

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ERIKA ANTONELLI POSSAMAI DELLA

**ESTUDO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO ALIMENTÍCIO LOCALIZADA NO
EXTREMO SUL CATARINENSE**

**CRICIÚMA
2024**

ERIKA ANTONELLI POSSAMAI DELLA

**ESTUDO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO ALIMENTÍCIO LOCALIZADA NO
EXTREMO SUL CATARINENSE**

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

Orientador: Prof. Me. Sérgio Mendonça da Silva

**CRICIÚMA
2024**

ERIKA ANTONELLI POSSAMAI DELLA

**ESTUDO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO ALIMENTÍCIO LOCALIZADA NO
EXTREMO SUL CATARINENSE**

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, 26 de junho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Sérgio Mendonça da Silva - Me. - (Unesc) - Orientador

Prof. Luana Cardoso - Ma - (Unesc)

Prof. Ana Paula Silva dos Santos - Ma - (Unesc)

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”

Martin Luther King

ESTUDO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO ALIMENTÍCIO LOCALIZADA NO EXTREMO SUL CATARINENSE

Erika Antonelli Possamai Della¹

Sérgio Mendonça da Silva²

RESUMO: Este estudo aborda a importância da implementação de um planejamento estratégico em uma empresa familiar do ramo alimentício, localizada no extremo sul catarinense. A pesquisa visa demonstrar como a adoção de práticas estratégicas pode melhorar a competitividade e sustentabilidade dessa empresa. O objetivo geral é desenvolver um plano de ação estratégico que permita à empresa otimizar seus processos internos e ampliar sua participação no mercado. O estudo é caracterizado como uma pesquisa aplicada, com abordagem qualitativa. O objeto de estudo é a própria empresa familiar, e os dados foram obtidos por meio de entrevistas e questionários com os diretores, funcionários, clientes e vendedores. Os principais dados levantados revelam a ausência de um planejamento estratégico formal, a necessidade de melhorias na gestão de recursos e a importância de capacitação dos colaboradores. Constatou-se que a implementação de um planejamento estratégico pode contribuir significativamente para o aumento da eficiência operacional e a satisfação dos clientes. A conclusão indica que a empresa possui um grande potencial de crescimento, desde que adote uma abordagem estratégica sistemática. A introdução de práticas de análise de mercado, gestão de metas e monitoramento de desempenho são recomendadas para sustentar esse crescimento. Em síntese, a pesquisa confirma que um planejamento estratégico bem estruturado é crucial para o desenvolvimento sustentável e competitivo de empresas familiares no setor alimentício.

PALAVRAS – CHAVE: Planejamento. Estratégia. Familiar. Plano de Ação. Implementação.

ÁREA TEMÁTICA: Tema 06 – Contabilidade Gerencial

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial é caracterizado por mudanças rápidas e constantes, impulsionadas por avanços tecnológicos, demandas do mercado e desafios econômicos em constante evolução. No Brasil as empresas familiares desempenham um papel significativo no cenário econômico contribuindo substancialmente para a geração de emprego e renda. Estas empresas, no entanto, enfrentam desafios diários relacionados à gestão, planejamento, sucessão e conflitos entre membros das famílias (Spraggon, 2020).

¹ Acadêmico do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

² **Titulação (Especialista/Mestre/Doutor)**, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

No setor alimentício, a competitividade é acirrada e as mudanças ocorrem de forma veloz, exigindo que as empresas desenvolvam estratégias eficazes e competitivas para se manterem relevantes no mercado. No Extremo Sul Catarinense, essa realidade não é diferente, especialmente para as empresas familiares que, além dos desafios comuns a todas as organizações, enfrentam particularidades como a gestão de conflitos familiares e a sucessão de liderança.

Planejar é essencial para qualquer instituição ou organização que busca direcionar seus esforços para alcançar objetivos de longo prazo, permitindo que uma empresa avalie seus objetivos, recursos, ocorrências e ambiente externo para desenvolver um plano viável que maximize suas chances de realizações positivas (Tavares, 2010). O planejamento estratégico, no contexto empresarial, pressupõe um intenso conhecimento do organismo da empresa e das influências por ele recebidas das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, visando mantê-la sempre em condições de competição com a concorrência (Oliveira, 2007).

A problemática que orienta esta pesquisa reside na necessidade de identificar melhorias na gestão de empresas familiares no setor alimentício, visando aprimorar sua competitividade e sustentabilidade. Este desafio é particularmente relevante no Extremo Sul Catarinense, onde a economia local depende significativamente do desempenho dessas empresas.

