

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GUSTAVO PAULINO KALFELD**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO  
DE ALIMENTAÇÃO CORPORATIVA**

**CRICIÚMA**

**2019**

**GUSTAVO PAULINO KALFELD**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO  
DE ALIMENTAÇÃO CORPORATIVA**

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

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

**CRICIÚMA**

**2019**

**GUSTAVO PAULINO KALFELD**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO  
DE ALIMENTAÇÃO CORPORATIVA**

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, 02 de Julho de 2019

**BANCA EXAMINADORA**

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

Prof. (ª) Ma. Mila Lucia Ferreira Guimarães - Examinador - (UNESC)

Prof. (ª) Ma. Andreia Cittadin - Examinador - (UNESC)

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE ALIMENTAÇÃO CORPORATIVA

Gustavo Paulino Kalfeld<sup>1</sup>

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

**RESUMO:** A gestão de uma empresa é tarefa árdua, que demanda experiência dos gestores e mecanismos de controle empresarial que apoiem suas decisões. Portanto, tem-se o Planejamento Estratégico como instrumento de suporte ao administrador nesse processo. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico em uma empresa do ramo de alimentação corporativa, localizada no centro de Criciúma/SC. Esse estudo de caso tem abordagem qualitativa, com objetivos descritivos. O levantamento de dados foi realizada mediante entrevistas com os sócios da empresa e questionários com colaboradores e clientes. O diagnóstico empresarial se deu utilizando o Modelo Canvas de Negócio, realizando uma abordagem diferente da convencional, principalmente quanto a análise de ambiente interno e externo. Durante a análise de dados da organização foi observado que esta não desenvolvia a estratégia desejada da forma como imaginava, e não realizava a Proposta de Valor que tem. Frente ao cenário estudado, o Plano de Ação foi desenvolvido para pôr em prática as mudanças necessárias e, assim, atingir o objetivo proposto pela empresa e amenizar seus problemas financeiros. O Plano de Ação foi dividido, ainda, em três momentos: ações de sobrevivência, ações de manutenção, e ações de crescimento. Portanto, fez-se necessário realizar uma readequação estratégica, com ações muito mais urgentes e pontuais para execução e conseqüentemente, um raciocínio voltado ao curto prazo.

**PALAVRAS – CHAVE:** Controle Empresarial, Alimentação Corporativa, Planejamento Estratégico, Modelo Canvas de Negócio, Plano de Ação.

**AREA TEMÁTICA:** Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

Conforme a instabilidade do cenário econômico nacional se dá, há a necessidade da adaptação constante das empresas, a fim de que as reivindicações do seu público alvo e seus objetivos financeiros sejam atingidos. Fagundes (2015) afirma que, quando a empresa alinha sua estratégia, objetivos e missão, há possibilidade de criar meios e ações com intuito de driblar as ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente em que está inserida. Sendo assim, aliado à interpretação do mercado pelos gestores, o Planejamento Estratégico é uma das ferramentas da Contabilidade Gerencial que contribuem para a realização das adequações necessárias, visando atingir esses objetivos.

Porém, a falta do Planejamento Estratégico acarreta muitas vezes na má gestão da organização, podendo levá-la a falência. Devido a isso, diversas empresas

---

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

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



que possuem valor socioeconômico acabam fechando as portas, gerando impacto na sociedade em que estão inseridas. Como afirmam Cezarino e Campomar (2007), o Planejamento Estratégico deve voltar-se aos principais recursos e ações da empresa para a realização dos objetivos e metas da organização. Eles afirmam ainda que, para as pequenas empresas, isto pode significar a diferença entre manter-se prosperando ou enfrentar diversos problemas estruturais.

Marion (2012) afirma que a grande maioria das empresas fecham as portas antes de completarem 5 anos. Nos primeiros três anos de atividade, a taxa de mortalidade das empresas são, respectivamente, 61%, 7% e 5%. O autor diz ainda que um dos principais fatos geradores desse cenário é a falta de planejamento, aliada a falta do uso das informações contábeis, no processo de gerenciamento empresarial.

Para o ramo alimentício, de acordo com uma pesquisa realizada e divulgada pelo SEBRAE (2015), a cada cem estabelecimentos abertos no setor, 35 fecham as portas em dois anos. Tal índice de empresas se enquadra na afirmação de Marion (2012), salientando a importância do planejamento empresarial. Sendo assim, ergue-se a seguinte questão problema: Como elaborar um planejamento estratégico em uma empresa do ramo de alimentação corporativa?

Portanto, o presente trabalho tem como objetivo principal elaborar o planejamento estratégico em uma empresa do ramo de alimentação corporativa, localizada no centro de Criciúma/SC. Como objetivos específicos para o alcance do objetivo geral, tem-se: i) Realizar o diagnóstico da empresa; ii) Evidenciar seu posicionamento estratégico; iii) Propor ações de melhoria frente ao cenário estudado.

O presente trabalho é justificado devido à dificuldade financeira em que a empresa está inserida e traz consigo importância em diversas áreas de atuação. Por meio desse, a empresa poderá planejar melhor suas ações estratégicas e assim alcançar melhores resultados, amenizando seus problemas financeiros. Porém, Andrade (2012) diz que o planejamento estratégico não é garantia de sucesso, sendo sua eficácia proporcional às premissas e a veracidade das informações nele incluídas. Portanto deve-se elaborar o planejamento estratégico da forma mais verídica possível, com intuito de torná-lo o mais eficaz, para que os problemas reais sejam identificados e os objetivos finais sejam alcançados.

Como importância teórica, há a elaboração de um planejamento estratégico no setor alimentício voltado especificamente a uma empresa de alimentação corporativa, utilizando o Modelo Canvas de Negócios como ferramenta auxiliar de análise, atualizando a literatura existente e fornecendo conteúdo e conhecimento ao tema, podendo ainda servir de base para auxílio em futuros trabalhos relacionados ao tema abordado.

Por fim, a sociedade poderá se beneficiar das ações realizadas pelas mudanças no meio socioeconômico que a empresa está inserida, seja tanto pela melhora na qualidade de vida dos consumidores por meio de refeições servidas pela empresa, quanto pelo aumento de renda e geração de empregos provenientes da boa situação econômica empresarial.

Esse trabalho está estruturado da seguinte forma: Resumo; Introdução; Fundamentação Teórica; Procedimentos Metodológicos; Coleta de Dados e Análise de Resultados; e Considerações Finais.

Durante o andamento do estudo de caso, foram encontradas situações que limitaram a coleta e análise de dados. Ao final, foi elaborado o plano de ação pautado nos dados analisados e, em seguida, realizada uma projeção de como seria a empresa ideal, estruturada após realizadas todas as ações do plano de ação.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa sessão são abordados temas que norteiam esse trabalho, sendo eles: i) Planejamento; ii) Estratégia; iii) Planejamento Estratégico; iv) Modelo Canvas.

### 2.1 PLANEJAMENTO

De acordo com Oliveira (2007) e Souza (2015), planejamento pode ser considerado um processo administrativo, conduzido a fim de alcançar de modo eficaz e duradouro alguma situação definida como meta, unindo os esforços e recursos empresariais. Para o alcance das metas estabelecidas, tais planejamentos devem ser elaborados, realizados e monitorados de rigorosamente, aproveitando-os ao máximo.

Oliveira (2018) abordou o tema planejamento, apontando que o mesmo consiste em uma série de processos, técnicas e atitudes administrativas que propiciam situação viável de avaliar os eventos futuros, decorrentes de decisões tomadas no presente, em função dos objetivos e diretrizes empresariais, e que facilitarão as futuras tomadas de decisão. Tal raciocínio certifica que a prática do planejamento tende a reduzir a incerteza no processo de tomada de decisão, provocando o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos traçados.

A palavra planejamento é comumente confundida com: previsão; projeção; predição; resolução de problemas e plano. O processo de planejar envolve uma maneira de pensar, seguido de indagações, que questionam o que fazer, como fazer, quando, onde, para quem, por quem e por que (OLIVEIRA, 2018).

Andrade (2012) escreve que diversos empresários, principalmente entre as pequenas empresas, imaginam o planejamento como uma atividade altamente complexa e custosa, podendo ser realizada apenas pelas grandes companhias. Porém o planejamento é algo natural no ser humano, mesmo que para coisas mais simples, como decidir com qual roupa ir para o trabalho, levando em consideração o clima do dia. As etapas para o planejamento são: definição de objetivos, diagnóstico e decisão/ação. A avaliação dos resultados é a última ação, com intuito de julgar se o planejamento foi elaborado corretamente, ou se necessita de alterações.

Conforme a Figura 1, Oliveira (2018) dita que há 3 níveis de planejamento, sendo eles o nível estratégico, tático e operacional.

Figura 1 – Níveis de Planejamento.



Fonte: Oliveira (2018, p.45)



Chiavenato e Sapiro (2003) e Oliveira (2018) ditam que o nível estratégico trabalha com o longo prazo, definido o objetivo e o caminho a ser seguido pela companhia. O nível tático volta-se a uma determinada área da empresa, otimizando determinado setor, para que esse contribua no alcance do objetivo empresarial. Esse nível geralmente conta com ações com menor prazo de cumprimento, que dão corpo ao planejamento estratégico. O nível operacional é a formalização das ações do planejamento estratégico, sendo um conjunto de partes em comum do planejamento tático.

## 2.2 ESTRATÉGIA

De acordo com Fernandes e Berton (2005), a estratégia empresarial está atrelada historicamente aos conceitos militares de como vencer inimigos. Após a Segunda Guerra Mundial, tal ferramenta teórica incorporou-se a gestão empresarial, a fim de vencer a batalha no mercado. Esse pensamento é algo bastante coerente, pois as empresas buscam superar suas concorrentes constantemente, seja por meio da inovação em produtos/serviços, pela vantagem operacional (custos), ou ainda pela vantagem competitiva adquirida ou mantida (estratégia).

A estratégia empresarial, segundo Andrade (2012), virou objeto de interesse e estudos mais incisivos a partir de 1960 por executivos, estudiosos e pesquisadores. O autor diz, ainda, que ela pode ser descrita como um procedimento de estudo e escolha de quais recursos e ações utilizadas pela empresa são necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais definidos, tendo em vista os contextos econômicos internos e externos.

Fernandes e Berton (2005) abordam a estratégia como algo fundamental para a administração e continuidade da empresa. Os autores trazem os pontos de atuação e ações otimizados pela estratégia, sendo eles: assumir o controle sobre o rumo empresarial; enxergar as oportunidades e ameaças do mercado inserido, transformando as ameaças em oportunidades; definir novos rumos para a organização com base em seu diagnóstico e objetivo; introduzir a disciplina do pensamento a longo prazo; desenvolver um processo educacional, incentivando a negociação; destinar os recursos empresariais para o objetivo comum; promover mudanças; e vender ideias.

Tiffany e Peterson (1998) afirmam que as estratégias adotadas pelas empresas podem e devem ser adaptadas às diferentes características do ramo de negócio em que estão inseridas. Os autores dão como exemplo de características adaptativas a turbulência ou serenidade do cenário econômico; expansão ou estabilidade da empresa em questão; pouca ou muita concorrência; e pouca ou muita regulamentação. Eles ditam, ainda, que tais estratégias devem, também, atualizarem-se no decorrer da vida empresarial devido as tendências de mercado, a fim de que a companhia esteja sempre em sincronia com seu ramo de atuação.

Com essa análise, pode-se observar que a estratégia é algo muito variável e particular a cada empresa, não só pelos diferentes ramos de atuação, mas também por todas as variáveis internas das organizações. Isso acarreta no fato de que uma estratégia que deu certo em uma empresa não necessariamente dará certo a outra, mesmo que ambas atuem no mesmo ramo (TIFFANY; PETERSON, 1998).

Dentro da temática Estratégia, tem-se o conceito das cinco forças competitivas que moldam a estratégia, criado por Michel Porter, um dos principais autores a respeito desse tema. Porter (2004) traz que se a empresa conseguir



desenvolver essas cinco ações de forma sólida e constante, a mesma obtém grande vantagem perante ao mercado em que está inserida. Para tanto, deve-se monitorar a entrada de novos competidores no mercado, bem como as ações dos concorrentes já existentes. É primordial monitorar, também, a possibilidade de produtos ou serviços que possam substituir os já existentes. Além disso, desenvolver uma relação vantajosa com fornecedores e clientes ajuda a obtenção da vantagem estratégica.

