

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CRISTHIANA ARNS SCHMIDT**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA  
ALIMENTÍCIA**

**CRICIÚMA**

**2020**

**CRISTHIANA ARNS SCHMIDT**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA  
ALIMENTÍCIA**

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**

**2020**

**CRISTHIANA ARNS SCHMIDT**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA  
ALIMENTÍCIA**

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, 03 de agosto de 2020.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. (a) Ana Paula Silva Dos Santos - Ma. - (Unesc) - Orientadora

Prof. Wagner Baluth - Me. - (Unesc)

Prof. Anderson Corrêa Benfatto - Me. - (Unesc)

**Dedico este artigo a Deus e aos meus pais.**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me permitido concluir o presente artigo.

A minha família, principalmente os meus pais, por terem me incentivado e me apoiado em todas as dificuldades da minha vida, sempre acreditando em mim. A eles toda a minha gratidão e carinho.

Aos meus amigos por dividir a vida comigo, nos piores e nos melhores momentos.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio e motivação no desenvolvimento desta pesquisa.

A minha orientadora, Ana Paula Silva dos Santos, pelo comprometimento e auxílio em toda a elaboração desse artigo, sempre disposta a esclarecer minhas dúvidas e enriquecer meu estudo.

Aos professores do curso, por todo o conhecimento transmitido.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente estiveram presentes ao longo dessa jornada.



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

Cristhiana Arns Schmidt<sup>1</sup>

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

**RESUMO:** O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial muito aplicada pelas empresas. É uma forma da organização atingir os seus objetivos, a fim de alcançar a posição futura almejada na visão. Diante desse contexto, a pesquisa objetiva elaborar o planejamento estratégico para uma indústria alimentícia do sul de Santa Catarina. Para atingir o objetivo, a pesquisa se classifica quanto aos procedimentos metodológicos como qualitativa, descritiva e estudo de caso. Referente a técnica de pesquisa foram utilizados como instrumentos a entrevista aplicada ao proprietário e investidor, o questionário, um aplicado a todos os colaboradores e outro aplicado a 52 clientes da indústria e a observação participante. A obtenção desses dados primários unidos a dados secundários coletados de sites confiáveis possibilitou o diagnóstico do ambiente interno, forças e fraquezas, e externo, oportunidades e ameaças, da organização. Identificou-se como pontos fortes da empresa a qualidade do produto, o bom atendimento, a rapidez na entrega e o preço. Em contrapartida os pontos fracos identificados foram publicidade dos produtos/marca, promoções de vendas, remuneração, benefícios aos funcionários, limpeza nas áreas externas a produção e distribuição das tarefas. Referente a principal oportunidade identificou-se o aumento das vendas concentrando a força comercial em novos canais de vendas. Já com relação a principal ameaça encontrou-se as estratégias dos concorrentes. Baseado no diagnóstico, análise SWOT, elaborou-se a missão, visão e valores, traçou-se os objetivos estratégicos e as ações para o alcance dos objetivos. Na elaboração do planejamento estratégico houve a validação da pesquisa por parte da empresa.

**PALAVRAS – CHAVE:** Planejamento estratégico. Indústria Alimentícia. Diagnóstico. Estratégia. Ação.

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

### 1 INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios há muitas mudanças decorrentes da atual situação econômica, o que faz com que os consumidores fiquem mais exigentes, fazendo-se necessário que as empresas desenvolvam estratégias para a sua sobrevivência em meio aos obstáculos de maneira que consigam alcançar os seus objetivos (GUAZZELLI, 2018).

---

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

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



Nas últimas décadas do século XX, o Brasil mostrou-se estar preparado para aderir ao planejamento estratégico, depois de 15 a 20 anos da adesão dos países mais desenvolvidos (GRACIOSO, 2007). Neste contexto, o planejamento é o processo de traçar o futuro almejado e definir formas de atingí-lo, justamente por isso deve ser realizado antes da tomada de decisão (OLIVEIRA, 2018).

Almeida (2010) reforça a importância da realização do planejamento estratégico para grandes e pequenas empresas, sendo que nessas últimas o planejamento deve ser mais simplificado, tendo em vista que o gestor está mais ligado as atividades rotineiras, o que exige que ocorra um comprometimento de todos os colaboradores para de fato ser realizado o planejamento estratégico.

As pequenas empresas normalmente não têm o hábito de pensar estrategicamente, e os gestores ao pensar acabam por serem surpreendidos com o fato de que pequenas modificações alteram o resultado da organização (ALMEIDA, 2010).

Como consequência a dificuldade das empresas de pensar estrategicamente, estas acabam não elaborando o planejamento estratégico. O índice de mortalidade dos empreendimentos nos cinco primeiros anos da abertura é resultado, segundo o Sebrae (2014), da inexistência de planejamento prévio, gestão empresarial e do comportamento do empreendedor.

As empresas que encerraram suas atividades elencaram como item mais importante para o funcionamento do negócio o planejamento prévio, já as empresas que permanecem em atividade mencionaram o planejamento prévio aliado à gestão posterior a constituição da empresa (SEBRAE, 2014).

Corroborando com o comportamento empreendedor, Adair (2007) expõe que há pessoas que se tornam empreendedores a partir de se qualificarem e observarem uma oportunidade para empreender, logo empreendedores por oportunidade, no entanto há aquelas que empreendem por necessidade, para o seu sustento e de sua família (AIDAR, 2007). Com relação a esse cenário, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: Qual é o planejamento estratégico para uma indústria alimentícia do sul de Santa Catarina?

O objetivo geral desse estudo consiste em elaborar o planejamento estratégico para uma indústria alimentícia do sul de Santa Catarina. Para o alcance do objetivo geral têm-se os seguintes objetivos específicos: (1) diagnosticar o ambiente interno e externo; (2) enquadrar estrategicamente a empresa; e (3) desenvolver um plano de ação para a indústria.

O estudo se justifica por ser relevante para a referida empresa, pois essa não possuía um planejamento estratégico. Logo, com a realização do planejamento estratégico, a mesma tem estruturado qual seu objetivo e qual o caminho que deverá percorrer para alcançá-lo.

Para a acadêmica é importante, pois realizou o artigo para a obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis, além de ter utilizado dados da empresa em que trabalha contribuindo para os melhores resultados dessa empresa.

A relevância social é de que é um estudo que reforça a importância do planejamento estratégico nas organizações, sejam elas pequenas ou grandes, além de o empreendedorismo contribuir para o desenvolvimento econômico. Pois a implantação, funcionamento e sucesso de uma empresa move a economia da região onde a mesma está inserida.



Esse artigo está estruturado em cinco seções, são essas: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise de dados e consideração final. No final do artigo consta o referencial teórico.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ESTRATÉGIA

Fernandes e Berton (2005) definem que estratégia empresarial é a união de objetivos, metas, ações para conquistar uma posição no futuro almejada com base na capacidade da empresa e as oportunidades do cenário. A estratégia é uma forma de se alcançar um objetivo, o caminho para se chegar ao destino final. Após o alcance de um objetivo, este pode desencadear um novo processo de estratégias a fim de atingir outro objetivo, o que faz com que nas empresas, na prática, seja mais difícil de identificar os objetivos e as estratégias (FERNANDES; BERTON, 2005). De acordo com Oliveira (2009), a estratégia é o percurso traçado e em conformidade para atingir os resultados organizacionais desejados, que são constituídos pelas metas e objetivos.

Serra *et al* (2014) destacam a relevância das estratégias nas indústrias, pois a indústria definindo as melhores estratégias consegue ser mais competitiva, aumentar sua rentabilidade e obter vantagem.

A estratégia geral do negócio é a maneira como a empresa vai se posicionar no mercado, podendo ter uma estratégia em que a empresa busca se diferenciar das demais, aumentando seu preço de venda, ou a mesma centralizar seus esforços para ofertar produtos/serviços a um preço mais baixo (SERRA *et al*, 2014). Para Serra, Torres M. e Torres A. (2004) a empresa para atingir o sucesso deve se concentrar em obter vantagem competitiva, ou seja, ter um desempenho melhor que a concorrência. A empresa deve definir uma estratégia apropriada estruturada com objetivos adequados e possuir entendimento profundo do seu negócio.

Barbosa e Teixeira (2003), buscaram estudar o comportamento estratégico utilizado nas organizações de porte pequeno e médio do Estado de Sergipe, Brasil. Identificou-se que os administradores geralmente são quem possuem o comportamento estratégico da organização e são quem analisam as informações do meio, possuindo conhecimento do percurso que a empresa está trilhando, no entanto não usam a teoria, os principais conceitos de elaboração da estratégia. Detêm poucas informações referentes ao ambiente, sendo assim os administradores identificam as alterações no ambiente, quando já estão em atividade. Em contrapartida a isso, suas consequências de defesa são adotar novas tecnologias, aprimorar a qualidade dos produtos, qualificar seus colaboradores e desenvolver preços mais competitivos.

### 2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento estratégico deve envolver todas as áreas da organização. Portanto, quando o planejamento se refere a uma área específica o correto é utilizar o termo planejamento tático, ainda que nesses planejamentos táticos sejam desenvolvidas estratégias. O planejamento tático da organização tem o propósito de almejar uma situação no futuro, melhorando os resultados de um setor específico da empresa. Um planejamento tático origina vários planejamentos operacionais para a sua concretização, logo o planejamento operacional possui a finalidade de atingir





resultados ainda mais específicos das áreas da organização (OLIVEIRA, 2009). A execução do planejamento tático pode concentrar-se mais no nível hierárquico intermediário da empresa. Os planejamentos estratégico, tático e operacional são divididos conforme o impacto e período para realização, sendo assim, respectivamente, de longo, médio e curto prazo (SERRA *et al.*, 2014).

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Valadares (2003) destaca que as organizações brasileiras não elaboram muito o planejamento estratégico. Menciona também que o planejamento estratégico não é somente para grandes empresas, que as pequenas e médias também devem realizar, embora sejam as que menos elaboram.

De acordo com Pereira *et al* (2008) o processo de tomada de decisão estruturado, o planejamento bem desenvolvido, e a introdução de inovação nas Pequenas e Médias Empresas aumentam as chances do empreendimento obter sucesso.

Ainda que seja tarefa da alta administração o planejamento estratégico, este processo deve envolver a participação de todos da empresa, tanto os colaboradores da execução como da gestão (VALADARES, 2003).

Valadares (2003) expõe um passo a passo para a elaboração do planejamento estratégico, como segue: missão, princípios, características conceituais do negócio, diagnóstico de análise interna e externa, situação atual do ambiente num todo, identificação de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, definição de metas e objetivos, o destino onde a empresa deseja ir, elaboração de estratégias que são as ações que possuem um propósito para atingir as metas e objetivos, atuação do plano de ação, em que a empresa deve registrar e monitorar o planejamento. O monitoramento deve ser realizado em todo o processo, de maneira que se possa corrigir inconformidades, sem prejudicar as metas e estratégias.

De maneira mais sucinta, mas seguindo o mesmo raciocínio, Almeida (2009) indica quatro tarefas de planejamento estratégico para elaborar a estratégia, como: análise do ambiente interno e do ambiente externo, análise da atuação da empresa, se está ou não em conformidade com o destino em que a mesma pretende chegar, e desenvolvimento da estratégia. Para Müller (2014), a adesão do planejamento estratégico possui três etapas: identidade da empresa, estudo do ambiente e estabelecimento das estratégias. Na primeira etapa é definida qual a identidade da empresa, o que faz e como será no futuro, a segunda etapa é uma identificação da atual situação da empresa, e a terceira é o estabelecimento de qual caminho seguir até alcançar a posição futura desejada.

