

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**KAROLYNE DE OLIVEIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
NO RAMO ALIMENTÍCIO DE IÇARA/SC**

**CRICIÚMA**

**2019**

**KAROLYNE DE OLIVEIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
NO RAMO ALIMENTÍCIO DE IÇARA/SC**

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. Ma. Ana Paula Silva dos Santos.

**CRICIÚMA**

**2019**

**KAROLYNE E OLIVEIRA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA  
NO RAMO ALIMENTÍCIO DE 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, 01 de julho de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Ana Paula Silva dos Santos - Mestra - (UNESC) - Orientadora

Prof. Valcir Mantovani - Especialista - (UNESC)

Prof. Michelle Domingos Schineider - Mestra - (UNESC)

**Dedico esse trabalho a minha família e ao meu noivo que sempre me apoiaram em tudo na minha vida e sempre me deram todo amor e carinho.**

## **AGRADECIMENTOS**

Meus agradecimentos vão a todas as pessoas que de um a forma ou de outra sempre me ajudaram em tudo que precisei e que sempre foram importantes na minha vida. Primeiramente agradeço a Deus por sempre me abençoar, por me dar saúde, por me ajudar a concluir mais uma etapa na vida e me proporcionar momentos tão felizes.

Agradeço a minha família, principalmente aos meus pais e a minha irmã por sempre estarem me apoiando, ajudando nas minhas dificuldades, me dando todo o carinho e amor que poderiam me dar e sempre me motivando a ser uma pessoa melhor.

Ao meu noivo por todo amor, por sempre ter paciência comigo, por me compreender, me ajudar nos momentos mais difíceis e por sempre estar disposto a me ajudar em tudo que eu preciso.

Gostaria de agradecer ao proprietário da empresa que eu realizei o estudo de caso por se disponibilizar a me ajudar e me fornecer as informações necessárias para elaborar o trabalho.

Agradeço ao meu antigo supervisor por me ajudar nos trabalhos durante todo o período da faculdade e por me incentivar sempre.

Agradeço também a minha sogra e meu sogro por me estimular a estudar sempre e realizar meus sonhos.

E gostaria de agradecer a minha professora orientadora Ana Paula Silva dos Santos por me ajudar durante todo o período de projeto do artigo de TCC até o momento da conclusão do mesmo, por sempre ter paciência e mostrar-se interessada na elaboração deste trabalho.

**“Sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”**

**José de Alencar**



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA NO RAMO ALIMENTÍCIO DE IÇARA/SC

Karolyne de Oliveira <sup>1</sup>

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

**RESUMO:** O planejamento estratégico é uma ferramenta muito importante para as empresas. Ele é quem define que caminho ela deve seguir para atingir seus objetivos. Nesse contexto a pesquisa realizada tem como objetivo desenvolver um planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte no ramo alimentício localizada em Içara/SC. Para atingir o objetivo, o estudo foi classificado quanto aos procedimentos metodológicos como qualitativa, os objetivos são descritivos e foi realizado um estudo de caso. Para obtenção das informações foi utilizado a observação participante e realizado uma entrevista com o proprietário da empresa e aplicado questionários com os colaboradores do setor de produção e com os vendedores. Com os dados, foi possível diagnosticar a empresa, em que foi percebido que a mesma possui muitos pontos fortes, mas também muitos pontos fracos. A empresa precisa aumentar sua quantidade de clientes e reduzir custos desnecessários, porém para conseguir reduzir os custos ela precisa primeiramente investir em algumas ferramentas que irão ajudar nas vendas e posteriormente seus custos irão baixar. Muitos pontos foram citados pelos colaboradores que precisam de mudanças e muitas coisas boas que a empresa tem e pode trabalhar mais para conseguir aprimorar. A empresa dispõe de diferenciais que seus concorrentes não possuem, porém, ela apresenta muitos paradigmas a serem quebrados, como é o caso da divulgação dos seus produtos e da sua marca e captação de novos. A empresa necessita de um novo olhar para fatores do marketing, como a relação com o cliente em níveis de produto, preço, praça e promoção.

**PALAVRAS – CHAVE:** Planejamento estratégico, objetivo, empresa, clientes.

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

### 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que consiste em promover atividades para o desenvolvimento de uma empresa. Ele serve de guia para chegar aonde a organização deseja e para que alcance os objetivos. Nesse contexto Porter (1996), define a estratégia como uma inovação para o negócio, onde deve-se criar atividades e traçar planos novos para superar seus concorrentes.

A estratégia também pode ser considerada como um processo, um impulso para chegar ao objetivo da empresa, juntamente com o planejamento conseguindo alcançar as metas e se desenvolvendo cada vez mais. O planejamento é criado pela própria empresa de acordo com suas necessidades. Ele é um processo formal e

---

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

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



sistêmico que auxilia a empresa na tomada de decisão e a chegar no seu objetivo final (ANDRADE, 2012).

Devido a diversos fatores, entre eles a falta de planejamento estratégico, muitas empresas acabam indo à falência. A maioria delas são constituídas sem nenhuma organização e sem mensurar os possíveis riscos que podem atingí-las, sendo que o maior índice de mortalidade acontece nas micro e pequenas empresas. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), o tempo mínimo de planejamento de um negócio é de 11 meses. Quando não realizado, as empresas tem fortes chances de fechar em dois anos após a data de sua abertura.

Na mesma linha de pensamento Muller (2014) já dizia que o planejamento não serve somente para prospectar o futuro e desenvolver aquilo que foi planejado, ele também auxilia na prevenção contra as incertezas e evita ser surpreendido por ameaças que possam trazer a mortalidade do negócio. Para Mendonça *et al.* (2017) o planejamento estratégico é um processo complexo e necessita que seu gestor tenha uma capacitação para desempenhar tudo que for planejado e estruturado para a empresa. Desta forma surge o seguinte problema: Como elaborar um planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício, localizada em Içara/SC?

Este artigo tem como objetivo geral elaborar um planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício, localizada em Içara/SC. Para alcançar o objetivo geral têm-se os seguintes objetivos específicos: (1) Desenvolver um diagnóstico da empresa; (2) Posicionar estrategicamente a organização; e (3) Propor um plano de ação para uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício situada em Içara/SC.

A pesquisa se justifica pois, o planejamento estratégico para as empresas é de extrema importância, até para aquelas que passam por um processo sucessório e já estão há anos no mercado. A pesquisa tem relevância pois, mostra que as empresas podem apresentar um desenvolvimento ainda maior e manter a organização de suas atividades, sobretudo precisam ter conhecimento dos seus pontos fortes e fracos para conseguir sobreviver no mercado e estipular metas para serem atingidas. A empresa que tem planejamento estratégico tem um diferencial sobre as outras (HARTMANN, 2005).

Aquelas que além de colocar em prática o planejamento estratégico ainda buscarem um avanço na tecnologia, nas pesquisas e no modo de pensar do administrador estão muito bem posicionadas. Desde o início da década de 1960 os empreendedores buscam se aperfeiçoar e buscar mais sobre o assunto de planejamento estratégico para suas empresas (ANDRADE, 2012). Além disso, se a empresa estiver em desenvolvimento constante e estiver bem colocada no mercado, ela terá uma importância social e proporcionará mais oportunidades de emprego, consequentemente conseguirá atrair mais clientes.

Finalizando o capítulo introdutório, em seguida tem-se as seguintes seções: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; apresentação de análises e resultados e posteriormente as considerações finais. Na fundamentação teórica é apresentado o tema do trabalho, explicando sobre o que envolve o planejamento estratégico. Os procedimentos metodológicos falam da abordagem do tema e quais os meios foram utilizados para coletar as informações utilizadas. Em seguida são apresentadas as análises e as considerações finais, deixando uma sugestão para estudos futuros.





## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é algo que vem crescendo desde a época de seu surgimento até os dias atuais. Com a evolução dos estudos e da internet essa ferramenta se desenvolveu ainda mais (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). O planejamento estratégico para alguns pequenos empresários parece ser algo inalcançável e complexo. No entanto é uma ferramenta fundamental para as empresas de qualquer porte. Ele não precisa ser complexo, ele só precisa ser adaptado à necessidade de tal empresa (ANDRADE, 2012).

Para Almeida (2009) o resultado da estratégia aplicada nas pequenas empresas, é muito grande em relação as empresas maiores. As empresas de grande porte geralmente já têm metodologias estratégicas e planejamento traçado, enquanto as menores buscam fazer algumas mudanças em suas atividades diárias para melhorar os resultados.

O planejamento estratégico é essencial para que a empresa consiga determinar quais ações tomar para atingir seus objetivos em um período de tempo. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

De acordo com Andrade (2012), o planejamento é um processo dividido em algumas partes, sendo elas: Objetivo; Diagnóstico; Decisão; Ação e Avaliação. Nessas etapas a empresa analisa quais são os objetivos e os passos a serem tomados para chegar ao resultado que almeja. Mediante a isso tem-se as seguintes definições:

#### Quadro1 – Processo do Planejamento.

Objetivo	É aonde a empresa quer chegar, quais são os desejos dela para o futuro? Como exemplo tem-se o faturamento, o lucro que ela quer ter, se deseja abrir outras empresas, etc.
Diagnóstico	É a empresa fazer uma análise de concorrência, valor de mercado.
Decisão	Como vai chegar no resultado esperado e que passos ela vai tomar para realizar seus objetivos.
Ação	É a tomada de decisão, nesta etapa a empresa já sabe como vai fazer para alcançar seus objetivos e coloca em prática tudo aquilo que planejou.
Avaliação	Nesta etapa o empreendedor irá avaliar se tomou as decisões corretas, se atingiu seu objetivo inicial, se tem algo a melhorar, entre outras análises que podem ser realizadas.

Fonte: Baseado em Andrade (2012).

Segundo Andrade (2012) o planejamento é dividido em três níveis: O nível estratégico, tático e operacional. Estratégico é o nível responsável por toda a organização, aonde ficam os diretores e são tomadas as decisões mais importantes, direcionado à longo prazo. Tático é o nível aonde são realizadas estratégias funcionais e encontram-se os gerentes que realizam as decisões tomadas pelo nível estratégico, direcionado a médio prazo e operacional é o nível aonde são realizadas todas as tarefas da empresa e que é subordinada pelo nível tático, direcionado a curto prazo (ANDRADE, 2012).