Analisando esse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: Como implementar um modelo de Planejamento Estratégico para gestão de uma empresa familiar do ramo alimentício no Extremo Sul Catarinense?

Para atender a essa questão de pesquisa, esse estudo tem como objetivo geral desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa familiar do ramo alimentício na região do Extremo Sul Catarinense. Para alcançar os objetivos geral, sugere-se como objetivos específicos: a) fazer um levantamento de informações da empresa que servirão de base para o Planejamento Estratégico; b) realizar o diagnóstico estratégico; c) identificar seus pontos fortes e fracos; d) propor um plano de ação.

A pesquisa é justificada pela necessidade de implementar um planejamento estratégico que permita à empresa familiar tomar decisões mais determinadas, adotando práticas de planejamento estratégico mais eficazes e, conseqüentemente, aumentar sua competitividade no mercado. Através dos dados obtidos e estudados, pode-se prevenir problemas, diminuir riscos e fortalecer os pontos fortes da organização, além de reconhecer possíveis melhorias. A implementação de um planejamento estratégico não só beneficiará a empresa em termos de crescimento e solidificação no mercado, mas também trará benefícios sociais e econômicos, como a geração de novas oportunidades de emprego e o aumento do faturamento.

A estrutura do trabalho será fracionada por sete seções, a primeira introdução, a segunda pela síntese da fundamentação teórica, terceira contextualização do problema, a quarta pelos procedimentos metodológicos, a quinta pelo diagnóstico da situação problema, o sexto pelas soluções e proposições e por fim as considerações finais.

2 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento é um processo fundamental e extremamente importante para o sucesso das organizações, independentemente de seu tamanho ou natureza. Ele envolve a fórmula de estratégias, metas e ações a serem seguidas a fim de atingir um objetivo (Peter 2002). Para Montana (2010), o processo do planejamento envolve escolha de destino, avaliação de diferentes meios e definição de qual estratégia específica será utilizada para chegar ao destino escolhido.

No contexto das empresas, Peter (2002) argumenta que o planejamento é essencial para o gerenciamento eficaz e a otimização dos recursos. Peter enfatiza a necessidade de um planejamento contínuo e adaptável, à medida que as circunstâncias mudam, para garantir a sustentabilidade e o crescimento da organização.

Kotler (1998), destaca a importância do planejamento de marketing, que se concentra na identificação e atendimento às necessidades dos clientes. Ele ressalta que o planejamento de marketing é crucial para criar valor para os clientes e obter vantagem competitiva.

Segundo Oliveira (1991) o planejamento é um instrumento administrativo relacionado a estratégias na organização sendo o pilar do desenvolvimento e da inserção de estratégias empresariais. Peter (1990), enfatiza a aprendizagem organizacional como parte integrante do planejamento, destacando a importância da adaptação constante às mudanças ambientais.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento estratégico consiste em um processo de gerência que delimita os objetivos para a execução das ações, abordando as condições internas e externas da empresa, bem como analisar a evolução dela. De acordo com Maximiano (2010), no planejamento estratégico, são tratadas as tomadas de decisões, seus produtos e serviços que almeja oferecer e o público que deseja alcançar.

Segundo Oliveira (2007), associando os ambientes externo e interno, o planejamento estratégico é a melhor forma que a direção da empresa utiliza para interagir com os fatores externos. Estes são considerados não controláveis, demandam prazo de atuação mais longo, amplo, com riscos maiores, atividades mais finalísticas e com flexibilidade menor, bem diferente quando comparado aos tipos de planejamentos tático e operacional. Segundo o autor, os elementos necessários para se realizar o planejamento estratégico são: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle e avaliação.

As estratégias são criadas de maneira que líderes tentam estabelecer direções para as organizações, ela encoraja a olhar para as organizações em seus ambientes competitivos, como encontram suas posições e como devem se proteger diante a concorrência (Henry, 2003). Conforme Henry (2003), o planejamento estratégico pressupõe a demanda de um processo decisório que ocorrerá antes, durante ou depois de sua elaboração e implementação na empresa.

O planejamento estratégico, necessita de uma estrutura mercadológica para seu desenvolvimento e implementação. Se uma empresa familiar conseguir seguir seu

planejamento adequado, terá grandes resultados e crescimento para o seu desenvolvimento.

2.3 ETAPAS DA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Silva (2007), para um planejamento estratégico adequado, é crucial que ele esteja alinhado à visão dos gestores e à realidade da empresa. Esse alinhamento permite a identificação precisa dos problemas e a implantação de um planejamento eficaz, resultando em conquistas significativas e resultados de grande valor.