Porter (1996) afirma ainda que um dos nortes da estratégia é priorizar a execução de atividades diferentes, ou de maneiras diferentes, de suas concorrentes, com intuito de que se adquira um diferencial competitivo, único da organização. Para isso, é necessário experiência, boa leitura de mercado, criatividade e empreendedorismo, para que se crie alternativas e ações diferentes das já existentes. O escritor completa seu pensamento dizendo que a simples otimização do processo produtivo é considerada vantagem operacional e não diferencial competitivo, por ser algo que os concorrentes podem copiar e alcançar em um curto período de tempo, e não algo exclusivo da empresa.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Entende-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta da Contabilidade Gerencial, voltada à administração empresarial, sendo um procedimento utilizado para o alcance dos objetivos propostos, alinhado às políticas, metas e princípios da mesma, bem como as variáveis do ambiente externo (MAIA, 2008).

Vasconcelos Filho (1978), Almeida (2009) e Walachinski (2015), trazem que o planejamento estratégico é uma das técnicas administrativas que tem como objetivo coordenar as ideias da organização, com intuito de criar uma visão do caminho a ser seguido, e como segui-lo.

Apesar de sua importância, é pequeno o número de pequenas e médias empresas que elaboram o planejamento estratégico de forma séria, estruturada e contínua. Isso contribui com a alta mortalidade empresarial em um curto período de tempo (KRAKAUER *et al.*, 2012).

Andrade (2012) cita que esse procedimento administrativo é função dos principais dirigentes da organização, uma vez que está fortemente entrelaçado à missão, visão e valores de empresa e por ser do setor administrativo a função de visualizar, iniciar e alcançar as metas traçadas.

Porém, é importante que o máximo de funcionários ligados a empresa sejam envolvidos nesse processo, pois assim enxerga-se todos os pontos de vista possíveis, e gera-se um maior comprometimento para a realização das ações do plano de ação elaborado. Tal união na empresa, aliado ao sentimento de importância dos envolvidos, ajuda na manutenção do bem-estar do clima organizacional (ROCHA; CERETTA; LIMA, 2014).

Oliveira (2007) aborda os passos do planejamento estratégico, sendo que tudo começa com o diagnóstico da empresa, onde define-se a missão, visão e valores da empresa, criando cenários baseados nas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, de acordo com a famosa análise SWOT: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) and *Threats* (Ameaças), criada por Albert Humphrey.

Em seguida, define-se qual a postura estratégica do planejamento, cria-se o objetivo geral e os objetivos específicos, a partir da definição de desafios e metas, Por



fim, formula-se o Plano de Ação para o alcance dos objetivos fixados. Como complemento, realiza-se o orçamento econômico financeiro (OLIVEIRA, 2007).

O autor diz, ainda, os componentes de cada etapa do planejamento estratégico. Dentro do Diagnostico Estratégico: a Missão é a razão de a empresa existir; a Visão é como a empresa deseja estar em um período de tempo; os Valores são o conjunto dos princípios e crenças que sustentam e dão fundamento as decisões tomadas dentro da empresa; a Análise Interna e Externa (SWOT) é o levantamento de quais são as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Os Cenários têm como finalidade trazer diversos pontos de visão e mais ideias e informações para a formulação dos passos seguintes do planejamento, com a abordagem projetiva, ou certa e a prospectiva, ou incerta. O Objetivo Geral é o ponto que se deseja chegar, com prazo de realização e responsável estabelecido; os Objetivos Funcionais são divididos por áreas da empresa, para alcançar o Objetivo Geral (OLIVEIRA, 2007).

A Postura Estratégica é determinada baseando-se no momento em que a empresa se encontra, sendo eles: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. Seu estabelecimento é norteado por três aspectos: a missão empresarial; a relação entre as forças e fraquezas que a empresa está inserida no momento da escolha; e a relação entre as oportunidades e ameaças que a empresa está inserida no momento da escolha (OLIVEIRA 2018).

Os Planos de Ação são o conjunto de partes comuns, dentro vários projetos, que direcionam em último nível as ações da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Logo, percebendo que a estratégia deve apontar um diferencial competitivo, o planejamento estratégico deve elaborar ações com ênfase no diferencial competitivo evidenciado, levando em consideração as eventuais adaptações necessárias para adequação ao mercado (PORTER, 1996).

## 2.4 MODELO CANVAS DE NEGÓCIOS

O Canvas é um instrumento para elaboração e análise de planos de negócios, sendo muito utilizado por empreendedores, e trabalha nove pontos principais: Segmentos de Clientes, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fonte de Receita, Recursos Principais, Atividades Chave, Parcerias Principais e Estrutura de Custos (OSTERWALDER, 2011).

O lado esquerdo do Canvas trabalha o raciocínio lógico, de forma semelhante ao lado esquerdo do cérebro. Já o lado direito aborda os tópicos mais sentimentais, assim como o lado direito do cérebro. A proposta de valor fica no centro, fazendo parte de ambos os lados (OSTERWALDER, 2013).

Esse modelo de negócios consiste em responder uma série de perguntas a respeito de todos os pontos principais acima, alinhando todos os pontos de vista desses tópicos e organizando melhor todo o modelo de negócio proposto. Tal sistemática funciona bem, também, na análise de planos de negócios já existentes, fazendo o cruzamento das respostas de cada pergunta com a realidade empresarial (OSTERWALDER, 2013).

Contido em ambos os lados do Canvas, o segundo tópico é a Proposta de Valor, que retrata o conjunto de produtos e serviços oferecidos ao Segmento de Clientes (OSTERWALDER, 2013).



Na Figura 2 tem-se o modelo usualmente utilizado pelo modelo, com a distribuição dos pontos principais.

Figura 2 – Modelo Canvas de Negócios



Fonte: Osterwalder, 2013, p. 18.

Segundo Osterwalder (2013), no lado direito (emocional) do Canvas, é contido: o primeiro tópico, o Segmento de Clientes, que define os diferentes grupos de pessoas, físicas ou jurídicas, que a empresa busca atender. O terceiro tópico são os Canais, utilizados para comunicar e alcançar o cliente e entregar sua proposta de valor. O quarto tópico é Relacionamento com Clientes, que descrevem os tipos de relações que a empresa estabelece com seus clientes e possíveis clientes. O quinto tópico são as Fontes de Receita, que relata a geração de dinheiro que a empresa possui a partir de cada Segmento de Cliente, ou Proposta de Valor.

O lado direito (racional) do Canvas contém os pontos seis, sete, oito e nove. O sexto tópico são os Recursos Principais, que trata sobre os recursos mais importantes necessários para fazer o Modelo de Negócios funcionar. O sétimo tópico são as Atividades Chave, que são as atividades mais importantes necessárias para fazer o Modelo de Negócios funcionar. O oitavo tópico são os Parcerias Principais, que consiste na rede de fornecedores e parceiros que fornecem apoio à empresa. Por último, o nono tópico do Modelo Canvas de Negócio é a Estrutura de Custos, que descreve e estuda todos os custos envolvidos na operação (OSTERWALDER, 2013).

Em síntese, os Parceiros Principais fornecem os Recursos Principais para que as Atividades Principais produzam a Proposta de Valor, essa entregue pelos Canais e reforçada pelo Relacionamento com Clientes, ao Segmento de Clientes. Toda essa operação é monitorada pela Estrutura de Custos e financiada Fontes de Receita (OSTERWALDER, 2011).



### 3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Nessa sessão são caracterizados aspectos quanto a metodologia utilizada na realização deste trabalho, sendo os tópicos: i) Abordagem; ii) Objetivos; iii) Estratégia de Pesquisa; iv) Técnica de Pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Esse estudo teve como foco elaborar um Planejamento Estratégico para uma empresa do ramo de alimentação corporativa, e abordagem de cunho qualitativo. A análise qualitativa, é a escolha de quais métodos e teorias são adequadas a este trabalho, registrados de forma escrita, visual ou auditiva, na qual observa-se que os resultados estão solidificados em materiais teóricos, abordados anteriormente. Na análise qualitativa não se incluem: contagens; medidas; ou cálculos avançados (FLICK 2009).

Quanto aos objetivos, o estudo é descritivos. Cervo (2007) discute que a descrição dos objetivos deve estudar o comportamento e frequência de certo acontecimento, de acordo com o ambiente em que o objeto de estudo está inserido.

Realizou-se um estudo de caso. O estudo de caso, segundo Martins (2004) visa abordar todos os aspectos do tema pesquisado, aliado as informações coletadas no objeto de estudo utilizado.

A técnica de pesquisa utilizada foi o questionário e a entrevista. Gil (2008) as descreve como uma técnica onde o pesquisador formula perguntas, buscando coletar dados, e o investigado é a fonte das informações.

Tais metodologias foram analisadas e escolhidas devido ao estudo estar aprofundado especificamente a uma empresa em questão e porque os resultados foram de aplicação restrita a própria empresa.

#### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O levantamento de dados foi realizado durante os meses de Março e Abril de 2019, na empresa em questão e nos clientes entrevistados. Foi realizado uma entrevista com os dois sócios da empresa (APENDICE 1), contendo 57 perguntas abertas e, por fim, uma serie de respostas rápidas sobre forças e fraquezas da empresa; para definição das diretrizes empresariais e auxílio no diagnóstico estratégico.

Foram feitos, também, um questionário com onze tópicos para três funcionários internos (APENDICE 2), e outro com 16 tópicos para quatro funcionários externos (APENDICE 3). Por fim, foi solicitado em ambos questionários citassem cinco pontos fortes e cinco pontos fracos da empresa. Tais questionários foram divididos devido as atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

Foi realizado, ainda, outro questionário (APENDICE 4), com nove tópicos, aplicado em quatro clientes, gerando um total de 128 consumidores respondentes. Ao final, foi aberto um campo para sugestões. Os questionários serviram para auxiliar a abordagem da situação empresarial por diversos ângulos diferentes, ajudando na confecção do planejamento estratégico.

Para um melhor entendimento, foi utilizado a palavra “cliente” para as empresas que recebem o serviço prestado pela empresa, e “consumidores” para os



funcionários das empresas clientes, que de fato consomem o produto, a fim de retratar a realidade empresarial.

Durante a elaboração das entrevistas foi utilizado o Modelo Canvas de Negócios, como molde para o levantamento de informações. As entrevistas foram documentadas em áudio, com aproximadamente 1 hora de duração cada. Os arquivos em áudio foram segmentados pelos tópicos abordados pelo Canvas, bem como o andamento da entrevista, a fim de facilitar no manuseio dos mesmos no momento da análise de dados.

Os questionários foram elaborados pelo autor, utilizando a Matriz de Likert para análise das respostas. Após as análises pertinentes, foi utilizado o modelo 5W2H para a elaboração do Plano de Ação.

## **4 COLETA DE DADOS E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Nessa sessão são abordados os dados e resultados oriundos da pesquisa, divididos em: i) A Empresa; ii) Diagnóstico; iii) Cenário Atual; iv) Plano de Ação.

### **4.1 A EMPRESA**

A empresa objeto de estudo iniciou suas atividades em 2005, em Criciúma/SC, com a atividade já voltada a alimentação corporativa. Em 2011 alcançou faturamento anual de 12 milhões de reais, devido a fusão realizada com outra companhia localizada em Içara/SC que também trabalhava com a alimentação corporativa (administrada e transportada), e com restaurantes comerciais.

Porém, em 2013, uma sucessão de problemas financeiros atingiu a empresa e a relação entre os sócios, ocasionando a cisão empresarial. Nessa cisão, o proprietário da organização estudada levou consigo apenas a linha de restaurantes comerciais, dividindo a nova sociedade com sua esposa. Com a permanência dos problemas financeiros, os proprietários fecharam as operações dos restaurantes comerciais, deixando ativo apenas um deles, que hoje é a sede e local de produção da firma. Após certo tempo, eles voltaram a trabalhar com a alimentação corporativa transportada, que era a atividade exercida originalmente.

Atualmente, a empresa conta com o restaurante comercial em sua sede e 6 clientes no segmento de alimentação corporativa transportada, totalizando aproximadamente 450 refeições/dia. Segundo o Proprietário 1 (2019), o plano para 2019 é voltar a trabalhar apenas com o ramo da alimentação corporativa, liquidando a operação do último restaurante comercial, e migrar para uma estrutura que lhe permita realizar até 3.000 refeições/dia.

Portanto, o presente trabalho estuda apenas o setor de Alimentação Corporativa da empresa objeto de estudo, já que não há a intenção da continuidade das atividades no setor de Restaurantes Comerciais, por parte dos proprietários.