O planejamento possui relação com os objetivos estratégicos, com prazo médio e longo, que influenciam a alta administração e os resultados da organização. Deve ser realizado conectando todas as áreas da empresa, de maneira que interligue os planos operacionais e táticos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Uma vez elaborado a estratégia e o planejamento estratégico, pode-se fazer alterações para a empresa melhor se adequar a real situação em que está inserida. Tendo em vista que o ambiente externo e interno sofre modificações o ideal é que essa ferramenta seja flexível (SERRA *et al*, 2014).

Almeida (2009), Andrade (2016), Cruz (2017), Müller (2014), Oliveira (2009), Serra, Torres M. e Torres A. (2004) e Valadares (2003), alguns dos autores citados neste artigo definem em suas obras as etapas para a construção do planejamento



estratégico, no entanto nem todos os autores que fornecem o passo a passo para o planejamento estratégico seguem as mesmas etapas e a mesma sequência de etapas. Em síntese se pode perceber que as etapas mais citadas do planejamento estratégico pelos autores mencionados são: missão, negócios, visão, valores, análise interna e externa, matriz SWOT, estabelecimento de objetivos, metas, estratégias e elaboração dos planos de ação.

Cruz (2017) expõe que é preciso independentemente do tamanho e tipo da empresa, realizar todos os passos que o mesmo estabelece para a realização do planejamento estratégico. Entretanto se já é custoso e caro para as grandes empresas, é ainda mais complicado para as pequenas e médias empresas. Porém com proatividade e calma dos realizadores do planejamento torna-se possível fazer todas ou as mais relevantes etapas do planejamento estratégico.

### 2.3.1 Missão, Visão e Valores

A missão é a intenção, o que se busca alcançar, sua direção, o objetivo da empresa. É a identidade, razão de existir, valores e qual o diferencial da empresa frente as suas concorrentes (LUCCA, 2013). É definido na missão o que a empresa se compromete a realizar e qual o público para o qual que a mesma deve realizar. Deixando de maneira clara e objetiva a finalidade e responsabilidade da empresa diante da sociedade (CRUZ, 2017). É preciso que a missão seja disseminada entre os colaboradores para que todos entendam e direcionem suas forças e capacidades para o mesmo propósito de existência da organização. É o suporte para a elaboração dos objetivos da empresa (MÜLLER, 2014).

A visão é o objetivo estratégico amplo e abrangente que a empresa deseja atingir futuramente. Para o alcance é necessário que sejam realizados os objetivos estratégicos, as ações (LUCCA, 2013). A partir da construção da visão, define-se os objetivos, também denominados macro-objetivos, que direcionam a empresa a chegar na situação futura projetada pela visão (MÜLLER, 2014). Sendo a posição futura almejada da empresa, a visão deve unir à vontade, ambição de concretizar a ideia futura, e a compreensão do porquê é válido atingir o desejado no futuro. A visão deve ser o propósito do empenho dos colaboradores, da empresa, dos recursos empregados nas atividades rotineiras. A elaboração da visão deve ser construída em conjunto (CRUZ, 2017).

Os valores por sua vez, estão relacionados às crenças que formam a cultura e ações da organização. Os valores da organização e dos colaboradores podem limitar ou impulsionar a criação das metas da empresa, bem como o alcance das mesmas (LUCCA, 2013). Para Cruz (2017) e Müller (2014) os valores influenciam o comportamento das pessoas, a maneira das mesmas se expressar diante das diferentes situações tanto da vida pessoal, quanto profissional. Valores organizacionais são rumos, fatores que norteiam a tomada de decisão, e auxiliam na efetivação da missão e conquista da visão.

### 2.3.2 Análise SWOT – Análise Interna

Criada na Universidade de Stanford nos Estados Unidos da América em 1960, a ferramenta matriz SWOT é muito realizada nas mais relevantes organizações na elaboração das suas estratégias (CRUZ, 2017). A sigla SWOT faz referência a quatro termos da língua inglesa, são esses: *Strenght* (força), *Weakness* (fraqueza),



*Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Essa ferramenta tem a finalidade principal de por meio da análise do ambiente externo e interno da empresa, definir uma estratégia apropriada para atingir os objetivos (SERRA; TORRES, M.; TORRES, A., 2004).

A análise do ambiente interno da empresa, pontos fortes e fracos, é relevante para o fracasso ou sucesso da organização. Os fatores internos da empresa com relação ao cenário em torno da empresa, ambiente externo, que definirão a adaptação da mesma e por fim o seu resultado satisfatório. Antes que a empresa elabore e execute as estratégias e as ações para atingir os objetivos traçados, é preciso que identifique se possui os recursos necessários para concretizar esses objetivos (ANDRADE, 2016).

Com a finalidade de identificar as fraquezas e forças da organização, Andrade (2016), coloca que alguns aspectos devem ser estudados, dentre eles: recursos, funções, capacidade, estrutura e clima da organização. Para realizar a análise do ambiente interno é necessário verificar cada área da empresa, quando a organização é pequena e tem pouco tempo de atuação, o administrador pode elencar capacidade, habilidades, conhecimentos próprios dele referente à empresa como forças ou fraquezas (SERRA; TORRES, M.; TORRES, A., 2004).

É considerado uma força, o que a organização execute bem, ou uma característica que a torne mais competitiva, como expõe Serra, Torres M. e Torres A. (2004, p. 88), “competências, know-how, ativos físicos, ativos humanos, ativos organizacionais, ativos intangíveis, capacidades competitivas, atributos específicos, alianças, parcerias corporativas e imagem de marca são exemplos de força.”

Fraqueza é considerada o que a organização realiza mal, ou que a torne menos competitiva e menos vantajosa frente aos concorrentes. A fraqueza é o contrário da força, logo a inexistência de uma força pode ser observada como uma fraqueza (SERRA; TORRES, M.; TORRES, A., 2004).

### **2.3.3 Análise SWOT – Análise Externa**

A análise do ambiente externo da empresa, oportunidades e ameaças, consiste em coletar informações do ambiente em que a organização está inserida, quanto mais informações melhor, de maneira que a empresa possa identificar as ameaças com a finalidade de impedir que essas prejudiquem a organização, e identificar oportunidades para aproveitá-las. É preciso conhecer o meio que a empresa atua para estabelecer estratégias de ação (ANDRADE, 2016). Na concepção de Kotler e Armstrong (2003) há alguns fatores localizados no ambiente de marketing, ambiente externo a empresa, que podem atingir o relacionamento entre empresa e clientes, de forma positiva ou negativa. É importante a empresa observar e se adaptar a esses fatores que podem ser caracterizados como ameaças ou oportunidades.

Andrade (2016) destaca que a identificação da situação como ameaça ou oportunidade depende da maneira como o profissional observa, da sua habilidade. Pode ocorrer de ser identificada uma ameaça e essa ser transformada em uma oportunidade.

Devem ser estudados os aspectos gerais, que são aspectos mais amplos que não influenciam somente organizações e sim a sociedade e os diversos setores, e os aspectos operacionais, em que estão aqueles que estão ligados, se relacionam, habitualmente com as atividades rotineiras da empresa (ANDRADE, 2016).



A empresa é compreendida por Serra, Torres M. e Torres A. (2004), como um sistema aberto, tendo em vista que recebe influência do ambiente externo que pode alterar seus resultados e a sua continuidade, e é capaz de influenciar o ambiente externo também.

O ambiente de marketing, ambiente externo, é constituído pelo macroambiente e pelo microambiente. O macroambiente é formado por variáveis maiores que são relativas à sociedade que interferem no microambiente, como: variáveis demográficas, político-legais, econômicas, culturais, tecnológicos e naturais. Já o microambiente é formado por variáveis que atingem mais o funcionamento da organização tendo em vista que são fatores mais próximas a ela, como: clientes, fornecedores, concorrência, públicos, intermediários (KOTLER; ARMSTRONG, 2003; SCHERER *et al*, 2016).

### 2.3.4 Plano de ação

A ação deve ser considerada estratégica quando envolve fatores que a empresa tem a capacidade de controlar, os internos, e os que a empresa não possui controle, os externos. Havendo realmente a ligação da ação entre o ambiente interno e externo, em que as fraquezas e forças da empresa interagem com as oportunidades e ameaças do cenário externo, pode-se concluir que a situação é estratégica (OLIVEIRA, 2009).

Lucca (2013) expõe para a realização do plano de ação, a ferramenta 5W2H, bastante usada para fazer plano de ação, que faz referência a sete termos na língua inglesa, *What* (objetivos), *Why* (por quê?), *Where* (onde?), *When* (previsão), *Who* (responsável), *How* (ações) e *How Much* (previsão de custo), dessa maneira a execução dos objetivos e metas ficam bem especificadas, formando um quadro, em que cada um dos sete termos é uma coluna.

Na coluna *What* ficam os objetivos que precisam ser realizados, na *Why* qual a finalidade e relevância da realização do objetivo, na *Where* qual o local em que o objetivo vai ser executado, na *When* qual o período para executar o objetivo, na *Who* qual a pessoa responsável pela realização do objetivo, na *How* descreve as ações, atividades a realizar para atingir o objetivo e na *How Much* é a previsão, um orçamento do valor para executar o objetivo (LUCCA, 2013).

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

De acordo com Michel (2015) a pesquisa é qualitativa quando possui a necessidade de explicar fenômenos sociais com base nos fatores que influenciam o objeto de pesquisa. As respostas encontradas são resultado da extração de dados das situações reais, da habilidade do estudioso de compreender e explicar a realidade utilizando a teoria já estabelecida. Baseado nessa definição pode-se afirmar que a pesquisa em questão possui abordagem qualitativa, tendo em vista que a mesma trata-se da elaboração de um planejamento estratégico para uma indústria alimentícia do sul de Santa Catarina.

Com relação aos objetivos classifica-se a pesquisa como descritiva, considerando-se que consiste no diagnóstico do meio interno e externo da empresa, bem como o enquadramento estratégico da mesma e a elaboração de um plano de



ação com base em ferramentas já conceituadas no meio acadêmico e profissional. Gil (2008) expõe que a pesquisa descritiva possui como finalidade fundamental descrever as características do fenômeno ou da população, ou determinar ligações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos a pesquisa trata-se de um estudo de caso, tendo em vista que compreende a elaboração de um planejamento estratégico específico para uma empresa. Esse tipo de pesquisa é o estudo focado em um caso individualmente, dessa maneira o caso definido no estudo é investigado e compreendido profundamente (RAUPP; BEUREN, 2013).

Referente a técnica de pesquisa foram utilizados como instrumentos a entrevista, o questionário e a observação participante. A entrevista é um diálogo em que o investigador realiza perguntas ao entrevistado, sendo esse fonte de informação. No entanto o questionário permite que o pesquisador envie o mesmo para os respondentes, permitindo assim o alcance de um número maior de respondentes, garantindo o anonimato das pessoas que responderam. A observação participante trata-se da inserção do pesquisador na realidade vivenciada pela sociedade, organização, empresa ou grupo em que é aplicada a pesquisa (GIL, 2019).

### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi aplicada em uma indústria alimentícia do sul de Santa Catarina, compreendendo uma entrevista e dois questionários. A entrevista foi aplicada ao proprietário da empresa e ao investidor, pai dos proprietários. Essa possui 49 perguntas abertas e ocorreu pessoalmente no dia 12 de Março de 2020, cada respondente foi entrevistado separadamente.

O questionário aplicado a todos os colaboradores é formado por 11 perguntas, abertas e fechadas. Esse questionário foi aplicado por meio do formulário do Google Drive e enviado pelo aplicativo Whatsapp a todos os colaboradores. O período de coleta de dados foi de 18 de Fevereiro de 2020 a 12 de Março de 2020. O questionário foi aplicado com toda a população, tendo em vista que o público-alvo é pequeno e não necessita utilizar uma amostra.

