longo desses anos sempre auxiliaram nas dificuldades que tínhamos e compartilhamos muitos bons momentos. A minha orientadora, Prof. (ª) Ma. Ana Paula Silva dos Santos, que aceitou meu convite e que contribuiu na elaboração do presente trabalho, me ouvindo e buscando soluções para atingir os objetivos propostos. Muito obrigado, professora. Ao corpo docente do curso de Ciências Contábeis, pelo aprendizado durante a graduação. E a todos que de forma indireta contribuíram com a construção desse trabalho muito importante para mim.



## IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UNIDADE PRODUTIVA FAMILIAR (UPF) E DISTRIBUIDORA DE BANANAS IN NATURA EM IÇARA/SC

Fernanda Fermo Bif<sup>1</sup>

Ana Paula Silva dos Santos<sup>2</sup>

**RESUMO:** O planejamento estratégico é uma ferramenta que serve para diagnosticar os pontos que devem ser melhorados, visando analisar o estado atual da empresa, identificar os objetivos futuros e como fazer para alcançá-los. Desta forma, a pesquisa realizada tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico para uma unidade produtiva familiar e distribuidora de banana “in natura” localizada em Içara/SC. Para o alcance do objetivo geral foram propostos como metodologia uma pesquisa qualitativa, com estrutura descritiva, estudo de caso por meio de entrevistas e questionários. As entrevistas foram aplicadas com o proprietário e gestor da empresa, e os questionários com os clientes, fornecedores e colaboradores. No diagnóstico foi apontado que a empresa possui como ponto forte o atendimento ao cliente e o compromisso da empresa com toda a cadeia produtiva, além das formas e prazos de pagamento com fornecedores e clientes. Como ponto fraco foi apontado por grande parte dos respondentes, o horário de trabalho, colaboradores desmotivados e falta de mão de obra específica para a atividade. As oportunidades encontradas foram as rotas programadas em dias específicos, produto de qualidade e preço competitivo, contudo as ameaças estão relacionadas com colaboradores desmotivados, concorrência e desastres ambientais. A empresa apresentou muitos pontos fortes, entretanto sua cultura organizacional comprometida em suas atividades e credibilidade devido a preparação e rotatividade de colaboradores. De acordo com o diagnóstico, foi apresentado o modelo de análise SWOT, realizado a missão, visão e valores para a empresa, assim como o plano de ação por meio do método 5W2H.

**PALAVRAS – CHAVE:** Planejamento estratégico. Diagnóstico. Análise. Plano de ação.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 – Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é compreendido como um contexto interno e externo para a organização, que por meio das intenções e ações de seus membros buscam dar ênfase à qualidade de diversas áreas funcionais (ANDRADE, 2016). Para Andrade (2016), as estratégias estão interligadas nas linhas de negócios, objetivos e atividades em um ambiente competitivo. De acordo com Guazzelli e Xarão (2018), a

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



busca pela estratégia faz parte do dia a dia das organizações, isso porque há uma necessidade de observar o futuro da instituição e desenvolver estratégias competitivas para se colocar em outro nível no mercado.

Nesse contexto, o planejamento de uma organização é a base primordial para a ação dos gestores, apresentando as vantagens e desvantagens para a empresa. Todavia, o planejamento consiste em melhorar as decisões para alcançar os objetivos e metas determinados pela empresa, quando bem estruturado (GUAZZELLI; XARÃO, 2018).

Conforme SEBRAE (2016), o planejamento prévio é um dos fatores que contribuem na sobrevivência de empresas. Entretanto, quando não está aliado com a gestão do negócio, atitudes empreendedoras e com o ambiente inserido pode levar a falência da empresa.

A empresa em estudo possui produção primária de banana no município de Içara/SC e nunca elaborou um planejamento estratégico. O município em questão, possui um PIB aproximado de R\$ 2.556.950,43, sendo que desse, apenas 3% provêm da atividade agropecuária, seguido crescentemente por 13% da administração pública, 33% da indústria e 51% do setor de serviços (IBGE, 2019). Também, pode-se evidenciar dentro das atividades agropecuárias do município, a banana é considerada uma lavoura permanente, contando com 9 estabelecimentos com mais de 50 pés dessa cultura, onde são produzidas aproximadamente 372 toneladas (IBGE, 2017). Contudo, no município, o cultivo da banana chegou em torno de 700 toneladas produzidas em 2021 (IBGE, 2021).

Com base nesse contexto, também pode-se verificar que dos 1.040 estabelecimentos agropecuários do município, 581 apresentam escolaridade do antigo primário, 163 estabelecimentos com antigo ginásial e 135 estabelecimentos regulares de ensino médio, evidenciando que a atividade não exige questões ligadas a formação. Entretanto, também apresenta que existem estabelecimentos com ensino superior e mestrado ou doutorado, mas com um número relativamente menor de apenas 24 estabelecimentos (IBGE, 2017).

Á vista disso, Ferreira *et al.* (2005) destacam a importância de elaborar um planejamento estratégico de acordo com o seu diagnóstico, como um guia para obter um melhor desempenho dentro dos seus objetivos. Diante dessa situação, visto que a empresa nunca elaborou um planejamento estratégico para longo prazo, questiona-se: Como é o planejamento estratégico ideal para uma unidade produtiva familiar e distribuidora de banana “in natura”?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa propõe elaborar um planejamento estratégico para uma unidade produtiva familiar e distribuidora de banana “in natura” localizada em Içara/SC. Para o alcance do objetivo geral tem se os seguintes objetivos específicos: (1) Elaborar um diagnóstico para a organização; (2) Desenvolver objetivos estratégicos buscando o crescimento da organização; e (3) Criar um plano de ação visando a prática dos objetivos estratégicos.

A pesquisa se justifica com a implementação de um planejamento estratégico, que identifica a situação da empresa atual, onde quer estar e como chegar na situação desejada conforme a sua realidade (OLIVEIRA, 2018). Tendo em vista o crescimento de uma unidade produtiva familiar (UPF) para o segmento de distribuição, a elaboração de um planejamento estratégico é relevante para o posicionamento da empresa dentro do mercado competitivo.



Na esfera social, o estudo tem grande relevância principalmente para outras unidades produtivas familiares (UPF), que devido ao crescimento da demanda, a sua oferta de produção poderá ser insuficiente para suprir seu mercado. Desta forma, as combinações estratégicas têm a possibilidade de ser um modelo de referência. Já no âmbito científico, o presente estudo visa aplicar a teoria na empresa, enfatizando suas peculiaridades e contribuindo de forma científica com estudos relacionados à implementação de um planejamento estratégico.

Nos tópicos seguintes serão abordados a fundamentação teórica, apresentando as escolas prescritivas, de design, planejamento e posicionamento, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos resultados, e as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 ESCOLAS PRESCRITIVAS**

As escolas prescritivas apresentam um interesse maior voltado em como devem ser formuladas as estratégias, do que como se formam (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Silva *et al.* (2018) evidenciam que as ações estratégicas nas escolas prescritivas são voltadas ao plano, pretexto e posicionamento. Portanto, o entendimento baseia-se que quando se planeja logo é implementado. Contudo, o enfoque se dá às forças competitivas que valorizam a formulação da estratégia (SILVA *et al.*, 2018).

#### **2.1.1 Escola de Design**

A escola de design apresenta a visão mais influente nas formulações de estratégia que propõe estabelecer adequação entre capacidade interna e possibilidades externas. A escola de design surgiu em meados de 1950 com alguns livros escritos e que evidenciavam a competência distintiva e a necessidade de unir o estado interno com as expectativas externas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

O modelo básico da escola de design evidencia fatores internos e externos, ou seja, as forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças, que devem ser avaliados para que seja criado uma estratégia. Diante disso, para a estratégia ser avaliada foi apresentado uma estrutura que consiste em uma série de testes, que relata a estratégia como consistente, consonância, vantagem e viabilidade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A escola de design é sustentada por diversas premissas, na qual destaca-se as sete principais: (1) A formulação da estratégia deve ser processo deliberado de pensamento consciente; (2) A responsabilidade por esse controle e essa percepção deve ser do executivo principal: essa pessoa é o estrategista; (3) O modelo de formulação de estratégia deve ser mantido simples e informal; (4) As estratégias devem ser únicas: as melhores resultam de um processo de design individual; (5) O processo de design está completo quando as estratégias parecem plenamente formuladas como perspectiva; (6) Essas estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas simples; e (7) Depois que essas estratégias são formuladas, poderão ser implantadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).



Embora a aplicação desse modelo seja restrita, a escola de design tem como contribuição a ideia informativa que identifica a estratégia como uma adequação essencial entre oportunidades externas e capacidade interna. Apesar de existirem muitas direções no que tange a administração estratégica, o modelo mais utilizado nesse tema é o modelo SWOT que deriva das palavras em inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Para Kotler e Keller (2012) o modelo de SWOT refere-se ao monitoramento do ambiente externo e interno. Diante disso, baseando-se no modelo de SWOT, a análise do ambiente externo consiste em monitorar as forças macroambientais e microambientais que são capazes de afetar na obtenção de lucros (KOTLER; KELLER, 2012).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) existem algumas mudanças que podem influenciar nas variáveis ambientais, sendo elas: mudanças na sociedade, governamentais, econômicas, competição, fornecedores e mercado. Ainda nesse contexto, Kotler e Keller (2012, p. 50) salientam que a ameaça ambiental consiste em um “desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável” que na falta de uma ação defensiva, pode ocorrer conseqüentemente uma queda nas vendas ou lucros. Kotler (1998) evidencia que estabelecer um sistema de inteligência de marketing é significativo para procurar tendências e desenvolvimentos importantes, assim facilitando a identificação de oportunidades e ameaças associadas a essas tendências.