Oliveira (2010) destaca que é fundamental estabelecer o que a empresa espera do planejamento estratégico, pois isso permite definir claramente a metodologia a ser aplicada. Portanto, recomenda-se um conhecimento profundo dos pontos fortes e fracos da empresa, assim como das oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Maximiano (2010) descreve o planejamento estratégico como um processo sistemático que envolve uma sequência de análises e decisões integradas. Esse processo é composto por várias etapas que se inter-relacionam.

De maneira mais detalhada, as fases do planejamento estratégico podem ser representadas resumidamente conforme evidenciado a seguir (Oliveira, 2007):

1. **Análise do Ambiente:** Avaliação das condições internas e externas que afetam a empresa.
2. **Definição da Missão, Visão e Valores:** Clarificação do propósito, aspirações e princípios da organização.
3. **Elaboração de Objetivos e Metas:** Estabelecimento de alvos claros e mensuráveis a serem alcançados.
4. **Formulação de Estratégias:** Desenvolvimento de planos e ações para atingir os objetivos estabelecidos.
5. **Implementação:** Execução das estratégias formuladas através de projetos e ações concretas.
6. **Monitoramento e Avaliação:** Acompanhamento contínuo do progresso e ajustes necessários para garantir o sucesso do plano estratégico.

Esse conjunto de etapas, quando bem executado, garante que o planejamento estratégico seja eficaz e alinhado aos objetivos da empresa, proporcionando um caminho claro para o crescimento e a sustentabilidade organizacional.

2.3.1 Diagnóstico estratégico

Esta fase tem como função identificar os fatores internos, que são controláveis, e os fatores externos. Esse processo possibilita o agrupamento e a decomposição dos fatores, facilitando a análise pelo nível de informações contidas (Oliveira, 2007).

A fase do diagnóstico pode ser dividida em cinco etapas distintas, cada uma com um papel crucial no delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido. Durante esta etapa, são identificadas as expectativas e os desejos dos acionistas, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento do planejamento estratégico (Oliveira, 2007). As cinco etapas do diagnóstico são as seguintes:

Quadro 1, Fase do diagnóstico estratégico.

Fase do diagnóstico estratégico	I Visão
	II Valores
	III Análise externa
	IV Análise interna
	V Análise de concorrentes

Fonte: Oliveira 2007.

Visão é a primeira etapa, é como o limite em que os responsáveis pelas empresas conseguem enxergar dentro de um período mais longo e uma abordagem mais ampla (Oliveira 2007).

Na segunda etapa, a importância dos valores representa um conjunto dos princípios, que sustentam um modelo de gestão dentro da empresa, os valores vêm ganhando forma e têm grande influência na qualidade de seu desenvolvimento, (Oliveira 2007).

Em seguida, na terceira etapa vem a análise externa, que é uma etapa que verifica as oportunidades e ameaças no ambiente de trabalho (Oliveira 2007). Para Kotler (1980), a chave das oportunidades de uma empresa repousa sobre a questão de se poder fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes.

Análise Interna vem na quarta etapa, essa etapa verifica os pontos fortes e fracos da empresa, deve-se elaborar um estudo dos principais concorrentes e montar uma estrutura organizacional, assim facilitando o planejamento da estratégia (Oliveira 2007). É observado também na quarta etapa o potencial da indústria, mostrando qual sua determinação para o crescimento dentro da indústria, (Ansoff 1977). Nesta etapa alguns fatores precisam ser analisados, assim como: produtos e serviços, promoção, comercialização, sistema de informações, estrutura organizacional, tecnologia, suprimentos, entre outros.

A última etapa do diagnóstico estratégico é a Análise dos Concorrentes, nesta etapa irá mostrar o resultado e vantagens competitivas da própria empresa e dos concorrentes, Oliveira (2007). Para análise dos concorrentes, o executivo deve, através de um processo de empatia, efetuar a análise externa e interna de seus principais concorrentes, Oliveira (2007).

É de extrema importância que visão, valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes tenham resultados reais e completos, assim impedindo possíveis problemas futuros no desenvolvimento e na implantação do planejamento estratégico (Oliveira, 2007).

2.3.2 Missão da Empresa

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico (Oliveira, 2007).

Essa fase é apresentada por cinco etapas apresentadas a seguir.