No entanto o questionário que foi aplicado aos clientes a autora se propôs a atingir o maior número de questionários respondidos possíveis. A mesma aplicou o questionário no período de 22 de Janeiro de 2020 a 24 de Março de 2020, obtendo 52 questionários respondidos. O questionário possui 26 perguntas, abertas e fechadas. O mesmo foi aplicado via formulário do Google Drive e enviado pelo aplicativo Whatsapp, e por e-mail para alguns clientes que se desconhecia o contato via aplicativo.

Os dados coletados foram dados primários, com amostra não-probabilística do tipo aleatória simples. A amostragem pode ser de dois tipos: amostragem não-probabilística e amostragem probabilística. A não-probabilística não consiste numa base estatística ou matemática, utiliza critérios do realizador da pesquisa. A amostragem aleatória simples é uma forma de selecionar os elementos de modo casual (GIL, 2008).

Após a coleta de dados, a medida que se construía a proposta de planejamento estratégico houve a validação da mesma por parte da empresa.

Para contribuir ao estudo conta-se com a observação participante, tendo em vista que a autora da pesquisa trabalha na empresa em questão e possui conhecimento sobre o ambiente pesquisado.



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 A EMPRESA

A empresa foi fundada em 2017 no sul do estado de Santa Catarina. A indústria produz e comercializa pão de queijo, pão de queijo multigrãos, chipa, rosquinha de queijo, biscoito de queijo provolone e rosquinha de polvilho. Todos os produtos são produzidos sem glúten, conservantes, aromatizantes e essências. A rosquinha de polvilho além dessas características não possui lactose. O mix de produtos é comercializado congelado. Seus clientes estão localizados no estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Seu público-alvo são pessoas jurídicas, que revendem os produtos finalizados assados, ou fritos para o caso da rosquinha de polvilho, e/ou revendem em ilhas congelados para o consumidor final (PROPRIETÁRIO, 2020).

A indústria de pequeno porte é familiar, possuindo dois proprietários, um atua como sócia gerente administrativa/financeira da empresa, recebendo pró-labore e o outro não recebe pró-labore, pois não possui um cargo específico na indústria, inclusive trabalha de forma remunerada em outro local, entretanto este sócio faz visitas frequentemente a indústria e auxilia no marketing, no controle de estoques e em outras áreas quando necessário (PROPRIETÁRIO, 2020).

O quadro de colaboradores é composto por: um gerente de produção/comercial, um supervisor de produção, uma nutricionista (responsável técnica), dois auxiliares de produção, um auxiliar de expedição, um motorista, dois vendedores e um técnico comercial, que auxilia os clientes na forma correta de assar e fritar os produtos, além de promover degustações (PROPRIETÁRIO, 2020).

### 4.2 ANÁLISE INTERNA

#### 4.2.1 Proprietário e investidor

Com relação ao perfil do proprietário e do investidor, o proprietário tem 35 anos, é graduado em Direito e pós-graduado em Direito Societário e Empresarial, possui um ano de atuação não remunerada na empresa e no ramo da indústria alimentícia. O investidor tem 60 anos, é graduado em Administração e pós-graduado em Custo, Formação do Preço de Venda e Marketing Empresarial, atua de forma não remunerada na empresa desde a abertura da mesma, entretanto no ramo da indústria alimentícia este atua há mais de 40 anos.

O proprietário e o investidor foram questionados sobre como é o relacionamento entre a empresa e os clientes, eles afirmaram que o relacionamento é ótimo em virtude da empresa receber bastante elogios dos clientes. Na opinião de ambos os funcionários têm liberdade de opinar e dar sugestões referente a processos ou melhorias, inclusive se tem o cuidado constante em incentivá-los a participarem das decisões na empresa.

O relacionamento entre o comprador e os fornecedores é bom, pois sempre conseguiu-se negociar preços e prazo de pagamento. Algumas vezes encontra-se dificuldade em identificar matérias-primas com qualidade. Os principais fornecedores da empresa, ou seja, dos principais ingredientes do pão de queijo são os mesmos desde a abertura do negócio. Os critérios utilizados para selecionar as matérias-primas são a qualidade e o preço. Com relação a controles na produção, custo e preço



de venda, ambos mencionaram que a empresa possui esses controles utilizando o sistema ERP e o Excel.

Perguntados se ocorreram mudanças nos clientes ou nos produtos até chegar nos dias atuais, o investidor destaca que no início sua ideia era a empresa ter como público-alvo grandes supermercados para esses revenderem os produtos congelados ao consumidor final nas suas ilhas de congelados. No entanto em função da indústria ser optante pelo simples nacional, possuir qualidade e preços mais elevados a mesma encontrou dificuldade de revender para esses clientes.

Os principais concorrentes da indústria produzem e comercializam pão de queijo e rosquinha de polvilho, não vendem o restante do mix que a empresa oferta. Na opinião do proprietário o diferencial da empresa com relação aos seus concorrentes está na qualidade do pão de queijo. O investidor além de ressaltar a qualidade do produto final, expõe a qualidade das matérias-primas no processo produtivo e o atendimento, a prestação do serviço pós-venda, em que os clientes são bem atendidos e ajuda-se o cliente a encontrar uma forma dele atuar a maior benefício dele mesmo e conseqüentemente proporcionando a indústria maiores vendas.

Perguntados sobre quais são os diferenciais competitivos dos concorrentes, o investidor resalta os concorrentes que tem como clientes grandes empresas que compram volumes grandes (redes de supermercados). Já o proprietário cita os concorrentes que utilizam uma estratégia de custo, qualidade inferior e preço mais baixo, e que fornecem aos seus clientes *freezer* e forno, estratégia que a indústria não utiliza, pois teria gastos maiores.

Questionados se há algum plano de expansão, o investidor menciona a ideia de desenvolver novos produtos, aumentando o mix com alguns itens que o mercado necessita, menciona também que a abertura de filial, ponto de distribuição, é uma estratégia que deve ser realizada futuramente.

Em contrapartida o proprietário não pretende abrir uma filial, o plano de expansão na sua perspectiva estaria estruturado em vender para outras regiões. No entanto o próprio proprietário cita que é algo complicado, pois se trabalhassem em parceria com uma distribuidora para vender para outras regiões a empresa acredita que a distribuidora deixaria a desejar, pois não dariam a mesma ênfase ao produto, como a equipe de vendas própria da empresa dá. Tem-se essa impressão da distribuidora porque a mesma vende muitos itens diferentes o que dificulta a atenção focada no pão de queijo e porque a própria experiência que a empresa tem com distribuidoras não é boa, as vendas são baixas. Portanto, o ideal seria a expansão para outras regiões serem feitas pelo próprio pessoal de vendas da empresa.

Atualmente, o objetivo da empresa para o proprietário é vender pão de queijo de boa qualidade que agrada os clientes. Para o investidor é a empresa se manter no mercado com a qualidade e com o ganho que se tem hoje, respeitando a equipe de funcionários e a sociedade.

Com relação ao objetivo da empresa no futuro, como essa pretende estar no futuro, para o proprietário o objetivo é aumentar o lucro, dar maior retorno para os sócios, conseguir pagar um salário mais alto para os funcionários e ser cada vez mais sadia financeiramente. Além de ter um processo de produção, entrega, recebimento e lucro cada vez mais eficiente. Para o investidor a empresa tem que aumentar em cinco vezes o faturamento e estar bem consolidada no estado de Santa Catarina

Referente aos pontos fortes na área financeira, o proprietário e o investidor mencionam a baixa inadimplência, devido ao fato de que se vende um produto de melhor qualidade, em que acaba-se selecionando os clientes, logo a inadimplência é



menor. Outro ponto forte citado pelo investidor é que a empresa não possui financiamento e tem um bom capital próprio.

Em contrapartida os pontos fracos da área financeira segundo o proprietário é o desgaste ocasionado pela perda de tempo de se entrar em contato para cobrar uma ou outra conta. Na sua opinião existe certa dificuldade de não se ter muitos recursos para cobrar, pois gasta-se as vezes quase o valor do título para colocá-lo em cartório, não sendo uma forma muito vantajosa para a empresa de reduzir sua inadimplência. Outra forma de redução de inadimplência é a ação judicial no Juizado de Pequenas Causas, a empresa utilizou essa forma de cobrança uma vez e não obteve grande resultado, tendo em vista que o devedor não possuía bens no seu nome, no entanto essas dificuldades não só a empresa em questão enfrenta, bem como todas as demais empresas. O investidor complementa mencionando que poderia-se melhorar a análise de crédito, tendo em vista que não se consulta nenhum sistema de análise de crédito, só conta-se com uma observação do vendedor de buscar conhecer o cliente para quem irá vender.

Na área comercial, na opinião do proprietário e do investidor, os pontos fortes seriam: a qualificação das pessoas que atendem o cliente, a forma de abordagem e o pós-venda que se realiza. As degustações dão grande resultado, pois fazem as pessoas experimentarem o produto e verem que é bom. Como consequência das degustações, o proprietário cita que um ponto fraco seria os gastos com bonificações para a realização dessas degustações, no entanto acredita que vale a pena, pois acaba surtindo resultados financeiros, alavancando as vendas e resultando em ponto forte.

O investidor explica que alguns clientes possuem espaço reduzido nos seus estabelecimentos, não tendo estrutura para comprarem da indústria em maior quantidade e estocar. Alguns concorrentes disponibilizam *freezers* e fornos para os clientes, observado essa estratégia dos concorrentes, o investidor destaca que um ponto fraco da empresa poderia ser a não prestação desses equipamentos em comodato para os clientes armazenar e assar melhor.

Elencados como pontos fortes da área de produção, estão o bom relacionamento entre toda a equipe, a amizade, respeito, valorização e o comprometimento entre todos os colaboradores, a organização dentro da fábrica e os equipamentos bons e novos que são utilizados na produção.

O investidor cita que poderia ser investido em alguns equipamentos mais modernos para trazer maior agilidade na produção, o que no futuro vai ser necessário. Além de que poderia ser feitas ampliações na empresa necessários para dar uma condição ainda melhor de trabalho, como por exemplo a ampliação do depósito de matéria-prima.

Na logística, ambos destacam como ponto forte o comprometimento e a responsabilidade do entregador e motorista. Esse se preocupa com a entrega do produto, colocando-o bem armazenado no *freezer* do cliente para não danificar e quebrar o mesmo. Outro ponto forte encontrado na logística são os caminhões frigorificados que transportam a mercadoria na temperatura correta para não descongelar e danificar os produtos. Como pontos fracos na logística, ambos não conseguiram identificar.

Referente aos pontos fortes e fracos do marketing o investidor cita que a empresa está bem colocada, com fácil identificação, que consegue atacar bem nas redes sociais, todavia no futuro pode ser investido mais em marketing de uma forma diferente.





O proprietário destaca que não se paga para uma agência de publicidade fazer o marketing, pois o mesmo acredita que hoje nas redes sociais, principalmente no *instragram* que é a rede mais utilizada atualmente, as pessoas não desejam ver montagens, fotos padronizadas, repetitivas, as pessoas desejam ver o dia a dia da empresa, o que se está fazendo, onde se tem promoção, onde está ocorrendo a degustação, querem fotos bonitas, diferentes e postagens interessantes. O mesmo é quem está tentando gerenciar o marketing, no entanto está encontrando dificuldades, pois muitas vezes o material, foto ou vídeo, que recebe dos colaboradores feito nas degustações ao seu ver não é exatamente o trabalho diferenciado que a empresa gostaria de expor nas redes sociais.