## 2.2 ESTRATÉGIA

A estratégia é a organização de alguma atividade a ser realizada, geralmente para atingir algum resultado (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). A estratégia é um processo realizado para alcançar o futuro desejado pela empresa. Para atingir esse resultado esperado precisa-se de um planejamento. A estratégia é uma forma de estruturar os caminhos para realizar o que foi planejado. Na estratégia tem-se alguns pontos que devem ser analisados como a posição da empresa em relação a localidade, a sua perspectiva em relação ao seu interior e ao exterior (ANDRADE, 2012).

De acordo com Andrade (2012) a estratégia empresarial é dividida em três níveis, para que de uma forma mais organizada seja tomada decisões diferentes para cada um dos modelos. Seguindo esse pensamento tem-se os três níveis:

- **Estratégia Corporativa:** refere-se a à estratégia como um todo, onde nesse nível é decidido em que área a empresa atuará, quais atividades ela vai desenvolver que seja mais apropriada com seu setor como irá gerir seus negócios (ANDRADE, 2012).
- **Estratégia Competitiva:** refere-se ao planejamento da empresa para obter vantagem competitiva. Como ela irá agir para se manter no mercado, com um resultado melhor que seus concorrentes. Quais atividades irá adotar para desenvolver de modo mais eficaz a competitividade (ANDRADE, 2012).
- **Estratégia Funcional:** refere-se as atividades desenvolvidas pela área funcional da empresa, como os setores de marketing, setor pessoal, produção e finanças. Essas áreas são responsáveis pelas ações que auxiliam na trajetória até chegar no objetivo final das empresas (ANDRADE, 2012).

Para Andrade (2012) o modelo de estratégia corporativa se encaixa nos modelos desempenhados pelas matrizes das empresas e as unidades de negócio, filiais, se apropriam desse modelo, enquanto a estratégia funcional desempenharia as atividades propostas. No entanto isso só poderá ser utilizado pelas empresas grandes, pois as menores não tem filiais. Sendo assim usariam um planejamento estratégico de acordo com as suas necessidades.

Segundo Fernandes e Berton (2005) é preciso fazer planos, estipular metas, estabelecer caminhos a ser seguido para se tornar uma estratégia sempre considerando os recursos e o ambiente em que a empresa está inserido.

### 2.2.1 PROCESSOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento estratégico serve para direcionar a empresa nos caminhos para atingir seus objetivos. Nesse processo é definido o negócio, a empresa, os setores pertencentes a ela, a missão, visão e valores que ela possui. Na sequência é realizado uma análise SWOT que significa *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) para verificar a situação interna e externa da empresa. Depois de analisada a situação da empresa, precisa ser traçado metas e objetivos, analisando os recursos que devem ser implantados para criar um plano de ação e assim chegando no seu objetivo final com sucesso (GOMES *et al.*, 2017).



Para atingir esses objetivos todos componentes da empresa devem estar envolvidos no processo e saber dos projetos que a empresa possui (COLTRO; PAZZINI, 2016). A empresa precisa ter pontos definidos e todos os integrantes da empresa devem estar cientes desses pontos. Começando pela definição de negócio, refere-se a escolha da área de atuação da empresa ou a área que ela pretende atuar. Procurando um setor específico dentro dessa área para que ela tenha mais oportunidades e vantagens (ANDRADE, 2012). Logo depois vem missão, visão e valores que são pontos muito importantes para uma empresa. Missão é o que expressa a empresa, além da definição do negócio, o motivo da sua existência, a razão de ser e existir. Na missão deve ser definido quais são os sujeitos participantes da empresa, a quem ela se dirige, no caso, os clientes ou usuários.

E a missão deve propor a satisfação de alguma necessidade dos usuários externos, ou seja, os clientes trazendo-lhes benefícios. Visão refere-se à um desejo futuro, uma meta a ser realizada a longo prazo, que serve também para guiar e definir seus objetivos (ANDRADE, 2012). Porém a visão não pode ser definida como somente um objetivo, ela deve se tornar um desafio e deve ser identificado na própria visão como irão atingir esse desafio, ressalta Almeida (2009). Valores são ideais que a empresa presa e princípios que são traçados para serem seguidos, mesmo que isso não aconteça. Os valores são impostos pela empresa e não devem ser alterados (LOBATO *et al.*, 2009).

Além de traçar todos esses pontos, a empresa precisa realizar uma análise SWOT para desenvolver seu planejamento. A análise SWOT é uma ferramenta de análise utilizada pelas empresas, ela é dividida em duas partes, fatores internos e fatores externos. Segundo Kotler (2000) não adianta as empresas possuírem forças e oportunidades e não saberem colocá-las em prática. Na análise interna as empresas precisam tentar minimizar o máximo possível de seus pontos fracos e aumentar seus pontos fortes, realizando essa tarefa em conjunto, ou seja, todos os integrantes da empresa. Na análise externa as empresas precisam avaliar suas oportunidades e ameaças, buscando solucionar suas ameaças de acordo com sua gravidade e buscar oportunidades de acordo com a sua atratividade, sempre surpreendendo seus concorrentes e clientes.

Para Muller (2014) a análise SWOT são decisões que definem qual estratégia a empresa deverá utilizar para cada situação. Na análise interna, a empresa efetua uma avaliação seguindo alguns pontos, como os funcionários, a estrutura, o método de trabalhar da empresa entre outros fatores. No entanto uma empresa só poderá formular estratégias se tiver suporte para isso e para colocar em prática a análise SWOT interna, a organização deve analisar os pontos fortes e pontos fracos (ANDRADE, 2012).

Para Andrade (2012) os pontos fortes são características positivas que a empresa tem ou que desempenha e que dá destaque a ela. Essas características positivas levam a empresa a chegar a suas finalidades e colocam ela em um patamar privilegiado em relação aos seus concorrentes. Já os pontos fracos são o contrário, são aspectos negativos que a empresa tem ou não desenvolve tão bem. Esses fatores fazem a empresa ficar em desvantagem aos seus concorrentes e muitas vezes não deixam a empresa atingir suas finalidades. Na análise externa, a empresa cria métodos para buscar informações de como está o ambiente externo, para poder relacionar e analisar com sua empresa. Esta análise consiste em saber quais são as oportunidades e ameaças para a empresa montar uma estratégia para se defender de algo que possa atingi-la (ANDRADE, 2012).



Os objetivos estratégicos são planos que a empresa deseja realizar em longo prazo. Depois de traçado a composição do negócio da empresa, missão, visão, valores, pontos fortes e pontos fracos, deve-se planejar os passos para chegar à situação futura desejada. E para conseguir atingir esses objetivos, a empresa precisa fazer uma análise de todas as informações captadas nos pontos fortes e fracos para montar seu plano de ação, que vai ser o impulso para a empresa chegar onde quer.

Como primeiro objetivo da empresa tem-se a proposta de valor que está inclusa no modelo de negócio Canvas. O *Business Model Generation*, ou seja, geração de modelo de negócios, foi desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, em 2011, explicando o modelo de negócio Canvas. Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) o modelo de negócio Canvas é uma ferramenta utilizada na criação de uma nova empresa ou na inovação de uma já existente.

Ele pode ser utilizado em um plano de negócio ou em um planejamento estratégico e com o modelo de negócio Canvas as empresas conseguem definir um plano de ação para traçar objetivos e alcançá-los.

Para Andrade (2012), o plano de ação são etapas elaboradas para chegar aos objetivos da empresa. No plano de ação é realizado atividades que sejam desempenhadas a médio e curto prazo pelo sistema tático e operacional, diferente do planejamento estratégico que é criado para ser realizado à longo prazo. Os planos de ação variam muito dependendo do objetivo estratégico traçado pela empresa.

Para Muller (2014) o plano de ação é o método operacional que a empresa irá utilizar no desenvolvimento das estratégias criadas para chegar aos objetivos finais.

### 3 PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

A análise dos dados classifica-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa analisa e coleta dados descritivos do estudo abordado. Ela mostra a realidade e interpreta o que os participantes da situação relatam se propondo a entender a visão das pessoas que estão relacionadas com o caso (MICHEL, 2015).

Os objetivos são caracterizados como descritivos. Esta pesquisa busca analisar, classificar e interpretar os dados de uma forma padrão, geralmente utiliza-se questionários (ANDRADE, 2001). A pesquisa descritiva descreve fatos e explica situações da forma mais correta e verdadeira possível, sempre fazendo relação com a vida real (MICHEL, 2015).

Foi realizado um estudo de caso. Assim, a pesquisa foi realizada no ambiente real, aonde são investigados fatos e com a pesquisa busca-se um resultado para aquele ambiente (YIN, 2005). A pesquisa conteve questionários que foram aplicados com os colaboradores do setor de produção e com os vendedores. E uma entrevista foi realizada com o proprietário da empresa. Os questionários são modelos de formulários que contém perguntas pertinentes ao assunto de pesquisa, que deverão ser respondidos pessoalmente ou por meios eletrônicos (MICHEL, 2015). Já a entrevista se caracteriza como uma conversa entre duas pessoas ou mais, onde uma das partes está disposta a obter informações que a outra pessoa poderá fornecer sobre um determinado assunto. Essas informações geralmente são obtidas pelos grupos táticos da empresa, ou seja, os gerentes ou coordenadores e são de extrema importância pois não são encontrados em materiais bibliográficos (MICHEL, 2015).



Foi utilizado também a observação participante, caracterizada como uma técnica utilizada para conhecer sobre a vida de um determinado grupo e foi realizada uma observação participante artificial, onde o observador inclui-se ao grupo para fazer uma pesquisa ou investigação (GIL, 2008).

### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Foi realizado uma entrevista com o proprietário da empresa do setor alimentício, onde haviam perguntas relacionadas a empresa, clientes e objetivos para o futuro (APÊNDICE A). Também foi aplicado um questionário, com o foco nos funcionários da produção para adquirir informações sobre a empresa (APÊNDICE B). Posteriormente foi aplicada uma nova pesquisa, com o uso de questionário com os vendedores, buscando compreender um pouco mais das vendas e sobre clientes (APÊNDICE C).