As oportunidades são consideradas um propósito importante de marketing, que podem ser explorados dentro da empresa e obter atuações rentáveis. Além disso, as oportunidades são classificadas conforme a atratividade e a probabilidade de êxito. Por sua vez, a probabilidade de êxito depende muito mais das forças de seu negócio e exigências básicas, envolve suas competências para superar seus concorrentes (KOTLER, 1998).

Por sua vez, as ameaças apresentam alguns desenvolvimentos do ambiente externo que decorrem de tendências desfavoráveis e que podem ser prejudiciais às vendas ou lucro quando não há uma ação defensiva. As ameaças possuem classificação devido à sua relevância e probabilidade da ocorrência, por isso, é importante que a empresa adote planos de contingência para esses momentos, evitando antecipadamente ou no decorrer das ocorrências (KOTLER, 1998).

Já no que se refere a análise do ambiente interno, analisando as forças e fraquezas, é necessário estar atento às oportunidades e saber tirar a melhor utilidade dela (KOTLER; KELLER, 2012). Para Kotler (2003) o microambiente da empresa consiste em unir diversos setores para constituir o sistema de geração de valor da empresa, assim como, a satisfação de seus clientes. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) enfatizam alguns pontos que devem ser considerados na análise interna, são eles: marketing, pesquisa e desenvolvimento, sistema de informações gerenciais, equipe gerencial, operações, finanças e recursos humanos. Dentro desses itens, são apresentados minuciosamente os *checklists* de cada setor para que a análise seja mais precisa e apresente melhores resultados.

Kotler (1998) ainda destaca que dentro do ambiente interno não é necessário que esteja limitado apenas em corrigir todas as fraquezas ou destacar as forças do negócio, mas sim, obter mais forças para alcançar outras oportunidades melhores. Cruz *et al.* (2017) ressaltam que é importante que a análise dos pontos devem ser frequentes, devido às variações que podem ocorrer no decorrer do processo.



### 2.1.2 Escola de Planejamento

A escola de planejamento surgiu na mesma época que a escola de design, entretanto, seguiu um caminho diferente. Poucas pesquisas apontavam como o planejamento funcionava de fato, mas, seguiam as ideias mais básicas do modelo SWOT (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Esse modelo era baseado em etapas muito bem delineadas, com listas que facilitassem as técnicas para a fixação dos objetivos para quantificação de metas, e que visassem o início e a elaboração dos orçamentos e planos operacionais.

Os autores supracitados também evidenciavam os objetivos como forma de avaliação interna e externa, nomeada como auditoria. A auditoria externa apresenta uma prevenção e preparação para condições futuras, que não podem ser controladas, por isso, é necessário planejar para estar preparado. Por sua vez, a auditoria interna apresentava as competências distintivas por meio de *checklists* (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Para Kotler e Keller (2010) a escola de planejamento tem como finalidade estabelecer objetivos específicos para o período de planejamento. Todavia, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) explicam que apesar de todo esforço ser denominado como planejamento, a principal intenção é o controle em razão de avaliar o comportamento após o fato. Diante disso, o controle estratégico visa um modo de revisar e aceitar as estratégias que foram propostas.

Conforme Oliveira (2007), o planejamento estratégico consiste em uma metodologia administrativa que tem como objetivo estabelecer a direção para a empresa, principalmente no que tange aos fatores externos e não controláveis, de forma que inclua todos os setores da empresa.

Para Almeida e Oliveira (2020), o planejamento estratégico corresponde a uma ferramenta de gestão, e atuam em conjunto com o planejamento tático e operacional de modo hierárquico. Diante disso, apresenta que os níveis hierárquicos mais elevados dentro de uma empresa são os que possuem maior responsabilidade nas definições estratégicas.

Oliveira (2007), destaca alguns fatores são importantes para o delineamento de um planejamento estratégico, apontando diversas fases que basicamente correspondem em identificar a empresa de acordo com seus níveis de facilidade, dificuldade de execução, direcionamento dos gestores para as questões estratégicas. Enfatiza-se nesse contexto, o debate para chegar em um acordo quanto às questões da empresa, análise externa e interna, fatores controláveis e não controláveis no contexto estratégico, além de estabelecer as ações para resultados mais significativos e a aplicação das mesmas.

Por sua vez, o planejamento tático ocorre a médio prazo e apresenta informações intermediárias, na qual os membros desse setor precisam estar atentos aos acontecimentos do ambiente externo para que possam ter estratégias viáveis para o ambiente interno da empresa. Todavia, pode-se afirmar que ambos os planejamentos estão interligados, mas o que difere é as decisões internas para a empresa (MUNARETTO; DELLARME LIN; ROSIN, 2019).

Contudo, o planejamento operacional corresponde às atividades no interior da empresa, em nível mais detalhado e com curto prazo. É nesse planejamento que ocorrem as operações que geram o produto ou serviço final (MUNARETTO; DELLARME LIN; ROSIN, 2019). Desse modo, pode-se afirmar que a implantação e



controle do planejamento estratégico estão diretamente relacionados aos três tipos de planejamento.

Para Carvalho e Santos (2016) os conceitos de planejamento envolvem a criação de diretrizes organizacionais: missão, visão e valores. Essas diretrizes apontam a identidade, comportamento, compromisso com os propósitos, flexibilidade e informações detalhadas sobre tal propósito (MARTIN, 2016). Para Carvalho e Santos (2016) a missão corresponde à razão da empresa, o ponto de partida onde o negócio é definido em termos de utilidade. As empresas precisam ter uma razão para que seus objetivos sejam alcançados de acordo com o ramo de sua atividade (CARVALHO; SANTOS, 2016).

Segundo Martin (2016), é por meio da missão e da definição de negócio da organização que se inicia o planejamento estratégico, fazendo com que haja reconhecimento das pessoas dentro da organização para desempenhar uma missão. Ainda, ressalta que é esse reconhecimento que garante a eficiência e sobrevivência de empresas, pois conforme for aplicada de maneira efetiva, apresenta resultados à organização, seus integrantes e para aqueles que possuem relação com ela.

A visão por sua vez, consiste em abordar aspectos onde a empresa deseja alcançar, é uma visão de oportunidades futuras que permite focar no decorrer do processo de planejamento (CARVALHO; SANTOS, 2016). Martin (2016) evidencia que é na visão que os responsáveis pela empresa conseguem visualizar limitadamente dentro de um determinado período de tempo e uma abordagem mais ampla, representando o que a empresa busca em um futuro próximo ou distante.

Os valores, como sequência das diretrizes organizacionais, representam conjunto de princípios, crenças, ideais que buscam ser atingidos pela empresa e que refletem a missão dela. Os valores podem ser factíveis, ter substância e ser acessível, sendo que, seu entendimento pode trazer inúmeros benefícios a empresa, assim como, um diferencial competitivo para a mesma (MARTIN, 2016). Segundo Carvalho e Santos (2016), os valores permitem que as pessoas participem no desenvolvimento da missão e visão ocasionando um comprometimento em equipe, mercado e sociedade.

Contudo, na fase do planejamento também se destaca uma outra ferramenta conhecida com 5W2H que tem por finalidade auxiliar o PDCA, ou seja, o *Plan, Do, Check e Action*, na execução de atividades dos colaboradores, corresponde a um plano de ação que possibilita maior clareza nas informações e processos adotados pelos gestores. A ferramenta 5W2H apresenta em sua metodologia sete questões para a sua elaboração (CRUZ *et al.*, 2017)

O Quadro 01 apresenta as perguntas que devem ser respondidas pelos gestores para a realização do 5W2H:

Quadro 01 – Metodologia 5W2H

5W	What	O Que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por quê?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada a ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custa para executa a ação?

Fonte: Sebrae (2008) apud Cruz *et al.* (2017, p. 146).



Para Cruz *et al.* (2017) a ferramenta 5W2H ajuda os gestores a direcionar os recursos e esforços por meio do plano de ação, isso porque identifica as atividades que estão sendo executadas pelo mapeamento dos processos e informações obtidas da empresa. Santos *et al.* (2016) salientam que o plano de ação é uma ferramenta de análise cujo objetivo principal é evitar a dispersão de ideias.

### 2.1.3 Escola de Posicionamento

A escola de posicionamento seguindo o contexto das escolas anteriores, enfatizou a importância das estratégias e não somente do processo de formulação, assim como, acrescentou a substância que condiz em focar nas estratégias abrindo o lado prescritivo da área (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Entretanto, foi a partir do ano de 1980 com a publicação do livro *Competitive Strategy* de Michael Porter que despertou olhares em acadêmicos e consultores, fazendo com que essa se tornasse a escola dominante na área.

Seguindo esse contexto, o livro propôs uma técnica com objetivo de fazer análise competitiva de indústrias, com foco em como elas se comportavam. Também, Porter propôs três estratégias que foram o ponto de partida frente ao mercado: liderança total em custos, diferenciação e foco (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A liderança total em custos apresenta o baixo custo por meio de uma vantagem competitiva e que exige a construção em escala eficiente, assim como, um controle de custos e despesas gerais muito firme. Na liderança total em custos o foco central da estratégia é custo baixo em relação aos concorrentes, apesar de que outros fatores como a qualidade não podem ser ignorados (ALMEIDA; MACHADO; PANHOCA, 2012). A diferenciação, como a própria palavra já se refere, condiz com ofertar um produto diferenciado ou singular dos concorrentes no mercado (MELO; LEONE, 2015). Segundo Almeida, Machado e Panhoca (2012) na estratégia de diferenciação, o produto e serviço prestado cria uma identidade única, assim como a imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços personalizados, entre outros.

O enfoque, por sua vez, é definido pelo foco em um segmento de produto ou um determinado grupo de compradores, ou seja, na estratégia de enfoque, a empresa atende um público-alvo. Quando a empresa adota essa estratégia, logo, envolve a estratégia de diferenciação também, pois atende as necessidades voltadas a seu público-alvo, assim como, pode envolver a liderança em custos para trazer preços mais competitivos para esse grupo determinado, obtendo assim, vantagem competitiva (ALMEIDA; MACHADO; PANHOCA, 2012).