2.3.2.1 Estabelecimento da missão da empresa

A Missão da Empresa é a definição do fundamento da existência da empresa, ou seja, a determinação de quem a empresa atende, a missão deve-se satisfazer alguma necessidade de o ambiente externo possibilitar a avaliação dos fatores, bem como explicações das justificativas dessa avaliação. Identificar e avaliar as

implicações ou consequências da operacionalização das ações sugeridas (Kotler, 1980).

2.3.2.2 Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais

O executivo deve estabelecer os propósitos da empresa, que determinam os setores de atuação dentro da missão em que a empresa já atua ou está desenvolvendo formas para a entrada no setor, esses setores de atuação podem ser tanto produtos e serviços como também segmentos de mercado (Oliveira, 2007).

2.3.2.3 Estruturação e debate de cenários

Os cenários são montados a partir de informações fornecidas pelo sistema de informações estratégicas, eles representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa. O executivo pode apresentar cenários que retratam determinado momento do futuro como também a evolução e a sequência de eventos, desde o momento atual até o momento futuro (Oliveira, 2007).

2.3.2.4 Estabelecimento da postura estratégica

A postura estratégica significa a postura como a empresa posiciona-se diante de seu ambiente, apresenta um quadro do diagnóstico geral da empresa, mostrando seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Corresponde a maneira como a empresa alcança seus propósitos dentro da missão (Oliveira, 2007).

2.3.2.5 Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas

Essa é a fase do delineamento da missão, onde os executivos devem estabelecer as macroestratégias e macropolíticas (Oliveira, 2007).

Macroestratégias: correspondem às grandes ações ou caminhos que a empresa deverá adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens competitivas no ambiente (Oliveira, 2007).

Macropolíticas: correspondem às grandes orientações que servirão como base de sustentação para as decisões, de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente (Oliveira, 2007).

É importante que o executivo faça uma revisão das macroestratégias e macropolíticas estabelecidas nessa fase da metodologia, visando a seu enquadramento, de acordo com a postura estratégica (Oliveira, 2007).

2.4 PLANO DE AÇÃO

Conforme Costa (2007), o plano de ação constitui uma das etapas mais críticas do planejamento estratégico. Isso se deve ao fato de que um plano de ação bem delineado assegura que todas as ações e passos necessários para a implementação estratégica sejam executados e monitorados adequadamente. Esse processo sistemático e organizado não apenas orienta a execução das estratégias, mas também aumenta significativamente as chances de a empresa alcançar seus objetivos de maneira eficiente e eficaz.

De acordo com Oliveira (2002), a administração eficaz dos projetos e dos planos de ação subsequentes é um aspecto de extrema importância para o sucesso do planejamento estratégico em qualquer empresa. A gestão cuidadosa desses elementos garante que as iniciativas estratégicas sejam executadas de maneira coordenada e alinhada com os objetivos organizacionais, permitindo que a empresa maximize seu desempenho e alcance suas metas de forma consistente e sustentável.

Já quanto ao plano de ação, menciona-se o 5W2H, que estrutura ações, deixando nítidos objetivos e responsabilidades de cada atividade que compõem tais ações (Machado; Pinheiro, 2016).

2.4.1 5W2H

Conforme Sebrae (2010), a técnica 5W2H é uma ferramenta prática e eficaz para identificar e organizar os dados e as rotinas mais importantes de um projeto ou de uma unidade de produção. Essa metodologia permite uma análise detalhada e estruturada das atividades dentro de uma organização, ajudando a esclarecer quem são os responsáveis por cada tarefa, quais são as atividades realizadas, e os motivos por trás de cada ação. O método é constituído de sete perguntas, utilizadas para implementar soluções:

Neste momento, a 5W2H se torna imprescindível, já que é preciso definir as seguintes questões: O que (what) será feito para capturar a oportunidade? Por que (why) isso será feito desta forma? Quem (who) será o responsável por capturar esta oportunidade? Onde (where) serão executadas as ações para transformar a oportunidade em resultados para a empresa? Como (how) a oportunidade se tornará realidade? Quanto (how much) será investido na realização da oportunidade? (SEBRAE, 2010).

Segundo o Sebrae (2010), a técnica 5W2H se destaca por sua eficácia na implementação coordenada de múltiplas decisões, especialmente em contextos como a gestão de projetos e a elaboração de planos de negócios. Esta ferramenta é amplamente utilizada para esclarecer os objetivos e definir claramente as responsabilidades de cada atividade envolvida.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

As empresas familiares desenvolvem um papel crucial na economia global, o atual cenário econômico brasileiro exige que as empresas desenvolvam um planejamento estratégico estruturado, encontrem maneiras de manter sua vantagem competitiva e direcionem o desenvolvimento de seus negócios para atingir os resultados positivos sempre esperados (Oliveira, 2007).