O questionário dos funcionários da produção foi estruturado com 8 perguntas, sendo 4 perguntas fechadas e 3 perguntas com respostas abertas. Para os colaboradores deixarem destacados os pontos fortes, fracos e sugestões de melhoria para a empresa. No questionário estruturado para os vendedores, foi realizado 16 perguntas sendo elas 14 fechadas e 2 com respostas abertas, questionando sobre pontos forte e fracos da empresa na opinião deles. E para a entrevista com o proprietário foi elaborado um questionário com 26 perguntas abertas.

As informações adquiridas foram determinantes para a realização do trabalho e para obter resultados que possibilitaram realizar análises dos ambientes interno e externo, aonde evidenciou-se as forças, as oportunidades, fraquezas e ameaças que a empresa possui e auxiliou na construção de um plano de ação para a mesma.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 A EMPRESA

A empresa é uma indústria alimentícia de temperos, condimentos e molhos cujo seu nome é A Condimentos. Ela está situada em Içara/SC, possui um administrador e conta com mais 10 funcionários, sendo eles 5 da produção, 3 vendedores, 1 entregador e 1 auxiliar administrativo. A empresa está há 45 anos no mercado, onde no princípio o avô do atual proprietário foi vendedor. O proprietário na época, não estava mais conseguindo manter a empresa no mercado e acabou indo à falência. Com esse acontecimento o avô do atual proprietário decidiu comprar a empresa e assumiu como novo proprietário e o antigo dono foi trabalhar para ele como vendedor, havendo uma inversão de cargos.

Neste momento o novo dono, no caso avô do atual proprietário, troca o nome da empresa para B Condimentos, colocando o nome da sua esposa como marca e razão social. Logo quando assumiu a empresa, além de dono do negócio ele também realizava vendas, juntamente com seu outro vendedor que era o antigo dono da empresa. Ele acabou empregando também alguns parentes, como seu irmão e seu filho.

Depois de aproximadamente 10 anos, o avô do atual proprietário acabou ficando doente, passando a empresa para seu filho administrar, o pai do atual proprietário. Neste momento o filho resgatou o antigo nome da empresa e fez uma junção dos dois nomes, passando a se chamar AB Condimentos.





Sabendo que seu pai estava doente e as dívidas aumentando cada vez mais, ele resolveu vender a casa onde seu pai morava. Porém mesmo com a venda da casa o dinheiro não foi suficiente para pagar as dívidas, então resolveram colocar um sócio na empresa que era um amigo da família. Isso aconteceu no ano de 1994 e nessa época o atual proprietário da empresa já trabalhava na produção meio período, com apenas 14 anos de idade. Com a sociedade dando certo, a empresa começou a crescer e no momento do início da sociedade a empresa teve novamente uma troca da razão social, voltando a ser B Condimentos que era o nome da esposa agora do sócio proprietário.

Nessa mesma época apareceu uma empresa concorrente na região em declínio, que se chamava C Condimentos. Neste momento o sócio proprietário que estava doente convenceu seu sócio a comprar esta empresa. Ainda nesta época o avô do atual proprietário descobriu um produto novo, o alho triturado. Ele comprava de São Paulo para revender, pois em Santa Catarina ainda não existia. Com o sucesso da venda desse produto ele começou a crescer e resolveu começar a produzir o alho triturado então comprou a receita e começou sua produção.

Mediante a produção desse novo produto, os sócios resolveram ir vender na capital por ter mais mercado do que em Criciúma. Com isto o sócio proprietário vai morar em Florianópolis e deixa seu sócio na sede cuidando da empresa e sua produção e o mesmo distribuía na capital. Depois de um tempo o avô do atual proprietário quis comprar a parte da sociedade do seu sócio e seu neto que hoje é o atual proprietário já estava quase como dono, pois já cuidava de tudo na empresa.

Logo quando o atual proprietário começou a administrar a empresa, ele já colocou pessoas para trabalhar com ele. Como na época a empresa daqui já tinha algumas marcas porém não eram registradas ele parou de usá-las e passou a usar somente uma que já tinha registro, em 2010 a empresa passou a ter o mesmo nome da marca comprada e que é usada até hoje.

## 4.2 DIAGNÓSTICO

### 4.2.1 Pesquisa com os Colaboradores

Para a composição do diagnóstico foi aplicado um questionário com os 5 colaboradores que trabalham na produção, incluindo a gerente de produção. Nesse questionário tinha perguntas sobre o perfil dos empregados, sobre os pontos fortes e fracos da empresa e sobre como os funcionários se sentiam em relação à alguns pontos. No quadro 2 está especificado o perfil de cada colaborador.

Quadro 2 - Perfil dos colaboradores da produção

Perfil:	Ens. Fundamental Completo	Ens. Médio Incompleto	Ens. Médio Completo
Feminino	1	2	
Masculino			2
Funções:	Feminino	Masculino	
Empacotador	1	2	
Enchedor de Sachê	2		
Rotulador	2		
Produção			2
Limpeza e Descarte	1		2
Finalização	1		
Gerente de Produção	1		

Fonte: Dados da pesquisa (2019).



A empresa tem 5 colaboradores na produção, 3 são mulheres e 2 são homens. Das colaboradoras, uma tem menos de um ano de empresa, outra tem de um ano a dois anos de empresa e a outra de dois a três anos. Dos 2 homens, um deles tem menos de um ano de empresa e o outro tem de três a quatro anos.

Foi realizado questionamentos referentes à empresa e sobre a satisfação dos colaboradores em relação alguns pontos específicos. Os colaboradores poderiam selecionar entre as opções de nota 1 que era equivalente a muito insatisfeito, 2 insatisfeito, nota 3 neutro, 4 satisfeito e 5 muito satisfeito. No quadro 3 tem-se as médias das notas.

**Quadro 3 - Média de notas de satisfação dos colaboradores da produção.**

Atributos	Média das notas
Produto	3,8
Ambiente de trabalho	3,8
Maquinário e equipamentos utilizados	3,8
Matéria-prima	3,8
Motivação	3,6
Remuneração	3,4

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No questionário aplicado com os colaboradores do setor da produção havia uma pergunta que media a satisfação deles e relação alguns pontos da empresa. Então foi questionado sobre o produto fabricado, ambiente de trabalho, maquinário, matéria-prima, motivação e remuneração dos funcionários e os mesmos deveriam dar uma nota de 1 à 5 sobre sua satisfação. De acordo com suas respostas foi feito uma média para analisar qual ponto era o melhor avaliado e o menos avaliado e chegou-se num resultado onde produto, ambiente de trabalho, maquinário e matéria-prima ficou empatado com nota 3,8 e foram os pontos mais bem avaliados e como menos avaliado ficou o item remuneração com a nota 3,4.

Foi realizado outros questionamentos também com os colaboradores da produção, dentre eles o questionário analisando os pontos fortes e fracos. Os pontos fortes e fracos são como uma qualidade ou como um defeito da empresa, eles servem para mensurar como a empresa está perante os concorrentes, colaboradores e clientes (ANDRADE, 2012). O quadro 4 mostra os pontos fortes e pontos fracos citados no questionário aplicado com os colaboradores internos do setor de produção da empresa.

**Quadro 4 - Pontos fortes e pontos fracos dos colaboradores da produção.**

Pontos fortes	Repetição	Pontos fracos	Repetição
Organização	4	Segurança	3
Motivação	2	Falta de ventilação	2
Serviço bom	1	Falta de agilidade e eficiência	2
Compreensão com funcionários	1	Falta de uniforme	1
Salário	1	Recursos pra melhor desempenho	1
Empresa boa p/ trabalhar	1	Não oferece benefícios	1
Limpeza	1	Motivação	1
Ambiente bom	1	Melhorar comunicação entre patrão e funcionário	1
Relação entre funcionários	1		
Respeito	1		

Fonte: Dados da pesquisa (2019).



No quadro 4 está destacado os pontos fortes e fracos avaliados pelos colaboradores. A organização foi o ponto forte mais citado, com quatro votos e logo abaixo vem a motivação que foi citada duas vezes. E como pontos fracos o item mais citado pelos colaboradores, foi a segurança com três votos, logo depois vem a falta de ventilação e a falta de agilidade e eficiência dos funcionários, citados por duas vezes cada um deles.

#### 4.2.2 Pesquisa com os Vendedores

Foi aplicado um questionário com os vendedores da empresa. Neste questionário tinha perguntas sobre o perfil dos vendedores, sobre os clientes, a relação com eles e também questionamentos sobre a empresa, seus pontos fortes e fracos.

A empresa possui 3 vendedores, sendo eles todos do sexo masculino. O vendedor 1 possui ensino médio completo, realiza apenas a atividade de vendedor externo e trabalha na empresa entre três a quatro anos. O vendedor 2 possui ensino fundamental incompleto, realiza as atividades de vendedor externo e entrega as mercadorias que vende, ele trabalha na empresa a mais de cinco anos. E o vendedor 3 possui ensino fundamental incompleto, realiza as atividades de vendedor externo e também entrega as mercadorias que vende, ele trabalha na empresa a mais de cinco anos.

O quadro 5 mostra os pontos fortes e pontos fracos citados no questionário aplicado com os vendedores da empresa.

Quadro 5 - Pontos fortes e pontos fracos dos vendedores.

Pontos fortes	Repetição	Pontos fracos	Repetição
Amizade	3	Empresa não ajuda com custos dos vendedores	1
Produto	2	Atenção do entregador com as prateleiras	1
Marca	1	-	-
Relação entre patrão e funcionário	1	-	-
Parceria	1	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No quadro 5 está destacado os pontos fortes e pontos fracos apontados pelos vendedores. O item mais citado como ponto forte foi a amizade de muitos anos que eles têm com o proprietário da empresa. Na sequência o mais citado foi o produto, onde afirmam ser muito bom e de boa qualidade. Com relação aos pontos fracos, quase nenhum ponto foi destacado segundo os vendedores, somente dois vendedores citaram um ponto fraco.

No quadro 6 está apresentado alguns questionamentos a respeito da atuação dos vendedores.