Contudo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam que a estratégia chave era a posição de mercado na qual a facilidade de defesa representava uma melhor posição que outras empresas, e capazes de obter maiores lucros. A escola de posicionamento também deu destaque na criação e aperfeiçoamento de ferramentas analíticas para que haja ajustes nas estratégias conforme as condições em vigor, além de verificar onde ambas poderiam funcionar melhor (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Chiavenato e Sapiro (2003) definem que a estratégia é uma visão organizacional importante e que envolve toda a sua totalidade, que identifica seu comportamento global em relação ao ambiente que está inserida. Também, é definida como um conjunto de decisões que refletem na chegada do objetivo da empresa,



desta forma, a estratégia precisa ser planejada, articulada e preparada para posteriormente ser implementada.

Deste modo, Oliveira (2007) enfatiza a administração estratégica como um conjunto de princípios que tem como objetivo alavancar o processo de planejamento de forma otimizada. Isso posto, a contribuição da administração estratégica contribui em diversos aspectos internos que refletem no seu ambiente externo e trazem benefícios a curto, médio e longo prazo dentro da realidade atual e situação futura que deseja.

No entanto, para que a estratégia seja efetiva e competitiva, a gestão de custos dentro das organizações se faz necessária, pois passa a gerar mais credibilidade nas informações das tomadas de decisões da empresa. Desta forma, a gestão de custos inclui a contabilidade financeira que corresponde a informações de usuários externos e sofrem controles normativos, e a contabilidade gerencial, que pode ter interferência devido ao estilo adotado pelos seus gestores e outras empresas no mercado. Esses métodos contribuem para uma boa gestão na produção, que impacta diretamente na eficiência da transformação de recursos em produtos (FREGA; LEMOS; SOUZA, 2007).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

De acordo com Gil (2021), a pesquisa é considerada qualitativa pois se enquadra em conhecer a essência de um fenômeno, descrever experiências, compreender processos ou estudar casos específicos. Destaca-se também por apresentar as qualidades e processos que não são estipulados em termos quantitativos, de intensidade ou frequência. Prodanov e Freitas (2013) apresentam que a pesquisa qualitativa possui uma fonte direta com os dados, além do pesquisador manter contato com o ambiente o que faz com que seja necessário um trabalho maior no campo.

Por sua vez, os objetivos possuem estrutura descritiva, pois contextualiza o histórico, a estrutura, os sistemas de produção, processos de comercialização, entre outros aspectos (GIL, 2021). Do mesmo modo, a pesquisa descritiva visa descrever as características e fatos observados de um determinado ambiente (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Quanto às estratégias de pesquisa, o estudo aborda o estudo de caso, pois segundo Gil (2021), corresponde a uma investigação empírica, dentro de seu contexto e apresenta características da essência do fenômeno em estudo. Prodanov e Freitas (2013) destacam que são necessários alguns requisitos dentro do estudo de caso, sendo eles: severidade, objetivação, originalidade e coerência.

#### **3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS**

O presente estudo foi aplicado em uma distribuidora de bananas localizada em Içara/SC, que não possui um planejamento estratégico pois iniciou suas atividades com sua produção própria de banana *in natura* e com o decorrer do tempo, a necessidade de ampliação fez com que adquirisse banana de outros fornecedores locais e de outros estados. A distribuidora faz entregas em estabelecimentos como



supermercados, atacadistas, fruteiras, mercearias e padarias, nas regiões de Sombrio a Florianópolis, tendo apenas uma entrega interestadual para o Rio Grande do Sul em uma rede de supermercados.

Diante disso, com a ampliação e demanda de vendas, foi necessário obter mais controles. Atualmente, a empresa utiliza somente a ferramenta de *excel* para controle interno e não possui um *software* específico para controle de vendas e faturamento. Todavia, o controle de compras e vendas é realizado por meio da experiência de mercado que a empresa possui, mas como não há um planejamento específico, acaba tendo riscos de perda da fruta ou de valor.

O estudo foi realizado por meio de uma entrevista semiestruturada (APÊNDICE A) com o gestor do empreendimento e com o fundador. Gil (2021), destaca que a entrevista é o meio mais comum para coleta de dados, podendo ser combinado com outras técnicas. Nesse contexto, também se enfatiza que a entrevista traz algumas vantagens comparado a outros métodos de coleta de dados, a manifestação de sentimentos e opiniões, expressar livremente as informações significativas, entre outros aspectos (GIL, 2021).

Ainda, no que se refere a entrevista semiestruturada, seu formato condiz com uma série de perguntas, que dependendo da resposta dada pelo entrevistado, podem comprometer seu desenvolvimento e até surgir novas questões sobre o tema referido (GIL, 2021).

Também foi aplicado um questionário com os colaboradores (APÊNDICE B), com os fornecedores (APÊNDICE C) e com os clientes (APÊNDICE D). Obteve-se o retorno de 3 colaboradores, 9 fornecedores e 13 clientes.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 EMPRESA DISTRIBUIDORA DE BANANAS

A distribuidora de bananas, inicialmente era apenas uma unidade produtiva familiar. O fundador, que é produtor rural, decidiu migrar da plantação de fumo para cultivar banana em meados de 1998, nesse meio tempo, tentou plantar e comercializar verduras, mas relatou que “a verdura só dava uma vez por ano” (FUNDADOR). Desta forma, optou por cultivar banana que segundo ele “dava o ano inteiro e tinha dinheiro toda semana” (FUNDADOR). Foi devido a necessidade da época e as condições que tinham que o fundador plantava e comercializava sua própria produção em uma carroça no centro da cidade e revendedores locais.

Com o crescimento das vendas e o apoio da família, o fundador vendeu uma propriedade que possuía para adquirir seu primeiro caminhão. A partir daí que começou a vender banana em Criciúma e demais regiões em torno da cidade, além disso, conseguiu adquirir uma cartela de clientes e começou atender outras regiões, como Treze de Maio e Jaguaruna. Com o aumento de clientes, a plantação de sua unidade produtiva familiar não suprindo mais sua necessidade, o fundador buscou parcerias com outros produtores locais para comprar banana. Um dos fornecedores entrevistados citou que atua em parceria com a empresa há 18 anos e destina sua produção somente para a empresa em estudo.

Além disso, o filho do fundador e atual gestor da empresa, também optou por contribuir com as atividades da distribuidora de banana. Com aproximadamente 16 anos de idade já auxiliava seu pai (fundador), como ajudante de entrega e demais



atividades no depósito. Com o decorrer dos anos e a experiência que adquiriu, o filho prosseguiu as atividades e começou a negociar com mais clientes de outras cidades próximas e aumentar o número da sua cartela de clientes, assim como, a contratação de funcionários para planejar as entregas para as cidades atendidas.

Atualmente, a empresa atende 26 municípios em Santa Catarina, de Sombrio à Florianópolis, e uma rede de supermercados no Rio Grande do Sul, conta com aproximadamente 180 clientes fixos e 18 fornecedores.

#### **4.1.1 Gestão da Distribuidora de Bananas**

Com a experiência que adquiriu ao longo de sua trajetória, o filho do fundador e atual gestor da empresa, é responsável pela parte administrativa e também de negociação com fornecedores e clientes (comprador e vendedor). De acordo com o gestor, a empresa ainda possui produção própria, mas não supri nem 10% da sua demanda, conta com parcerias com fornecedores para a compra de mercadoria em todas as épocas do ano. Todavia, há fornecedores que não acontecem parcerias, apenas é realizado a negociação, se ambos estiverem de acordo é realizado a carga. Esse fato ocorre principalmente em períodos de baixa produtividade na região, procurando assim, outras regiões como Garuva (SC), Luís Alves (SC), Cajati (SP), entre outras cidades que possuem maior produtividade de banana.

Atualmente a empresa possui 9 funcionários, sendo 5 motoristas de entrega e coleta e 4 ajudantes. Os colaboradores são divididos em duplas para as entregas e quando não há entregas, é realizado a coleta de mercadorias em produtores ou execução de serviços no depósito. Desta forma, é realizado escalas de funcionários por experiência na função e que também possam auxiliar os que não possuem tanta experiência.

O processo produtivo e de distribuição é realizado por meio de equipes de funcionários, que ao se deslocarem à propriedade do agricultor, realizam o processo de despenca, classificação da mercadoria, embalagem em caixas e posteriormente feito a carga no caminhão. A carga é realizada em paletes, pois facilita quando o veículo chega ao depósito com a carga. Ao chegar no depósito, toda mercadoria é armazenada em câmaras frias, passando pelo processo de climatização e por fim sendo distribuída para a entrega.

No processo de entrega, é realizado rotas em determinadas regiões, cada rota possui uma programação de dias da semana, normalmente 2 ou 3 vezes. Como o método utilizado em grande parte dos clientes é a pronta entrega, as mercadorias carregadas no caminhão são com base nas semanas anteriores. Assim, o controle de estoque da empresa sempre é realizado de uma semana para a outra, sempre verificando e atendendo a demanda. Por isso, o gestor destaca que a empresa é flexível em alterações de pedidos, mas cita que “uma quantidade que é muito fora da nossa realidade, não conseguimos atender, devido a programação da climatização das bananas” (GESTOR).

Contudo, a empresa sempre tenta deixar no cliente a quantidade que supra até a próxima entrega, para que não ocorra a falta e nem sobre muita mercadoria. A banana como é um produto perecível e depende muito de condições climáticas, perde sua qualidade, podendo ocasionar perda da mercadoria e prejuízos à empresa, já que fornece aos seus clientes 100% de troca da mercadoria. Também é importante destacar, que esse é um dos fatores que a empresa dá bastante ênfase, em manter



um produto de boa qualidade e bem selecionado, para que não ocorra perdas futuramente ou acabe perdendo clientes por má qualidade e muito concorrência oferecendo produtos mais atrativos.