### **4.2 DIAGNÓSTICO**

#### **4.2.1 Colaboradores**

Andrade (2012) diz que o planejamento estratégico deve ser elaborado pelos gestores da organização devido à sua grande ligação ao objetivo empresarial. Porém, é interessante que o máximo de pessoas ligadas a empresa em questão sejam



envolvidas nesse processo, pois assim enxerga-se todos os pontos de vista possíveis, e gera-se um maior comprometimento para a realização das ações do plano de ação. Nesse movimento, o bem-estar do clima organizacional também é melhorado. Esse, por sua vez, é fator crucial para o sucesso de toda e qualquer empresa, pois influencia diretamente na produtividade, satisfação, motivação e na criatividade dos colaboradores (ROCHA; CERETTA; LIMA, 2014).

Deste modo, foram realizados dois questionários junto aos sete colaboradores da empresa, sendo um modelo para quatro funcionários considerados externos e outro para três funcionários considerados internos. Os funcionários externos são voltados a entrega das refeições e atendimento aos clientes e consumidores. Os internos, por sua vez, respondem pelo processo produtivo e limpeza/higienização. Vale ressaltar que, atualmente, toda a atividade administrativa, financeira e comercial é realizada pelos proprietários, no escritório localizado no segundo andar da sede da empresa, local da produção.

Os Quadros 1 e 2 retratam os tópicos avaliados e as respostas obtidas em cada questionário, com base na Escala de Likert, onde a nota 1, 2, 3, 4 e 5 significam respectivamente: muito ruim, ruim, regular, bom e muito bom. Com base nas respostas de cada questionário, em cada item, obtém-se a média ponderada para análise e cruzamento de dados.

O Quadro 1 traz as notas dos questionários respondidos pelos colaboradores externos. No total, os 4 colaboradores responderam de maneira integral.

**Quadro 1 - Questionário dos Colaboradores Externos**

Tópico	Questionário/nota				
	F.Ex 1	F.Ex 2	F.Ex 3	F.Ex 4	Média Ponderada
Ambiente de trabalho	4	4	4	4	4,00
Benefícios	2	5	1	2	2,50
Comunicação	3	5	4	4	4,00
Cozinha e equipamentos	4	4	5	4	4,25
Meio de transporte da comida	3	4	1	4	3,00
Motivação	2	5	3	2	3,00
Nosso cliente está satisfeito?	3	3	2	4	3,00
Pontualidade na entrega	3	3	2	3	2,75
Processo produtivo	2	4	4	4	3,50
Qualidade da comida	4	5	5	3	4,25
Relacionamento com clientes	5	4	4	4	4,25
Relacionamento com colegas	3	5	5	3	4,00
Relacionamento com gerentes	4	3	4	4	3,75
Rotas de entrega	4	4	5	3	4,00
Salário	2	2	1	3	2,00
Segurança de trabalho	4	3	1	3	2,75
Média ponderada	3,25	3,94	3,19	3,38	3,44

Fonte: Dados da Pesquisa

Por observação, 2 respondentes são homens e 2 mulheres. Os itens com piores notas foram Salário (2,00), Benefício (2,50) e Pontualidade na entrega/Segurança no Trabalho (2,75). Os itens com melhores notas foram Cozinha e Equipamentos/Qualidade da Comida/Relacionamento com Clientes (4,25).

O Quadro 2 traz as notas dos questionários respondidos pelos colaboradores internos. No total, os 3 colaboradores responderam, também de forma integral.

Quadro 2 - Questionário dos Colaboradores Internos

Tópico	Questionário/nota			
	F.In 5	F.In 6	F.In 7	Média ponderada
Ambiente de trabalho	4	2	5	3,67
Benefícios	2	2	3	2,33
Comunicação	5	4	2	3,67
Cozinha e equipamentos	3	3	2	2,67
Motivação	2	2	2	2,00
Processo produtivo	5	5	5	5,00
Qualidade da comida	4	4	5	4,33
Relacionamento com colegas	5	5	5	5,00
Relacionamento com gerentes	3	3	2	2,67
Salário	2	2	2	2,00
Segurança de trabalho	2	2	2	2,00
Média ponderada	3,36	3,09	3,18	3,21

Fonte: Dados da Pesquisa

Por observação, todos os respondentes são mulheres. Os itens com piores notas foram Segurança no Trabalho/Salário/Motivação (2,00). Os itens com melhores notas foram Processo Produtivo/Relacionamento com Colegas (5,00) e Qualidade da Comida (4,33).

A média ponderada total dos tópicos dos questionários foi 3,44 e 3,21 para funcionários externos e internos, respectivamente. Tais médias, quando traduzidas para porcentagem de satisfação, correspondem a: 68,8% e 64,2%, respectivamente.

O Quadro 3, por sua vez, aborda os a frequência (F) das respostas quando perguntados 5 pontos fortes e 5 pontos fracos da empresa para ambos colaboradores. A análise foi feita em conjunto.

Quadro 3 - Questionário dos Colaboradores Internos

Ranking pontos fortes	F	Ranking pontos fracos	F
Comida boa	6	Salário	5
Relacionamento com colegas	5	Motivação	3
Atendimento, ambiente limpo, relacionamento com clientes	4	Comunicação, benefícios, atraso no fornecimento de madeira prima, processo produtivo	2
Relacionamento com a gerencia	3	Falta de trabalho em equipe, regras no trabalho, horários de trabalho, atraso na entrega, estrutura, cobrança de almoço dos funcionários, relacionamento com alguns colegas, rotatividade funcionários, variedade do cardápio	1
Comunicação	2		
Processo produtivo, cardápio planejado, motoristas, estrutura, capacitação dos funcionários	1		

Fonte: Dados da Pesquisa



Os pontos fortes mais citados foram Comida Boa (6), Relacionamento com Colegas (5) e Atendimento, Ambiente Limpo, Relacionamento com Clientes (4). Os pontos fracos mais mencionados foram Salário (5), Motivação (3) e Comunicação, Benefícios, Atraso no Fornecimento de Mateira Prima, Relacionamento com Alguns Colegas, Processo Produtivo (2).

Segundo o proprietário, os funcionários são considerados Parceiros Chave no negócio, pois “devido à falta de padrões das atividades, dependemos muito do talento de quem está elaborando o prato, do estado de espírito e de humor da equipe que está trabalhando” (PROPRIETÁRIO, 2019). Ele afirma, ainda, que o relacionamento com os funcionários “é de proximidade, de ganha-ganha, de compartilhar os resultados e celebrar as conquistas” (PROPRIETÁRIO, 2019).

Logo, aliando as duas situações, conclui-se que, em geral, o ambiente e as condições de trabalho são considerados insatisfatórios pelos funcionários, mesmo com o bom relacionamento entre os mesmos. A relação que os proprietários consideram boa na verdade é de regular para ruim, considerando as médias do tópico “Relacionamento com Gerentes” dos questionários dos colaboradores externos e internos (3,75 e 2,67 respectivamente).

Outro ponto que contribui com essa insatisfação é a alta rotatividade de funcionários em todas as funções, mencionada pelo Proprietário (2019).

#### **4.2.2 Clientes**

Nesse tópico tem-se a análise dos questionários respondidos pelos clientes e consumidores que se sujeitaram a pesquisa. A empresa dispõe atualmente de seis clientes, mas foram selecionados apenas quatro devido ao acesso. No total, foram respondidos e planilhados 128 questionários, sendo 39 no Cliente 1, 35 no Cliente 2, 24 no Cliente 3 e 30 no Cliente 4.

O Quadro 4 apresenta a média ponderada de cada tópico por Cliente, e a média simples das médias por tópico e por cliente respondente.

**Quadro 4 – Analise Geral - Clientes**

Analise geral - clientes					
Tópico	Cliente/avaliação média ponderada				
	Média simples	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4
Apresentação da comida	3,67	3,49	3,83	3,29	4,07
Apresentação dos atendentes	3,99	3,87	3,86	3,92	4,30
Atendimento	4,17	3,77	4,14	4,04	4,73
Higiene	3,89	3,54	3,89	3,83	4,30
Variedade do buffet	3,59	3,31	3,77	3,79	3,50
Qualidade da comida	3,43	3,31	3,71	3,00	3,70
Refresco	3,58	3,54	3,86	3,75	3,17
Temperatura	3,77	3,51	3,86	3,67	4,03
Temperos	3,54	3,26	3,71	3,50	3,70
Média simples	3,74	3,51	3,85	3,64	3,94

Fonte: Dados da Pesquisa

As médias simples por clientes, das médias ponderadas por tópicos, foram 3,74 para a Média Geral, 3,51 para o Cliente 1, 3,85 para o Cliente 2, 3,64 para o



Cliente 3 e 3,94 para o Cliente 4. Tais médias, quando traduzidas para porcentagem de satisfação, correspondem à: 74,8%, 70,2%, 77,0%, 72,8% e 78,8% respectivamente.

Em geral, os itens com piores notas foram Qualidade da Comida (3,43), Temperos (3,54) e Refresco (3,58). Os itens com melhores notas foram Atendimento (4,17), Apresentação dos Atendentes (3,99) e Higiêne (3,89). O cliente com a pior média total foi o Cliente 1 (3,51). O cliente com a melhor média total foi o Cliente 4 (3,94).

Os destaques negativos e positivos foram: no Cliente 1 Temperos (3,26) e Apresentação dos Atendentes (3,87). No Cliente 2, Qualidade da Comida e Temperos (3,71) e Atendimento (4,14). No Cliente 3, Qualidade da Comida (3,00) e Atendimento (4,04). No Cliente 4, Refresco (3,17) e Atendimento (4,73).

O quadro 5 aborda as sugestões dadas pelos entrevistados.

**Quadro 5 – Sugestões de Clientes**

Sugestão	F	%/total de questionários
Muito óleo na comida	7	5,47%
Menos sal	5	3,91%
Suco natural	5	3,91%
Menos frango, mais sopa e minestra	4	3,13%
Lavar melhor as saladas	4	3,13%
Fritar melhor as carnes	4	3,13%
Cuidar da higiene	3	2,34%
Menos molho nas carnes	3	2,34%
Variar mais o cardápio	2	1,56%
Touca pra quem entrega	2	1,56%
Mais sal	2	1,56%
Aumentar pedaços de carne	2	1,56%
Melhorar qualidade dos alimentos	1	0,78%
Atraso na entrega	1	0,78%
Melhorar temperos	1	0,78%

Fonte: Dados da Pesquisa

A sugestão que mais apareceu foi “Muito Óleo na Comida” com 7 apontamentos, correspondendo a 5,47% do total dos questionários. Em segundo lugar, tem-se “Menos Sal” e “Suco Natural” com 5 aparições cada, representando 3,91% do total dos questionários.

Segundo o Proprietário (2009), o percentual de satisfação trabalhado pela empresa é de, no mínimo, 80,0%. Portanto, conclui-se que os clientes estão parcialmente satisfeitos, mas a média atingida ainda não agrada os gestores, levando em consideração que apenas a média do tópico “Atendimento” atingiu o valor desejado.

#### **4.2.3 Análise de Micro e Macroambiente**

A análise do micro e macroambiente auxilia no conhecimento das oportunidades e ameaças que permeiam a empresa, influenciando diretamente em suas vendas e lucros, e conseqüentemente na sua saúde financeira (KOTLER, 2000).



Desta forma, a composição da presente análise é baseada em dados primários oriundos de observação, das entrevistas junto aos proprietários e em dados secundários, obtidos em sites de notícias. O quadro 6 aborda a análise externa do microambiente, considerando as variáveis: consumidores; fornecedores; concorrentes; e intermediários.

**Quadro 6 - Análise Externa do Microambiente**

Variáveis	Ameaças	Oportunidades
Consumidores	Potencial evasão de consumidores	Potenciais clientes dentro das rotas existentes. Pessoas buscam o equilíbrio do estilo de vida por meio de uma alimentação mais saudável
Fornecedores	Atraso / Não disponibilizam a entrega dos insumos	Fornecedores entregam de três a quatro vezes por semana. Produtos sempre frescos
Concorrentes	Concorrentes experientes e com marcas fortes	Diferentes segmentos de clientes
Intermediários	Muitos atravessadores no fornecimento dos insumos	Possibilidade de terceirização da entrega

Fonte: Dados da Pesquisa

Na variável consumidores, como ameaça os atuais consumidores podem deixar de almoçar no refeitório e como oportunidade novos clientes podem surgir, de preferência dentro das rotas atuais.

Quanto aos fornecedores, o atraso das entregas e coletas atrapalha, e muito, todo o processo produtivo. Em contrapartida, trazem sempre produtos frescos, o que influencia na qualidade do produto final.

Os concorrentes, por sua vez, possuem marcas consolidadas no mercado. Porém, suas propostas de valor e segmentos de clientes possuem algumas diferenças, quando compradas as da empresa estudada.