**Quadro 6 – Características gerais das vendas**

Vendedor N°	Localidades que atua:	Como oferece os produtos	Como funciona a questão de marketing e propaganda do produto	Os clientes são sempre fixos? Com qual frequência são buscados novos clientes?
1	De Laguna até Osório	Se apresenta e oferece toda a linha de produtos	Pela internet e pasta do produto	Sempre fixos mas é buscado novos clientes todos os dias
2	Sul de SC, Litoral do RS e Leste do RS	Não é oferecido, é feito um levantamento do que está faltando e faz o pedido	Não faz marketing pois os clientes são fixos e já conhecem o produto	Sempre fixos
3	Içara, Criciúma e Morro Grande	Não é oferecido, é feito um levantamento do que está faltando e faz o pedido	A propaganda é feita verbalmente nas visitas	Sempre fixos

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No quadro 6 está relacionado por vendedor a localidade em que cada um atua, como eles realizam seu trabalho de vendas se oferecem ou não seus produtos, se realizam propagandas e como são seus clientes, se são fixos ou sempre tem clientes novos. Então percebe-se que somente um dos vendedores abrange uma localidade maior para realizar suas vendas e somente este apresenta toda a linha de produtos e busca sempre novos clientes para a empresa, enquanto os outros não buscam ampliar sua área de vendas, não realizam propaganda do produto que estão vendendo e não buscam clientes novos. Os clientes são caracterizados como fruteiras, mercearias, mercados, supermercados, redes e atacados.

#### **4.2.3 Análise de Macroambiente**

O macroambiente é um modelo que trata da parte externa do negócio. Para Fernandes e Berton (2005) o macroambiente é elemento que não pode ser mudado facilmente porque não depende somente do administrador de uma empresa querer mudar algo, é uma situação muito mais difícil de ser mudada, porque envolve o ambiente externo e tudo que nele está inserido. O quadro 7 traz a análise de macroambiente realizada de acordo com a empresa.

**Quadro 7 - Análise de Macroambiente**

(continua)

Macro Ambiente	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Demográfico	Crescimento da cidade e população, localização privilegiada por ser próximo à mercados e restaurantes. Próximo da SC 445 que liga a outros municípios como Criciúma e Balneário Rincão e próximo à BR101.	Alguns concorrentes estão inseridos nas proximidades.
Ambiente Econômico	De acordo com o Ipea (2018) Instituto de pesquisa econômica aplicada, o país pode obter um crescimento econômico no decorrer dos anos.	Alto índice de empresas de pequeno porte que são clientes fechando as portas por não conseguir se manter no mercado.
Ambiente Natural	Criação de programas de conscientização contra desperdício, desmatamento, poluição e ao descarte correto de alimentos.	Alto investimento para a adequação da empresa, a fim de torná-la sustentável.



Quadro 7 - Análise de Macroambiente

(conclusão)

Macro Ambiente	Oportunidades	Ameaças
Ambiente Tecnológico	Fortalecimento da indústria 4.0.	Alto investimento para a aquisição de maquinário de ponta e <i>software</i> .
Ambiente Político-Legal	Compra de matéria-prima de outros estados, diminuindo a alíquota de ICMS. Lei Complementar 87/1996 é a lei que dispõe sobre o ICMS. Vantagem em ter 3 portos em SC para recebimento de mercadorias.	Alto investimento com alvará da vigilância sanitária, prefeitura e bombeiro. Incentivo fiscal.
Ambiente Sociocultural	Crescimento da culinária no estado e de festas típicas. Conscientização da população sobre a importância de comer alimentos saudáveis.	Substituição de comidas saudáveis por comidas rápidas ( <i>fast food</i> ), devido à grande parte da população que viver na correria no dia a dia.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No Ambiente Demográfico a empresa tem como oportunidade o crescimento da cidade, da população e a localização, pois ela se encontra num local privilegiado. Fica próximo de restaurantes, mercados e da SC 445 que liga três municípios, Içara, Criciúma e Balneário Rincão, ficando próxima também da BR 101. Como Ameaças a empresa possui concorrentes nas proximidades, o mais relevante e mais próximo se encontra na mesma cidade.

Com relação ao Ambiente Econômico a empresa conta com o crescimento econômico do estado e do país para melhorar a situação do mercado. Segundo o SEBRAE (2017) as pequenas empresas sofreram fortes impactos com a crise econômica. E a empresa estudada conseqüentemente acabou sendo atingida pela queda nas vendas, pois a maioria de seus clientes também são micro e pequenas empresas. E pelo fato da crise ter atingido muitas pessoas a maior fraqueza no âmbito econômico é o risco das pequenas empresas fecharem as portas por não conseguirem se manter mediante a economia atual.

No Ambiente Natural a empresa pode usar uma oportunidade ao seu favor como a criação de projetos de conscientização a preservação da natureza, a não poluição, ao não desmatamento, a conscientização de não desperdiçar alimentos e a matéria prima utilizada na produção dos seus produtos. Criar um mecanismo de reaproveitamento da água da chuva para uso da empresa e para produção dos seus produtos. E como oportunidade tem-se também o reaproveitamento de matéria-prima e quando descartada não causa danos ao meio ambiente pois é material orgânico.

E como ameaças a empresa tem o alto investimento que será necessário para deixar a empresa completamente sustentável, evitando o descarte indevido de resíduos na natureza, evitar desperdícios, poluição acelerada, extinguindo as sementes, folhas e outras matérias primas retiradas da natureza para industrialização e produção dos alimentos.

No Ambiente Tecnológico a empresa tem muitas oportunidades como a criação de um site ou aplicativos para celulares e *tablets* para os clientes fazerem pedidos, tirar dúvidas e consultar valores sem precisar de um vendedor presente para isso. Compra de maquinário mais moderno e inteligente para acelerar a produção. Criação de marketing pelas redes sociais ou por outros meios tecnológicos que atinjam as pessoas de uma forma mais rápida. E como ameaças tem a falta de maquinário moderno especializado na produção de temperos, condimentos e molhos.



Falta de atenção e interesse em praticar o marketing/propaganda na empresa. Escassez de avanço tecnológico no atendimento e na produção.

Com relação ao Ambiente Político-Legal, a organização compra matéria-prima de empresas de outros países por meio de comerciais importadoras, que estão localizadas em outros estados, geralmente é comprado do estado de São Paulo. Comprando de outros estados o custo do Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços (ICMS) se torna menor, quando comparado a compra interna no estado pois para comprar do estado de Santa Catarina a empresa pagaria de ICMS 17% enquanto comprando de São Paulo ela paga 12% de ICMS. Porém, a empresa tem vantagem no fato de Santa Catarina possuir três portos, que facilita a agilidade do transporte das mercadorias. Como ameaças a empresa possui a obrigatoriedade de manter sempre em dia os alvarás de funcionamento como o alvará do bombeiro, da prefeitura e vigilância sanitária, lembrando que a empresa sempre mantém seus alvarás regularizados, porém para isso acontecer é exigido um alto investimento.

Frente ao Ambiente Sociocultural a empresa possui muitas oportunidades por fabricar temperos, molho e condimentos. A organização conta com a culinária no estado bastante influenciada pelos descendentes italianos. A colonização reflete em festas típicas, com comidas bem temperadas como atrativo.

Nas cidades do extremo Sul Catarinense possuem muitas famílias de várias etnias espalhadas, dentre elas estão a etnia italiana, polonesa, negra, lusa e alemã que foram as colonizadoras dessas regiões (COLOMBO, 1991). Pelo fato de ter diferentes etnias habitando as regiões próximas, acontecem muitas festas típicas que fazem as cidades se tornarem atrativas e interessantes. Isso também faz com que aumente o fluxo de turistas e de moradores e conseqüentemente gera o aumento de clientes e da comercialização dos temperos, condimentos e molhos nos estabelecimentos comerciais. Também são evidenciados a proliferação de mercados, supermercados e restaurantes na região, Assim como a conscientização das pessoas para usar mais temperos e condimentos em prol de uma alimentação mais saudável.

E como ameaças a empresa tem as concorrências indiretas, ou seja, a concorrência de estabelecimentos que comercializam comidas rápidas (*fast foods*), substituindo as comidas saudáveis. Se tornando muito mais práticas e ideais para quem vive na correria do dia a dia.

#### 4.2.4 Canvas










O canvas é uma ferramenta utilizada como um modelo de negócios onde possui 9 componentes como sendo pontos de análises que devem ser realizados na empresa para poder criar uma proposta de valor e manter a empresa bem posicionada estrategicamente (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

##### 4.2.4.1. Canvas forças e oportunidades

Na figura 1 há Modelo de Negócios Canvas das forças e oportunidades está posicionada cada oportunidade e força que a empresa apresenta perante o ambiente em que está inserida.



Figura 1 - Canvas forças e oportunidades

Parceiros Chaves (8) 	Atividades Chaves (7) 	Proposta de Valor (2) 	Relacionamento com o Cliente (4) 	Segmento de Cliente (1) 
BAIXA ROTATIVIDADE DE VENDEDORES	ATIVIDADES FÁCEIS DE REALIZAR	A EMPRESA SEMPRE BUSCA AUMENTAR SEU MIX DE PRODUTO	BOM RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	FRUTEIRAS, MERCEARIAS, MERCADOS, SUPERMERCADOS, REDES, ATACADOS E LICITAÇÕES
	LIMPEZA NO AMBIENTE DE TRABALHO		INFORMAÇÕES SOBRE OS CLIENTES	
	ORGANIZAÇÃO	OS CONCORRENTES NÃO CONCORREM DIRETAMENTE COM A EMPRESA, POIS CADA UM COMPETE EM UMA CATEGORIA	OPORTUNIDADE DE OFERECER PRODUTOS NOVOS	
	CONTROLE DE ESTOQUE		CLIENTES FIXOS À MUITO TEMPO	
POSSUI UMA PARCERIA COM UM FORNECEDOR QUE VENDE UM DETERMINADO PRODUTO PARA ESTA EMPRESA	<b>Recursos Chaves (6)</b> 	MARCA	<b>Canais (3)</b> 	O CENÁRIO POSSIBILITA AMPLIAR NÚMERO DE CLIENTES
	SALÁRIO		ENTREGA RÁPIDA, EM ATÉ 2 (DOIS) DIAS ÚTEIS	
	HIGIENE			
	MOTIVAÇÃO			
	RESPEITO			
	AMIZADE	QUALIDADE DO PRODUTO		
	PARCERIA			
	COMPREENSÃO COM OS FUNCIONÁRIOS			
RELACIONAMENTO ENTRE FUNCIONÁRIOS				
<b>Estrutura de Custos (9)</b> 		<b>Fontes de Receita (5)</b> 		
NÃO TEM GASTO DE ENTREGA DE DOIS VENDEDORES		POSSIBILIDADE DE AMPLIAR O MIX DE PRODUTOS		

Fonte: Dados da pesquisa.