Por sua vez, a mercadoria de troca quando retorna é realizado uma classificação que em alguns casos conseguem ser aproveitadas em padarias ou para doces, e o que não estiver mais em condições de comercialização é feito o descarte nos fundos do terreno onde há a produção de banana da empresa, servindo como adubo.

#### 4.1.2 Colaboradores

Como citado anteriormente a empresa possui 9 colaboradores, mas apenas 3 responderam o formulário. No Quadro 2 é apresentado a relação do nível de escolaridade e idade dos colaboradores.

Quadro 2 – Nível de Escolaridade x Idade

Nível de Escolaridade / Idade	33 anos	56 anos
Primeiro grau/Ensino Básico incompleto		1
Segundo grau/Ensino Médio completo	1	
Segundo grau/Ensino Médio incompleto	1	

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o Quadro 2, pode-se verificar que os colaboradores possuem uma baixa escolaridade, mas a atividade não exige uma formação ou conhecimento técnico específico a algo, apenas o conhecimento adquirido na prática. Ambos são adultos, e dentre os 9 colaboradores, 2 são de nacionalidade africana. No Quadro 3 é apresentado as funções desempenhadas e tempo de empresa.

Quadro 3 – Função x Tempo de empresa

Função / Tempo de Empresa	1 mês	1 ano e dois meses	5 anos
Motorista de entrega e coleta		1	1
Ajudante de entrega	1		

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os respondentes 2 são motoristas e 1 ajudante. Destaca-se que um dos motoristas atua na empresa a mais de 5 anos. O Quadro 4 apresenta a avaliação de critérios que foram realizados com os colaboradores em relação a empresa, com base nas atividades desempenhadas, utensílios fornecidos, entre outros aspectos que se julgaram importantes, assim utilizando notas para defini-los.

Quadro 4 – Avaliação de critérios (Colaboradores)

(continuação)

Critérios	Nota média
Localização	12,80
Despenca	12,80
Embalamento da banana	12,80
Classificação da banana	12,80
Qualidade do produto	12,80
Lavação da banana	12,60



Quadro 4 – Avaliação de critérios (Colaboradores)

(conclusão)

<b>Critérios</b>	<b>Nota média</b>
Relacionamento com os clientes	12,60
Relacionamento com os gestores	12,60
Estrutura de trabalho	12,60
Bota	12,60
Infraestrutura	12,40
Processo de produção	12,40
Suporte	12,40
Organização dos processos da empresa	12,40
Avental	12,40
Remuneração	12,20
Frota de veículos	12,20
Equipamentos de trabalho	12,20
Jaqueta de câmara fria	12,20
Horário de trabalho	11,80

Fonte: Dados da pesquisa.

A questão foi construída no modelo da escala *Likert*, utilizando a média ponderada para a sua análise. Considerando o número de respondentes, a pontuação máxima foi de 13 e mínimo de 10,60. Neste contexto, obteve-se melhor resultado dos respondentes em relação a localização, processos de despenca, embalagem e qualidade do produto. Por sua vez, o que teve maior ênfase como um critério negativo foi o horário de trabalho, na qual o gestor reconhece esse item pois citou “o horário aqui é bem apertado, saímos cedo, temos hora para sair, mas para chegar não temos, tudo depende do recebimento dos mercados, precisamos esperar” (GESTOR). No Quadro 5, é apresentado os pontos fortes citados pelos colaboradores em relação a empresa.

Quadro 5 – Pontos Fortes (Colaboradores)

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Nº de respondentes</b>
Atendimento ao cliente	3
Ambiente de trabalho	2
Localização	2
Entrega	1
Horário de funcionamento	1
Mix de produtos	1
Preço	1
Qualidade do produto	1
Rapidez na entrega	1
Entrega no horário estipulado	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os pontos fortes citados, é importante destacar que os respondentes poderiam assinalar mais de um item na questão. Diante disso, pode-se verificar que obteve maior destaque foi o atendimento ao cliente, ambiente de trabalho e localização. O atendimento ao cliente pode ser analisado junto ao planejamento das



entregas, que segundo o gestor “se o caminhão faz rota duas vezes na semana, naquelas duas vezes ele vai passar lá com mercadoria” e que também salienta “temos o compromisso com o nosso cliente”. A partir disso, no Quadro 6 são apresentados os pontos fracos mencionados pelos colaboradores em relação a empresa.

Quadro 6 – Pontos Fracos (Colaboradores)

Pontos Fracos	Nº de respondentes
Horário de funcionamento	2
Mix de produtos	1
Preço	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificando os pontos fracos da empresa, pode-se notar novamente que o horário de funcionamento foi o mais citado. Sendo um ponto importante a ser analisado pela empresa, pois aparece diversas vezes. Foi seguido por mix de produtos e preço.

## 4.2 ANÁLISE EXTERNA

### 4.2.1 Fornecedores

A distribuidora de bananas além de possuir sua própria produção, também possui parcerias com aproximadamente 18 fornecedores fixos. No Quadro 7, pode-se verificar a relação do nível de escolaridade e idade dos 9 respondentes.

Quadro 7 – Nível de Escolaridade x Idade

Nível de Escolaridade / Idade	24	29	35	42	50	52	55	65	Total
Primeiro grau/Ensino Básico completo				1					1
Primeiro grau/Ensino Básico incompleto					1	1	1		3
Segundo grau/Ensino Médio completo	1		1					1	3
Superior completo		1			1				2
<b>Total</b>	1	1	1	1	2	1	1	1	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Verificando a relação de nível de escolaridade e idade dos fornecedores, pode-se analisar que a maioria possui baixo nível de escolaridade, seguindo o mesmo contexto dos colaboradores, que não necessitam de conhecimento técnico, apenas a experiência adquirida na prática.

Além disso, a pesquisa apontou que a maioria dos respondentes são locais, sendo 4 no município de Criciúma, seguido unitariamente por, Içara, Maracajá, Siderópolis, Urussanga e Guaratuba/PR. Desta forma, cabe destacar que como a maioria são regionais, o custo do deslocamento é relativamente menor. Questionando os respondentes referente sua produção, apenas 3 relataram que possuem outras produções além da banana, o que significa que não dependem somente da banana como fonte de renda.

Existem diversas especificações de banana, no Quadro 8 é apresentado as especificações da banana que são comercializadas e a quantidade de fornecedores por tipo de banana produzida.

Quadro 8 – Especificação da banana *versus* quantidade de fornecedores

Especificação da banana	Nº de fornecedores
Banana branca convencional	4
Banana branca orgânica	3
Banana branca sem agrotóxico	2
Banana caturra	5
Banana figo	1
Banana maçã	1

Fonte: Dados da pesquisa.

É importante salientar que os respondentes possuem produção de mais de um tipo de banana, ou seja, um fornecedor pode produzir banana branca convencional e banana caturra. Entretanto, somente os fornecedores de banana branca orgânica produzem somente este tipo, isso porque o cultivo deve ser protegido e respeitando as normas que regulamentam esse tipo de produção. Desta forma, no Quadro 9 é apresentado a relação da quantidade de fornecedores, a quantidade de hectares e as estimativas de produção e posteriormente o tempo de parceria entre fornecedor e empresa.

Quadro 9 – Quantidade de fornecedores x Hectares produzidos x Estimativa de produção anual

Fornecedores	Hectares	20 t	30 t	95 t	420 t	Não soube dizer	Total
1	4	1					1
2	5		1			1	2
4	10					4	4
1	12			1			1
1	30				1		1
	<b>Total</b>	1	1	1	1	5	9

Fonte: Dados da pesquisa.

Os fornecedores apresentaram a estimativa de produção anual. É válido ressaltar que nem todos, tem a empresa objeto de estudo como único cliente. O gestor relata que vende aproximadamente 10 toneladas (t) mensal.

No Quadro 10 é apresentado a relação do tempo de parceria entre o fornecedor e a distribuidora e a quantidade de empresas que os fornecedores vendem sua produção.

Quadro 10 – Tempo de parceria e quantidade de empresas que vende a produção

Tempo de parceria / Quantidade de empresas que vende sua produção	Somente uma	Duas	Três ou mais	Total
1 ano	1			1
1 ano e meio		1		1
2 anos			1	1
4 anos	2	1		3
6 anos	1			1
10 anos	1			1
18 anos	1			1
<b>Total</b>	6	2	1	9

Fonte: Dados da pesquisa.



No Quadro 10, destaca-se que a maioria dos fornecedores que responderam que vendem para apenas uma empresa, somente um fornecedor possui parceria de 1 ano, os demais, relataram ser de no mínimo 4 anos, sendo um dado importante relacionado ao compromisso entre empresa e fornecedor.

Ainda relacionando o Quadro 9 e Quadro 10 os respondentes que relataram vender somente para uma empresa, quatro produzem 10 hectares, um produz 4 hectares e um produz 5 hectares, representando a estimativa de produção somente para a distribuidora em estudo. Ainda, seguindo o mesmo contexto, o produtor que possui 30 hectares relatou vender sua produção para duas empresas, apresentando uma saída para seu alto índice de produção e que está relacionado com a perda de mercadoria na roça. À vista disso, foi realizada a avaliação de critérios dos fornecedores em relação à empresa conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 – Avaliação de critérios (Fornecedores)

Critérios	Nota média
Aproveitamento da produção/produto (há perda de banana na roça?)	2,60
Cumprimento de data para coleta	2,60
Comunicação entre vocês e a Distribuidora de bananas	2,53
Forma de pagamento	2,53
Classificação correta da banana	2,40
Mão de obra da empresa na embalagem da banana	2,40
Negociação com a Distribuidora de bananas	2,40
Prazo de pagamento	2,40
Processo de embalagem da banana	2,40
Mão de obra da empresa na classificação da banana	2,33
Mão de obra da empresa na despenca da banana	2,33
Processo correto da despenca da banana	2,33

Fonte: Dados da pesquisa.