Nas variáveis Intermediários, atualmente os fornecedores são intermediários na cadeia de mercado. O ideal seria realizar as compras diretamente dos produtores, evitando esses atravessadores. Como oportunidades, a terceirização da entrega pode ser uma ideia a se analisar, devido aos canais atuais.

O quadro 7 analisa os aspectos externos do macroambiente, considerando as variáveis demográficas, tecnológicas, econômicas e político-legais.

**Quadro 7 - Análise Externa do Macroambiente**

Variáveis	Ameaças	Oportunidades
Demográficas	Localização da residência dos consumidores	Localização de potenciais clientes
Tecnológicas	Comida congelada	Utensílios de produção, software de gestão
Econômicas	Queda na previsão do PIB 2019	Aumento das refeições transportadas/dia no Brasil
Político-Legais	Licença de vigilância sanitária - resolução rdc nº216 = regulamento técnico de boas práticas para serviços de alimentação	Cursos de manipulação de alimentos – capacitação e motivação dos funcionários

Fonte: Dados da Pesquisa



A localização das residências dos consumidores é uma ameaça à frequência com que esses consumidores almoçam no restaurante. Trabalhar perto de casa aumenta as chances de almoçar em casa, ao invés de optar pelo restaurante da empresa. A localização de potenciais clientes é oportunidade pois, nas rotas atuais, há empresas que podem ser prospectadas num futuro próximo.

Quanto a tecnologia, a comida congelada segue a mesma linha de raciocínio do “almoço em casa” citado na análise anterior, podendo ainda ser feita no próprio ambiente de trabalho. Porém, com a adição de novas tecnologias à área da alimentação corporativa, há a otimização no consumo de energia elétrica, água e gás.

Anunciado em 15/04/2019 pelo Banco Central, a expectativa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) para 2019 baixou pela oitava vez seguida, atingindo a marca de 1,71%. Caso a projeção se mantenha, o mercado permanecera praticamente inalterado. Entretanto, segunda a Associação Brasileira de Empresas de Refeição Coletiva (ABERC) o setor da alimentação coletiva vem crescendo desde 2010. Nesse ano eram servidas 9,4 milhões de refeições/dia. Tal número subiu para 12 milhões de refeições/dia em 2017, e 13 milhões refeições dia em 2018. Em 2019 a expectativa é sejam servidas 14,2 milhões refeições/dia (ABERC, 2019).

Na variável político-legal, vale ressaltar que a cozinha possui todos os alvarás e licenças necessárias à sua atividade empresarial. Porém, são altos os custos para a obtenção e manutenção de tais. Já como oportunidades, a capacitação dos funcionários a manutenção do clima organizacional é uma oportunidade a ser explorada devido a provável melhora na qualidade dos processos produtivos.

#### 4.3 CENÁRIO ATUAL

Conforme citado anteriormente por Oliveira (2007), o planejamento estratégico se inicia pelo diagnóstico da empresa, sendo fundamental que seja realizado em veracidade com a realidade empresarial.

Com base nas informações disponibilizadas, o Quadro 8 traz missão, visão e valores afirmados pelos Proprietários, junto a uma sugestão para readaptação com base na análise empresarial.

**Quadro 8 - Comparação de Missão, Visão e Valores**

	Proprietário	Pesquisa
Missão	Proporcionar constante satisfação e bem-estar aos nossos clientes, com uma refeição segura, saudável e acima de tudo saborosa	Entregar para o cliente confiança e segurança na alimentação, por meio de uma refeição saudável e equilibrada nutricionalmente, proporcionando qualidade de vida para seus funcionários
Visão	Ser a maior e mais rentável empresa de alimentação coletiva no extremo sul catarinense até 2025, mantendo-se como referência no segmento, gerando crescimento social, emprego e renda	Até 2025, ser a empresa mais lembrada em Criciúma e região quanto à alimentação corporativa de excelência, gerando qualidade de vida ao consumidor
Valores	Ética, transparência, honestidade, princípios cristãos, disciplina, respeito, valorização ao ser humano, paixão, qualidade, resultado compartilhado, responsabilidade, higiene e segurança	Ética, transparência, disciplina, respeito, paixão, qualidade, responsabilidade, valorização ao ser humano, higiene e segurança

Fonte: Dados da Pesquisa



Os ajustes propostos são decorrentes do estudo realizado, levando em consideração principalmente a proposta de valor da empresa, seus recursos e atividades principais, e seu segmento de clientes, afirmadas nas entrevistas.

O objetivo da empresa é similar a sua Proposta de Valor, que serve de base para a Missão e Visão propostas acima. Portanto, o objetivo empresarial é entregar para o cliente confiança e segurança na alimentação por meio de uma refeição saudável e equilibrada nutricionalmente, sendo a empresa mais lembrada em Criciúma e região quanto à alimentação corporativa de excelência até 2025. Quanto a sua estratégia competitiva, tem-se o viés de diferenciação do produto. Considerando o apresentado, para a análise do cenário atual foi utilizado o Modelo Canvas de Negócio. Nas Figuras 3, 4 e 5 foram elaborados três Canvas, denominados: Canvas Atual; Canvas das Forças-Oportunidades; e Canvas das Fraquezas-Ameaças.

Esses, por sua vez, abordam com maior nível de detalhes seus respectivos títulos, retratando a Análise SWOT da empresa. Vale a pena ressaltar como fica evidente o que está realmente acontecendo com a empresa, devido a facilidade com que as informações são mostradas em cada tópico, e como cada item de um tópico interfere diretamente nos demais tópicos.

**Figura 3 - Canvas Atual**

Definição do Modelo de Negócios		Negócio: Cozinha Industrial							
<b>Parceiros Chaves (8)</b>		<b>Atividades Chaves (7)</b>		<b>Proposta de Valor (2)</b>		<b>Relacionamento com o Cliente (4)</b>		<b>Segmento de Cliente (1)</b>	
COLABORADORES SÃO CONSIDERADOS PARCEIROS CHAVE, DECORRETES DA DESPADRONIZAÇÃO DAS ATIVIDADES		PRODUÇÃO E ENTREGA DE ALIMENTOS NUTRITIVOS AOS TRABALHADORES DAS EMPRESAS CLIENTES		ENTREGAR QUALIDADE DE VIDA PARA OS CONSUMIDORES ATRAVÉS DE UMA ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL, EQUILIBRADA NUTRICIONALMENTE E SEGURA		PROSPECÇÃO DE CLIENTES VIA FUNIL DE VENDAS: PROCURA NA BASE DE DADOS, QUALIFICAÇÃO, CONTATO, REUNIÃO DE APRESENTAÇÃO, ELABORAÇÃO DA PROPOSTA, NEGOCIAÇÃO, FECHAMENTO DE CONTRATO		EMPRESAS EM CRICIÚMA E REGIÃO COM MAIS DE 40 FUNCIONÁRIOS. APENAS 2ª FEIRA A 6ª FEIRRA, HORÁRIO DO MEIO DIA	
		ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS				RETENÇÃO DE CLIENTES VIA CONTRATO COM TEMPO PRÉ DETERMINADO. MAIOR CONTATO VIA WHATSAPP			
FORNECEDORES, CONSULTORES		CARDÁPIOS PLANEJADOS POR ESTAÇÃO				<b>Canais (3)</b>		BASE DE CLIENTES POUCO SEGMENTADA. ALTA DEPENDÊNCIA DE UM GRUPO DE CLIENTES	
		<b>Recursos Chaves (6)</b>					MARKETING VIA REDES SOCIAIS E "BOCA A BOCA"		
		MATERIA PRIMA NATURAL, COM POUCO OU NENHUM USO DE CONSERVANTES					ENTREGA DOS ALIMENTOS VIA CARROS/CAMIONETES. COPEIRAS PARA O ATENDIMENTO NA EMPRESA		
		FUNCIONÁRIOS EXPERIENTES, PORÉM DESMOTIVADOS E COM ALTA ROTATIVIDADE					PESQUISA DE SATISFAÇÃO REALIZADA COM POUCA FREQUÊNCIA		
	MEIO DE TRANSPORTE DA COMIDA COM POUCA MANUTENÇÃO								
	ESTRUTURA AMPLA, PORÉM CARA								
<b>Estrutura de Custos (9)</b>					<b>Fontes de Receita (5)</b>				
ESTRUTURA DE CUSTOS ALINHADA E CONTROLADA CORRETAMENTE: CUSTO ALIMENTAR, MÃO DE OBRA, GÁS, DESPESAS VARIÁVEIS, DESPESAS FIXAS.					RECEITAS PREVISÍVEIS, COM BAIXO ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA E DATAS DE RECEBIMENTO DIVERSIFICADAS				
CUSTOS DESNECESSÁRIOS SÃO CORTADOS RAPIDAMENTE.					REAJUSTES ANUAIS, BASEADOS NOS ÍNDICES APLICADOS PELO MERCADO				
DESTAQUE PARA AS DESPESAS FIXAS: ALUGUELO/CONDOMÍNIO E DESPESAS ADMINISTRATIVAS					PONTUAIS RECEBIMENTOS EM FORMA DE CHEQUES PRÉ DATADOS				
SAZONALIDADE DO FORNECIMENTO DE CERTOS PRODUTOS E A FALTA DE CAPITAL DE GIRO IMPOSSIBILITA A COMPRA EM GRANDES QUANTIDADES, IMPLICANDO EM CUSTOS MAIS ELEVADOS									

Fonte: Dados da Pesquisa

O Canvas Atual retrata o diagnóstico empresarial e como é a sua estrutura atualmente. Hoje, os poucos fornecedores (Parceiros Principais) entregam parte dos recursos utilizados na produção (Recursos Principais), que são completados pela entrega dos funcionários e da estrutura da empresa, para a produção e entrega das refeições (Atividades Chave). Essas, por sua vez, constroem a Proposta de Valor, baseadas nos objetivos empresariais, porém sem atingi-los devido a falta de comunicação e falta de processos de produção padronizados. Tal valor é entregue pelos carros da empresa (Canais) aos clientes (Segmento de Clientes), e é



complementado pelo atendimento e comunicação com os mesmos (Relacionamento com Clientes).

A Estrutura de Custos é controlada, porém o alto custo fixo afeta diretamente o resultado final da empresa. Todo esse processo é financiado por uma Fonte de Receita pouco segmentada, vulnerável a sazonalidade dos clientes quanto as suas saúdes financeiras; contudo, é baixo o índice de inadimplência registrado.

**Figura 4 - Canvas das Forças-Oportunidades**

Definição do Modelo de Negócios		Negócio: Cozinha Industrial			
<b>Parceiros Chaves (8)</b> 	<b>Atividades Chaves (7)</b> 	<b>Proposta de Valor (2)</b> 	<b>Relacionamento com o Cliente (4)</b> 	<b>Segmento de Cliente (1)</b> 	
GRANDE REDE DE CONTATOS PARA POSSÍVEIS PARCERIAS FUTURAS	AS ATIVIDADES CHAVE SÃO CONDIZENTES COM AS NECESSÁRIAS PARA A REALIZAÇÃO DA PROPOSTA DE VALOR	CLIENTE ESPERA RECEBER MAIOR SEGURANÇA NA ALIMENTAÇÃO DOS SEUS FUNCIONÁRIOS, E OS FUNCIONÁRIOS ESPERAM RECEBER COMIDA SABOROSA	CONHECIMENTO E FERRAMENTAS PARA VENDAS BEM ORGANIZADO	CLIENTES COM BAIXA ROTATIVIDADE, DEVIDO A CONTRATO PERIÓDICO MAIOR OU IGUAL A 1 ANO	
	GRANDE CAPACIDADE DE PRODUÇÃO		AMPLO POTENCIAL INEXPLORADO DE MARKETING/VENDAS		
	<b>Recursos Chaves (6)</b> 		GRANDE RETENÇÃO DOS CONSUMIDORES FINAIS		
	TRABALHAMOS APENAS COM PRODUTOS NATURAIS		AMPLA BASE DE DADOS DISPONÍVEL PARA PROSPECÇÃO DE CLIENTES		
	FUNCIONÁRIOS EXPERIENTES		<b>Canais (3)</b> 		
	AMBIENTE DE TRABALHO TRANQUILO		ATIVAÇÃO DE SITE DA EMPRESA PARA APROXIMAÇÃO DOS CONSUMIDORES		
AMPLA ESTRUTURA FÍSICA	ROTAS DE ENTREGA BEM PLANEJADAS	AMPLA EXPERIÊNCIA NO RAMO DE ALIMENTAÇÃO TRANSPORTADA/ RESTAURANTES CORPORATIVOS			
<b>Estrutura de Custos (9)</b> 		<b>Fontes de Receita (5)</b> 			
ESTRUTURA DE CUSTOS ESTÁ DE ACORDO COM O IDEAL E COM O PRATICADO PELO MERCADO		RECEITAS PREVISÍVEIS			
OS CUSTOS SÃO PREVISÍVEIS		BAIXO ÍNDICE DE INADIMPLÊNCIA			
CUSTOS DESNECESSÁRIOS SÃO IDENTIFICADOS RAPIDAMENTE		DIFERENTES DATAS DE RECEBIMENTO			
ALTO CONTROLE DOS CUSTOS RELACIONADOS DIRETAMENTE A PRODUÇÃO		REAJUSTES ANUAIS, BASEADOS NOS ÍNDICES QUE O RAMO DE MERCADO APLICA			