No tópico Parceiros Chaves a empresa possui uma baixa rotatividade dos vendedores, pois todos que trabalham nela já estão há muito tempo. Além de ter parceria com os vendedores a empresa também tem com os fornecedores, destaca-se uma parceria com o fornecedor vende pimenta e cominho moídos, considerando que a proporção vendida é personalizada para a demanda da empresa.

Nas Atividades Chaves os colaboradores apontaram que as atividades são fáceis de realizar, o ambiente de trabalho é limpo e organizado e a empresa tem controle de estoque. Na Proposta de Valor a empresa não tem uma proposta de valor definida, porém evidencia que a qualidade do produto é muito boa e a marca pode ser mais conhecida.

No tópico Relacionamento com o Cliente a empresa possui uma boa relação com seus clientes, possui informações deles, a maioria são clientes fixos a muito tempo. A organização tem oportunidade de oferecer mais os seus produtos, fazendo com que a marca se torne conhecida e atingindo mais pessoas para conseguir aumentar suas vendas.

No Segmento de Clientes a empresa atende um amplo tipo de clientela. A organização atende clientes como fruteiras, mercearias, mercados, supermercados, redes, atacados e já participaram de licitações estando como uma oportunidade e um desafio a ser atingido pois o cenário possibilita ampliar o número de clientes.



Nos Recursos Chaves os colaboradores apontaram que a empresa possui algumas características boas, como os salários, higiene, a motivação, a compreensão com os funcionários, respeito dentro da empresa, amizade e relacionamento entre os colaboradores, parceria e o clima organizacional. No item Canais a empresa conta com uma entrega rápida de até dois dias úteis após a compra do cliente.

Na Estrutura de Custos a empresa não tem gastos com entregas de dois vendedores, pois estes atuam em poucas regiões, tem poucos clientes então eles mesmos fazem a entrega de suas vendas. Já o outro vendedor possui mais clientes e está presente em mais regiões, precisando assim que uma pessoa faça a entrega de suas vendas. Na Fonte de Receita a empresa tem possibilidade de ampliar o mix de produtos para atingir uma diversidade de clientes, aumentando assim suas receitas.

#### 4.2.4.1. Canvas fraquezas e ameaças

Na figura 2 há o Modelo de Negócios Canvas das ameaças e fraquezas está posicionada cada fraqueza e ameaça que a empresa apresenta perante o ambiente em que está inserida.

Figura 2 - Canvas fraquezas e ameaças

Parceiros Chaves (8)	Atividades Chaves (7)	Proposta de Valor (2)	Relacionamento com o Cliente (4)	Segmento de Cliente (1)
NÃO OFERECE BENEFÍCIO AOS VENDEDORES	FALTA DE AGILIDADE E EFICIENCIA DOS FUNCIONÁRIOS  FALTA DE ATENÇÃO DO ENTREGADOR NA PRATELEIRA	NÃO HÁ UMA PROPOSTA DE VALOR	NÃO É OFERECIDO NOVOS PRODUTOS  PESSOAL DE VENDAS DESINTERESSADO E ACOMODADO  NÃO EXISTE UM PÓS VENDAS	FALTA DE MOTIVAÇÃO DOS VENDEDORES PARA ABRIR NOVOS CLIENTES
NÃO AUXILIA FINANCIARAMENTE NAS VENDAS	<b>Recursos Chaves (6)</b> AMBIENTE COM POUCA VENTILAÇÃO FALTA DE RECURSOS PARA MELHOR DESEMPENHO FALTA DE COMUNICAÇÃO ENTRE COLABORADOR E PROPRIETÁRIO FALTA DE UNIFORME FALTA SEGURANÇA PARA DESEMPENHAR ALGUMAS TAREFAS	PRODUTOS COM PREÇOS APROXIMADOS DOS SEUS CONCORRENTES POR TER UM PROCESSO DE FABRICAÇÃO MUITO PARECIDO	<b>Canais (3)</b> FALTA COMUNICAÇÃO ENTRE A EMPRESA COM OS CLIENTES  EMPRESA NÃO TEM HÁBITO DE FAZER PROPAGANDA E MARKETING	NÃO BUSCAR ATENDER NOVOS CLIENTES
<b>Estrutura de Custos (9)</b>		<b>Fontes de Receita (5)</b>		
OS MAIORES GASTOS SÃO COM OS SALÁRIOS DOS FUNCIONÁRIOS		A EMPRESA DEPENDE DAS VENDAS		
FALTA DE INCENTIVO FISCAL PARA EMPRESAS DO LUCRO PRESUMIDO		VENDAS PARA REDES DE SUPERMERCADOS E CLIENTES FIXOS		

Fonte: Dados da pesquisa.

No tópico Parceiros Chave, a empresa possui vendedores que trabalham há muito tempo com ela e são considerados como parceiros da empresa por já estarem trabalhando desde seu surgiu. Porém a empresa não oferece nenhum benefício aos





seus vendedores e não auxilia financeiramente nas vendas. Eles recebem somente sua comissão sobre as vendas e todos os gastos com alimentação e combustível é o próprio vendedor que tem que arcar.

Nas Atividades Chaves a falta agilidade e eficiência na realização das tarefas dos funcionários e falta de atenção do entregador nas prateleiras foi evidenciado na pesquisa, pois quem entrega também arruma as mercadorias vendidas nas prateleiras dos estabelecimentos.

No tópico Proposta de Valor a empresa não possui uma proposta de valor definida e destaca que todos os produtos dessa mesma linha são produzidos de forma parecida, fazendo com que os valores de mercado sejam aproximados uns dos outros.

No Relacionamento com o Cliente a empresa não possui um pós vendas para se comunicar com os clientes, essa comunicação é feita na maioria das vezes com o próprio vendedor. Os vendedores na sua maioria demonstram um certo desinteresse e um tanto quando acomodados por estarem trabalhando na empresa há bastante tempo. Este fato é visualizado, com relação a oferta de novos produtos, ou seja, lançamentos para os clientes, ação que os mesmos não desenvolvem. Por já terem alguns clientes fixos, eles só repõem o que está faltando e não fazem propaganda para venderem produtos novos e diferente do que os clientes já compram.

No Segmento de Clientes a empresa tem vendedores desmotivados a abrir novos clientes, apenas um dos três vendedores tenta recrutar novos clientes para a empresa e os outros dois atendem somente suas pequenas regiões onde não possuem muitos clientes.

Nos Recursos Chaves a pesquisa demonstrou a necessidade de repensar alguns fatores como a falta ventilação no local de trabalho, tornando o ambiente muito quente. Falta uniforme para os empregados da produção, falta de comunicação entre patrão e os funcionários que trabalham dentro da fábrica, o ambiente possui pouca segurança para desempenhar algumas tarefas do dia a dia e em geral faltam recursos como treinamentos e outros benefícios aos funcionários para melhor desempenho no trabalho.

No item Canais a empresa não mantém muito contato com seus clientes, deixando essa ligação apenas com o vendedor. A empresa também não tem o hábito de fazer propaganda e marketing dos produtos comercializados e dos lançamentos.

Na Estrutura de Custos está apontado como o maior gasto da empresa, os salários dos funcionários. O administrador da empresa cita também, que a falta de incentivo fiscal para empresas que não sejam do lucro real atrapalha o negócio, pois as que são tem mais benefícios por serem isentas de alguns impostos que as outras acabam tendo que pagar por ter de outro tipo de regime de tributação.

No tópico Fontes de Receita a empresa depende das vendas para obter uma receita. Considerando a dificuldade de abrir novos clientes, assim como a venda de novos produtos, há uma limitação frente ao aumento de faturamento.

#### 4.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

##### 4.3.1 Missão, Visão e Valores

A missão da empresa é a razão dela existir. O objetivo da missão é fazer a empresa praticar o ato de acreditar nela mesma e nos colaboradores que auxiliam diretamente para ser sempre atingido os objetivos (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).



Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) a visão da empresa é um método utilizado pela empresa para se adequar na necessidade do mercado, é o que a empresa almeja ser no futuro.

Os valores são qualidades importantes que a empresa define para si mesma, esses valores são nortes que os colaboradores da empresa devem seguir e que devem ser respeitados pois são essenciais (SERRA; TORRES; TORRES, 2004). No quadro 8 estão apresentados a missão, visão e valores da empresa estudada.

Quadro 8 - Missão, Visão e Valores

Missão	Visão	Valores
Disponibilizar um amplo mix de temperos, condimentos e molhos, com preços acessíveis para vários nichos de clientes.	Ser referência no ramo, por meio do desenvolvimento contínuo de novos produtos até 2024.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Trabalho em equipe,</li><li>- Dedicção,</li><li>- Ética;</li><li>- Responsabilidade;</li><li>- Comprometimento com os clientes.</li></ul>

Fonte: Dados da pesquisa.

O quadro 8 apresenta a missão, visão e valores formulados a partir dos dados levantados. A empresa trabalha com um amplo mix de produtos e pretende ser referência no ramo em que atua, sempre desenvolvendo novos produtos e trabalhando em equipe, com ética, dedicação, responsabilidade e comprometimento com seus clientes.

#### 4.3.2 Canvas futuro

Na figura 3, descrita como o Canvas do Futuro foi realizado um planejamento para a empresa, analisando todas as oportunidades e ameaças que ela possui. Nesse planejamento estão destacados alguns pontos que a empresa precisa melhorar e algumas atividades que ela deve realizar para conseguir ter sucesso.