Questionados sobre o que é ou poderia ser uma oportunidade externa a empresa, o proprietário expõe que hoje em dia as pessoas buscam por uma vida mais saudável, acabam optando por evitar frituras, como os salgados fritos por exemplo, e encontram outras opções como salgados assados e o pão de queijo, logo a empresa observando essa oportunidade de mercado, a busca por uma vida mais saudável com alimentos mais saudáveis, empenha-se em mostrar características do pão de queijo que vão de encontro com a atual busca das pessoas. Essas características são: produzido com produtos naturais, finalizado assado, sem glúten, corante e aromatizante. Dessa forma busca-se esse fator externo para aumentar o número das vendas, sendo assim trata-se de uma oportunidade já identificada e aproveitada segundo o proprietário. O investidor expõe que a empresa poderia terceirizar a produção para algum parceiro.

Como ameaças externas a empresa, proprietário e investidor mencionam o fornecedor que não mantém a qualidade que a empresa busca. A empresa sempre tratou de comprar os principais ingredientes do pão de queijo dos mesmos fornecedores para dessa maneira o produto manter um padrão de qualidade, no entanto é uma ameaça para a empresa se os seus principais fornecedores não manterem o padrão atual nas matérias-primas, pois em consequência disso o pão de queijo da indústria não manteria o seu padrão ao longo do tempo. Dentre outras ameaças citadas pelo proprietário, uma delas é a abertura de novo concorrente que atue na mesma área da indústria ofertando um pão de queijo com a mesma qualidade. Outra ameaça citada pelo proprietário é a inadimplência, ainda que pequena existe.

Perguntados se existe e qual seria a alteração que possa ser realizada na empresa que conceda vantagens e/ou impeça prejuízos e por que essa alteração ainda não foi realizada, o proprietário menciona que a alteração seria conseguir cada vez mais comprar matéria-prima em maior quantidade com valor mais baixo, buscar otimizar a produção para conseguir ter um custo menor e conseguir vender mais caro o produto final para resultar em maior lucro. Para o mesmo o que impede essa alteração de ser colocada em prática é a negociação com os fornecedores, ainda não se consegue flexibilizar tanto o valor das matérias-primas principais, e o aumento de preço no valor do produto não é tão fácil, pois o cliente não deseja que o valor do produto aumente.

Para o investidor a alteração seria implementar a força de vendas, criar filiais, montar uma estratégia para aumentar o volume das vendas, pulverizar mais as vendas, fazer um ponto de distribuição, que é um investimento ao seu ver pequeno com relação ao volume que se conseguiria faturar. Para o mesmo o que impede a execução dessa alteração é o capital de giro e capital humano, pois precisa-se de dinheiro, seleção de pessoal e qualificação.

#### 4.2.2 Colaboradores

O Quadro 01 mostra o cruzamento de dados referente ao setor de atuação e o nível de escolaridade dos colaboradores.

Quadro 01 – Setor de atuação versus nível de escolaridade

<b>Nível de escolaridade</b>	Ensino fundamental	Ensino médio	Ensino superior	Total
<b>Setor de atuação</b>				
Interno administração			1	1
Interno produção		3	2	5
Externo	1	1	2	4
Total	1	4	5	10

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

50% dos colaboradores têm ensino superior, demonstrando que são capacitados e possuem visão técnica, quatro têm ensino médio e somente um tem escolaridade até o ensino fundamental. 50% dos colaboradores estão alocados no setor interno produção, quatro no setor externo e somente um na administração.

O Quadro 02 apresenta um cruzamento de dados com relação ao tempo de experiência dos colaboradores na função e o tempo de atuação na empresa.

Quadro 02 – Tempo de experiência na função versus tempo de atuação na empresa

<b>Atuação na empresa</b>	2 anos e 4 meses	2 anos	1 ano e 4 meses	1 ano e 2 meses	1 ano	7 meses	3 meses	Total
<b>Experiência na função</b>								
25 anos	1							1
20 anos				1				1
12 anos	1							1
8 anos			1					1
5 anos			1					1
4 anos						1		1
1 ano		1	1		1			3
3 meses							1	1
Total	2	1	3	1	1	1	1	10

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto a experiência na função há funcionários com tempo de experiência bem significativos, como 5, 8, 12, 20 e 25 anos. Já outros com tempo menor de experiência, como 3 meses, 1 ano e 4 anos. O quadro de funcionários se mantém bem diversificado com relação ao tempo de atuação na empresa. Dois dos colaboradores trabalham na indústria desde a abertura do negócio.

Os colaboradores avaliaram alguns fatores da empresa conforme o seu grau de satisfação. A avaliação consistia em classificar cada fator entre as seguintes opções: 1 – Muito insatisfeito, 2 – Insatisfeito, 3 – Indiferente, 4 – Satisfeito e 5 – Muito satisfeito. Posterior a essa classificação foi calculado a média ponderada de cada fator, conforme instrui a escala de Likert. O Quadro 03 apresenta os fatores e suas respectivas médias ponderadas.



**Quadro 03 – Nível de satisfação**

Fatores	Pontuação	Fatores	Pontuação
Como me sinto em fazer parte da empresa	4,70	Relacionamento entre as pessoas	4,10
Gerência	4,70	Equipamentos na produção	3,90
Qualidade do produto	4,70	Equipamentos no escritório	3,90
Matéria-prima	4,40	Instalações físicas	3,80
Horário de trabalho	4,30	Marketing/Propaganda	3,80
Relacionamento com o líder acima de você	4,30	Sistemas de controle de produção	3,80
Tarefa que executo	4,30	Frota de veículos	3,70
Embalagem	4,20	Sistema de vendas (aplicativo)	3,70
Processo de produção	4,20	Equipamentos/utensílios na cozinha/refeitório	3,60
Infraestrutura	4,10	Limpeza	3,60
Localização	4,10	Benefícios aos funcionários	3,20
Qualificação dos funcionários	4,10	Remuneração	3,00

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Entre os fatores avaliados pelos colaboradores os que apresentaram maior nível de satisfação foram: como me sinto em fazer parte da empresa, gerência e qualidade do produto. Em contrapartida os fatores que obtiveram menor nível de satisfação foram: remuneração, benefícios aos funcionários, limpeza nas áreas externas a produção e utensílios no refeitório.

O Quadro 04 expõe a classificação dos funcionários com relação aos pontos fortes e fracos da empresa.

**Quadro 04 – Pontos fortes e fracos**

<b>Pontos</b>		
<b>Fatores</b>	Pontos fortes	Pontos fracos
Ambiente de trabalho	4	1
Atendimento ao cliente	6	2
Entrega no horário estipulado	2	2
Horário de funcionamento	3	
Localização	3	5
Mix de produtos	3	3
Preço		3
Qualidade do produto	8	
Rapidez na entrega	4	
Calor no ambiente de trabalho		2
Distribuição das tarefas		1
Limpeza		1
Marca ainda nova		1
Marketing		1
Organização do fluxo de produção		1
Regime tributário (simples nacional)		1
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>24</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na opinião dos funcionários, a empresa possui mais pontos fortes do que fracos. Dentre os pontos fortes destacam-se a qualidade do produto, atendimento ao cliente, ambiente de trabalho e rapidez na entrega. Já como pontos fracos mais mencionados constam a localização, mix de produtos e preço. Ao confrontar os pontos fortes e fracos destacados, é importante ressaltar que a qualidade do produto e a



rapidez na entrega, dois dos fatores mais votados como pontos fortes, nenhum funcionário caracterizou como ponto fraco. Da mesma forma, o preço que foi um ponto fraco destacado, nenhum colaborador elencou ser um ponto forte.

Questionados sobre o diferencial da empresa com relação aos concorrentes, os funcionários dão destaque a qualidade do produto, cinco vezes mencionado, atendimento ao cliente, quatro vezes mencionado, além do comprometimento e empenho de todos da equipe, duas vezes mencionado. Outros diferenciais da empresa foram citados pelos funcionários, porém só foram citados uma vez cada diferencial, os diferenciais são: satisfação do cliente, compromisso com o cliente, processo diferenciado, rapidez nas entregas, relacionamento entre as pessoas, trabalho com prazer, união e estratégia de vendas.

A maioria dos colaboradores posicionou a empresa como melhor que as demais empresas em que já trabalharam, somente um funcionário do setor externo que possui 25 anos de experiência na função a posicionou como igual/indiferente as demais. No que se refere a liberdade de opinar e dar sugestões referentes a processos ou melhorias a maior parte dos funcionários afirma possuir esta liberdade, somente um expõe ter liberdade apenas as vezes, sendo este do setor externo.

Relacionado aos aspectos que a indústria pode melhorar, três funcionários do setor interno produção mencionaram a distribuição das tarefas de cada um, três funcionários da produção a limpeza nas áreas externas a produção e dois funcionários da produção o calor na produção no verão. Outros aspectos também foram citados, porém cada aspecto somente foi mencionado uma vez. Esses aspectos consistem em melhorias na: aplicação de treinamentos de capacitação para o funcionário, organização do fluxo de produção, mudanças operacionais e alguns remanejamentos financeiros e comerciais, aspecto físico no congelamento e estoques, reconhecimento ao funcionário, infraestrutura, aumentar a equipe de vendas e área de atendimento, valores de produtos, benefícios aos colaboradores para reter os talentos e marketing. Um colaborador expôs uma melhoria de os veículos da empresa serem plotados servindo assim de *outdoor* móvel.

#### 4.2.3 Clientes

O Quadro 05 apresenta o cruzamento de informações entre o segmento do estabelecimento e o estado onde está localizado.

Quadro 05 – Segmento da empresa versus localização

Estado	Santa Catarina	Rio Grande do Sul	Total
<b>Segmento</b>			
Cafeteria	18	2	20
Posto de combustível/Loja de conveniência	11	4	15
Padaria	7		7
Supermercado	3		3
Distribuidora	2		2
Cafeteria e restaurante	1		1
Cafeteria, lancheria e restaurante		1	1
Padaria e cafeteria	1		1
Restaurante	1		1
Restaurante, café e confeitaria	1		1
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>7</b>	<b>52</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).



Dos clientes que responderam a pesquisa 45 (86,54%) são do estado de Santa Catarina e sete (13,46%) do Rio Grande do Sul. Dos estabelecimentos 20 são cafeterias, 15 são lojas de conveniência de postos de combustível, sete são padarias, três são supermercados e dois são distribuidoras, um é cafeteria e restaurante, um é cafeteria, lancheria e restaurante, um é padaria e cafeteria, um é restaurante e um restaurante café e confeitaria.

Questionados sobre qual a linha dos produtos da empresa os clientes compram, 25 clientes (48,08%) compram da linha A, 20 clientes (38,46%) da linha B e sete clientes (13,46%) de ambas as linhas. A linha A possui qualidade e preço superiores a linha B. O Quadro 06 expõe o tempo de atuação das empresas clientes desde a sua fundação.

**Quadro 06 – Tempo de atuação das empresas clientes**

Tempo de atuação da empresa desde a sua fundação	Quantidade
De 1 ano e 1 dia à 5 anos	14
De 10 anos e 1 dia à 20 anos	12
De 20 anos e 1 dia à 30 anos	10
Mais de 30 anos e 1 dia	7
De 5 anos e 1 dia à 10 anos	6
Menos de 1 ano	3
Total	52

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Dos respondentes 14 clientes (26,92%) possuem de 1 ano e 1 dia à 5 anos de atuação, 12 clientes (23,08%) possuem de 10 anos e 1 dia à 20 anos de atuação, 10 clientes (19,23%) possuem de 20 anos e 1 dia à 30 anos de atuação, sete clientes (13,46%) possuem mais de 30 anos e 1 dia de atuação, dado bem significativo em virtude do tempo de permanência alto desses clientes no mercado, seis clientes (11,54%) possuem de 5 anos e 1 dia à 10 anos de atuação, e somente três (5,77%) possuem menos de 1 ano de atuação.