A implementação de um planejamento estratégico é frequentemente citada como uma solução para muitos dos desafios enfrentados por essas empresas. O planejamento estratégico permite que as empresas definam seus objetivos de longo prazo, alinhem suas operações com esses objetivos e se preparem para responder a mudanças no mercado.

Estudos indicam que essas empresas, embora resilientes, frequentemente enfrentam dificuldades em áreas como inovação, gestão de recursos e sucessão. Dados recentes mostram que apenas uma pequena porcentagem das empresas familiares na região possui um planejamento estratégico formalizado, o que pode limitar seu crescimento e desenvolvimento sustentável.

O problema específico abordado por esta pesquisa é a ausência de um planejamento estratégico formal em uma empresa familiar do ramo alimentício localizada no extremo sul catarinense. Esta lacuna impede a empresa de otimizar seus recursos, responder eficazmente às mudanças de mercado e garantir sua longevidade e sucesso.

Este estudo focará em uma empresa familiar específica do ramo alimentício no extremo sul catarinense. A empresa, enfrenta desafios significativos devido à falta de um planejamento estratégico formal. Sua estrutura organizacional e práticas de gestão atuais não estão preparadas para lidar com a dinâmica do mercado moderno, resultando em ineficiências operacionais e dificuldades para se adaptar às mudanças do setor.

A implementação de um planejamento estratégico é uma necessidade premente para garantir a competitividade e sustentabilidade dessas empresas. Este estudo buscará oferecer uma solução prática e eficiente para a empresa analisada, abordando desde a definição de objetivos claros até a implementação de estratégias eficazes que alinhem os recursos e capacidades da empresa com as demandas do mercado.

Ao desenvolver um planejamento estratégico, a empresa poderá melhorar sua gestão, otimizar seus recursos e aumentar sua capacidade de responder às mudanças de mercado. Isso não apenas contribuirá para o fortalecimento da empresa em questão, mas também poderá servir como modelo para outras empresas familiares na região, promovendo o crescimento e a sustentabilidade do setor alimentício no extremo sul catarinense.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto à abordagem do problema, o presente estudo se classifica como qualitativo, pois segundo Creswell (2010), a pesquisa qualitativa envolve a utilização de métodos e fontes de dados para melhorar a validação de dados, enfatizando a necessidade de os pesquisadores serem reflexivos sobre seu papel na pesquisa, construindo evidências sólidas das informações.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa se classifica como descritiva, pois conforme Gil (2022) este tipo de pesquisa tem como características mais significativas a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário.

Quanto à estratégia de pesquisa, o método adotado será o estudo de caso, conforme Yin (2005) os estudos de caso são apropriados para explorar e descrever fenômenos complexos em seu contexto real, que é analisado de modo a descobrir princípios, ele destaca a importância de coletar dados de múltiplas fontes para garantir a validade, permitindo assim um conhecimento mais apurado do objetivo da pesquisa

4.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O presente estudo tem como foco uma empresa familiar do setor alimentício localizada no Extremo Sul Catarinense, que opta pelo regime de tributação Lucro Real. O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de planejamento estratégico para a empresa escolhida. Para isso, foram utilizados dados primários, coletados diretamente pelo pesquisador.

Como técnica de coleta de dados foi proposto um questionário enviado pelo WhatsApp de forma online aos proprietários, colaboradores, clientes e vendedores para alcançar esse objetivo. Foram levantadas informações da empresa como ela se encontra no seu ambiente em um todo e o que pretende mudar e aonde quer chegar.

Quadro 2, características dos entrevistados.

Entrevistados:	Quantidade de Entrevistados:	Respondentes:
Sócio-diretor	2	2
colaboradores	45	30
clientes	70	42
Representantes	12	10

Fonte: dados da pesquisa.

Para efetuar a análise dos dados foram criadas tabelas por categorias conforme os questionários respondidos, assim facilitando a visualização dos resultados adquiridos durante a pesquisa. Com base nos questionários aplicados, e com avaliação interna e externa da empresa, foi elaborado um planejamento estratégico para esta empresa, buscando seu crescimento no mercado de trabalho.

5 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

5.1 A EMPRESA

Segundo o proprietário a empresa foi fundada no ano de 2000, com experiência na área de transporte de arroz em casca, iniciou-se uma pequena instalação alugada atuando com o beneficiamento de arroz branco. Trabalhavam apenas os dois sócios e dois funcionários com muita dedicação e empenho, onde a comercialização limitava-se aos municípios vizinhos.