Figura 3 - Canvas Futuro

Parceiros Chaves (8)	Atividades Chaves (7)	Proposta de Valor (2)	Relacionamento com o Cliente (4)	Segmento de Cliente (1)
PERMANECER COM A PARCERIA COM O FORNECEDOR QUE PRODUZ UM DETERMINADO PRODUTO PARA ESTA EMPRESA	REALIZAR TREINAMENTO COM OS FUNCIONÁRIOS	MIX DE PRODUTO DIVERSIFICADO, COM PREÇOS BAIXOS	CRIAR UM PÓS VENDAS PARA FORTALECER A RELAÇÃO COM O CLIENTE E NÃO FICAR SOMENTE RELAÇÃO VENDEDORxCLIENTES	BUSCAR NOVAS REDES NO RIO GRANDE DO SUL
	PADRONIZAR AS ATIVIDADES OU DIVIDÍ-LAS		IMPLANTAR UM SISTEMA CRM PARA AJUDAR NO CONTATO COM O CLIENTE	
	ESTIPULAR METAS PARA VENDAS E PRODUÇÃO		<b>Canais (3)</b>	BUSCAR NOVAS FRUTEIRAS, MERCEARIAS, MERCADOS, SUPERMERCADOS, REDES, ATACADOS E LICITAÇÕES EM SANTA CATARINA
	GRATIFICAR O FUNCIONÁRIO A CADA META ATINGIDA		INVESTIR EM PUBLICIDADE (EX: RADIO/TV/OUTDOOR)	
REDUÇÃO DE VENDEDORES	MELHORAR A COMUNICAÇÃO ENTRE PATRÃO E FUNCIONÁRIO		IMPLEMENTAR UM SITE QUE CONTENHA OS PRODUTOS, INFORMAÇÕES NUTRICIONAIS, CONTATO DA	LICITAÇÕES EM OUTROS ESTADOS
	INSTALAR AR CONDICIONADO NA PRODUÇÃO		DESENVOLVER MAIS O MARKETING	
	ENTREGAR MAIS UNIFORMES PARA OS FUNCIONÁRIOS			
	MELHORAR A SEGURANÇA			
<b>Estrutura de Custos (9)</b>		<b>Fontes de Receita (5)</b>		
REDUZIR OS VENDEDORES PARA SOMENTE UM CELETISTA		AUMENTAR O MIX DE PRODUTOS		
		AUMENTAR O NÚMERO DE CLIENTES		

Fonte: Dados da pesquisa.

No tópico Parceiros Chaves a empresa deve permanecer com sua parceria com o fornecedor que vende pimenta e cominho na proporção exata de acordo com a necessidade da empresa. E deve reduzir a quantidade de vendedores de três para um, pois ele pode contar com outras ferramentas que substituem os vendedores presentes.

Na Atividade Chave a empresa deve realizar treinamentos com seus funcionários para desenvolver o conhecimento, agilidade e eficiência nos processos fabris da empresa. Os colaboradores que trabalham na produção realizam tarefas diversificadas, porém para um melhor desempenho das atividades os funcionários deveriam ter cada um uma função estipulada ou dividi-las entre eles para que cada um possa ter no máximo duas funções. Para motivar ainda mais o funcionário a empresa precisa estipular metas para as vendas e para a produção, pois quanto mais os colaboradores produzirem mais útil irão se sentir e recebendo um prêmio ou uma gratificação pelo seu trabalho, mais motivados ficarão.

No item Proposta de Valor a empresa não possuía uma proposta de valor definida, porém ela quer conquistar mais clientes e dar mais visibilidade a marca. E com esse intuito ela poderá introduzir mais produtos ao seu mix, precisa ter uma flexibilidade de preços para conseguir conquistar ainda mais as grandes redes de supermercados e atacados e oferecer um preço mais acessível também para se tornar mais visível e atrativo no mercado.

No Relacionamento com o Cliente a empresa precisa criar um pós-vendas para fortalecer a comunicação entre a empresa e o cliente. Pois no cenário atual da





empresa, ela não tem domínio de seus clientes, o contato que é realizado com ele fica sob responsabilidade apenas do vendedor e somente em casos mais complicados são passados ao administrador da empresa. E para ajudar nesse contato, o ideal é implantar um sistema *Customer Relationship Management* (CRM), ou seja, um sistema de gestão do relacionamento com o cliente, que auxiliará nessa comunicação, ajudando em muito mais pontos essenciais que a empresa precisa dominar para atender bem seus clientes. Como seus pedidos, suas necessidades, saber a quantidade que vende para cada cliente, o produto que é mais vendido, entre outros índices que são apontados por esse sistema que ajuda muitas empresas nos seus negócios.

No Segmento de Clientes, a empresa já atua no estado do Rio Grande do Sul, porém, para conseguir vender ainda mais ela deve buscar novas redes de supermercados naquela região. Buscar prospectar mais clientes do mesmo ramo que ela já atende aqui em Santa Catarina, como as fruteiras, mercearias, mercados, supermercados, redes e atacados. Pôr a empresa já ter participado de licitações, ela pode buscar também novas licitações para estar participando tanto em Santa Catarina como em outros estados também.

No item Recursos Chaves a empresa precisa melhorar a comunicação entre patrão e funcionário para obter um melhor relacionamento, uma troca de informações e ouvir sempre a sugestão de ambas as partes. Na estrutura da empresa precisa ser instalado ar condicionados na produção, pois o ambiente é muito quente e para um melhor desempenho das atividades os colaboradores precisam se sentir mais confortáveis. Os colaboradores citaram que na empresa falta segurança em algumas atividades, portanto a empresa deve melhorar a segurança do ambiente e fornecer mais uniformes para os funcionários.

No tópico Canais a empresa necessita desenvolver o marketing do produto, investir em publicidade para que sua marca seja mais visível e para conseguir conquistar mais clientes para seu negócio. Além de implantar a publicidade e marketing na empresa, ela também deve implementar um site da empresa. Onde contenha informações sobre os produtos como o nome, todas as categorias comercializadas, informações nutricionais, valores, entre outras informações que o cliente precisa saber. Nesse site além de todas as informações sobre os produtos, deve conter um espaço para cadastro do cliente onde ele possa entrar com um usuário e senha e possa fazer compras pelo site como modo de facilitar a vida do cliente e reduzir gastos com vendedores.

Na Estrutura de Custos como a empresa irá reduzir seus vendedores, ela poderá ficar com apenas um vendedor contratado em regime de Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Nas Fontes de Receita a empresa irá aumentar seu mix de produtos e conseqüentemente irá aumentar seu número de cliente.

#### **4.3.3 Plano de Ação**

O plano de ação é um projeto desenvolvido para realizar algumas tarefas na empresa que vão se transformar no planejamento estratégico desta empresa. (HARTMANN, 2005). No quadro 9 mostra o plano de ação desenvolvido para a empresa com base nos dados coletados e esse plano de ação foi realizado no modelo 5w2h.



Quadro 9 - Plano de Ação

(continua)

	What? O que?	Why? Por que?	Who? Quem?	When? Quando?	Where? Onde?	How? Como?	How Much? Quanto?
Clima	Desenvolver a comunicação entre patrão e funcionário e realizar reuniões com todos os setores	Para melhorar a comunicação e a relação entre os colaboradores e o patrão	Proprietário	Início em julho de 2019	Empresa	Convocando todos para reuniões, expondo ideias e ouvindo as sugestões e críticas, motivando a melhorar o desempenho e ajudando no crescimento	R\$0,00
Baixos	Conceder treinamento aos funcionários	Para desempenhar melhor as atividades e ter mais agilidade e eficiência	Proprietário	Agosto - Setembro de 2019	Numa instituição de ensino	Motivando seus funcionários a aprender mais	R\$1.500,00
Clima	Instalar ar condicionado na produção	Os colaboradores reclamaram que é muito quente	Proprietário	Outubro - Novembro de 2019	Empresa	Comprar um ar condicionado 12.000 btus e instalar na produção	R\$1.600,00
	Comprar mais uniformes para os funcionários	Para que trabalhem mais satisfeitos	Proprietário	Setembro - Outubro de 2019	Empresa	Contratando uma empresa de confecção para fazer os uniformes	R\$500,00
	Melhorar a segurança no ambiente da produção	Evitar acidentes de trabalho	Proprietário	Início em junho de 2019	Empresa	Proprietário e <i>brainstorm</i> com os colaboradores	R\$3.000,00
Preços Baixos	Pesquisa de avaliação de fornecedores	Reduzir dependência e buscar preços melhores	Proprietário	Primeiro semestre de 2020	Empresa	Observar propostas de negócios e fazendo pesquisas	R\$0,00
	Análise da capacidade produtiva	Identificar se a produção está de acordo com a capacidade de produção da empresa	Proprietário	Primeiro semestre de 2020	Setor de Produção	Avaliando a capacidade de produção, velocidade e qualificação das máquinas	R\$ 250,00 por hora
	Estipular metas para produção	Para acompanhar a quantidade de vendas e manter um estoque pronto	Proprietário/ Colaborador	Agosto - Setembro de 2020	Empresa	Criando uma meta em valor para ser atingida por mês	Inicialmente aumentar R\$ 100,00 por mês
	Implantar um sistema CRM	Ajudar no contato com o cliente e nas vendas a partir dados disponíveis no sistema	Proprietário	Segundo semestre 2020	Empresa	Contratando uma empresa que instale esse sistema	R\$ 500,00 por mês



Quadro 9 - Plano de Ação

							(conclusão)
	What?	Why?	Who?	When?	Where?	How?	How Much?
	O que?	Por que?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Baixar Custos	Criar um site para a empresa	Para realizar vendas pelo site acessando com um login e senha, ter um outro meio de comunicação.	Proprietário	Segundo semestre 2020	Empresa	Contratando uma empresa especializada para realizar o serviço e mantê-lo pagando uma mensalidade.	R\$ 10.000,00 (criação) e R\$ 250,00 por mês
	Manter somente 1 vendedor na empresa	Para reduzir custos e porque os outros vendedores não são proativos e não buscam novos clientes	Proprietário	Fevereiro de 2021	Empresa	Demitindo os outros dois vendedores	R\$ 15.660,00
	Pesquisa com Clientes	Saber a opinião dos clientes sobre possuir somente um vendedor e implantar um site para a compra.	Proprietário	Fevereiro - Maio de 2021	Clientes	Fazendo uma visita aos clientes.	R\$ 0,00
	Criar um pós vendas	Para manter um controle maior de seus clientes e não deixar o contato apenas com o vendedor	Proprietário	Fevereiro de 2021	Empresa	Ligando para seus clientes e quando possível fazer visitas também	R\$ 0,00
	Estipular metas para vendedores	Para aumentar a quantidade de vendas e aumentar o número de clientes	Proprietário/Vendedor	Maio de 2021	Empresa	Criando uma meta em valor para ser atingida por mês	5% a mais sobre a quantidade vendida
	Captação de novos clientes	Para aumentar sua carteira de clientes e atingir vários tipos de estabelecimento.	Vendedores	Maio de 2021	Estabelecimentos que ainda não são clientes	Licitações, fruteiras, mercearias, mercados, supermercados, redes, atacados em Santa Catarina e Rio Grande do Sul	R\$ 0,00
Diversificar mix	Lançar produtos novos ao mix de produtos	Para ter mais variedades e ampliar sua carteira de clientes	Proprietário	A partir de Junho de 2021	Empresa	Fazendo uma pesquisa de mercado para saber se é viável a comercialização do produto	R\$ 20.000,00
	Investir mais em publicidade em mídias e mídias digitais	Para chegar até o cliente de forma mais rápida e atraí-los	Proprietário	Primeiro semestre de 2022	Redes sociais	Criando propagandas que chamem atenção e divulgando	R\$ 5.000,00

Fonte: Dados da pesquisa.