A avaliação dos itens foi realizada por meio da escala *Likert*, utilizando a média ponderada, assim o valor máximo considerando o número de respondentes é de 3 e mínimo de 0,60. Obteve-se destaque para o aproveitamento da produção, que significa que a empresa possui compromisso em adquirir do fornecedor a mercadoria nas épocas de baixa e alta produtividade, fazendo com que toda a produção seja coletada no período correto e apropriado sem que ambos os lados sejam prejudicados. O cumprimento na data da coleta também foi destacado pelos respondentes, pois é realizado a programação do corte no período certo da produção e posteriormente realizado os procedimentos (despenca, classificação, embalagem) e a coleta da mercadoria.

Dos critérios com menor avaliação, foi em relação à mão de obra e dos processos na hora da coleta da mercadoria. Esses fatores, possuem relação com a escassez da mão de obra segundo o gestor e citado por um fornecedor referente a desmotivação dos colaboradores.

Ainda, como forma de avaliação da empresa, foram citados alguns itens como pontos fortes na relação de fornecedor e empresa, sendo apresentado no Quadro 12.



Quadro 12 – Pontos Fortes (Fornecedores)

Pontos Fortes	Nº de respondentes
Forma de Pagamento	4
Prazo de Pagamento	3
Compromisso	2
Parceria	2
Atendimento	1
Coleta Semanal	1
Competência	1
Comunicação	1
Confiança	1
Honestidade	1
Pontualidade	1
Respeito	1
Seriedade	1

Fonte: Dados da pesquisa.

O ponto forte que obteve maior ênfase entre empresa e fornecedor foi a forma de pagamento, seguido pelo prazo de pagamento e compromisso. Esse dado condiz com as respostas relatadas pelos fornecedores, sendo que 3 recebem à vista, 3 no período semanal e 3 no período mensal, ambos com forma de pagamento em dinheiro e pix/transferência bancária. Contudo, no Quadro 13 é apresentado os pontos fracos citados pelos fornecedores em relação a empresa:

Quadro 13 – Pontos Fracos (Fornecedores)

Pontos Fracos	Nº de respondentes
Coleta fora do prazo	2
Desconto de devolução	1
Desorganização	1
Funcionários desmotivados	1
Processo de despenca da banana	1
Rotatividade de funcionários	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Destacando os pontos fracos citados pelos fornecedores, pode-se verificar que o ponto que obteve maior ênfase foi a coleta fora de prazo, isso está relacionado com o planejamento de colaboradores na função, que destacado anteriormente, é realizado uma escala em dias que não possui entrega e também pelo conhecimento na prática das atividades desempenhadas.

#### 4.2.2 Clientes

A distribuidora de bananas atende 26 municípios em Santa Catarina e 1 no Rio Grande do Sul, atualmente possui uma cartela de aproximadamente 180 clientes, mas que devido a acessibilidade, foram enviados os formulários para 70 clientes via WhatsApp e obteve-se retorno de apenas 13. Conforme as respostas apresentadas, no Quadro 14 podemos analisar os municípios dos respondentes e o tipo de comércio.



Quadro 14 – Municípios dos respondentes x Tipo de Comércio

Município / Tipo de Comércio	Fruteira	Padaria	Atacado	Supermercado	Total
Cocal do Sul				1	1
Florianópolis	2				2
Garopaba				1	1
Içara		2	1		3
Jaguaruna	2	1			3
Treze de Maio	1				1
Tubarão			1	1	2
<b>Total</b>	5	3	2	3	13

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresenta no Quadro 14, o tipo de comércio que teve maior retorno foram as fruteiras, mas que apesar da representatividade, são empresas de até médio porte conforme relatos. Dentre as empresas de grande porte, se tem 2 atacados, 1 padaria e 1 supermercado, o que significa que o volume de compras nesses locais é consideravelmente maior. O Quadro 15 apresenta os tipos de banana que são comercializadas pelos respondentes.

Quadro 15 – Especificação da banana x Clientes que comercializam o 'tipo'

Especificação da banana	Nº de clientes
Banana branca convencional	12
Banana caturra	8
Banana figo	2
Banana maçã	1
Banana branca orgânica	7
Banana branca sem agrotóxico	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme apresenta o Quadro 15, um cliente pode comercializar mais de um tipo de banana. Entretanto, destaca-se a banana branca convencional que possui maior saída, seguida pela banana caturra, são as mais comuns. Fazendo relação com os dados de fornecedores, são as bananas que também possuem maior produção. Ainda, pode-se destacar que a distribuidora fornece 100% de troca para seu cliente, então é necessário que haja um controle da mercadoria deixada para que não haja a sobra da mercadoria e nem que falte. Do mesmo modo, como a banana é um produto perecível, além da quantidade controlada e a coloração da banana, o local de armazenamento do cliente também influencia no processo natural da banana devido a temperatura. No Quadro 16, é apresentado a relação dos clientes que relataram se ocorre muita perda e a quantidade de troca estimada semanalmente.

Quadro 16 – Estimativa de troca semanal *versus* perda da banana

(continuação)

Estimativa de troca / Possui perda de banana	Não	Sim	Total
Até 10 KG	2		2
11 a 20 KG	3	1	4
21 a 30 KG			0



Quadro 16 – Estimativa de troca semanal *versus* perda da banana

(conclusão)

Estimativa de troca / Possui perda de banana	Não	Sim	Total
31 a 40 KG		2	2
41 a 50 KG	1		1
Não possui troca	2		2
Não possui estimativa	2		2
<b>Total</b>	10	3	13

Fonte: Dados da pesquisa.

A relação da quantidade de troca e a resposta se ocorre muita perda ou não, está diretamente relacionada à quantidade de mercadoria comprada pelo cliente. Então, levando em consideração esse fator, os respondentes relataram que sim, ocorre muita perda da banana, dois são empresas de pequeno porte e uma empresa de grande porte. O cliente que relatou possuir maior quantidade de troca (de 41 a 50kg), é uma empresa de médio porte situada em Florianópolis.

O Quadro 17 apresenta a relação de tempo de parceria e a quantidade de clientes por período.

Quadro 17 – Tempo de parceria x Quantidade de clientes

Tempo que atua em parceria	Nº de Clientes
3 anos	2
4 anos	2
5 anos	1
7 anos	1
8 anos	2
13 anos	1
15 anos	2
20 anos	2
<b>Total</b>	13

Fonte: Dados da pesquisa.

O tempo de parceria entre cliente e a distribuidora é um dado muito significativo, pois apresenta clientes que estão junto com a empresa desde seu início e que a grande maioria também possui uma parceria já fidelizada, com mais de 5 anos de fornecimento. No Quadro 18 é apresentado a relação do prazo de pagamento e formas de pagamento oferecidas pela empresa.

Quadro 18 – Prazo de pagamento x Forma de pagamento

Prazo / Forma de Pagamento	Pix	Cheque	Dinheiro	Boleto	Total
À vista			2		2
30 dias		1	3	1	5
45 dias ou mais	1	1	1	2	5
Prazo acordado entre partes	1				1
<b>Total</b>	2	2	6	3	13

Fonte: Dados da pesquisa.



Como pode ser verificado, o prazo de pagamento mais comum citado pelos respondentes é de 30 dias e 45 dias ou mais, além da forma de pagamento mais citada foi em dinheiro. Esse dado é importante relacionar com o pagamento de fornecedores, que possui prazo máximo de 30 dias e que não impacte no fluxo de caixa da empresa, já que a banana possui alteração de preço nos períodos de baixa e alta produtividade, além de outros fatores econômicos que podem influenciar. Assim sendo, é necessário que haja controle financeiro para que quando o preço da mercadoria aumente, a empresa tenha disponibilidade para não afetar outros custos.

No Quadro 19 são apresentados alguns critérios avaliados pelos clientes respondentes em relação a empresa.

Quadro 19 – Avaliação de critérios (Clientes)

<b>Critérios</b>	<b>Nota média</b>
Forma de Pagamento	3,52
Comunicação com a empresa	3,43
Atendimento da empresa	3,29
Prazo de entrega	3,29
Entrega do produto	3,10
Condições das caixas	3,05
Processo de troca da banana estragada	3,00
Preço	2,95
Colocação no expositor	2,81
Ações de venda - promoção	2,76

Fonte: Dados da pesquisa.

A avaliação dos itens foi realizada por meio da escala *Likert*, utilizando a média ponderada e considerando o valor máximo de 3,71 e mínimo de 0,62. A forma de pagamento foi o que obteve maior destaque, que visto anteriormente a maioria é em dinheiro, contudo, a maior parte dessa classificação é no período de 30 dias. Tendo em vista, que a maioria dos itens citados tiveram bom êxito em suas respostas, os itens que tiveram menos destaque foram a ações de venda (promoção) e a colocação da mercadoria no expositor. É importante salientar que as ações de venda, apenas um respondente citou que era péssimo, entretanto, é necessário levar em consideração o preço que a empresa está ofertando seu produto pela qualidade que é entregue, ou seja, a empresa pode estar com a margem de lucro baixa devido a fatores como a concorrência e mantém já um preço competitivo para não perder o cliente. No Quadro 20, é apresentado alguns pontos fortes mencionados pelos clientes em relação a empresa.

Quadro 20 – Pontos Fortes (Clientes)

(continuação)

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Nº de respondentes</b>
Entrega ágil	8
Atendimento	7
Relação amigável com a empresa / Parceria	6
Qualidade	5
Negociação	4
Prazo de pagamento	4

Quadro 20 – Pontos Fortes (Clientes)

(conclusão)

Pontos Fortes	Nº de respondentes
Compromisso	2
Lealdade / Confiança	2
Preço bom	2
Caixas limpas	1
Comunicação	1
Forma de pagamento	1
Troca de mercadoria	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos pontos fortes, os respondentes poderiam citar abertamente mais de um item, então, alguns pontos foram relatados por mais de um respondente. Destacando então que 8 dos 13 respondentes, enfatizaram a entrega ágil da empresa, seguida por atendimento, parceria e qualidade do produto. Para o gestor, a empresa se destaca pelo compromisso com o cliente, “em qualquer época do ano, eu tenho condições de manter o fornecimento do produto, sem que haja a falta”.