Com relação ao porte das empresas que responderam a pesquisa a maioria são micro e pequenas empresas. 16 são microempresas (30,77%), 16 são pequenas empresas (30,77%), 13 são médias empresas (25%) e sete são grandes empresas (13,46%). O Quadro 07 mostra o período em que os respondentes são clientes da empresa.

**Quadro 07 – Período como cliente**

Período como cliente	Quantidade
Mais de 24 meses e 1 dia	13
De 12 meses e 1 dia a 18 meses (1 ano e meio)	13
De 6 meses e 1 dia a 12 meses (1 ano)	13
De 18 meses e 1 dia a 24 meses (2 anos)	7
Menos de 6 meses	6
Total	52

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os períodos como clientes mais significativos foram: mais de 24 meses e 1 dia, de 12 meses e 1 dia a 1 ano e meio, de 6 meses e 1 dia a um ano. Essas três faixas de período tiveram 13 respondentes (25%) cada uma. Sete respondentes (13,46%) são clientes de 18 meses e 1 dia a 2 anos, seis respondentes (11,54%) são clientes há menos de 6 meses.



Perguntados se a empresa cumpre o prazo de entrega estipulado, todos os clientes afirmaram que sim. A maioria dos clientes recebe entregas da empresa uma vez por semana, correspondendo a 36 respondentes de um total de 52 (69,23%). Sete dos clientes (13,46%) recebem entregas uma vez a cada 15 dias, seis clientes (11,54%) recebem duas vezes por semana. Um cliente (1,92%) afirmou receber três vezes por semana, um cliente (1,92%) uma vez a cada 30 ou 45 dias e um cliente (1,92%) sempre que solicitado.

Questionados sobre qual o dia da semana que a indústria faz entrega para os clientes, 17 vezes (29,82%) foi afirmado que os clientes não possuem um dia da semana fixo para receberem entregas, quarta-feira e sexta-feira foram os dias mais assinalados que os clientes recebem as entregas, 11 vezes (19,30%) foi assinalado para cada um desses dois dias. Oito vezes (14,04%) foi assinalado os recebimentos dos produtos na terça-feira, cinco (8,77%) na segunda-feira, quatro (7,02%) na quinta-feira e um (1,75%) na segunda-feira ou sexta-feira.

A maior parte dos clientes considera que o boleto é a melhor forma de pagamento, essa forma foi 37 vezes mencionada de um total de 56 menções (66,07%). Na segunda posição ficou o dinheiro, 14 vezes mencionado (25%). Na terceira posição ficou o cheque, três vezes mencionado (5,36%). O cartão e a transferência somente foram mencionados uma única vez cada um (1,79%).

Em relação à qualidade do produto e o preço 51 clientes (98,08%) assinalaram que o preço está de acordo com a qualidade do produto, somente um cliente (1,92%) assinalou que a qualidade é ótima, mas tem que aumentar o preço, não houve cliente que assinalou que o preço está acima com relação a qualidade do produto.

Sobre os preços da empresa com relação aos concorrentes, 28 clientes (53,85%) assinalaram que a empresa possui os mesmos preços dos concorrentes, 13 clientes (25%) assinalaram que a empresa possui preços mais baixos que os concorrentes e 11 clientes (21,15%) assinalaram que a empresa possui preços mais altos que os concorrentes.

Quanto a qualidade do produto e dos seus concorrentes, 45 clientes (86,54%) assinalaram que a qualidade é superior aos concorrentes, 7 clientes (13,46%) assinalaram que a qualidade é igual aos concorrentes e não houve cliente que assinalou que a qualidade é inferior aos concorrentes.

Questionados com relação a quais critérios fazem os clientes comprar da empresa, 49 vezes (36,57%) mencionaram a qualidade, 36 vezes (26,87%) o atendimento, 17 vezes (12,69%) o preço, 13 vezes (9,70%) a rapidez na entrega, 12 vezes (8,96%) a entrega no horário estipulado, 5 vezes (3,73%) o mix de produtos, 2 vezes (1,49%) a localização e não foi mencionado o horário de funcionamento.

50 clientes (96,15%) afirmaram que o mix de produtos é suficiente para atender seus objetivos, suas necessidades, 2 clientes (3,85%) afirmaram que o mix não é suficiente. O Quadro 08 expõe a classificação dos clientes referente aos pontos fortes e fracos da empresa.

Quadro 08 – Pontos fortes e fracos

(continua)

Pontos	Pontos fortes	Pontos fracos
<b>Fatores</b>		
Atendimento	37	
Entrega no horário estipulado	17	1
Horário de funcionamento	1	6
Localização	1	14



Quadro 08 – Pontos fortes e fracos

(conclusão)

<b>Pontos</b>	Pontos fortes	Pontos fracos
<b>Fatores</b>		
Mix de produtos	6	7
Preço	22	7
Qualidade do produto	46	
Rapidez na entrega	18	1
Quantidade por pacote (não é por unidade)		1
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>37</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na concepção dos clientes a empresa possui mais pontos fortes do que fracos. Dos 52 respondentes 23 clientes (44,23%) não conseguiram identificar pontos fracos. Os três principais pontos fortes são: qualidade do produto, atendimento e preço. Como pontos fracos mais mencionados constam a localização, mix de produtos e preço. Ao comparar os pontos fortes e fracos que foram mais mencionados, vale destacar que a qualidade do produto e o atendimento, fatores mais votados como pontos fortes, nenhum cliente classificou como ponto fraco. Perguntados se indicariam ou já indicaram a empresa para algum conhecido ou amigo, todos afirmaram que sim.

Os clientes avaliaram alguns fatores da empresa conforme o seu grau de satisfação. Utilizou-se para a tabulação dessa questão a escala de Likert. O Quadro 09 apresenta os fatores e suas respectivas médias ponderadas.

Quadro 09 – Satisfação

Fatores	Pontuação
Atendimento da empresa de forma geral	4,10
Qualidade do produto	4,08
Pós-venda/Apoio técnico	4,08
Negociação	4,04
Rapidez na entrega	4,00
Entrega no horário estipulado	3,94
Ações de venda (Degustações)	3,94
Horário de funcionamento	3,86
Preço	3,84
Forma de pagamento	3,84
Mix de produtos	3,82
Publicidade dos produtos/marca (visibilidade da marca)	3,80
Promoções de venda (preços mais baixos para promoções)	3,69
Localização	3,67

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os fatores avaliados que apresentaram maior nível de satisfação foram: atendimento da empresa de forma geral, qualidade do produto e pós-venda/apoio técnico. Em contrapartida os fatores avaliados com menor nível de satisfação foram: localização, promoções de venda (preços mais baixos para promoções) e publicidade dos produtos/marca (visibilidade da marca).

Ao final da pesquisa os clientes poderiam deixar alguma sugestão ou reclamação caso tivessem, alguns aproveitaram o campo para fazer elogios, agradecimentos com relação ao atendimento, qualidade e dedicação da empresa e um aviso para manter o padrão atual. Um cliente destacou que a empresa precisa melhorar o mix de produtos, além dos produtos que oferta atualmente trabalhar com



uma linha de salgados. Um cliente destacou que a empresa deveria: “ter um sistema padrão de visita técnica, pois no dia a dia do empresário, nem sempre conseguimos conferir nossos produtos (seus) se estão de acordo como deveriam, então essa rotina ajudaria a manter a qualidade nos produtos e ajudaria a vocês venderem mais”.

Os três supermercados que responderam foram questionados se caso vendem o mix de produtos tanto na padaria como na ilha de congelados quais os motivos para vender na ilha. Se não vendem na ilha o mix de produtos se teriam interesse, e se não porque não teriam interesse. Um supermercado respondeu que não vende na ilha, que não estaria disposto a vender em virtude do regime tributário da indústria. Um supermercado respondeu que não estaria disposto a vender na ilha, sem especificar o motivo. Um supermercado respondeu que vende na ilha em função do atendimento, preço e qualidade.

Com relação a resposta desse último supermercado cliente, a autora do estudo através da observação participante identificou que este cliente se confundiu quando destacou os mesmos critérios que o faz revender os produtos congelados na ilha como critérios para não revender, dessa forma o cliente se contradiz no entanto como a pesquisadora conseguiu identificar qual é o cliente e tem conhecimento de que o mesmo revende em ilha, ela considerou os critérios como motivos para o mesmo revender na ilha.

Com relação ao regime tributário, simples nacional da empresa, vale ressaltar que um funcionário, o vendedor na pesquisa dos colaboradores, destacou ser um ponto fraco da empresa, e um supermercado na pesquisa dos clientes mencionou o regime tributário como motivo para o mesmo não comprar os produtos e revender ao consumidor final na ilha dos congelados. O investidor na entrevista também destacou o regime tributário como um empecilho na negociação com supermercados para a revenda dos produtos congelados ao consumidor final, no entanto essa concepção se construiu com base na perspectiva da área comercial.

Dessa forma, como o regime tributário somente foi mencionado três vezes no estudo como um ponto negativo, e não se conseguiu no questionário aplicado aos clientes que muitos supermercados respondessem a pesquisa para se poder analisar melhor esse fator, a opção do regime tributário é uma questão a ser pesquisada em estudos futuros, levando-se em consideração os prós e contras pela opção do regime.

#### 4.3 ANÁLISE EXTERNA

Kotler e Armstrong (2003) e Scherer *et al* (2016) expõem que há algumas variáveis localizadas no ambiente externo a empresa, ameaças ou oportunidades, que a mesma deve observar e buscar se adaptar. O ambiente externo é composto pelo macroambiente e microambiente. O macroambiente é constituído pelas variáveis: demográficas, político-legais, econômicas, culturais, tecnológicos e naturais. Enquanto o microambiente é construído pelas seguintes variáveis: clientes, fornecedores, concorrência, públicos, intermediários.

A análise externa a seguir, dividida em análise do macroambiente e microambiente, foi realizada com base em dados primários e secundários. Os dados primários foram retirados da entrevista com o proprietário e investidor e dos questionários com os colaboradores e os clientes. Os dados secundários foram coletados de sites confiáveis da internet.

O Quadro 10 expõe as variáveis do macroambiente já classificadas como oportunidades ou ameaças. Com relação as variáveis demográficas são destacadas





como oportunidades ou ameaças os principais fornecedores das matérias-primas do pão de queijo estarem próximos ou não da empresa, as principais matérias-primas são: queijo, amido e ovo líquido pasteurizado.

Como ameaça político-legal foi elencada pelo proprietário as dificuldades enfrentadas pela empresa em não possuir muitos recursos para cobrar dos clientes inadimplentes, tendo em vista que os gastos para colocar um título em cartório muitas vezes é igual ou superior ao valor do próprio título, não sendo uma alternativa muito boa. Uma forma de cobrança que a empresa utilizou com um cliente inadimplente foi entrar com uma ação judicial, no Juizado de Pequenas Causas, no entanto não se conseguiu receber o valor pendente.

**Quadro 10 – Análise do macroambiente**

Variáveis	Oportunidades	Ameaças
Demográficas	- Fornecedor do ovo líquido pasteurizado localizado a 2,5 km da empresa.	- Fornecedor do queijo localizado a aproximadamente 1.527,7 km da empresa; - Fornecedor do amido localizado a aproximadamente 1.007,9 km da empresa.
Político-legais	- Empresa regularizada, não possui grandes gastos com regularização e adequação as normas.	- Dificuldades de não se ter muitos recursos para cobrar.
Econômicas	- Crescimento do varejo alimentício como canal de distribuição da indústria da alimentação no mercado interno (ABIA, 2019).	
Culturais	- Estilo de vida de pessoas que optam por produtos mais naturais e saudáveis, sem conservantes, aromatizantes, essências, glúten, lactose.	
Tecnológicas	- Equipamentos bons e novos.	- Equipamentos mais modernos proporcionando maior agilidade, possibilidade de os atuais ficarem obsoletos; - Utilização de sistema ERP mais moderno e integrado.
Naturais	- Facilidade no descarte do resíduo (óleo de algodão); - Atividade que não polui o meio ambiente.	