No ano de 2004, com intuito de ampliar sua capacidade de produção, mudaram-se para instalações próprias, onde permanecem até hoje, localizada no Extremo Sul Catarinense, na cidade de Jacinto Machado. Em 2023 aumentando a variedade de produtos começaram a revenda de pneumáticos mudando sua razão social.

Hoje a empresa é constituída por dois sócios, sendo eles tio e sobrinho, considerando-se uma empresa de gestão familiar. A instituição é administrada pelos dois sócios, conta com mais de 50 funcionários distribuídos por setores, sendo eles: Gerente administrativo, Gerente de Fábrica, supervisor administrativo, setor administrativo, Gerente de Compras, Gerente Comercial, Setor de logística, motorista de cargas, operador de máquinas de beneficiamento, operador de linha de produção, operador de máquina de empacotamento, entre outros.

Atua no ramo de armazenamento e beneficiamento de arroz, comercializando arroz Branco, Parboilizado e integral, atendendo as regiões Sul, Sudeste, Norte e Nordeste do País e exportações e com venda de pneumáticos atendendo a região Sul. Conta também com duas filiais no Estado do Pará e uma filial no Estado da Paraíba para atender suas demandas.

5.2 ANÁLISE DO AMBIENTE

5.2.1 Diretores

No dia 7 de maio, foi realizada uma pesquisa com os sócios-diretores da empresa por meio de um questionário online. O objetivo do questionário é analisar os pontos fortes e fracos em diversas áreas operacionais da empresa.

A pesquisa revelou que a empresa possui uma boa percepção de marca, qualidade de produto e atendimento ao cliente. Esses aspectos são vistos como pontos fortes que impactam positivamente a percepção dos clientes. No entanto, a empresa enfrenta desafios significativos em suas operações internas e gestão financeira. Esses processos internos e a gestão financeira foram consistentemente destacados como áreas que necessitam de melhorias.

Embora a empresa demonstre pontos fortes em áreas que afetam diretamente a experiência do cliente, os desafios internos não devem ser negligenciados. Se não forem adequadamente gerenciados, esses problemas podem eventualmente comprometer os pontos fortes da empresa, afetando negativamente a percepção dos clientes e o desempenho geral da empresa.

Portanto, é crucial que a empresa direcione esforços para aprimorar suas operações internas e gestão financeira, garantindo que essas áreas estejam alinhadas com os aspectos que já são bem avaliados, como marca, qualidade de produto e atendimento ao cliente.

Os diretores mencionaram várias melhorias importantes para a empresa, incluindo a realização de pesquisas de mercado, investimento em pesquisa e desenvolvimento para criar novos produtos, implementação de programas de treinamento e desenvolvimento para capacitar os funcionários, redução de custos e melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, priorização do atendimento ao cliente de alta qualidade em todas as interações, e expansão do portfólio de produtos ou serviços para atender a diferentes segmentos de mercado.

No entanto, há alguns impedimentos significativos que precisam ser superados. Entre eles estão a falta de recursos financeiros, falhas na comunicação e uma capacidade de implementação limitada.

Para que essas melhorias sejam bem-sucedidas, é crucial desenvolver estratégias para superar os impedimentos mencionados. Isso pode incluir a busca por novas fontes de financiamento, o aprimoramento dos canais de comunicação internos e a contratação ou treinamento de pessoal qualificado para aumentar a capacidade de implementação. Dessa forma, a empresa poderá alinhar suas operações internas com suas metas estratégicas, garantindo um crescimento sustentável e uma melhor satisfação dos clientes.

Hoje, a empresa enfrenta vários desafios internos, incluindo a concorrência acirrada e questões relacionadas ao marketing e vendas. Para superar esses obstáculos e promover melhorias, é necessário implementar estratégias eficazes.

Os proprietários informaram que a missão da empresa é produzir produtos de excelente qualidade a preços competitivos, visando satisfazer os consumidores que buscam alta qualidade e ótimo atendimento. A empresa desempenha um papel crucial na vida de mais de 50 famílias, tanto direta quanto indiretamente, gerando renda e melhorando a qualidade de vida para todos.

5.2.3 Colaboradores

Um questionário online foi aplicado a 45 colaboradores e respondido por 30 deles entre o dia 25 de abril a 08 de maio de 2024. Essa pesquisa visa fazer uma análise abrangente das possíveis melhorias dentro da empresa. O objetivo da pesquisa foi identificar áreas que necessitam de desenvolvimento, otimizar processos internos e aumentar a satisfação dos funcionários.