No Quadro 21 é apresentado os pontos fracos citados pelos clientes em relação a empresa.

Quadro 21 – Pontos Fracos (Clientes)

Pontos Fracos	Nº de respondentes
Entrega	2
Horário de entrega	2
Limpeza no local da reposição	2
Atendimento	1
Condições das caixas	1
Faltar peso nas caixas	1
Não colocar no expositor	1
Não guardar mercadoria no local correto	1
Não recolher caixas vazias	1
Negociação	1
Preço	1
Qualidade do produto	1
Quantidade fora do pedido	1
Rotatividade de funcionários	1
Trocas	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Nos pontos fracos, seguindo no mesmo contexto anterior, o que obteve mais destaque negativo foi a entrega, citada por 2 respondentes. Esse item se contradiz, entre os pontos fortes e fracos mais citados, porém tem maior representatividade como um ponto forte pelo número total de respondentes. O horário de entrega também citado, está relacionado a logística, pois como a empresa possui rotas e atende sempre os mesmos clientes em determinado dia, fatores externos podem impactar nesse quesito.



## 4.3 ESTRATÉGICO

### 4.3.1 Análise De SWOT

A partir dos dados coletados com o fundador, o gestor, os colaboradores, os fornecedores e clientes, foi feita a síntese dos resultados utilizando por base a proposta da Matriz de SWOT, apresentada no Quadro 22:

Quadro 22 – Matriz SWOT

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
Atendimento ao cliente	Horário de trabalho
Ambiente de trabalho	Falta de treinamento do colaborador
Compromisso com cliente	Falta mão de obra qualificada para a atividade
Mercadoria em todas as épocas do ano	Logística com muitos clientes
Credibilidade com fornecedores (parceria)	Motivação e engajamento de colaboradores
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Rotas programadas em dias da semana, para que o cliente não fique sem mercadoria	Cliente visualizando a desmotivação dos Colaboradores
Atendimento	Concorrência
Formas e prazos de pagamento	Desastre ambiental que prejudique bananais
Produto de qualidade	Produto altamente perecível
Preço competitivo	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados evidenciados nos pontos fortes e fracos relacionam-se a opinião do fundador, do gestor e dos colaboradores. Seguindo o contexto teórico, clientes e fornecedores são considerados externos, com os dados compilados nas oportunidades e ameaças.

### 4.3.2 Missão, Visão e Valores

De acordo com o diagnóstico e análise da empresa, foi apontado que a mesma não possuía missão, visão e valores. Diante disso, foi elaborado de acordo com as particularidades da empresa e no que ela acredita, a partir do olhar do proprietário e gestor um conceito específico à ela.

Para Comin (2012), a missão da empresa refere-se a sua razão, e o porquê ela existe. Deste modo, realizou-se a proposta de missão: Distribuir um produto de qualidade, mantendo compromisso com a cadeia produtiva e conduzindo os negócios de forma ética e honesta.

A visão, corresponde aonde a empresa pretende chegar, sendo relacionada com uma intenção futura e que abrange todos os membros da empresa (COMIN, 2012). A fim de criar uma visão com o que a empresa acredita futuramente, obteve-se a seguinte visão: Ser referência local e em outros estados no Sul destacando-se pela qualidade, atendimento e compromisso, além do aumento da cartela de clientes e infraestrutura da empresa.



Por fim, os valores da empresa correspondem aos princípios da empresa e o que ela acredita ser mais importante (COMIN, 2012). Com base nos resultados apresentados das análises dos clientes e fornecedores, identificou-se os principais valores: Confiança, Compromisso, Parceria, Honestidade, Ética profissional nos relacionamentos com fornecedores, clientes e colaboradores.

#### 4.3.1 Plano de Ação

Para elaborar um plano de ação, foi utilizado o método 5W2H, que apresenta os pontos a serem realizados e as formas de como deveram ser colocados em prática. As ações baseiam-se em desenvolver melhores práticas internas que apoiem os colaboradores. No Quadro 23 é apresentada as informações desse método para a distribuidora de bananas.

Quadro 23 – Método 5W2H.

(continua)

WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
O que será feito?	Porque será feito?	Onde será feito?	Quando será feito?	Por quem será feito?	Como será feito?	Quanto vai custar?
Ajuste de rotas (Divisão)	Melhor atendimento e horários	Escritório	A partir de Julho/2023	Gestor e funcionário adaptado na rota	Nas entregas, divisão de clientes	R\$ 0,00
Uma nova contratação de motorista	Ajuste de rotas	Escritório	A partir de Julho/2023	Gestor	Contratação	R\$ 2.800,00
Treinamentos	Processos na coleta e entrega	Depósito	A partir de Julho/2023	Gestor	Exemplos na prática	R\$ 200,00 (horas de trabalho)
Comunicação com funcionários	Evitar fazer serviços repetidos	Depósito	A partir de Julho/2023	Gestor e todos os funcionários	Elaboração de materiais com organização	R\$ 0,00
Programação semanal gestor	Organização interna	Depósito	A partir de Julho/2023	Gestor	Apresentando em um quadro visível a todos	R\$ 0,00
Cartazes dentro do depósito	Visualização de processos	Depósito	A partir de Agosto/2023	Gestor e auxiliar administrativo	Apresentando imagens dos processos	R\$ 300,00
Recolhimento de caixas vazias	Perdas de caixas e custo alto	Entregas	A partir de Agosto/2023	Motoristas e ajudantes	Planilhas onde há um fluxo maior de caixas	R\$ 500,00 (horas de trabalho)
Bonificação Motivacional	Motivação do trabalho	Escritório/Finanças	A partir de Outubro/ 2023	Auxiliar administrativo	Ato do pagamento	R\$ 1.800,00



Quadro 23 – Método 5W2H.

						(conclusão)
WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Energia Solar	Diminuição de custos a longo prazo	Depósito	A partir de 2024	Gestor	Contratação de empresa especializada	R\$ 350.000,00
Aumento da infraestrutura	Aumento da capacidade produtiva e controle do produto perecível	Depósito	A partir de 2025	Gestor	Contratação de empresa especializada em construções e câmara fria	R\$ 500.000,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Para descrever melhor alguns pontos, o ajuste de rotas se dá principalmente pelo motivo do horário de entrega ao cliente e um dos principais itens citados pelos colaboradores, como o horário de trabalho. Desta forma, diminuindo as entregas e tirando a sobrecarga de algumas rotas, organiza-se melhor para ter um atendimento ainda mais diferenciado com os clientes e um horário melhor para o retorno ao depósito, já que toda a mercadoria deve ser descarregada quando volta no caminhão devido às condições climáticas.

Ainda, além de pensar em formas para melhorar o desempenho da empresa com relação aos colaboradores, foi pensado em uma bonificação motivacional, para que se empenhem e interessem em aprender os processos produtivos na hora da coleta e também para que não haja faltas, conseguindo deixar as programações de entregas e coletas organizadas. Esse item, está vinculado também aos treinamentos citados, para que entendam as classificações da banana e os processos na hora da coleta, como a despenca e a embalagem. Ainda, seguindo o mesmo contexto, a comunicação com os colaboradores, para que os serviços não sejam refeitos mais de uma vez, evitando tempo e podendo organizar outros serviços.

A programação semanal do gestor de uma semana para outra, incluindo os locais que possuem entrega, quais os fornecedores que cortaram banana para realizar a coleta, a quantidade de banana que será coletada e a equipe escalada para melhor programação das atividades. Essa programação visível a todos ajuda a organização dos colaboradores em relação ao que eles terão que fazer e também o controle melhor do tempo de trabalho. Os cartazes no depósito são para que todos visualizem de forma clara quais as classificações da banana, pois no processo de despenca muitas são danificadas ou até mesmo, as bananas apresentam ser desproporcionais à sua naturalidade. Todavia, essas pencas não devem estar inclusas na embalagem, sendo sujeitas ao descarte ou separadas para outra finalidade.

Contudo, o recolhimento de caixas vazias também é um fator simples e importante. Devido ao volume que é entregue, muitas vezes acaba não tendo o controle específico, ocasionando perdas. Importante destacar que as caixas plásticas são reutilizadas e que possuem um custo alto, deste modo, é importante que os colaboradores estejam cientes que o custo de uma caixa pode ser maior ou equivalente a margem de lucro da empresa, ou seja, não compensa entregar mercadoria em um local e acabar perdendo sempre as caixas.



No que tange a respeito das linhas de ações de crescimento, a empresa pretende aumentar sua infraestrutura, com novas rampas de acesso a caminhões e câmaras frias, pois em períodos de alta temporada como no verão, o armazenamento fica alto e a banana precisa estar armazenada para que não possua perda. Diante desses fatores, a empresa também no período da temporada, de janeiro a março, comercializa uva. Os produtores de uva estão localizados em municípios que possuem entregas, assim, é realizada a coleta nos dias da entrega próxima ao local, e realizado a distribuição nos clientes da empresa somente por pedidos.

Contudo, a comercialização da uva nesse período também ocupa a infraestrutura, por isso, tem-se a necessidade de ampliação do depósito. Uma consequência do aumento da infraestrutura, está alinhada à visão da empresa, em aumentar sua cartela de clientes e capacidade produtiva a longo prazo.