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2019) publicou números do setor referente ao mercado interno, em que o varejo alimentício como canal de distribuição da indústria da alimentação no mercado interno passou de 203,5 bilhões de reais em 2011 para 375,3 bilhões de reais em 2019, enquanto o *food service* passou de 87,9 bilhões de reais em 2011 para 185,2 bilhões de reais em 2019.

Com relação as variáveis naturais, a empresa não possui uma atividade que polui o meio ambiente. Como resíduo da atividade produtiva tem-se o óleo de algodão que é utilizado na pré-fritura ou fritura total da rosquinha de polvilho. Este óleo é trocado periodicamente, no entanto quando é descartado uma cooperativa do município fica responsável por recolher na própria indústria. Portanto é um resíduo fácil de ser descartado, sem custo e que o descarte cumpre as normas da fundação ambiental do município em que indústria está localizada.



O Quadro 11 demonstra as variáveis do microambiente já identificadas como oportunidades ou ameaças. A inadimplência na empresa é baixa, no entanto mesmo sendo baixa essa variável foi enquadrada como uma ameaça relacionada a clientes.

Segundo a Federação Nacional das Associações de Celíacos do Brasil (FENACELBRA) a doença celíaca atinge aproximadamente 2 milhões da população brasileira, no entanto a maior parte dessas pessoas ainda não foram diagnosticadas. A consciência referente a doença celíaca aumentou no país nos últimos dez anos. Há estudos internacionais que indicam que das pessoas do mundo 1% são celíacos (FENACELBRA, [20-]).

**Quadro 11 – Análise do microambiente**

Variáveis	Oportunidades	Ameaças
Cientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pessoas intolerantes ao glúten;</li> <li>- Pessoas intolerantes a lactose;</li> <li>- Ideia de desenvolver novos produtos, aumentar o mix, ex: linha de salgados;</li> <li>- Atingir outros nichos de mercado;</li> <li>- Vender outros produtos do mix para os clientes que já compram o pão de queijo;</li> <li>- Abertura de filial (ponto de distribuição);</li> <li>- Loja física na indústria;</li> <li>- Tele-entrega para pessoas físicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inadimplência;</li> <li>- Dificuldade em fazer o cliente perceber a qualidade do produto, pois normalmente este só consegue identificar a qualidade na degustação;</li> <li>- Alguns clientes do varejo que não possuem espaço para comprar volumes maiores e armazenar, o que exige da indústria maior frequência de entregas.</li> </ul>
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produzir para um parceiro que queira terceirizar a produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abertura de concorrentes que atuem na mesma área ofertando um produto com a mesma qualidade;</li> <li>- Concorrentes que atendem clientes grandes com alto volume de vendas;</li> <li>- Concorrentes com qualidade inferior e preço mais baixo;</li> <li>- Concorrentes que fornecem fornos e freezers em comodato.</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O proprietário da empresa fornecedora do ovo líquido pasteurizado ser da própria família, ocasionando prioridade na entrega, facilidade no pagamento, não havendo necessidade de se fazer um estoque grande dessa matéria-prima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecedor não manter a qualidade e higiene que a empresa deseja.</li> </ul>
Interme diários	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representante comercial regulado pela Lei nº4.886/1965;</li> <li>- Venda para distribuidoras;</li> <li>- Não possui financiamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribuidoras que não dão ênfase ao produto como a indústria dá, consequência vendas baixas.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A empresa comercializa para padarias, cafeterias, restaurantes, lojas de conveniência, supermercados, no entanto não possui vendas para hotéis e pousadas, esse nicho de mercado pode ser uma oportunidade para a empresa.

Hoje o produto mais comercializado da empresa é o pão de queijo, outra oportunidade seria vender aos clientes já compradores de pão de queijo os outros produtos do mix de produtos da empresa. Dessa forma a indústria otimizaria as entregas, pois a despesa de entrega seria a mesma, ou seja, a despesa do caminhão para levar o produto até o cliente, no entanto vendendo mais produtos do mix aumentaria o valor das vendas.

A indústria optou por possuir vendedores registrados conforme a Consolidação das Leis do Trabalho, no entanto já cogitou a hipótese de fazer acordo



com representante comercial autônomo, tendo em vista que a empresa acredita que possa ser mais vantajoso financeiramente.

O proprietário mencionou na entrevista que a experiência com as vendas para distribuidoras resultou em vendas baixas, consequência das mesmas não darem ênfase aos produtos como a indústria dá, pois as distribuidoras tem uma grande variedade de itens para vender, produtos não congelados e congelados. Esse ponto citado foi destacado na análise externa como uma ameaça, no entanto a empresa acredita que a venda a distribuidoras não pode ser descartada com base nas experiências vividas, sendo uma oportunidade de negócio. A indústria acredita que possa focar na venda a distribuidoras que já possuem foco na venda de produtos congelados, como salgados, tendo assim um *feeling* para vender esse tipo de produto.

#### 4.4 DIAGNÓSTICO – ANÁLISE SWOT

A análise SWOT é o cruzamento das forças e fraquezas do ambiente interno com as oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa, possibilitando assim enquadrar a empresa estrategicamente para o cumprimento dos seus objetivos (SERRA; TORRES, M.; TORRES, A., 2004).

O Quadro 12 expõe a análise do ambiente interno e externo da indústria em questão. O ponto forte com maior relevância é a qualidade do produto, esse item engloba a matéria-prima, embalagem, produto final, qualidade do pão de queijo e sabor. O segundo ponto forte mais significativo foi o atendimento ao cliente, o item abrange o atendimento de forma geral, negociação, pós-venda, apoio técnico. Outra força significativa é o bom relacionamento entre as pessoas, no caso, entre chefes e funcionários e entre os funcionários e os líderes acima deles.

Quadro 12 – Análise de SOWT

(continua)

<b>Forças (Ambiente interno)</b>	<b>Fraquezas (Ambiente interno)</b>
Qualidade do produto; Atendimento ao cliente; Rapidez na entrega; Preço; Relacionamento entre as pessoas; Entrega no horário estipulado; Qualificação dos funcionários; Mix de produtos; Funcionários tem liberdade de opinar e dar sugestões referente a processos ou melhorias; Ambiente de trabalho; Formas de pagamento; Vendas bem pulverizadas, leque grande de clientes, não está na mão de um grande cliente, foco no varejo; Ações de venda (Degustações); Comprometimento, responsabilidade, empenho de todos da equipe; Bom relacionamento entre empresa e clientes; Bom relacionamento entre o comprador e os fornecedores; Não possui financiamento e tem um bom capital próprio; Satisfação em fazer parte da empresa; Gerência; Horário de trabalho; Satisfação com a tarefa que executo.	Marketing/Propaganda; Equipamentos/utensílios na cozinha/refeitório; Limpeza nas áreas externas a produção; Benefícios aos funcionários; Remuneração; Publicidade dos produtos/marca (visibilidade da marca); Promoções de venda (preços mais baixos para promoções); Distribuição das tarefas.

Quadro 12 – Análise de SOWT

(conclusão)

Oportunidades (Ambiente externo)	Ameaças (Ambiente externo)
<p>Ideia de desenvolver novos produtos, aumentar o mix, ex: linha de salgados;                      Atingir outros nichos de mercado;                      Vender outros produtos do mix para os clientes que já compram o pão de queijo;                      Abertura de filial (ponto de distribuição);                      Loja física na indústria;                      Tele-entrega para pessoas físicas;                      Vender para outras regiões, vendas realizadas pelo próprio pessoal de vendas da empresa;                      Suporte para a análise de crédito;                      Estilo de vida de pessoas que optam por produtos mais naturais e saudáveis, sem conservantes, aromatizantes, essências, glúten, lactose;                      Pessoas intolerantes ao glúten e a lactose;                      Produzir para um parceiro que queira terceirizar a produção;                      Investimento em marketing;                      Venda com distribuidora;                      Representante comercial.</p>	<p>Dificuldade em identificar matérias-primas com qualidade;                      Abertura de concorrentes que atuem na mesma área ofertando um produto com a mesma qualidade;                      Concorrentes com qualidade inferior e preço mais baixo;                      Concorrentes que atendem clientes grandes com alto volume de vendas;                      Venda com distribuidora, pois não dariam a mesma ênfase ao produto como a equipe de vendas própria da empresa dá;                      Clientes do varejo que não possuem espaço para comprar volumes maiores e armazenar, o que exige da indústria maior frequência de entregas;                      Concorrentes que fornecem fornos e <i>freezers</i> em comodato;                      Equipamentos mais modernos proporcionando maior agilidade, possibilidade de os atuais ficarem obsoletos;                      Utilização de sistema ERP mais moderno e integrado;                      Fornecedor não manter a qualidade e higiene que a empresa deseja;                      Inadimplência;                      Dificuldade de não se ter muitos recursos para cobrar, como colocar título no cartório ou entrar com ação.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

#### 4.5 MISSÃO, VISÃO, VALORES

Com base nas análises dos dados da pesquisa é possível identificar que o diferencial competitivo da indústria com relação aos seus concorrentes está na qualidade dos produtos e no atendimento, juntamente com a rapidez e o preço.

A empresa antes do estudo não possuía missão, visão e valores elaborados. No entanto, a partir do estudo realizado, dos dados coletados, foi desenvolvido a missão, visão e valores, respeitando as particularidades da empresa, formulados a partir do olhar do investidor, proprietário, funcionários e clientes. A missão, visão e valores propostas nesse artigo foram aceitas e adotadas pela própria empresa.

A missão é o propósito da organização, o seu diferencial com relação a concorrência (LUCCA, 2013). Em conformidade com o diferencial competitivo da empresa identificado neste estudo, foi elaborado a seguinte missão: Produzir e comercializar alimentos congelados de qualidade, que proporcionem momentos únicos aos consumidores, aliado ao bom atendimento, rapidez e preço justo.

A visão é o objetivo que a organização deseja alcançar no futuro. Desse objetivo macro se define objetivos estratégicos menores, chamados de ações (LUCCA, 2013; MÜLLER, 2014). Afim de criar uma visão que melhor abordasse como a empresa pretende estar no futuro foi construída a visão: Ser reconhecida como uma empresa referência no ramo alimentício pela qualidade dos seus produtos e o



atendimento, agregando valor ao produto e a equipe, tornando-se consolidada, continuando a expandir suas vendas na região em que já atua e novas regiões.

Os valores da empresa foram construídos com base no comportamento dos funcionários, e no que a empresa preza, incentiva e cobra dos mesmos. Assim tem-se os seguintes valores: Respeito às pessoas e ao meio ambiente; Valorização do produto e das pessoas; Comprometimento com os resultados; Honestidade; Orgulho de fazer parte da equipe; União; Responsabilidade. Dessa forma, com os valores cultivados torna-se possível a realização da continuação da missão e o alcance da visão (CRUZ, 2017; MÜLLER, 2014).

#### 4.6 PLANO DE AÇÃO

Posterior a análise dos dados coletados por meio de entrevista e questionários, a realização da análise externa e matriz SWOT, foi construído os objetivos estratégicos. Como objetivos estratégicos tem-se: aumentar as vendas, reforçar o marketing, melhorar o reconhecimento aos colaboradores. O objetivo estratégico aumentar as vendas refere-se a expansão das vendas na região em que já atua e novas regiões, bem como expandir as vendas a pessoas físicas, não manter o foco só nas pessoas jurídicas. Já o objetivo estratégico reforçar o marketing trata-se de reforçar o reconhecimento, a consolidação da marca. O objetivo estratégico melhorar o reconhecimento aos colaboradores está ligado a benefícios, remuneração.