A tabela apresenta o perfil dos entrevistados, dividida em várias categorias: sexo, faixa etária, escolaridade, setor e faixa salarial. A análise dessas categorias é essencial para entender a composição dos colaboradores entrevistados. O perfil da empresa é apresentado na tabela 1 abaixo:

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados

PERFIL	INDICADORES	Nº DE ENTREVISTADOS	%
SEXO	FEMININO	6	20%
	MASCULINO	24	80%
FAIXA ETÁRIA	MENOR QUE 20 ANOS	3	10%
	ENTRE 20 E 30 ANOS	12	40%
	ENTRE 30 E 40 ANOS	9	30%
	MAIOR QUE 40 ANOS	6	20%
ESCOLARIDADE	ENSINO FUNDAMENTAL	6	20%
	ENSINO MÉDIO	19	63,3%
	ENSINO SUPERIOR	3	10%
	PÓS-GRADUAÇÃO	2	6,7%
SETOR	ADMINISTRAÇÃO	9	30%
	PRODUÇÃO	10	33,3%
	MANUTENÇÃO	2	6,7%
	COMERCIAL	2	6,7%
	TRANSPORTE	6	20%
	LIMPEZA	1	3,3%
FAIXA SALARIAL	ATÉ R\$ 1.500,00	2	6,7%
	DE R\$ 1.500,00 A R\$ 2.500,00	9	30%
	DE R\$ 2.500,00 A R\$ 3.000,00	9	30%
	DE R\$3.000,00 A R\$5.000,00	7	23,3%
	MAIS DE R\$ 5.000,00	3	10%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados (Tabela 1) indica que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino, representando 80% do total, a maior parte dos entrevistados está na faixa etária de 20 a 30 anos (40%), seguida por aqueles entre 30 e 40 anos (30%). Isso indica uma força de trabalho relativamente jovem, a maioria dos entrevistados possui ensino médio completo (63,3%), enquanto uma menor proporção possui ensino superior (10%) e pós-graduação (6,7%). Os setores de produção (33,3%) e administração (30%) são os mais representados, seguidos pelo setor de transporte

(20%). A maior parte dos entrevistados está na faixa salarial de R\$3.000,00 a R\$5.000,00 (36,7%), seguida pela faixa de R\$2.500,00 a R\$3.000,00 (30%).

Os dados mostram uma predominância de colaboradores do sexo masculino, uma força de trabalho jovem e predominantemente com ensino médio. Os setores de produção e administração são os mais representados entre os entrevistados. A maioria dos colaboradores ganha entre R\$3.000,00 e R\$5.000,00.

As próximas tabelas apresentarão os níveis de satisfação, os pontos fortes, os pontos fracos e os aspectos a serem melhorados, conforme apontado pelos colaboradores da empresa durante a aplicação do questionário.

A tabela 2 apresenta os resultados do questionário aplicado aos colaboradores da empresa, detalhando suas percepções sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho.

Tabela 2: Aspectos ambiente de trabalho

(continua)

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
AMBIENTE DE TRABALHO	Excelente	10	33,3%
	Bom	19	63,3%
	Regular	1	3,3%
	Ruim	0	0,0%
	Péssimo	0	0,0%
SATISFAÇÃO COM O TRABALHO	Muito Satisfeito	9	30%
	Satisfeito	18	60%
	Neutro	2	6,7%
	Insatisfeito	1	3,3%
	Muito insatisfeito	0	0,0%
VALORIZAÇÃO E RECONHECIMENTO	Sim, sempre	8	26,7%
	Na maioria das vezes	13	43,3%
	Às vezes	7	23,3%
	Raramente	1	3,3%
	Nunca	1	3,3%
OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO	Excelente	9	30%
	Bom	12	40%
	Medianas	4	13,3%
	Limitadas	4	13,3%
	Ausentes	1	3,3%
SATISFAÇÃO COM A REMUNERAÇÃO	Sim, totalmente	9	30%
	Sim, em grande parte	15	50%
	Neutro	2	6,7%
	Não muito	4	13,3%
	Não, de forma alguma	0	0,0%
COMUNICAÇÃO INTERNA	Muito eficaz	8	26,7%
	Eficaz	15	50%

(conclusão)

	Neutra	4	13,3%
	Ineficaz	3	10%
	Muito ineficaz	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos aspectos de ambiente de trabalho (Tabela 2) os resultados indicam um ambiente de trabalho amplamente positivo, com altos níveis de satisfação geral e valorização percebida. No entanto, há áreas que necessitam de melhorias, como a comunicação interna e a oportunidade de crescimento, que alguns colaboradores consideram insuficientes. A satisfação com a remuneração também apresenta uma variação significativa, indicando que essa é outra área que pode ser explorada para aumentar o bem-estar dos colaboradores.