Outra solução que possui ligação com a infraestrutura da empresa, são as placas de energias solares. Como a empresa possui alto consumo elétrico para manter as câmaras frias em temperatura adequada, pode se tornar uma saída rentável e sustentável para em empresa trazendo benefícios a longo prazo em relação de diminuição de custos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é uma ferramenta que tem o objetivo de facilitar e propor direções para a empresa no caminho a seguir. A empresa em estudo, iniciou com sua própria produção que possui atualmente, mas que devido a sua expansão no decorrer do tempo, precisou comprar banana de outros produtores, tendo seu segmento alterado para a distribuição. Devido ao seu crescimento gradativo, e uma cartela de clientes cada vez maior, não possuía nenhum tipo de planejamento para sua organização.

Conforme o primeiro objetivo específico, que corresponde ao diagnóstico da empresa, realizado por meio de entrevista com o fundador e gestor, e questionários com os colaboradores, fornecedores e clientes, pode-se verificar que os principais pontos fracos destacados em toda a cadeia produtiva, foram relacionados aos colaboradores, devido a desmotivação dos mesmos e a carga de horário. Contudo, a empresa se destaca pelo atendimento e compromisso que possui com seus clientes e fornecedores, fazendo parcerias, para que tenha produto disponível em todas as épocas do ano sem que prejudique suas vendas e seus clientes.

Visando esses itens, para atingir o segundo objetivo referente ao crescimento da organização foi elaborado a matriz SWOT para a empresa, observando os resultados apresentados pelos respondentes e formulando também a missão, visão e valores com os princípios que a empresa acredita, seus objetivos estratégicos e seu propósito. Diante disso, para alcançar o terceiro objetivo, que corresponde a criação de um plano de ação, foi utilizado o método 5W2H, que apresenta algumas estratégias simples, mas que propõem ter melhores resultados dentro de sua cultura organizacional. Grande parte das estratégias estão ligadas ao gestor e as práticas internas adotadas, propondo melhorias em rotas, para que todos os clientes sejam atendidos em horário comercial e também para que os colaboradores consigam retornar mais cedo ao depósito.

Além de propor treinamentos e bonificações para destaque de funcionário, fazendo com que o mesmo se empenhe nas atividades ordenadas. Contudo, também



se destaca a comunicação visual dentro do depósito, apresentando processos da banana, para que os colaboradores lembrem referente a classificação da banana e a escala de colaboradores em dias de coleta. O plano de ação mencionado foi elaborado com início para julho de 2023, com ações até 2025 que necessitam de mais recursos financeiros em caixa, assim, mantendo as ações até o momento que necessitar ou até que seja realizado um novo planejamento.

Com base no desempenho dos objetivos específicos e análise da empresa, alcança-se o objetivo geral deste estudo que é elaborar um planejamento estratégico ideal para uma unidade produtiva familiar e distribuidora de banana *in natura*.

As limitações referentes a esta pesquisa, foram em relação a coleta de dados no que diz respeito ao número de respondentes, que dentre 180 clientes, contatou-se 70 por meio de acessibilidade e somente tivemos respostas de 13.

Portanto, como sugestão de estudo futuro, sugere-se uma nova pesquisa verificando as ações do plano de ação foram bem executadas e sucedidas, assim como, um estudo para melhorias na gestão da empresa e crescimento para novos mercados.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Jocely Santos Caldas; OLIVEIRA, Sarah Silva. Planejamento Estratégico em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, [S.L.], v. 2, n. 1, p. 38-56, 9 jun. 2020. Universidade Federal da Fronteira Sul. <http://dx.doi.org/10.36661/2596-142x.2020v2i2.9780>. Disponível em: <<https://periodicos.uuffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/9780/7396>>. Acesso em: 21 set. 2022.

ALMEIDA, Lauro Brito de; MACHADO, Esmael Almeida; PANHOCA, Luiz. Práticas de gestão de custos e perspectivas estratégicas: um estudo na indústria da construção no estado do Paraná. R. Bras. Gest. Neg., São Paulo, v. 14, n. 44, p. 353-368, jul./set. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbgn/a/y7DhsDnZdyBmZ5d8bRXrVXQ/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 14 nov.2022.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: Formulação, implementação e controle**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*

CARVALHO, Eduardo da N; SANTOS, Rita Maria G. dos. As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. **Revista FOCO**. V.9, nº1. Jan./jul. 2016. Disponível em: <<https://focopublicacoes.com.br/foco/index.php/foco/article/view/226/pdf>>. Acesso em 14 nov.2022.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COMIN, Fabio Scorsolini. Missão, Visão e Valores como Marcas do Discurso nas Organizações de Trabalho. PSICO, Porto Alegre, PUCRS, v. 43, n. 3, pp. 325-333, jul./set. 2012. Disponível em:



<<https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistapsico/article/view/8055/8233>>.  
Acesso em 01 jun.2023.

CRUZ, Diogenes Marco de Brito *et al.* Aplicação do planejamento estratégico a partir da Análise SWOT: um estudo numa empresa de tecnologia da informação. Anais do IX Simpósio de Engenharia de Produção de Sergipe (2017). Disponível em: <<https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7595/2/AplicacaoAnaliseSWOT.pdf>>. Acesso em: 13 nov.2022.

FERREIRA, Maraísa Angélica D. *et al.* A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas. **Revista de Ciências Empresariais**. Maringá, v. 2, n.1, p.34-39, jan./jun. 2005. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/199473177.pdf>>. Acesso em 27 ago.2022.

FREGA, José Roberto; LEMOS, Iomara Scandelari; SOUZA, Alceu. A Dinâmica do Alinhamento Entre as Estratégias Competitivas e a Gestão de Custos: um Estudo de Caso. XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa - PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1615/1615>>. Acesso em 15 nov.2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 1. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2021.

GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. *Ebook*

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário 2017 - Resultados definitivos**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/icara/pesquisa/24/76693>>

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produção Agrícola Municipal, 2021**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/icara/pesquisa/15/11863?ano=2021>>

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Produto Interno Bruto dos Municípios, 2019**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/icara/pesquisa/38/46996?indicador=47001&ano=2019>>

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARTIN, Caroline Marinho. Planejamento estratégico em companhias teatrais: modelos de gestão, missão, visão e valores. **Revista do centro de pesquisa e**



**formação.** p. 178, 2016. Disponível em:

<[https://portal.sescsp.org.br/files/edicao\\_revista/29d1ff33-bb61-4bbe-b481-d659b31991d3.pdf#page=178](https://portal.sescsp.org.br/files/edicao_revista/29d1ff33-bb61-4bbe-b481-d659b31991d3.pdf#page=178)>. Acesso em 13 nov.2022.

MELO, Maurilio; LEONE, Rodrigo. Alignment between Competitive Strategies and Cost Management: a study of small manufacturing companies. **Brazilian Business Review**, [S.L.], v. 12, n. 5, p. 78-96, 1 set. 2015. Fucape Business School. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1230/123042553005.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MUNARETTO, Lorimar Francisco; DELLARMELIN, Sabrine; ROSIN, Régis Bortolin. Proposta de metodologia de planejamento estratégico para pequenas propriedades rurais de base familiar. **Colóquio - Revista do Desenvolvimento Regional**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 25-54, 30 dez. 2018. Colóquio Revista do Desenvolvimento Regional. Disponível em: <<https://seer.faccat.br/index.php/coloquio/article/view/1199>>. Acesso em: 14 out. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 34 ed. São Paulo: Atlas, 2018. *Ebook*

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://200.18.15.60:8080/pergamumweb/vinculos/000072/00007222.pdf>>. Acesso em: 14 out. 2022.

SANTOS *et al.* Planejamento estratégico de uma pequena empresa por meio das matrizes importância desempenho e critério-processo. **Exacta**, [S.L.], v. 14, n. 4, p. 619-634, 21 dez. 2016. University Nove de Julho. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/exacta/article/view/6566/3319>>. Acesso em: 13 nov. 2022.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** / Marco Aurélio Bedê (Coord.) – Brasília: Sebrae, 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em 27 ago.2022.

SILVA, Oberdan Teles da *et al.* PRÁTICAS DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS PRESCRITIVAS: um estudo multicase. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 167, 1 jan. 2018. Associação Pro-Ensino Superior em Novo



Hamburgo. Disponível em:  
<<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/507>>. Acesso em: 14 out. 2022.



## APÊNDICES



## APÊNDICE A

Olá, me chamo Fernanda Fermo Bif e sou acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC. Estou entrando em contato pelo motivo de meu Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema é Planejamento estratégico: Estudo de caso em unidade produtiva familiar (UPF) e distribuidora de bananas “in natura” em Içara/SC. O trabalho será desenvolvido sob orientação da Prof. (a) Ma. Ana Paula Silva dos Santos. Desse modo, solicito sua colaboração para responder o seguinte questionário, possibilitando o desenvolvimento de minha pesquisa e a contribuição futura com o crescimento de unidades produtivas familiares através desse estudo.

**As informações deste questionário serão mantidas em sigilo, preservando a identidade ou qualquer informação do respondente.**

### Perfil do Respondente – Fundador e Gestor

Idade?

Escolaridade?

Qual a função que desempenha atualmente?

Tempo de atuação da empresa no mercado?

Número de funcionários?

Possui produção própria?

Comercializa outro produto além de banana? Se sim, quais?

Como funciona o processo produtivo e de distribuição?

Possui quantos fornecedores?

Como é o relacionamento com os fornecedores? Realiza-se contratos de fornecimento?

É utilizado algum tipo de equipamento ou tecnologia para facilitar o manuseio do trabalho? Atende as necessidades da empresa?

Possui algum tipo de controle de estoque?

Como é organizado o fluxo interno de funcionários e funções?

Qual a importância que a empresa dá para a qualidade do produto?

A empresa se preocupa com a rapidez e confiabilidade na entrega? Como oferecer uma entrega rápida e dentro do prazo estipulado?

A empresa é flexível em alteração de pedidos ao cliente?

Como organiza sua capacidade produtiva? Pensa em expandir mais?