Construído o plano de ação da empresa. Este contempla as ações estratégicas na metodologia 5W1H, em que a forma de executar a ação prevista fica detalhada. Com a formalização das ações necessárias para o atingimento dos objetivos estratégicos definidos pela empresa a mesma está se direcionando a visão definida (LUCCA, 2013). O Apêndice 4 expõe o plano de ação.

Uma forma da empresa se tornar mais conhecida nas redes sociais é bonificar produtos para digital influencer e organizações, como hospitais ou associações beneficentes.

Na ação vender para distribuidoras, a empresa fará uma escolha estratégica das próximas distribuidoras que irá vender, além de vender irá fazer uma capacitação da própria distribuidora, apresentação da empresa, dos produtos, da forma como a empresa atende os seus clientes, os resultados positivos que teve, para dessa forma gerar nas distribuidoras um engajamento maior nas suas vendas.

Com relação a ação vender outros produtos do mix para os clientes que já compram o pão de queijo o objetivo é impulsionar a venda de outros produtos do mix bonificando os mesmos. A ideia inicial é bonificar o produto rosquinha de polvilho para lojas de conveniências de postos de combustíveis, pois assim como tem-se em muitos postos de combustíveis o dia da promoção do pão de queijo, pode-se criar o dia da promoção da rosquinha de polvilho.

A ação atingir outros nichos de mercado consiste em os vendedores focarem em pousadas e hotéis que estão localizados entre os clientes que a empresa já possui, aumentando as vendas na região em que já atua.

Referente a ação representante comercial autônomo o representante será pessoa jurídica recebendo a comissão de 5% do valor recebido das suas vendas.

A ideia de produzir para um parceiro que queira terceirizar a produção é uma forma de aproveitar a capacidade produtiva ociosa da produção e aumentar as vendas dos produtos da linha B, linha com preço mais acessível e qualidade inferior a linha A.



A empresa seria responsável por todo o processo produtivo, desde a compra das matérias-primas até o produto final, embalado na embalagem do cliente.

Referente a ação desenvolver ações publicitárias o intuito é tornar a empresa mais conhecida nas redes sociais, *instagram* e *facebook*, para isso, a empresa contratará uma agência de publicidade para produzir conteúdo para postagens nas redes sociais, além do serviço desenvolvido nas redes sociais, a agência fica à disposição da empresa para desenvolvimento de materiais publicitários, como folders, *outdoors*, entre outros materiais.

A ação possibilitar a venda para consumidor final na empresa compreende em a mesma organizar uma sala com um *freezer* e passar a trabalhar com cupom fiscal eletrônico e máquina de cartão.

Para proporcionar a tele-entrega para pessoas físicas a empresa fará uma parceria com uma empresa prestadora de serviços de tele-entrega (motoboy).

Com relação ao desenvolvimento de novos produtos a empresa poderá utilizar um equipamento que já possui e que atualmente não está sendo usado.

A ação aumentar a remuneração consiste em aumentar em 5% o salário vigente dos gerentes, colaboradores da produção e técnico comercial em 2024. Esse aumento não se aplica aos cargos comissionados. Como mencionado pelo proprietário na entrevista o intuito é que a empresa aumente o seu faturamento nos próximos anos possibilitando um aumento na remuneração dos seus colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo foi realizado em uma indústria alimentícia do sul do estado de Santa Catarina, o primeiro objetivo específico de diagnosticar o ambiente interno e externo foi realizado a partir da coleta de dados da entrevista com o proprietário e o investidor e questionário com os clientes e com os colaboradores. Identificou-se na análise dos dados que os pontos fortes da empresa consistem na qualidade do produto, bom atendimento, rapidez na entrega e preço, em contrapartida os pontos fracos são publicidade dos produtos/marca, promoções de vendas, remuneração, benefícios aos funcionários, limpeza nas áreas externas a produção e distribuição das tarefas. Referente a parte da análise do ambiente externo foi realizada uma busca em dados secundários extraídos de sites confiáveis, além de aspectos do ambiente externo que foram citados na pesquisa aplicada desse estudo. Como principal oportunidade está o aumento das vendas concentrando a força comercial em novos canais de vendas, com relação a principal ameaça seriam as estratégias dos concorrentes.

Com base no segundo objetivo específico, enquadrar estrategicamente a empresa, foi elaborado a análise SWOT, missão, visão, valores, objetivos estratégicos. Como objetivos estratégicos que serviram de base para a criação do plano de ação tem-se: aumentar as vendas, reforçar o marketing, melhorar o reconhecimento aos colaboradores.

O terceiro objetivo específico, desenvolver um plano de ação para a indústria, foi realizado utilizando-se a metodologia do 5W1H que especifica como a ação será desenvolvida. O plano de ação construído possui duração de aproximadamente quatro anos, com início em Abril de 2020 e conclusão prevista para 2024. A partir da realização dos objetivos específicos alcança-se o objetivo geral do estudo, que é elaborar o planejamento estratégico para a indústria em questão.

Com relação às limitações da pesquisa, a autora da mesma juntamente com a área comercial da empresa, conseguiu reunir muitos contatos de clientes, dos



responsáveis pelas compras, no entanto nem todos responderam o questionário, mesmo sendo reenviados. Nos casos de clientes ativos em que não se conseguiu o número do celular do responsável, a autora enviou o questionário por e-mail, todavia não obteve respostas.

Realizada a pesquisa, uma sugestão de estudo futuro é a empresa realizar um planejamento tributário para reavaliar o seu enquadramento no simples nacional. Tentou-se nessa pesquisa analisar se o regime tributário de fato era um empecilho em algumas negociações com clientes, principalmente supermercados, porém como não foi possível a coleta de muitos questionários respondidos por supermercados não foi o bastante para concluir se é um ponto negativo da empresa. Com a realização de um planejamento tributário a empresa teria uma resposta de qual regime tributário é mais vantajoso para ela.

## REFERÊNCIAS

AIDAR, Marcelo Marinho. **Empreendedorismo**. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2010.

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**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. **Canais de distribuição da ind. da alimentação no mercado interno (R\$ Bilhões)**. [São Paulo]: [s.n.], 2019. Disponível em: <https://www.abia.org.br/vsn/anexos/mercadointerno2019.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2020.

BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA Rivanda Meira. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 3, p. 31-42. 2003. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/354/1/Gest%c3%a3oEstrat%c3%a9gicaEmpresas.pdf>. Acesso: 15 out. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017.



FEDERAÇÃO NACIONAL DAS ASSOCIAÇÕES DE CELÍACOS DO BRASIL. **Conheça a doença celíaca em 3 cliques:** Sobre a doença celíaca. [S. l.: s. n.], [20--]. Disponível em: <http://www.fenacelbra.com.br/fenacelbra/>. Acesso em: 08 mai. 2020.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica:** da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

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

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing estratégico:** planejamento estratégico orientado para o mercado. São Paulo: Atlas, 2010.

GUAZZELLI, Arianne Menna. Evolução do pensamento estratégico. *In:* GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento estratégico.** Porto Alegre: SAGAH, 2018.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada:** um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013.

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.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos:** uma integração necessária. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos:** conceitos metodologia práticas. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática:** a competitividade para administrar o futuro das empresas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, Mauricio Fernandes et al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, nº1, p. 50-65. 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/973/97312503004.pdf> Acesso em: 15 out. 2019.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. *In:* BEUREN, Ilse Maria (org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013. p. 84-85.





SEBRAE. **Causa Mortis:** O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. São Paulo, 2014. Disponível em:  
[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf) Acesso em: 28 ago. 2019.

SERRA, Fernando Ribeiro. et al. **Gestão estratégica:** conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

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.

SCHERER, Flavia Luciane et al. Análise do Ambiente de Marketing: Um estudo aplicado em uma cooperativa do setor de agronegócio da região Centro-Oeste do Rio Grande do Sul. **RGC**, v.2, n4, Santa Maria, 2016.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial:** foco em cliente e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.



## APENDICES



APENDICE – 1

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA – UNESC**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**QUESTIONÁRIO COM OS PROPRIETÁRIOS**

**Perfil do respondente**

Nome:

Idade:

Nível de escolaridade:

Qual a graduação?

Tempo de atuação na empresa:

Tempo de atuação no ramo:

**Caracterização da empresa**

Em que ano a empresa foi fundada?

Comente sobre a fundação da empresa, história, de que forma surgiu a ideia do negócio, as dificuldades e os motivos que levaram a implantação da indústria.

Qual o porte da empresa?

Quais os fatores significativos que justificam a permanência da empresa no mercado nesses anos de atuação?

Desde a abertura da empresa, houveram erros/falhas em algum setor? Se sim, houve aprendizado com os erros? Quais seriam?

Como é o relacionamento entre da empresa e os clientes?

Se houver alguma reclamação por parte dos clientes como é tratado? Quem é o responsável por tratar disso?



Se houver alguma reclamação por parte dos funcionários como é tratado? Quem é o responsável por tratar disso?

Os funcionários tem liberdade de opinar ou dar sugestões referente a processos ou melhorias?

Como é o relacionamento entre o comprador (empresa) e os fornecedores?

Quais os produtos/serviços que a empresa oferece?

Como é realizado o processo de produção da empresa desde a venda até a entrega?

Ocorreu mudanças nos clientes ou nos produtos até chegar nos dias atuais?

Algum cliente se manteve desde a abertura? Qual o período que os clientes ativos estão trabalhando com a empresa?

No ramo da indústria a mesma sofre com sazonalidade?

### **Estratégia da empresa**

Quais os critérios para seleção de fornecedores de matérias-primas? Quem realiza as compras? Como é realizada/administrada?

Quais são as principais concorrentes? Quais produtos elas disponibilizam?

Há algum diferencial com relação a concorrência?

Há algum diferencial com relação aos principais diferenciais dos concorrentes?

Há algum plano de expansão? Abrir uma filial? Atuar em outro segmento?

Desenvolver novos produtos?



Atualmente, qual o objetivo da empresa?

Qual a razão da existência/propósito da empresa?

Qual o objetivo da empresa visando o futuro? Como ela pretende estar no futuro?

Hoje, como você imagina a empresa daqui dez anos?

Quais os objetivos para os próximos três anos?

De acordo com o objetivo futuro da empresa, em qual estágio/fase de desenvolvimento a mesma se encontra nos dias de hoje?

Quais os valores da empresa?

Os preços estão em conformidade com o que os clientes se propõe a pagar?

Os seus produtos e atendimento estão de acordo com o que o cliente deseja?

Na sua opinião, qual a imagem que a empresa reflete para o mercado e para os colaboradores?

A empresa possui algum tipo de sistema de controle na produção?

A empresa possui uma forma de controlar custos e preço de venda?

Quais os pontos fortes internos da empresa?

Quais os pontos fracos internos da empresa?

Com relação ao financeiro, quais os pontos fortes e fracos?

Com relação ao comercial, quais os pontos fortes e fracos?



Com relação a produção, quais os pontos fortes e fracos?

Com relação a logística, quais os pontos fortes e fracos?

Com relação ao marketing, quais os pontos fortes e fracos?

Na sua opinião, o que é ou poderia ser uma oportunidade externa para a empresa?

Na sua opinião, o que é ou poderia ser uma ameaça a empresa?

Há alguma alteração que possa ser realizada que você acredita que possa conceder vantagens a empresa e/ou impedir prejuízos? Qual seria?