Fonte: Dados da Pesquisa

**Figura 5 - Canvas das Fraquezas-Ameaças**

Definição do Modelo de Negócios		Negócio: Cozinha Industrial				
<b>Parceiros Chaves (8)</b> 	<b>Atividades Chaves (7)</b> 	<b>Proposta de Valor (2)</b> 	<b>Relacionamento com o Cliente (4)</b> 	<b>Segmento de Cliente (1)</b> 		
POUCOS OU NENHUM PARCEIRO CHAVE	ATIVIDADE CHAVE NÃO ESTÁ SENDO EXECUTANDO O QUE A PROPOSTA DE VALOR REQUER	A PROPOSTA DE VALOR NÃO É PERCEBIDA PELO CLIENTE, POIS NÃO É REALIZADA PELA ATIVIDADE CHAVE	CLIENTES COM GRAU MEDIANO DE SATISFAÇÃO	DESINTERESSE NA ABERTURA DE NOVOS SEGMENTOS DE CLIENTES		
	ATRASO DAS ATIVIDADES, DECORRENTE DO ATRASO DE CERTOS PRODUTOS		SETOR DE VENDAS INEFICAZ			
	ATIVIDADE DESPADRONIZADAS, DECORRENTES DA FALTA DE INSTRUMENTOS QUE EVITEM OS DESVIOS DOS PADRÕES		PROPOSTA DE VALOR SUGERIDA NÃO CHEGA AO CONHECIMENTO DO CONSUMIDOR FINAL, DECORRENTE DO MARKETING MAL EXPLORADO.		PÓS VENDA RUIM - FALTA DE VISITAS DE "MANUTENÇÃO"	
	<b>Recursos Chaves (6)</b> 		OS FUNCIONÁRIOS NÃO ENTENDEM A PROPOSTA DE VALOR, FATO DECORRENTE DA COMUNICAÇÃO RUIM ENTRE GERÊNCIA E FUNCIONÁRIOS		<b>Canais (3)</b> 	BASE DE CLIENTES PEQUENA
	ATRASO NO FORNECIMENTO DE CERTOS RECURSOS				ATRASO NA ENTREGA DOS ALMOÇOS, DECORRENTE DO ATRASO DA ATIVIDADE CHAVE	
	ESTRUTURA FÍSICA MUITO CARA				MARKETING MAL EXPLORADO	
ALTA ROTATIVIDADE DA MÃO DE OBRA	MARCA NOVA					
FUNCIONÁRIOS POUCO MOTIVADOS	MEIO DE TRANSPORTE DA COMIDA POUCO CUIDADO	OUTROS TIPOS DE COZINHAS: ADMINISTRADA, MARMITAS, PRÓPRIA DA EMPRESA				
RISCO CONTROLADO DE CONTAMINAÇÃO DOS PRODUTOS						
<b>Estrutura de Custos (9)</b> 		<b>Fontes de Receita (5)</b> 				
A MARGEM DE LUCRO DESEJADA NÃO CONSEGUE SER REPASSADA NO PREÇO DEVIDO À GRANDE CONCORRÊNCIA NO MERCADO (NEGOCIAÇÃO)		DEPENDÊNCIA EM EXCESSO DE UM GRUPO DE CLIENTES				
OS CUSTOS MAIS CAROS SÃO AS DESPESAS FIXAS: ALUGUEL/CONDOMÍNIO, DESPESAS ADMINISTRATIVAS		PONTUAIS RECEBIMENTOS EM FORMA DE CHEQUES PRÉ DATADOS				
SAZONALIDADE DO FORNECIMENTO DE CERTOS PRODUTOS E A FALTA DE CAPITAL DE GIRO IMPOSSIBILITA COMPRAS EM GRANDES QUANTIDADES, IMPLICANDO EM CUSTOS MAIS ELEVADOS		CONCORRENTES SÓLIDOS				

Fonte: Dados da Pesquisa



Nas Forças e Oportunidades, os destaques são a pontualidade dos recebimentos das vendas, o planejamento nutricional dos cardápios, o controle da estrutura de custos e a retenção do consumidor final. Vale ressaltar que a diferenciação no uso dos temperos naturais agrega valor à proposta de valor, e é uma oportunidade a ser melhor trabalhada na estratégia competitiva da empresa.

Nas Fraquezas e Ameaças os destaques são a falta de padrões das atividades principais, a insatisfação dos funcionários com relação ao trabalho e sua falta de percepção da proposta de valor, a base de clientes pequena e pouco segmentada, o alto custo físico de toda a operação, o grau mediano de satisfação dos consumidores atuais e a forte concorrência no ramo.

Analisando todo o levantamento de dados, conclui-se que a grande contradição está no tópico Qualidade da Comida (que é bastante afetada pelo item Temperos, avaliado com média 3,54 no questionário junto aos consumidores), onde: os proprietários consideram boa; os colaboradores externos e internos julgam de boa para muito boa, com médias 4,25 e 4,33 respectivamente; e os consumidores julgam apenas regular, com média final 3,43.

Quando comparados os dados levantados à Proposta de Valor, conclui-se que:

- Os proprietários querem “produzir uma refeição saudável, segura, sem temperos industrializados, e acima de tudo, saborosa” (PROPRIETÁRIO, 2019). Fica evidenciado a estratégia de Diferenciação do produto como diferencial competitivo;
- Os funcionários não executam as Atividades Chave da maneira proposta pelos proprietários, devido à insatisfação no ambiente de trabalho; à falta de processos padronizados; e à falta de uma comunicação clara com os gestores.
- Os clientes e consumidores não enxergam a proposta de valor pois, de fato, ela não existe e, portanto, não chega até eles.

#### 4.4 PLANO DE AÇÃO

Oliveira (2018) o posicionamento estratégico, ou postura, deve ser determinado baseando-se no momento em que a empresa se encontra. São elas: Sobrevivência; Manutenção; Crescimento e Desenvolvimento. Tal pensamento vai de acordo com o de Tiffany e Peterson (1998), que afirmam a característica de maleabilidade das estratégias empresariais. Ou seja, as estratégias são amplamente mutáveis, decorrentes das situações de mudança que a empresa se depare no decorrer de sua existência.

Para elaboração do Plano de Ação, foi adotada a postura de sobrevivência, já que a situação econômica/financeira da empresa é precária. Porém, para um segundo e terceiro momento, outras ações foram elaboradas, com posturas de manutenção e crescimento respectivamente.

A ideia é que, primeiro, sejam resolvidos os problemas internos, que dão origem a má situação financeira da empresa; para que depois sejam observados pontos que podem ser aprimorados. Por fim, tem-se a visão de crescimento, ambição existente em todo empreendedor e essencial para que a empresa prospere e continue impactando o ambiente socioeconômico que está inserida (OLIVEIRA, 2018).



A expectativa é que os resultados advindos das ações de sobrevivência financiem as ações classificadas com a postura de manutenção. O resultado dessas, por sua vez, devem financiar as ações classificadas com a postura de crescimento.

Para a coluna “Quanto” no Plano de Ações, foram considerados valores máximos, pois a maioria delas demanda maior análise, pesquisa e desenvolvimento, sendo possível e provável que tais ações acabem tornando-se mais baratas do que o de fato orçado. As ações classificadas com a postura de sobrevivência possuem baixo/zero custo, com características de reformulação de processos, e podem ser executadas dentro do orçamento financeiro corrente da empresa, sem que seja necessário novo aporte de capital por parte dos sócios.

A Figura 6 traz o Plano de Ação no modelo 5W2H com suas ações divididas em: sobrevivência, manutenção e crescimento, baseado na urgência das ações a realizar.