A empresa terceiriza alguma parte do processo produtivo ou realiza todas as etapas sozinha?

Qual perfil dos funcionários: tempo de casa, conhecimento, rotatividade?

Como é tratado o processo de produção: é realizado treinamento, qualificação, incentivo?

Sobre o retorno de mercadorias, qual o processo realizado?

Como funciona a política de preços da empresa? É o que os clientes se propõem a pagar?

Em relação aos concorrentes, qual o diferencial?

Métodos utilizados no gerenciamento de cobrança de clientes?

Métodos utilizados no gerenciamento de pagamento de fornecedores?

Como é realizado o controle do fluxo de caixa da empresa?

Qual a quantidade vendida mensalmente? Possui estimativa?

Faturamento mensal? Possui estimativa?

Sobre a frota de veículos da empresa: é própria? Quantos veículos possuem?

Quantas cidades são atendidas?

É realizado entregas todos os dias?

Como é realizado o controle de inadimplentes? Tenta fazer negociação?

Possui contador?

Possui advogado?

Qual o porte da empresa?

Qual o objetivo/propósito da empresa?

Como você vê a empresa daqui a 3 anos?

Qual a perspectiva para o futuro da empresa?



## APÊNDICE B

Olá, me chamo Fernanda Fermo Bif e sou acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC. Estou entrando em contato pelo motivo de meu Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema é Planejamento estratégico: Estudo de caso em unidade produtiva familiar (UPF) e distribuidora de bananas “in natura” em Içara/SC. O trabalho será desenvolvido sob orientação da Prof. (ª) Ma. Ana Paula Silva dos Santos. Desse modo, solicito sua colaboração para responder o seguinte questionário, possibilitando o desenvolvimento de minha pesquisa e a contribuição futura com o crescimento de unidades produtivas familiares através desse estudo.

**As informações deste questionário serão mantidas em sigilo, preservando a identidade ou qualquer informação do respondente.**

### Perfil do Respondente - Colaborador

Idade: \_\_\_\_\_

Função:

- Motorista de entrega e coleta
- Ajudante de entrega
- Auxiliar de depósito
- Outros: \_\_\_\_\_

Tempo de experiência na função: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

Escolaridade:

- Sem escolaridade
- Primeiro grau/Ensino Básico incompleto
- Primeiro grau/Ensino Básico completo
- Segundo grau/Ensino Médio incompleto
- Segundo grau/Ensino Médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós graduação

Nacionalidade:

- Brasileiro
- Estrangeiro



Avalie conforme a tua opinião:

	Muito Boa	Boa	Razoável	Ruim	Péssima
Infraestrutura					
Localização					
Horário de trabalho					
Processo de produção					
Despenca					
Embalagem da banana					
Lavação da banana					
Classificação da banana					
Qualidade do produto					
Relacionamento com os clientes					
Relacionamento com os gestores					
Remuneração					
Suporte					
Frota de veículos					
Equipamentos de trabalho					
Organização dos processos da empresa					
Estrutura de trabalho					
Bota					
Avental					
Jaqueta de câmara fria					

Para você, quais os pontos **fortes** da empresa? Marque até três alternativas.

- ( ) Ambiente de trabalho
- ( ) Atendimento ao cliente
- ( ) Entrega no horário estipulado
- ( ) Horário de funcionamento
- ( ) Localização
- ( ) Mix de produtos
- ( ) Preço
- ( ) Qualidade do produto
- ( ) Rapidez na entrega
- ( ) Outros. Quais? \_\_\_\_\_



Para você, quais os pontos **fracos** da empresa? Marque até três alternativas.

- Ambiente de trabalho
- Atendimento ao cliente
- Entrega no horário estipulado
- Horário de funcionamento
- Localização
- Mix de produtos
- Preço
- Qualidade do produto
- Rapidez na entrega
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

O que a empresa faz melhor do que seus concorrentes?

---

---

---

Considerando suas experiências profissionais anteriores, como você posicionaria a empresa:

- Pior que as demais
- Igual/Indiferente
- Melhor que as demais
- Não trabalhei em outras empresas
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

Você tem liberdade de opinar ou dar sugestões referentes a processos ou melhorias?

- Sim
- Não
- As vezes

Para você, em qual aspecto a empresa pode melhorar?

---

---

---



## APÊNDICE C

Olá, me chamo Fernanda Fermo Bif e sou acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC. Estou entrando em contato pelo motivo de meu Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema é Planejamento estratégico: Estudo de caso em unidade produtiva familiar (UPF) e distribuidora de bananas “in natura” em Içara/SC. O trabalho será desenvolvido sob orientação da Prof. (a) Ma. Ana Paula Silva dos Santos. Desse modo, solicito sua colaboração para responder o seguinte questionário, possibilitando o desenvolvimento de minha pesquisa e a contribuição futura com o crescimento de unidades produtivas familiares através desse estudo.

**As informações deste questionário serão mantidas em sigilo, preservando a identidade ou qualquer informação do respondente.**

### Perfil do Respondente – Fornecedor

Idade: \_\_\_\_\_

Cidade: \_\_\_\_\_

Escolaridade:

- Sem escolaridade
- Primeiro grau/Ensino Básico incompleto
- Primeiro grau/Ensino Básico completo
- Segundo grau/Ensino Médio incompleto
- Segundo grau/Ensino Médio completo
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós graduação

Especificação da banana, se produz apenas um tipo ou mais:

- Banana branca convencional
- Banana caturra
- Banana figo
- Banana maçã
- Banana branca orgânica
- Banana branca sem agrotóxico

Somente produz banana?  Sim  Não

Quantidade de hectares produzidos: \_\_\_\_\_

Estimativa de quantidade produzida anual: \_\_\_\_\_



Venda da banana é destinada somente para uma empresa ou mais?

Somente uma  Duas  Três ou mais

A quanto tempo atua em parceria com a empresa? \_\_\_\_\_

É utilizado algum método para melhorar a qualidade do produto? (Ensacar, utilização de agrotóxicos/defensivos)  Sim  Não

### Relação com a Empresa

Preço estipulado está conforme preço de mercado?  Sim  Não

Qual o prazo de pagamento ideal para você?

À vista  Semanal  30 dias  45 dias ou mais

Qual a forma de pagamento ideal para você?

Dinheiro  Cheque  Pix/Transferência Bancária  
 Cartão de Crédito  Cartão de Débito

Avalie conforme a tua opinião:

	Muito Boa	Boa	Razoável	Ruim	Péssima
Aproveitamento da produção/produto (há perda de banana na roça?					
Comunicação entre vocês e a empresa					
Mão de obra da empresa na despenca da banana					
Mão de obra da empresa na classificação da banana					
Mão de obra da empresa na embalagem da banana					
Processo correto da despenca da banana					
Classificação correta da banana					
Processo de embalagem da banana					
Cumprimento de data para coleta					
Negociação com a empresa					
Forma de pagamento					
Prazo de pagamento					



Cite 5 pontos **fortes** da empresa vendedora.

---

---

---

---

Cite 5 pontos **fracos** da empresa vendedora.

---

---

---

---



## APÊNDICE D

Olá, me chamo Fernanda Fermo Bif e sou acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC. Estou entrando em contato pelo motivo de meu Trabalho de Conclusão de Curso, cujo tema é Planejamento estratégico: Estudo de caso em unidade produtiva familiar (UPF) e distribuidora de bananas “in natura” em Içara/SC. O trabalho será desenvolvido sob orientação da Prof. (a) Ma. Ana Paula Silva dos Santos. Desse modo, solicito sua colaboração para responder o seguinte questionário, possibilitando o desenvolvimento de minha pesquisa e a contribuição futura com o crescimento de unidades produtivas familiares através desse estudo.

**As informações deste questionário serão mantidas em sigilo, preservando a identidade ou qualquer informação do respondente.**

### Perfil do Respondente – Clientes

Sexo? ( ) Feminino ( ) Masculino ( ) Prefiro não dizer

De que cidade é seu estabelecimento? \_\_\_\_\_

Sua empresa é?

- ( ) Atacado
- ( ) Supermercado
- ( ) Fruteira
- ( ) Padaria
- ( ) Revendedor
- ( ) Indústria
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

Qual porte de sua empresa?

- ( ) Micro Empreendedor Individual
- ( ) Empresa de Pequeno porte
- ( ) Empresa de Médio porte
- ( ) Empresa de Grande porte
- ( ) Outros: \_\_\_\_\_

A quanto tempo é nosso cliente? \_\_\_\_\_

Ocorre muita perda de banana? ( ) Sim ( ) Não

Se possui perda, tem estimativa de quantidade semanal? \_\_\_\_\_



Quais produtos você compra?

- Banana branca convencional
- Banana caturra
- Banana figo
- Banana maçã
- Banana branca orgânica
- Banana branca sem agrotóxico

Você compra?

- Caixas de 12kg
- Caixas de 20kg
- Por kg

Avalie conforme a tua opinião:

	Muito Boa	Boa	Razoável	Ruim	Péssima
Preço					
Atendimento da empresa					
Ações de venda – promoção					
Comunicação com a empresa					
Prazo de entrega					
Forma de pagamento					
Entrega do produto					
Colocação no expositor					
Processo de troca da banana estragada					
Condições das caixas					

Qual o melhor prazo de pagamento para sua empresa?

- À vista
- Semanal
- 30 dias
- 45 dias ou mais
- Outros:

Qual a melhor forma de pagamento para sua empresa?

- Dinheiro
- Cheque
- Pix
- Transferência Bancária
- Boleto
- Outros:



Qual o melhor prazo de entrega para sua empresa?

- ( ) 1x por semana
- ( ) 2x por semana
- ( ) 3x por semana ou mais

Cite 5 pontos **fortes** da empresa vendedora.

---

---

---

---

Cite 5 pontos **fracos** da empresa vendedora.

---

---

---

---