A empresa possui um diferencial competitivo, sendo motivo de não possuir concorrentes que concorrem diretamente. Os concorrentes da empresa estudada, não atuam no mercado com as 3 linhas de produtos, ou seja, não trabalham com temperos, condimentos e molhos. Os maiores concorrentes atuam somente com uma ou duas linhas e isso faz com que a empresa tenha um diferencial estratégico que auxilia na sua proposta de valor que é disponibilizar aos seus clientes um mix de produtos diversificados e com preço baixo. E para conseguir atingir essa proposta de valor a empresa precisa realizar algumas ações.

Uma das primeiras ações que devem ser realizadas na empresa é melhorar a comunicação entre o proprietário da empresa com os colaboradores. E para isso devem ser realizadas reuniões mensais, para que o proprietário da empresa consiga ouvir as reclamações e sugestões dos funcionários e para que ele também consiga expor suas ideias, reclamações e sugestões fazendo melhorar o ambiente de trabalho cada vez mais. Segundo os colaboradores falta agilidade e eficiência na realização das atividades do cotidiano da empresa e para melhorar o desempenho dessas atividades a empresa precisa disponibilizar treinamento para seus colaboradores, pois pessoas treinadas trabalham mais rápido e com mais eficiência.

Um ponto levantado pelos colaboradores no questionário aplicado foi sobre o ambiente da empresa. Foi mencionado que no setor da produção é muito quente, então visando melhorar o ambiente é indicado instalar um ar condicionado para que os funcionários trabalhem mais confortáveis e mais dispostos. Para deixar os funcionários mais confortáveis também a empresa deve disponibilizar mais uniformes, pois esse ponto foi levantado pelos colaboradores como um ponto a ser melhorado.

No questionário aplicado com os colaboradores foi citado pelos mesmos como um ponto fraco a segurança dentro do setor de produção. Então foi questionado ao proprietário quais seriam os perigos no ambiente e o mesmo citou que a escada que leva para a armazenagem dos colorais é perigosa e a passagem do *catchup* para a máquina também. No entanto durante o período de estudo da empresa, a questão da escada já foi resolvida pelo proprietário, porém a passagem do *catchup* para a máquina ainda não, por não saber como concertar. Mas visando melhorar o ambiente e proteger seus funcionários, isso vai ser verificado.

Como a empresa precisa reduzir seus custos é sugerido fazer uma pesquisa com fornecedores, para tentar reduzir o valor de compra da matéria prima e conseqüentemente reduzir o preço de venda dos seus produtos para aumentar seus clientes. E para vender mais e conquistar novos clientes a empresa precisa fazer uma análise da sua capacidade produtiva. Isso é fundamental para controle da empresa e para saber o nível de capacidade de produção que as máquinas e os funcionários têm para sempre ter estoque e conseguir realizar mais vendas.

Uma forma de manter sempre uma alta escala de produção, além de ter um bom maquinário e profissionais capacitados é necessário também ter profissionais motivados e empenhados no seu serviço. Para isso a empresa precisa colocar metas na produção e nas vendas, com a implantação de metas os funcionários se sentem úteis e importantes no desempenho da empresa, sem contar que receberiam um bônus para atingir as metas, o que os motivaria ainda mais.

Para manter um controle interno da empresa e para melhorar o atendimento com os clientes, o proprietário precisa de um sistema que o ajude nessa tarefa. A implantação de um sistema CRM seria o ideal, pois contratando uma empresa especializada neste serviço e solicitando um sistema adequado à sua empresa, ele



consegue ter domínio de seus clientes, ajuda a acompanhar os resultados que sua empresa está tendo, auxilia no controle de vendas, para saber qual produto é mais vendido, traz inúmeras informações que são importantes para o administrador da empresa como a satisfação do seus clientes e a necessidade que eles tem, entre outras informações gerenciais.

E ainda para auxiliar a empresa na busca pelo proposta de valor com relação a redução de custos, a empresa precisa também de um site onde os clientes e futuros clientes possam acessar usando um login e senha, para realizar compras, consultar valores, ver o mix de produtos que a empresa trabalha, manter contato com a empresa de uma forma diferenciada. Esta ação irá reduzir os custos com vendedores contratados pela empresa, pois o site iria substituí-los. E com essa substituição a empresa poderia manter somente um vendedor físico e os outros dois seriam demitidos para reduzir custos e por não ter necessidade de uma empresa de pequeno porte possuir três vendedores. Porém, é necessário realizar uma pesquisa com os clientes, para saber a opinião deles e ver se a implantação do site teria aprovação.

Além da implantação de um sistema CRM e de um site, é importante para a empresa ter um pós vendas. O pós-vendas ajuda no *feedback* do cliente, após as vendas e entregas dos produtos, afim de medir sua satisfação desde o produto até a forma de pagamento. As informações colhidas são muito importantes para um controle interno da empresa e para sua gestão. Uma empresa que conhece seu cliente e sabe das suas necessidades acata sugestões que ajudam no seu crescimento e sempre se mantém no topo, buscando melhorar para agradar seus clientes.

A captação de novos clientes é uma tarefa que já é realizada pela empresa. Ela já atende um variado nicho de mercado, desde a mercearia até redes de supermercados, no entanto, a empresa precisa desenvolver mais estratégias mercadológicas como a redução do preço para conseguir atender mais redes e atacados. E por sempre buscar ampliar seus clientes a indústria também deve buscar inovar seus produtos. Um dos diferenciais da empresa é sempre que possível ela está lançando produtos novos ao seu mix. Porém para lançar novos produtos há um custo alto. Segundo a experiência de mercado do proprietário, um produto que já está em projeto custa em torno de R\$20.000,00 para ser lançado.

Para que a empresa tenha sucesso em vendas e se torne mais conhecida por sua variedade de produtos, precisa investir mais em publicidade e marketing. Uma possibilidade é o uso das mídias, que pode ajuda na divulgação da marca e dos produtos, também é viável o uso de redes sociais que fazem a propaganda ser direcionada ao seu público alvo, tornando mais conhecido rapidamente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como intuito elaborar um planejamento estratégico para uma empresa no ramo alimentício de Içara/SC. De acordo com o primeiro objetivo foi realizado um diagnóstico da empresa, analisando as informações coletadas como os pontos fortes e pontos fracos, utilizando a análise SWOT como suporte e ferramenta para essa análise. O resultando foram alguns pontos fracos como a segurança, que foi a mais lembrada pelos colaboradores, dispondo também de pontos fortes, entre eles o mais citado foi a organização a empresa.

O segundo objetivo foi posicionar estrategicamente a empresa, esse objetivo foi alcançado quando foi criada a proposta de valor para a empresa, ela não tinha





nenhuma proposta de valor e agora está posicionada estrategicamente com a função de seguir o que foi determinado.

Com relação ao último objetivo específico foi proposto um plano de ação para esta empresa. Onde nesse plano de ação tem alguns itens a serem realizados que irão ajudar no crescimento da empresa e no atingimento de alguns objetivos bem importantes para o desenvolvimento e o fortalecimento da mesma. Além de ter sido elaborado um plano de ação, também foi criada uma missão, visão e valores para a empresa para que ela saiba exatamente qual propósito ela tem que seguir para ter sucesso.

Como limitação a maior dificuldade foi a coleta de dados, pois somente com a entrevista e o questionário não foi possível obter todas as respostas. Então foi necessário entrar em contato com o proprietário mais de uma vez para conseguir obter todas as respostas necessárias para a realização do trabalho.

Uma sugestão de estudo futuro é a realização de uma nova pesquisa para saber como a empresa ficou após a realização do plano de ação, se a empresa obteve transformações que agregaram em seu futuro e se conseguiu atingir todas as expectativas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro 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.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: Elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

APLICADA, Ipea - Instituto de Pesquisa Econômica. **Cenários macroeconômicos para o período 2020-2031**. 2018. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/tag/crescimento-economico/>. Acesso em: 16 jun. 2019.

CASAGRANDE, Idiana Machado. **Planejamento estratégico: aplicação em uma empresa do ramo alimentício**. 2018. 34 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade do Extremo Sul Catarinense - Unesc, Criciúma, 2018.

COLOMBO, Ângela Sônia Nápolis. **Características gerais do município de Criciúma**. Criciúma, SC: Secretaria Municipal de Educação, 1991. 35 p.

COLTRO, Alex; PAZZINI, Érica dos Santos F. O PAPEL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA ORGANIZAÇÃO. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 2, p.136-156, 2016.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.



GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 08 jul. 2019.

GOMES, Mairi Catiane et al. Planejamento Estratégico na Logística: Etapas e Estratégias para a Implementação. **Sustainable Business International Journal**, n. 67, 2017.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento Estratégico: para o gerenciamento total da inovação**. 9. ed. São Leopoldo: Rotermund S.a., 2005. 296 p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008. Tradução Eliane Kanner, Maria Emilia Guttilla e All Tasks.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; revisão técnica Arão Sapiro.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2009. 208 p.

MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de et al. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA: UM ESTUDO SOBRE A EFICIÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS. **Administração de Empresas em Revista**, v. 16, n. 17, p. 50-68, 2017.

MICHEL, Maria Helena. **METODOLOGIA E PESQUISA CIENTÍFICA EM CIÊNCIAS SOCIAIS: Um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MULLER, Cláudio José. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, INDICADORES E PROCESSOS: Uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios: Um Manual para Visionários, Inovadores e Revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011. 300 p. Criado por um incrível grupo de 470 profissionais de 45 países.