**Figura 6 – Plano de Ação**

POSTURA	5W2H					COMO?	QUANTO?	
	O QUE?	POR QUE?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?			
SOBREVIVÊNCIA	TRABALHAR O AUMENTO DA FOLGA NO CICLO FINANCEIRO	FLUXO DE CAIXA É FAVORÁVEL, MAS NÃO É A IDEAL - ALGUNS PAGAMENTOS COM CHEQUES PRÉ DATADOS	SEDE DA EMPRESA/CLIENTES	ago/19	FINANCEIRO	AVALIAR JUNTO AO CLIENTE A POSSIBILIDADE DO AUMENTO DO FLUXO DE ENTRADAS NO FLUXO DE CAIXA, PARA DIFERENTES DATAS DE RECEBIMENTOS (DILUIR CONCENTRAÇÃO)	RS: 0,00	
	VERIFICAR NECESSIDADE DE SUBSTITUIÇÃO DE EQUIPAMENTOS	PROPRIETÁRIOS AFIRMAM QUE FALTAM ALGUNS EQUIPAMENTOS QUE PODEM APRIMORAR A EFICIÊNCIA GERAL NA PRODUÇÃO	COZINHA	set/19	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRO	1º - ELABORAR E ANALISAR INVENTÁRIO DE IMOBILIZADO 2º - ORÇAR EQUIPAMENTOS FALTANTES JUNTO A DIVERSOS FORNECEDORES 3º - OPTAR PELA MELHOR RELAÇÃO CUSTO/QUALIDADE. ACORDAR CONDIÇÕES DE PAGAMENTO CONDIZENTES AO FLUXO DE CAIXA	RS: 2.000,00	
	ELABORAR MANUAL PARA PADRONIZAÇÃO DA PRODUÇÃO E DAS ATIVIDADES	PROCESSO DE PRODUÇÃO SEM PADRÃO - REALIZAMOS ATIVIDADES DESNECESSÁRIAS	SEDE DA EMPRESA	set/19	NUTRICIONISTA CONSULTORIA ADMINISTRAÇÃO	1º - ELABORAR RECEITAS DOS CARDÁPIOS DE FORMA MAIS SAUDÁVEL. COBRAR DO SETOR DE PRODUÇÃO A APLICAÇÃO DO CARDÁPIO DESENVOLVIDO 2º - TREINAR OS FUNCIONÁRIOS PARA DESEMPENHAR AS FUNÇÕES DA MANEIRA ELABORADA, E PARA COZINHAREM CONFORME AS RECEITAS 3º - REVISAR ROTAS DE ENTREGA A FIM DE OTIMIZAÇÃO; OU ANALISAR VIABILIDADE DE TERCEIRIZAÇÃO DO SERVIÇO DE ENTREGA OU RETIRADA NO LOCAL	RS: 1.700,00 RS: 1.000,00 RS: 0,00	
	PROJETO DE MUDANÇA DA MARCA E ALTERAÇÃO DE SEDE EMPRESARIAL (JÁ ESTÁ EM ANDAMENTO)	1º - A DESPESA COM ALUGUÉL E A DESPESA MAIS DESPROPORCIONAL À REALIDADE EMPRESARIAL, E INFLUÊNCIA NEGATIVAMENTE NO RESULTADO FINAL DA EMPRESA 2º - NOSSA MARCA É NOVA - A ANTIGA MARCA DA EMPRESA É MAIS FORTE QUE A NOVA	SEDE DA EMPRESA	set/19	ADMINISTRAÇÃO	1º - PROCURAR PAVILHÃO PARA MUDANÇA DA SEDE EMPRESARIAL E PLANEJAR FINANCEIRAMENTE A ADAPTAÇÃO ESTRUTURAL PARA AS ATIVIDADES CHAVE E ALVARÁS NECESSÁRIOS 2º - DURANTE O PROCESSO DE MUDANÇA, SUBSTITUIR A MARCA ATUAL PELA ANTIGA MARCA, VOLTADA EXCLUSIVAMENTE PARA A ALIMENTAÇÃO CORPORATIVA	PREÇO A DEFINIR NA ANÁLISE DE VIABILIDADE RS: 0,00	
	BUSCAR NOVOS TIPOS DE PARCEIROS	POUCOS PARCEIROS PRINCIPAIS	SEDE DA EMPRESA/ PARCEIROS ATUAIS	set/19	COMPRAS/VENDAS	BUSCAR DE NOVOS PARCEIROS POR MEIO DE INDICAÇÕES, BUSCA EM WEBSITES, COOPERATIVAS E ETC	RS: 0,00	
	REDUZIR ESTRUTURA DE CUSTOS, SEM INTERFERIR NA QUALIDADE DO PRODUTO E NO VALOR COBRADO	1º - A MARGEM DE LUCRO DESEJADA NÃO CONSEGUE SER REPASSADA NO PREÇO DEVIDO À GRANDE CONCORRÊNCIA NO MECADO 2º - A EMPRESA NÃO POSSUI ESTOQUES DE CERTOS INSUMOS, ATRAPALHANDO A PRODUÇÃO	SEDE DA EMPRESA	out/19	ESTOQUES FINANCEIRO COMPRAS FINANCEIRO	1º - TRAÇAR ESTRATÉGIAS DE COMPRAS BASEADAS NOS CUSTOS MAIS BAIXOS, DESDE QUE A QUALIDADE NÃO SEJA AFETADA, TRABALHANDO A ADAPTAÇÃO DOS CARDÁPIOS 2º - ANALISAR VIABILIDADE FINANCEIRA E ESTRUTURAL PARA COMPRAS EM QUANTIDADE, PARA REDUÇÃO DO PREÇO A PAGAR 3º - BUSCAR NOVOS FORNECEDORES E COMPARAR CUSTOS COM OS ATUAIS 4º - MONTAR PLANO DE COMPRAS DE ESTOQUE, ABRANGENDO OS SETORES DE PRODUÇÃO, ESTOQUES E FINANCEIRO	RS: 0,00 RS: 0,00 RS: 0,00 RS: 0,00	
	REVER PROCESSOS DE NEGOCIAÇÃO	A MARGEM DE LUCRO DESEJADA NÃO CONSEGUE SER REPASSADA NO PREÇO DEVIDO À GRANDE CONCORRÊNCIA NO MECADO	SEDE DA EMPRESA/ CONSULTORES	dez/19	CONSULTORIA CONSULTORIA	1º - ANALISAR SETOR DE VENDAS PARA A OBTENÇÃO DE MELHORES PREÇOS E PRAZOS DE RECEBIMENTO 2º - TREINAR SETOR DE COMPRAS PARA OBTENÇÃO DE MELHORES PREÇOS E PRAZOS DE PAGAMENTO	RS: 4.200,00	
	MANUTENÇÃO	APRIMORAR SETOR DE MARKETING (RETENÇÃO)	1º - DEIXAR MAIS EVIDENTE AO CONSUMIDOR E AO CLIENTE O VALOR QUE ESTÃO ADQUIRINDO (BAIXA MÉDIA PONDERADA GERAL DOS QUESTIONÁRIOS COM CLIENTES) 2º - MELHORAR A IMAGEM EXTERNA DA EMPRESA	SEDE DA EMPRESA	jul/20	ADMINISTRAÇÃO MARKETING (RETENÇÃO) ADMINISTRAÇÃO NUTRICIONISTA	1º - CONTRATAR PESSOA PARA DESENVOLVER TODO O SETOR DE MARKETING (INTERNO E EXTERNO) E VENDAS DA EMPRESA 1º - DESENVOLVER E ATIVAR SITE EMPRESARIAL COM CARDÁPIO DISPONÍVEL E DE FÁCIL ACESSO TODO DIA, COM PODER DE CUSTOMIZAÇÃO ONLINE 2º - DENTRO DO SITE, REALIZAR ENQUETE DE CARDÁPIO, DE LIMA SEMANA PARA OUTRA, DENTRO DO CUSTO ORÇADO E DO BALANÇO NUTRICIONAL DO DIA CALCULADO 3º - CONFECÇÃO DE UNIFORMES - VISITAS FREQUENTES PARA FEEDBACK 4º - VISITAR OS CLIENTES PARA TIRAR DUVIDAS E ACOMPANHAR OS PROCESSOS EXTERNOS	RS: 2.000,00/ MÉS + COMISSÕES RS: 2.000,00 RS: 1.500,00 RS: 0,00
		VERIFICAR VIABILIDADE DE REVISÃO GERAL, OU SUBSTITUIÇÃO DOS VEÍCULOS	PROPRIETÁRIOS AFIRMAM QUE OS CARROS ESTÃO QUEBRANDO MUITO	LOGÍSTICA	dez/20	ADMINISTRAÇÃO ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRO	1º - ELABORAR E ANALISAR INVENTÁRIO DE IMOBILIZADO 2º - COM BASE NA ANÁLISE ACIMA, DECIDIR PELA MANUTENÇÃO OU TROCA DOS VEÍCULOS 3º - OPTAR PELA MELHOR RELAÇÃO CUSTO/QUALIDADE. ACORDAR CONDIÇÕES DE PAGAMENTO CONDIZENTES AO FLUXO DE CAIXA	RS: 50.000,00
		REDUZIR CARGA HORÁRIA DOS FUNCIONÁRIOS	COM PROCESSOS MAIS BEM DESENHADOS E EXECUTADOS, TEMPO SERÁ ECONOMIZADO	SEDE DA EMPRESA	dez/20	ADMINISTRAÇÃO	1º - VERIFICAR POSSIBILIDADE DA REDUÇÃO DE CARGA HORÁRIA E QUADRO DE FUNCIONÁRIOS 2º - ADAPTAR PÚBLICO DE FUNCIONÁRIOS PARA OS QUE SE ENCAIXEM NA REDUÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO 3º - DEVIDO A BAIXA COMPLEXIDADE DO SERVIÇO A SER DESEMPENHADO, EXPLORAR DIFERENTES PERFS DE MÃO DE OBRA 4º - DESENHAR E ESTRATÉGIA PARA AS DEMISSÕES E READEQUAÇÕES DE HORÁRIOS, CONSIDERANDO OS SETORES PRODUTIVO, ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO	CUSTOS COM DEMISSÕES CALCULADOS COM BASE NAS DECISÕES DAS PARTES DURANTE A EXECUÇÃO DA AÇÃO
PROPOR PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS		INSATISFAÇÃO GERAL DOS FUNCIONÁRIOS COM RELAÇÃO A SALÁRIO E BENEFÍCIOS	SEDE DA EMPRESA	dez/20	ADMINISTRAÇÃO	1º - PESQUISAR MÉDIA SALARIAL DOS FUNCIONÁRIOS DO SETOR E COMPARAR AOS SALÁRIOS PAGOS NA EMPRESA HOJE 2º - ELABORAR OU ADAPTAR PLANO DE CARGO E SALÁRIOS JUNTO À PROFISSIONAIS QUALIFICADOS 3º - PROPOR PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS AOS FUNCIONÁRIOS	RS: 0,00	
CRESCIMENTO	APRIMORAR SETOR DE MARKETING (PROSPEÇÃO) E VENDAS	NÃO CONSEGUIMOS ABRIR CLIENTES COM FREQUÊNCIA - BASE DE CLIENTES PEQUENA E POUCO SEGMENTADA	SEDE DA EMPRESA	jan/21	MARKETING (PROSPEÇÃO)	1º - ANALISAR EXTENSA BASE DE DADOS DE CLIENTES PASSADOS, E LISTAS DE EMPRESAS DAS ASSOCIAÇÕES DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA DA REGIÃO (AIC, ACIL, ...) 2º - MÉTODO DO FUNIL DE VENDAS: PROCURA NA BASE DE DADOS, QUALIFICAÇÃO, CONTATO DE AGENDAMENTO, REUNIÃO DE APRESENTAÇÃO, ELABORAÇÃO DA PROPOSTA, NEGOCIAÇÃO, FECHAMENTO DE CONTRATO 3º - TRABALHAR DE FORMA QUE OS CLIENTES ATUAIS NOS INDIQUEM A POTENCIAIS CLIENTES (BOCA A BOCA) 4º - AVALIAR POSSIBILIDADE DE VENDAS CRUZADAS OU PATROCÍNIOS COM ALGUM PARCEIRO, OU FUTURO PARCEIRO	RS: 3.000,00	
	PESQUISAR NOVOS MODELOS DE PRODUÇÃO LIGADOS AO RAMO ALIMENTÍCIO	AS ATIVIDADES NÃO SÃO DIFÍCEIS PARA A CONCORRÊNCIA REPLICAR	SEDE DA EMPRESA	jan/21	ADMINISTRAÇÃO	1º - PESQUISAR SEMPRE POR NOVOS INSUMOS NATURAIS 2º - DESENVOLVER SETOR DE "P&D" PARA PESQUISA DOS TEMPEROS E PRODUTOS NATURAIS UTILIZADOS NO PROCESSO PRODUTIVO	RS: 1.000,00	

Fonte: Dados da Pesquisa

A análise das ações do Plano de Ação, subdivididas por postura estratégica, está descrita abaixo nos tópicos 4.4.1, 4.4.2 e 4.4.3.



#### 4.4.1 Ações de Sobrevivência

As ações de sobrevivência têm intuito de padronizar os processos num todo, principalmente no que diz respeito a produção, compras e logística. Elaborar cardápios mais diversificados, com receitas executadas fielmente ao proposto e que caibam no orçamento empresarial é essencial para a continuidade das atividades. Revisar o sistema de rotas atual também é importante, a fim de que a comida chegue com mais qualidade e rapidez.

O fato da falta de estoques de determinados produtos atrapalha a empresa à âmbito financeiro e produtivo, pois não se consegue ganhar preço nas compras em grande demanda, atrasando entregas e prejudicando o processo produtivo. Portanto, elaborar um plano de compras voltado ao menor custo possível é crucial para a saúde financeira da empresa. Nesse caso, será necessário envolver os setores de compras, estoques (produção), financeiro e administrativo, para que todos os pontos sejam discutidos. A questão do aumento dos prazos para pagamento também deverá ser desenvolvida no plano de compras e negociada junto aos fornecedores.

Ao todo, foram classificados 3 tipos de parceiros principais, sendo eles: (1) fornecedores; (2) funcionários; e (3) clientes. Para a boa realização das atividades empresariais, é necessário que o número de parceiros principais seja ampliado, bem como os diferentes tipos de parceria.

Aumentar preços é uma opção arriscada, devido à alta competitividade no mercado. Porém, vale a pena investir em treinamento da equipe de vendas e montar um plano de vendas com intuito de ganhar preço nas negociações. Durante o processo de prospecção e negociação, a empresa precisa mostrar as vantagens de utilizar a sua proposta de valor como uma ação de *endomarketing* para a empresa contratante. Também visando a melhoria da saúde financeira da empresa, e da sua rentabilidade, trabalhar seu ciclo financeiro por meio de da diluição no recebimento das vendas junto aos clientes pode dar a folga necessária ao fluxo de caixa.

Conforme afirmado pelo Proprietário (2019), atualmente, há um plano de readequação em andamento, que consiste em mudar de lugar a sede da empresa, tanto produtiva quanto administrativamente, além da extinção do setor de Restaurantes Comercial. Tal mudança acarretará na redução dos custos fixos, que são os custos mais desproporcionais à realidade empresarial. A mesma também alterará sua marca para a antiga marca (alterada na fusão realizada em 2011) que é mais conhecida e possui mais força quando comparada à atual. Acelerar esse processo de mudança é uma das ações primordiais desse Plano de Ação, pois afetará diretamente a estrutura de custos e o setor de marketing e vendas.

O valor total das ações listadas nesta postura é R\$: 8.900,00, e o prazo para realização é até dez/2019.

#### 4.4.2 Ações de Manutenção

Após realizadas as ações voltadas a sobrevivência da empresa, as ações de manutenção têm como objetivo a revisão de determinadas ações/recursos empresariais, a fim de otimizá-las.

A manutenção do setor de retenção dos clientes é necessária, pois é evidente que os clientes não enxergam a proposta de valor que estão adquirindo. Tal manutenção deve ser executada com a reestruturação da área comercial, com a aproximação do consumidor final, e com a melhora da imagem externa da empresa.



Os carros foram avaliados como ruins por um dos proprietários e bons pelos funcionários. Porém, para o que o plano de ação de marketing exige, será necessário realizar a troca dos veículos por veículos mais novos, ou a manutenção e revisão geral dos carros atuais, melhorando consideravelmente a imagem empresarial.

Conforme analisado no decorrer da pesquisa, os funcionários estão insatisfeitos com as condições salariais e de benefícios. Entretanto, devido ao fato de a empresa ter como segmento de clientes apenas empresas com turno de almoço no horário do meio dia nos dias da semana, o horário de trabalho de parte dos funcionários fica restrito a produção, entrega e higienização do ambiente.