Se existe, por que essa modificação ainda não foi feita? O que impede a execução?



APENDICE – 2

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA – UNESC**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**QUESTIONÁRIO COM OS COLABORADORES**

A presente pesquisa tem o objetivo de identificar a opinião dos colaboradores da empresa. Solicitamos que as respostas sejam sinceras, pois pretendemos compreender os anseios dos trabalhadores para avançarmos como equipe. Não será divulgado o nome do funcionário, mantendo-se o sigilo. Sua contribuição é muito importante.

Atenciosamente, Cristhiana Arns Schmidt.

**Perfil do respondente**

1) Qual setor você trabalha?

( ) Interno administração

( ) Interno produção

( ) Externo (Motorista/Vendedor/Técnico Comercial)

2) Qual seu nível de escolaridade?

( ) Ensino fundamental

( ) Ensino médio

( ) Ensino superior

3) Tempo de experiência na função?

4) Tempo de atuação na empresa?

**Posicionamento com relação à empresa**

5) Com relação aos aspectos a seguir ofertados pela empresa, avalie conforme o seu grau de satisfação, sendo:

1 – Muito insatisfeito

2 – Insatisfeito



3 – Indiferente

4 – Satisfeito

5 – Muito satisfeito

ASPECTOS	GRAU DE SATISFAÇÃO				
	1	2	3	4	5
Relacionamento entre as pessoas					
Relacionamento com o líder acima de você					
Gerência					
Infraestrutura					
Remuneração					
Tarefa que executo					
Como me sinto em fazer parte da empresa					
Matéria-prima					
Embalagem					
Processo de produção					
Qualidade do produto					
Localização					
Limpeza					
Instalações físicas					
Benefícios aos funcionários					
Qualificação dos funcionários					
Marketing/Propaganda					
Horário de trabalho					
Equipamentos/utensílios na cozinha/refeitório					
Equipamentos na produção					
Equipamentos no escritório					
Sistemas de controle de produção					





Sistema de vendas (aplicativo)					
Frota de veículos					

6) Para você, quais os pontos fortes da empresa? Marque até três opções.

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

7) Para você, quais os pontos fracos da empresa? Marque até três opções.

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

8) Na sua opinião, qual a principal diferença da empresa com as concorrentes?

9) Tendo em vista suas experiências profissionais anteriores, como você posicionaria a empresa:

- Pior que as demais



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

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

- Sim
- Não
- As vezes

11) Para você, em qual aspecto a empresa pode melhorar?

Obrigada pela contribuição.



APENDICE – 3

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA – UNESC**  
**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**QUESTIONÁRIO COM OS CLIENTES**

A presente pesquisa tem o objetivo de identificar a opinião dos clientes da empresa. Solicitamos que as respostas sejam sinceras, pois pretendemos com essa pesquisa aperfeiçoar a forma de atendê-los. Não será divulgado o nome do respondente e/ou da empresa, mantendo-se o sigilo. Sua contribuição é muito importante.

Atenciosamente, Cristhiana Arns Schmidt.

**Perfil do respondente**

- 1) Qual o seu setor de trabalho?
  
- 2) Tempo de experiência no setor/ na função que você exerce?
  
- 3) Tempo de atuação na empresa?

**Perfil da empresa**

- 4) A sua empresa é:
  - ( ) Distribuidora
  - ( ) Supermercado
  - ( ) Padaria
  - ( ) Cafeteria
  - ( ) Posto de combustível/Loja de conveniência
  - ( ) Loja de produtos naturais
  - ( ) Outros. Quais?
  
- 5) Qual estado a sua empresa está localizada?
  - ( ) Santa Catarina
  - ( ) Rio Grande do Sul



6) Você compra qual linha dos nossos produtos?

- Linha A
- Linha B
- Ambas

7) Qual o tempo de atuação da empresa desde a sua fundação?

- Menos de 1 ano
- De 1 ano e 1 dia à 5 anos
- De 5 anos e 1 dia à 10 anos
- De 10 anos e 1 dia à 20 anos
- De 20 anos e 1 dia à 30 anos
- Mais de 30 anos e 1 dia

8) Porte da empresa em que você atua?

- Microempresa
- Pequena empresa
- Média empresa
- Grande empresa

9) Quanto tempo você é nosso cliente?

- Menos de 6 meses
- De 6 meses e 1 dia a 12 meses (1 ano)
- De 12 meses e 1 dia a 18 meses (1 ano e meio)
- De 18 meses e 1 dia a 24 meses (2 anos)
- Mais de 24 meses e 1 dia

**Posicionamento com relação à empresa**

10) A empresa cumpre o prazo de entrega estipulado?

- Sim
- Não
- Algumas vezes



11) Com que frequência a empresa entrega para vocês?

- 1 vez por semana
- 2 vezes por semana
- 3 vezes por semana
- 4 vezes por semana
- 1 vez a cada 15 dias
- Outros. Quais?

12) Qual o dia que ela faz entrega para você?

- segunda-feira
- terça-feira
- quarta-feira
- quinta-feira
- sexta-feira
- não tem dia fixo

13) Em relação a forma de pagamento, qual a melhor forma para a sua empresa?

- Dinheiro
- Boleto
- Cartão
- Transferência
- Cheque
- Outros. Quais?

14) Em relação à qualidade do produto e o preço:

- O preço está de acordo com a qualidade do produto
- O preço está acima com relação a qualidade do produto
- Ótima qualidade, mas tem que aumentar o preço

15) Como está os preços da empresa com relação aos seus concorrentes:

- A empresa possui preços mais altos que os concorrentes
- A empresa possui os mesmos preços dos concorrentes
- A empresa possui preços mais baixos que os concorrentes



16) Em relação a qualidade do produto da empresa e dos seus concorrentes:

- A qualidade é superior aos concorrentes
- A qualidade é igual aos concorrentes
- A qualidade é inferior aos concorrentes

17) Você compra da nossa empresa, por quais critérios?

- Atendimento
- Entrega no horário estipulado
- Horário de funcionamento
- Localização
- Mix de produtos
- Preço
- Qualidade do produto
- Rapidez na entrega
- Outros. Quais?

18) O mix de produtos é suficiente para atender seus objetivos/necessidades?

- Sim
- Não
- Pode melhor. Sugestão?

19) Na sua opinião, o que você considera como sendo os pontos fortes da empresa?

Marque até três opções.

- Atendimento
- Entrega no horário estipulado
- Horário de funcionamento
- Localização
- Mix de produtos
- Preço
- Qualidade do produto
- Rapidez na entrega
- Outros. Quais?



20) Na sua opinião, o que você considera como sendo os pontos fracos da empresa? Marque até três opções.

- Atendimento
- Entrega no horário estipulado
- Horário de funcionamento
- Localização
- Mix de produtos
- Preço
- Qualidade do produto
- Rapidez na entrega
- Outros. Quais?

21) Você indicaria ou já indicou nossa empresa para um amigo/ conhecido?

- Sim
- Não

22) Com relação aos aspectos a seguir ofertados pela empresa, avalie conforme o seu grau de satisfação, sendo:

- 1 – Muito insatisfeito
- 2 – Insatisfeito
- 3 – Indiferente
- 4 – Satisfeito
- 5 – Muito satisfeito

ASPECTOS	GRAU DE SATISFAÇÃO				
	1	2	3	4	5
Qualidade do produto					
Preço					
Forma de pagamento					
Atendimento da empresa de forma geral					
Negociação					



Localização					
Rapidez na entrega					
Entrega no horário estipulado					
Publicidade dos produtos/marca (visibilidade da marca)					
Promoções de venda (preços mais baixos para promoções)					
Mix de produtos					
Horário de funcionamento					
Pós-venda/ Apoio técnico					
Ações de venda (Degustações)					

23) Este campo é para você deixar alguma sugestão, reclamação, caso tenha.

**Perguntas direcionadas apenas para o supermercado**

24) Caso você venda o mix de produto tanto na padaria, como na ilha de congelados, o que lhe faz vender na ilha de congelados? Marque até três opções.

- ( ) Atendimento
- ( ) Entrega no horário estipulado
- ( ) Horário de funcionamento
- ( ) Localização
- ( ) Mix de produtos
- ( ) Prazo de validade
- ( ) Preço
- ( ) Qualidade do produto
- ( ) Rapidez na entrega
- ( ) Regime de tributação
- ( ) Outros. Quais?

25) Caso você venda o mix de produto apenas na padaria, estaria disposto a vender na ilha de congelados (para o cliente final)?





Sim

Não

26) Caso não esteja disposto a vender na ilha de congelados para o cliente final, quais os motivos desta escolha: Marque até três opções.

Atendimento

Entrega no horário estipulado

Horário de funcionamento

Localização

Mix de produtos

Prazo de validade

Preço

Qualidade do produto

Rapidez na entrega

Regime de tributação

Outros. Quais?

Obrigada pela contribuição.



**APENDICE 4 – Plano de ação**

<b>What? O que?</b>	<b>Why? Por que?</b>	<b>Who? Quem?</b>	<b>When? Quando?</b>	<b>Where? Onde?</b>	<b>How? Como?</b>
Melhorar o marketing	Tornar a empresa mais conhecida	Proprietários e Gerentes	30/04/2020	Redes sociais	Bonificar com produtos digital influencer e organizações
Vender para distribuidores	Aumentar as vendas com novos clientes que comprem volume alto	Gerente de Prod./ Comercial	A partir de 20/05/2020	SC/ RS	Negociação e capacitação com distribuidores
Vender outros produtos do mix para os clientes	Aumentar as vendas e otimizar as entregas	Área Comercial	A partir de 01/08/2020	Os já clientes localizados em SC/RS	Abrir venda para outros produtos do mix, bonificando produtos
Atingir outros nichos de mercado	Aumentar as vendas e diversificar o público-alvo	Área Comercial	A partir de 01/08/2020	SC/ RS	Atingir público-alvo que a empresa ainda não atua
Representante comercial autônomo	Aumentar as vendas com uma opção que traga menor despesa para a empresa	Gerente de Prod./ Comercial	A partir de 15/08/2020	SC/ RS	Seleção e negociação com representantes, elaboração de contrato de representação comercial, fixação de remuneração
Produzir para um parceiro que queira terceirizar a prod.	Aproveitar capacidade produtiva ociosa	Gerente de Prod./ Comercial e Supervisor de Prod.	A partir de 01/10/2020	Na empresa	Produzir a linha B na embalagem do cliente fornecida pelo mesmo
Desenvolver ações publicitárias	Tornar a empresa mais conhecida, melhorar a publicidade	Proprietários e Gerente de Produção/Comercial	A partir de 01/11/2020	Redes sociais e publicidade	Contratar agência para fazer publicações nas redes sociais e desenvolver material publicitário
Possibilitar a venda para consumidor final na indústria	Possibilitar ao consumidor final comprar o produto congelado	Proprietários, Investidor e Gerente de Prod./Comercial	A partir de 01/01/2021	Na empresa	Organizar uma sala para a loja com freezer, trabalhar com cupom fiscal e máquina de cartão
Proporcionar tele-entrega para pessoas físicas	Possibilitar ao consumidor final receber o mesmo a domicílio	Proprietários, Investidor e Gerente de Produção/Comercial	A partir de 01/01/2021	Cidade próximas a empresa	Fazer parceria com motoboy autônomo para realizar as entregas
Desenvolver novos produtos	Aumentar as vendas e utilizar um equipamento que a empresa já possui	Gerente de Prod./ Comercial e Supervisor de Prod.	A partir de 01/02/2021	Na empresa	Com testes
Aumentar remuneração	Mais reconhecimento aos colaboradores	Proprietário, Investidor e Gerência	A partir de 2024	Na empresa	Aumentar o salário

Fonte: Dados da pesquisa (2020).