PORTER, Michael E. **O que é estratégia?** Revista Harvard Business Review, nov./dez. 1996. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33281262/ESTRATEGIA-What-is-Strategy\\_versao-em-portugues.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539445331&Signature=EIIKP7ltFXvLm%2BaAyPjRBvhvUIU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHARVARD BUSINESS REVIEW novembro-dezembr.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33281262/ESTRATEGIA-What-is-Strategy_versao-em-portugues.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1539445331&Signature=EIIKP7ltFXvLm%2BaAyPjRBvhvUIU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHARVARD+BUSINESS+REVIEW+novembro-dezembr.pdf). Acesso em: 12 out. 2018.

SEBRAE (Brasília - Distrito Federal). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em:



<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 12 out. 2018.

SEBRAE. **Crise ameaça sobrevivência das micro e pequenas empresas**. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/asn/uf/GO/crise-ameaca-sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas,74f465d5ba0d9510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 14 jun. 2019.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004. 3ª impressão.

YIN, Robert K. **ESTUDO DE CASO: Planejamento e Métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.





## APÊNDICES



Apêndice A- Questionário da entrevista com o proprietário.

<b>Questionário de entrevista com o proprietário</b>
A presente pesquisa tem por objetivo compreender a percepção do proprietário com relação a empresa. Os dados levantados serão utilizados na elaboração do planejamento estratégico para o trabalho de conclusão de curso. Karolyne de Oliveira – Acadêmica do curso de Ciências Contábeis
<b>Perfil do Proprietário:</b>
1 – Nome do proprietário?
2 – Você está na empresa há quanto tempo?
3 – Qual a sua formação?
4 – Quais as suas funções na empresa?
<b>Perfil da Empresa:</b>
5 – Há quanto tempo a empresa está no mercado?
6 - Conte um pouco sobre a história da empresa, desde o surgimento até os dias de hoje. Quem fundou a empresa?
7 – O que a empresa produz? (Descrição do produto) Qual o diferencial do seu produto para o produto da sua concorrência?
8 – Quantos funcionários sua empresa possui?
9 – Você possui algum sócio?
10 – A empresa possui quantos setores? E quais são? Como funciona o modelo hierárquico da empresa? E a divisão de funções?
<b>Sobre o funcionamento da empresa:</b>
11 – A empresa possui objetivos e metas? Se sim, quais são?
12 – A empresa possui missão, visão e valores?
13 – Quais são os pontos fortes da empresa? Passar por todos os setores, marketing-comercial, financeiro, recursos humanos, produção.
14 – Quais são os pontos fracos da empresa? Passar por todos os setores, marketing-comercial, financeiro, recursos humanos, produção.
15 - Como funciona o processo de produção na empresa? (Todo o fluxo, considerando venda, produção, logística, cobrança)
16 – A empresa oferece treinamento ou cursos para os funcionários? Se sim, para quais áreas?
17 - Quais são os meios de divulgação que a organização usa para apresentar seu produto ao mercado? (É direcionado ao cliente final ou ao intermediário?)
18 - Como é a relação da empresa com os clientes? (Tem clientes fidelizados?) (Cliente final e cliente intermediário)
19 – Qual meio é utilizado para conquistar novos clientes?
20 - É oferecido proposta de valor para os clientes? (Diferencial do produto ou processo de vendas, benefícios ou promoções)
21 - Após a venda dos produtos a empresa presta algum tipo de suporte ou apoio ao cliente? E como realiza essa tarefa? (Quem é esse cliente)
22 – A empresa tem algum tipo de parceria com fornecedores, clientes, outras empresas, concorrentes ou com outros?
23 – A empresa sabe qual é o seu custo sobre a produção de cada produto? Tem conhecimento se seu lucro e tributação?
24 – Quais são as formas de pagamento? As formas de pagamento são acessíveis aos seus clientes? Qual o modelo mais utilizado pelo seu cliente?
25 – A empresa planeja crescer?
26 – Qual seu objetivo para o futuro?



Apêndice B- Questionário dos colaboradores.

A presente pesquisa tem como objetivo compreender a percepção dos colaboradores com relação a empresa. Os dados levantados serão utilizados na elaboração do planejamento estratégico para o trabalho de conclusão de curso.					
Karolyne de Oliveira – Acadêmica do curso de Ciências Contábeis					
<b>PERFIL</b>					
<b>1 – Sexo:</b>					
<input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino					
<b>2 – Grau de escolaridade:</b>					
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental Incompleto					
<input type="checkbox"/> Ensino Fundamental					
<input type="checkbox"/> Ensino Médio Incompleto					
<input type="checkbox"/> Ensino Médio					
<input type="checkbox"/> Ensino Superior Incompleto					
<input type="checkbox"/> Ensino Superior					
<input type="checkbox"/> Pós Graduação					
<b>3 – Cite suas 5 principais funções:</b>					
1 _____					
2 _____					
3 _____					
4 _____					
5 _____					
<b>4 – Há quanto tempo você está na empresa?</b>					
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano					
<input type="checkbox"/> Entre 1 a 2 anos					
<input type="checkbox"/> Entre 2 a 3 anos					
<input type="checkbox"/> Entre 3 a 4 anos					
<input type="checkbox"/> Entre 4 a 5 anos					
<input type="checkbox"/> Acima de 5 anos					
<b>ATUAÇÃO</b>					
<b>5 - Como você se sente:</b>					
	Muito Satisfeito	Satisfeito	Neutro	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
Com relação ao produto					
Com relação ao ambiente de trabalho					
Com relação ao maquinário e equipamentos utilizados					
Com relação à matéria-prima					
Com relação à motivação					
Com relação à remuneração					



Apêndice B- Questionário dos colaboradores.

<b>6 – Cite 5 pontos fortes da empresa :</b>
_____
_____
_____
_____
_____
<b>7 – Cite 5 pontos fracos da empresa :</b>
_____
_____
_____
_____
_____
<b>8 – Deixe uma sugestão de melhoria para a empresa.</b>
_____
_____
_____
_____



Apêndice C- Questionário dos vendedores.

<p>A presente pesquisa tem por objetivo compreender a percepção dos vendedores com relação a empresa. Os dados levantados serão utilizados na elaboração do planejamento estratégico para o trabalho de conclusão de curso.</p>	
<p align="center">Karolyne de Oliveira – Acadêmica do curso de Ciências Contábeis</p>	
<p><b>PERFIL</b></p>	
<p><b>1 – Sexo:</b></p>	
<p>( ) Feminino ( ) Masculino</p>	
<p><b>2 – Grau de escolaridade:</b></p>	
<p>( ) Ensino Fundamental Incompleto</p>	
<p>( ) Ensino Fundamental</p>	
<p>( ) Ensino Médio Incompleto</p>	
<p>( ) Ensino Médio</p>	
<p>( ) Ensino Superior Incompleto</p>	
<p>( ) Ensino Superior</p>	
<p>( ) Pós Graduação</p>	
<p><b>3 – Cite suas 5 principais funções:</b></p>	
<p>1 _____</p>	
<p>2 _____</p>	
<p>3 _____</p>	
<p>4 _____</p>	
<p>5 _____</p>	
<p><b>4 – Há quanto tempo você está na empresa?</b></p>	
<p>( ) Menos de 1 ano</p>	
<p>( ) Entre 1 a 2 anos</p>	
<p>( ) Entre 2 a 3 anos</p>	
<p>( ) Entre 3 a 4 anos</p>	
<p>( ) Entre 4 a 5 anos</p>	
<p>( ) Acima de 5 anos</p>	
<p><b>ATUAÇÃO</b></p>	
<p><b>5 – Em quais localidades você atua?</b></p>	
<p>1 _____</p>	
<p>2 _____</p>	
<p>3 _____</p>	
<p>4 _____</p>	
<p>5 _____</p>	
<p><b>6 – Como é a sua relação com os clientes, considerando comunicação e ações que envolvam ambas as partes?</b></p>	
<p>( ) Muito boa</p>	
<p>( ) Boa</p>	
<p>( ) Neutra</p>	
<p>( ) Ruim</p>	
<p>( ) Muito ruim</p>	
<p><b>7 – Como você oferece os produtos?</b></p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	
<p><b>8 – Como funciona a questão de marketing e propaganda do produto?</b></p>	
<p>_____</p>	
<p>_____</p>	



Apêndice C- Questionário dos vendedores.

<p><b>9 – Os clientes são sempre fixos? Com qual frequência são buscados novos clientes?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p><b>10 – Cite 5 pontos fortes da empresa:</b></p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p> <p>4 _____</p> <p>5 _____</p>
<p><b>11 – Cite 5 pontos fracos da empresa:</b></p> <p>1 _____</p> <p>2 _____</p> <p>3 _____</p> <p>4 _____</p> <p>5 _____</p>
<p><b>12 – A empresa possui alguma ouvidoria para receber elogios e reclamações? Ou esse tipo de contato é feito pessoalmente nas visitas?</b></p> <p>( ) Ouvidoria</p> <p>( ) Contato pessoalmente</p>
<p><b>13 – Como o cliente se posiciona com relação ao produto?</b></p> <p>( ) Gosta muito</p> <p>( ) Gosta</p> <p>( ) Não se posiciona</p> <p>( ) Faz reclamações de tempos em tempos</p> <p>( ) Não gosta, sempre reclama</p>
<p><b>14 – Como são negociadas as formas de pagamento?</b></p> <p>( ) Todos os clientes utilizam a mesma forma de pagamento</p> <p>( ) Diferença no formato de pagamentos entre os clientes, de forma que o cliente escolhe a melhor forma para ele</p> <p>( ) Diferença no formato de pagamentos entre os clientes, sendo selecionada de acordo como uma avaliação do financeiro para cada cliente</p> <p>( ) Diferença no formato de pagamentos entre os clientes, estando relacionada com a quantidade de produtos comprados</p>
<p><b>15 – Quais as formas de pagamento:</b></p> <p>( ) A vista</p> <p>( ) Boletto</p> <p>( ) Cartão</p> <p>( ) Cheque</p> <p>( ) Outros: _____</p>
<p><b>16 – Quais os prazos de entrega?</b></p> <p>_____</p> <p>_____</p>