Portanto, encontrar funcionários dispostos ao estilo de jornadas de trabalho menores é fator crucial para o sucesso dessa ação pois, pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), não é possível reduzir o salário dos funcionários, mesmo com a redução da carga horária.

Logo, propor um plano de cargos e salários, aliado à adequação dos horários das jornadas de trabalho, pode melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação geral dos funcionários, que são considerados parceiros chave pelos proprietários, além de contribuir com a redução de custos com mão de obra.

O valor total das ações listadas nesta postura é R\$: 55.500,00, considerando o cenário da substituição dos veículos atuais por veículos novos. Caso a opção seja pela revisão e manutenção geral, tal valor reduz. O prazo para realização destas ações é até dez/2020.

#### **4.4.3 Ações de Crescimento**

Por fim, após realizadas as ações de manutenção, as ações de crescimento são opcionais e buscam, principalmente, o aumento da carteira de clientes através da melhoria do setor de prospecção de clientes, que é um dos setores mais carentes da empresa no momento.

A contratação de pessoal para o setor é a chave dessa ação, pois atualmente ninguém desenvolve esse setor da empresa. A revisão dos processos de prospecção e vendas, visando a melhora de cada passo dos processos, também fará a diferença na expansão da empresa.

Com os Contratos de Serviço mais bem estruturados e políticas de negociações mais bem desenvolvidas, a empresa terá condições de realizar melhorias consideráveis quanto suas Fontes de Receitas, e prosperar economicamente.

#### **4.5 PROJEÇÃO**

Após realizado todas as posturas do Plano de Ação, tem-se a projeção de como a empresa estará estruturada estrategicamente.

Ligada intimamente a Missão, Visão e Valores da empresa, o tópico Proposta de Valor não sofre grandes alterações pois, durante a pesquisa, manteve-se o mesmo objetivo. Sendo assim, os demais tópicos do Modelo Canvas foram desenvolvidos a fim de se moldar a ela e garantir sua realização.

A Figura 6 retrata o Modelo Canvas de como será a empresa, e como seus tópicos estarão alinhados com base na Proposta de Valor, do diagnóstico estratégico evidenciado no levantamento e análise de dados, e nas ações listadas no plano de ação.

Figura 6 – Canvas Futuro

Definição do Modelo de Negócios		Negócio: Cozinha Industrial		
Parceiros Chaves (8)	Atividades Chaves (7)	Proposta de Valor (2)	Relacionamento com o Cliente (4)	Segmento de Cliente (1)
AMPLA BASE DE PARCEIROS NO FORNECIMENTO DE RECURSOS (PRODUTORES), RELAÇÕES DE PARCERIA JUNTO AOS FORNECEDORES PRIMÁRIOS	PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO, PRODUTIVO, COMPRAS, VENDAS, TREINAMENTOS BEM DESENVOLVIDOS  ATIVIDADES PADRONIZADAS  CARDÁPIOS COM RECEITAS MAIS SAUDÁVEIS	ENTREGAR PARA O CLIENTE CONFIANÇA E COMODIDADE NA ALIMENTAÇÃO, POR MEIO DE UMA REFEIÇÃO SAUDÁVEL E EQUILIBRADA NUTRICIONALMENTE, PROPORCIONANDO QUALIDADE DE VIDA PARA SEUS FUNCIONÁRIOS	PROSPECÇÃO DE CLIENTES EXECUTADA CONSTANTEMENTE PELO DEPARTAMENTO DE VENDAS. PROCESSOS DE PROSPECÇÃO BEM DEFINIDOS  CONSUMIDORES RETIDOS ATRAVÉS DA FIDELIZAÇÃO, POR MEIO DA ADAPTABILIDADE DE CARDÁPIO E PELA FORMA COM QUE VEEM A EMPRESA  CLIENTES RETIDOS ATRAVÉS DE CONTRATO, E DE RELAÇÃO PRÓXIMA	EMPRESAS EM CRICIÚMA E REGIÃO, HORÁRIO DE ALMOÇO, COM NÚMERO X DE EMPREGADOS, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A DISTANCIA PARA TRANSPORTE E A QUANTIDADE.
TERCEIRIZAÇÃO	CONTROLES FINANCEIROS E ADMINISTRATIVOS BEM EXECUTADOS		Canais (3)	
FUNCIONÁRIOS BEM TREINADOS E MOTIVADOS	RECURSOS CHAVES (6)		MARKETING EXTERNO BEM TRABALHADO E DESENVOLVIDO. "SOMOS VIUALIZADOS FACILMENTE"  MARKETING INTERNO EXECUTADO DE FORMA A DAR ÊNFASE A PROPOSTA DE VALOR	
CONSULTORES PARA APOIO NA TOMADA DE DECISÕES	ESTRUTURA DE ESTOQUE RELACIONADA AO PRAZO DE VENCIMENTO DOS PRODUTOS, AO TIMING DE ENTREGA E AOS CUSTOS  RECURSOS HUMANOS OTIMIZADOS AO MÁXIMO  FUNCIONÁRIOS BEM TREINADOS E MOTIVADOS, CIENTES DA PROPOSTA DE VALOR DA EMPRESA		VEÍCULOS QUE SUPRAM AS NECESSIDADES DA EMPRESA, E QUE AUXILIEM NA DIVULGAÇÃO DA MARCA  ROTAS DE ENTREGA OTIMIZADAS	
Estrutura de Custos (9)		Fontes de Receita (5)		
FORNECEDORES PRIMARIOS, SEM ATRAVESSADORES		FLUXO DE CAIXA FAVORÁVEL, COM FOLGA FINANCEIRA		
ESTRUTURA DE CUSTOS CONTROLADA E ADMINISTRADA CONSTANTEMENTE		BASE DE CLIENTES BEM DILUIDA, MINIMIZANDO RISCOS DE CRÉDITO		
LONGOS PRAZOS PARA PAGAMENTO		PREÇO DE VENDA CALCULADO COM BASE EM TODOS OS CUSTOS E DESPESAS + MARKUP		

Fonte: Dados da Pesquisa

O lado direito, descrito como o emocional do Canvas, traz:

- Uma base de clientes maior e mais diversificada quando aos seus ramos de atuação no mercado;
- Canais de entrega muito eficientes, e que dão boa aparência empresarial na visualização dos indivíduos externos;
- Um setor de marketing e vendas que consegue abrir clientes e contatos com frequência, aliado ao suporte ao cliente bem desenvolvido, que facilita o contato e interação dos clientes e consumidores à empresa;
- Uma fonte de receita diluída na diversificação da base de clientes, com preços de venda mais bem estruturados, originando fluxos de caixa favoráveis.

Já o lado esquerdo, caracterizado como racional do Canvas, mostra:

- Recursos chave mais bem empregados, com custos menores e melhores distribuídos, aliados a contribuição na folga do fluxo de caixa devido a melhores condições de pagamento;
- Atividades padronizadas, principalmente quanto a produção, logística e compras, juntamente ao treinamento e capacitação dos funcionários às tarefas a serem desenvolvidas;
- Uma ampla base de parceiro principais, dentre eles fornecedores primários para diminuição de custos, funcionários treinados e motivados para o desempenho das atividades, empresas de terceirização para possíveis parcerias e consultores especializados para apoio às tomadas de decisão;



- Uma estrutura de custos enxuta, bem estruturada e controlada e sadia, que também auxilia no fluxo de caixa da empresa sem comprometer a qualidade dos produtos ofertados na proposta de valor.

## 5 CONSIDERAÇÃO FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral a elaboração um planejamento estratégico em uma empresa do ramo de alimentação corporativa, localizada no centro de Criciúma/SC.

Como objetivos específicos para o alcance do objetivo geral, teve-se: Realizar o diagnóstico da empresa; Evidenciar seu posicionamento estratégico; Propor ações de melhoria frente ao cenário estudado.

Contudo, com as conclusões oriundas da análise de dados, a postura do planejamento foi qualificada como de sobrevivência, sendo necessário realizar uma readequação estratégica. Com intuito de salvar o negócio, ações de caráter emergencial foram desenvolvidas e, conseqüentemente, o raciocínio e plano de ação ficaram voltados ao curto prazo.

O diagnóstico empresarial foi realizado na análise do Canvas atual, com ênfase na didática visual que o Modelo Canvas de Negócio desenvolve.

Durante a evidenciação do posicionamento estratégico da organização foi observado que a organização não desenvolvia a estratégia desejada da forma como pensava desenvolver, sendo necessárias uma série de mudanças quanto ao setor operacional e administrativo da empresa.

Frente ao cenário estudado, o Plano de Ação foi desenvolvido com intuito de pôr em prática as mudanças necessárias citadas acima, garantindo a sobrevivência da empresa e, ao mesmo tempo, atingindo o objetivo proposto pela empresa. O Plano de Ação foi dividido, ainda, em três momentos: ações de sobrevivência, ações de manutenção, e ações de crescimento.

Como próximo passo do Planejamento Estratégico, a sugestão é traduzir os dados levantados em números, comparando os resultados atuais, os do período de execução do plano de ação, e os resultados finais. Já para o controle do Plano de Ação, sugere-se elaborar um quadro com as ações, responsáveis e metas, e acompanhar seu preenchimento conforme o cumprimento as metas.

Vale salientar que houveram limitações durante a realização desse trabalho, implicando no comprometimento de certas áreas do mesmo. Nos questionários dos clientes, foram sujeitos a pesquisa apenas quatro dos seis clientes que a empresa possui, devido a disponibilidade dos respondentes, segundo o Proprietário (2019).

No Plano de Ação, diversas ações demandam pesquisas e análises mais aprofundadas, como a proposta do plano de cargos e salários, por exemplo, e que não foram realizadas devido a limitação do tempo empregado na ação, e a dispersão do foco do trabalho (Planejamento Estratégico).

Outra limitação que ocorreu devido à falta de tempo, desvio do foco do trabalho, e vontade dos proprietários, foi a não realização da análise de reestruturação operacional do restaurante comercial da empresa, onde o foco seria apenas o restaurante em si, e a forma de como ele agrega valor à empresa. Também seriam aplicados os questionários junto a clientes e funcionários, entrevistas com os proprietários, a análise dos resultados obtidos, nos mesmos moldes do presente trabalho. Por fim, seria realizado o Plano de Ação e a visão do Canvas Futuro do restaurante.



Portanto, para sugestões de estudos futuros, fica sugerido a aplicação e acompanhamento do plano de ação desenvolvido nesse trabalho, bem como a análise dos resultados obtidos. Outra sugestão de estudos futuros é a aplicação da ferramenta Canvas como instrumento de análise de dados em outras empresas de segmentos diferentes, como uma madeireira ou uma desenvolvedora de aplicativos para celular, por exemplo.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho I. R de. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (ABERC). **Mercado Real**. 2019. Disponível em: <http://www.aberc.com.br/mercadoreal.asp?IDMenu=21>. Acesso em: 10 mai. 2019.

BARNEY, J. B. H.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Ed. rev. Pearson Prentice Hall. São Paulo, 2007.

CAPANEMA, LXL et al. BARNEY, JB, Gaining and Sustaining Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: Características estruturais e gerenciais. **Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP**. São Paulo. 2007.

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

FAGUNDES, Atais Regina. **Proposta de planejamento estratégico para o bar e restaurante Churraskito- Chapecó- SC**. 2015. 95 f. Monografia (Bacharel em administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2015. Disponível em: <https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/1040/1/FAGUNDES.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2018.

FERNANDES, Bruno H. R, BERTON, Luiz H. **Administração Estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIEK, NILTON. **Uso das informações contábeis nas micro e pequenas empresas Cacoal/RO**: UNIR, 2016. Disponível em: <http://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/1403/1/TCC%20NILTON.pdf>. Acesso em: 23 ago. 2018.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2009

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



KRAKAUER, P. V. C.; PORTO, M. C. G.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. **Espacios**, v. 33, n. 7. Caracas, 2012. P. 1-14

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. Ed. São Paulo: Prentice Hall Tradução Bazán Tecnologia e Linguística, 2000.

MAIA, Tania Maria Lacerda. **Planejamento e gestão estratégica para o restaurante universitário da UFC em um cenário de expansão do número de alunos**. Fortaleza, 2008. Disponível em: [http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/2857/1/2008\\_dis\\_TMLMaia.pdf](http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/2857/1/2008_dis_TMLMaia.pdf). Acessado em 07 out. 2018.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Juruá, 2004.

MATUS, Carlos. **Política, planejamento & governo**. Brasília: Ipea, 1996.

OLIVEIRA, A. R. M.; LUCENA, E. A.; LEITE, Y. V. P.; SALAZAR, V. S. **Processo de Formação das Estratégias no Restaurante Leite: Um Estudo Entre 1882 e 2009**. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 25-50, mai./ago. 2010. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/3312/331227116003.pdf>. Acesso em: 09 out. 2018.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: inovação em modelos de negócios**. Alta Books Editora, 2013.

PACAIOVA, Hana. ANALYSIS AND IDENTIFICATION OF NONCONFORMING PRODUCTS BY 5W2H METHOD. **Center for Quality**, 2015. Disponível em: [http://www.cqm.rs/2015/cd1/pdf/papers/focus\\_1/006.pdf](http://www.cqm.rs/2015/cd1/pdf/papers/focus_1/006.pdf). Acesso em: 06 out. 2018.

PORTER, Michael E. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1704617/mod\\_resource/content/1/O%20Que%20%C3%A9%20Estrat%C3%A9gia.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1704617/mod_resource/content/1/O%20Que%20%C3%A9%20Estrat%C3%A9gia.pdf). Acesso em: 09 out. 2018.

PORTER, Michael E. **Estrategia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2004.



RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; MURITIBA, S. N.; OLIVEIRA NETO, G. C. Visão baseada em recursos: uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 34, p. 39-59, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9063/visao-baseada-em-recursos--uma-analise-bibliometrica-dos-ultimos-11-anos>. Acesso em 06 Out. 2018.

ROCHA, Adilson Carlos da; CERETTA, Gilberto Francisco; LIMA, Janete Ângela de. CLIMA ORGANIZACIONAL EM HOSPITAL: UM ESTUDO NO SUDOESTE DO PARANÁ. **Revista Reuna**, v. 19, n. 2, p. 71-90, 2014.

SEBRAE. **Bares e restaurantes: inovações para manter o negócio**. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/bares-e-restaurantes-inovacoes-para-manter-o-negocio,5bc87b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 27 ago. 2018.

SOUZA, Eduardo de. Felipe. **Planejamento estratégico: estudo de caso Tobias Restaurante**. Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/166977/TC%20-%20EDUARDO%20DE%20SOUZA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 out. 2018.

TIFFANY, P; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Vasconcellos Filho, Paulo de. **Revista Administração de Empresas**. vol.18 no.2 São Paulo Apr./June 1978. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901978000200002&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75901978000200002&script=sci_arttext&tlng=pt). Acesso em: 06 out. 2018.

WALACHINSKI, Felipe. **Planejamento Estratégico: Estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício**. Curitiba, 2015. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/44241/R%20-%20E%20-%20FELIPE%20WALACHINSKI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 06 out 2018.



## APÊNDICES



## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO COM PROPRIETÁRIOS

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

A PRESENTE PESQUISA TEM POR OBJETIVO IDENTIFICAR A OPINIÃO DOS PROPRIETÁRIOS COM RELAÇÃO À EMPRESA, SERVINDO DE BASE PARA O DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. OS DADOS LEVANTADOS SERÃO TRABALHADOS DE FORMA CONFIDENCIAL, SEM HAVER A DIVULGAÇÃO DO NOME DA EMPRESA E DO RESPONDENTE.

ACADEMICO: GUSTAVO PAULINO KALFELD

### 1 Segmentos de clientes

- Mercado de Massa, Nicho de Mercado, Segmentado, Diversificado, Plataforma Multilateral
  - Qual nosso segmento de clientes?
  - Qual segmento de clientes desejamos atender? Nosso mercado pode ficar escasso?
  - Quem são nossos consumidores mais importantes?
  - A base de clientes está segmentada?
  - Como é a rotatividade de clientes?
  - Conseguimos abrir clientes constantemente?

### 2 Proposta de Valor

- Novidade, Desempenho, Personalização, “Fazendo o que deve ser feito”, Design, Marca/Status, Redução de custo, Redução de risco, Acessibilidade, Conveniência/Usabilidade
  - Qual é a nossa proposta de valor?
  - Que necessidade estamos satisfazendo?
  - Qual nosso diferencial com relação à concorrência?
  - Que valor o cliente espera que entregamos?
  - A Proposta de Valor leva em consideração os custos, tributação e margem de lucro desejada?
  - Nossa marca é forte? Conseguimos fidelizar nosso cliente?
  - Quais as ameaças ao nosso produto?
  - Podemos expandir nossa proposta de valor? Podemos atender alguma outra necessidade de nossos clientes?

### 3 Canais

- Fases do canal: 1-conhecimento, 2-avaliação, 3-compra, 4-entrega, 5-pós-venda
  - Como nossos Canais nos representam para nosso cliente nas Fases do Canal?
  - Quais as melhores formas de alcançar nossos clientes, e potenciais clientes? Como alcançamos, hoje? Nossa forma de alcançá-los é eficiente?
  - Como nossos canais estão integrados às rotinas dos clientes?

### 4 Relacionamento com Clientes

- Assistência pessoal, Assistência pessoal dedicada, Self-Service, Serviços automatizados, Comunidades, Cocriação.
  - Que tipo de relacionamento nosso segmento de clientes espera que tenhamos com eles? Quais já temos?
  - O relacionamento que temos, hoje, pode ser considerado um ponto forte da empresa?
  - Como o relacionamento se integra ao restante do negócio?
  - Como trabalhamos com a prospecção e retenção de clientes (Canais?)?

### 5 Fontes de Receita



- Venda de recursos, Taxa de uso, Taxa de Assinatura, Empréstimo/Alugueis/Leasing, Licenciamento, Taxa de corretagem, Anúncios.

- Nossa receita é previsível?
- Temos receitas constantes/compras repetidas frequentemente?
- Podemos melhorar o fluxo de receitas? (EX: Mês/Dia)
- Qual a forma de pagamento? Ela influencia o fluxo de caixa?
- A forma de pagamento proposta é a forma desejada pelo cliente? É possível reajustar as formas de pagamento para as que eles desejam?
- Dependemos excessivamente de algum cliente?
- Temos oportunidade de vendas cruzadas com algum parceiro?
- Podemos aumentar preço?

#### 6 Recursos Principais

- Físico, Intelectual, Humano, Financeiro

- Que recursos principais nossa proposta de valor requer?
- Nossos recursos principais são difíceis para a concorrência replicar?
- A qualidade de nossos recursos está ameaçada de alguma forma?
- Disponibilizamos recursos principais na quantidade certa, na hora certa?
- Conseguimos enfrentar uma interrupção no fornecimento de certos recursos?
- Podemos utilizar recursos de menor custo, ou recursos substitutos, obtendo os mesmos resultados?

#### 7 Atividades Chave

- Produção, Resolução de Problemas, Plataforma/rede

- Que atividades chave nossa proposta requer? Como ela está ligada aos nossos recursos principais?
- Temos suporte/estrutura para realizar a atividade chave?
- Há atividades padronizadas? Podemos padronizar alguma atividade?
- A qualidade da execução é alta?
- Realizamos alguma atividade que não é necessária?
- Nossas atividades chave são difíceis para a concorrência replicar?
- Podemos integrar melhor nossos recursos e atividades chave à nossa Proposta de Valor?
- Podemos aprimorar a eficiência geral?

#### 8 Parcerias Principais

-Otimização e economia em escala, Redução de riscos e incertezas, Aquisição de recursos e atividades particulares.

- Quem são nossos principais parceiros? Qual o tipo de parceira? Como é a relação?
- Quais os vínculos dos parceiros com nossos recursos e atividades chave?
- Quem são nossos fornecedores principais? Há possibilidade de aproximação/substituição?
- Qual a importância das parcerias principais no ciclo produtivo/financeiro?
- Temos vantagens na relação com nosso parceiro? Quais?
- Estamos muito dependentes de algum parceiro?
- Possuímos alguma aliança estratégica?

#### 9 Estrutura de Custos

- Direcionadas pelo custo, Direcionadas pelo valor, Custos fixos, Custos variáveis, Economias em escala, Economias de escopo

- Quais são as características principais da estrutura de custos? Ela está de acordo com nosso modelo de negócios?
- Nossos custos são previsíveis?



- Quais os custos mais importantes? Quais os custos mais caros?
- Há custos desnecessários? Podemos reduzi-los?
- Há possibilidade em relacionar a estrutura de custos com as parcerias principais?
- Nosso ciclo financeiro é favorável?

10 – Pontos Fortes/Pontos Fracos

- Produto
- Produção
- Recursos humanos
- Financeiro
- Clientes



## APENDICE 2 – QUESTIONÁRIO COM COLABORADORES INTERNOS

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

A PRESENTE PESQUISA TEM POR OBJETIVO IDENTIFICAR A OPINIÃO DOS COLABORADORES COM RELAÇÃO À EMPRESA. OS DADOS LEVANTADOS SERÃO TRABALHADOS DE FORMA CONFIDENCIAL, SEM HAVER A DIVULGAÇÃO DO NOME DA EMPRESA E DO RESPONDENTE. SUA CONTRIBUIÇÃO SERÁ MUITO IMPORTANTE!

GUSTAVO PAULINO KALFELD - ACADÊMICO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

QUESTIONÁRIO - COLABORADORES INTERNOS					
TÓPICO	ANÁLISE				
	MUITO BOM	BOM	REGULAR	RUIM	MUITO RUIM
COMUNICAÇÃO					
AMBIENTE DE TRABALHO					
RELACIONAMENTO COM COLEGAS					
RELACIONAMENTO COM GERENTES					
SEGURANÇA DE TRABALHO					
COZINHA E EQUIPAMENTOS					
SALÁRIO					
BENEFÍCIOS					
MOTIVAÇÃO					
PROCESSO PRODUTIVO					
QUALIDADE DA COMIDA					

CITE 5 PONTOS FORTES DA EMPRESA:

1

2

3

4

5

CITE 5 PONTOS FRACOS DA EMPRESA:

1

2

3

4

5



## APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO COM COLABORADORES EXTERNOS

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

A PRESENTE PESQUISA TEM POR OBJETIVO IDENTIFICAR A OPINIÃO DOS COLABORADORES COM RELAÇÃO À EMPRESA. OS DADOS LEVANTADOS SERÃO TRABALHADOS DE FORMA CONFIDENCIAL, SEM HAVER A DIVULGAÇÃO DO NOME DA EMPRESA E DO RESPONDENTE. SUA CONTRIBUIÇÃO SERÁ MUITO IMPORTANTE!

GUSTAVO PAULINO KALFELD - ACADÊMICO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

QUESTIONÁRIO - COLABORADORES EXTERNOS					
TÓPICO	ANÁLISE				
	MUITO BOM	BOM	REGULAR	RUIM	MUITO RUIM
COMUNICAÇÃO					
AMBIENTE DE TRABALHO					
RELACIONAMENTO COM COLEGAS					
RELACIONAMENTO COM GERENTES					
SEGURANÇA DE TRABALHO					
COZINHA E EQUIPAMENTOS					
SALÁRIO					
BENEFÍCIOS					
MOTIVAÇÃO					
PROCESSO PRODUTIVO					
QUALIDADE DA COMIDA					
MEIO DE TRANSPORTE DA COMIDA					
ROTAS DE ENTREGA					
PONTUALIDADE NA ENTREGA					
RELACIONAMENTO COM CLIENTES					
NOSSO CLIENTE ESTÁ SATISFEITO?					

CITE 5 PONTOS FORTES DA EMPRESA:

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---

CITE 5 PONTOS FRACOS DA EMPRESA:

1

---

2

---

3

---

4

---

5

---



APÊNDICE 4 - QUESTIONÁRIO COM CLIENTES

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

A PRESENTE PESQUISA TEM POR OBJETIVO IDENTIFICAR A OPINIÃO DOS CLIENTES COM RELAÇÃO À EMPRESA. OS DADOS LEVANTADOS SERÃO TRABALHADOS DE FORMA CONFIDENCIAL, SEM HAVER A DIVULGAÇÃO DO NOME DA EMPRESA E DO RESPONDENTE. SUA CONTRIBUIÇÃO SERÁ MUITO IMPORTANTE!

GUSTAVO PAULINO KALFELD - ACADÊMICO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PESQUISA DE OPINIÃO

TÓPICO	ANÁLISE				
	MUITO BOM	BOM	REGULAR	RUIM	MUITO RUIM
ATENDIMENTO					
APRESENTAÇÃO DOS ATENDENTES					
VARIEDADE DO BUFFET					
QUALIDADE DA COMIDA					
TEMPERATURA					
APRESENTAÇÃO DA COMIDA					
TEMPEROS					
REFRESCO					
HIGIENE					

SUGESTÕES

---



---