5.2.4 Representantes

Entre os dias 25 e 30 de abril de 2024 foi realizado um questionário de forma on-line com os vendedores da empresa, com o objetivo de avaliar sua satisfação, necessidades de treinamento, feedback sobre o produto e serviços, promover a comunicação e o alinhamento entre a equipe e a gestão, identificar tendências de mercado e estratégias de concorrentes que possam impactar a empresa, a entrevista foi realizada com 12 representantes comerciais e respondida por 10 deles.

Através da pesquisa aplicada, foi possível analisar a experiência dos representantes na área, revelando dados significativos sobre o tempo de atuação de cada um. O representante com maior tempo de experiência na área possui 22, 20, 16 e 12 anos de atuação, demonstrando um profundo conhecimento e vasta experiência acumulada ao longo dos anos. Além disso, os demais representantes apresentam tempos de experiência de 9 e 7 anos, o que indica um nível considerável de familiaridade com o mercado e as práticas da área.

Especificamente em relação ao tempo de representação na empresa, identificou-se que o representante com maior antiguidade está há 10 anos na organização. Em seguida, temos representantes com 9 e 8 anos de serviço, que também demonstram uma sólida dedicação e continuidade no desempenho de suas funções. Outros representantes possuem 5, 3 e 2 anos de experiência na empresa, mostrando uma combinação de novos talentos com experiência moderada.

Esses dados ressaltam a importância de valorizar a diversidade de experiências dentro da equipe de vendas. Os representantes mais antigos trazem uma riqueza de conhecimento histórico e estratégico, enquanto aqueles com menos tempo podem oferecer perspectivas frescas e inovadoras. Juntos, eles formam uma equipe equilibrada, capaz de enfrentar desafios e alcançar resultados excepcionais.

Com relação ao questionário pode-se informar que o Estado com maior número de representação é o Pará, o que corresponde a 30% do total das respostas. Isso sugere que o Pará é um mercado significativo para a empresa. Os demais Estados apontados foram: Piauí, Ceará, Minas Gerais, Maranhão, Paraíba e Rio Grande do Norte, essa distribuição mostra que a cobertura da empresa está espalhada por diversas regiões, com um representante dedicado a cada um desses estados.

A variedade de estados atendidos sugere que a empresa tem uma presença diversificada, cobrindo tanto o Norte quanto o Nordeste, além de outras regiões importantes como Minas Gerais e Rio Grande do Sul.

Em relação ao relacionamento de representante com clientes, é possível observá-los conforme a tabela 3:

Tabela 3 – Relacionamento com cliente

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
RELACIONAMENTO COM CLIENTE	Compreende as necessidades do cliente	5	50%
	Mantém contato regular com os clientes	1	10%
	Faz visitas e acompanhamento	2	20%
	Comunicação clara e eficaz	2	20%
	Oferecendo excelente atendimento ao cliente	0	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados encontrados sobre relacionamento com clientes (Tabela 3) apontou que maior parte dos entrevistados (50%) valoriza a compreensão das necessidades do cliente como a principal forma de manter um bom relacionamento. Isso sugere que as empresas devem focar em entender profundamente seus clientes para atender melhor às suas expectativas e necessidades.

Em relação em como o representante lida com reclamações ou problemas de clientes, é possível observá-los conforme a tabela 4:

Tabela 4 – Reclamações ou problemas de clientes

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
RECLAMAÇÕES / PROBLEMAS DE CLIENTES	Demonstrar empatia e deixo o cliente expressar suas preocupações	3	30%
	Pede desculpas para o cliente	0	0,0%
	Reconhece o cliente por trazer o problema à sua atenção	3	30%
	Resolve o problema imediatamente, se possível	3	30%
	Investiga a causa do problema	1	10%
	Comunica afirmações corretas sobre o problema	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação as reclamações ou problemas de clientes (Tabela 4) a análise dos dados revela que, embora existam algumas boas práticas de atendimento ao cliente, como demonstrar empatia e resolver problemas imediatamente, há áreas críticas que precisam de melhorias significativas. Pedir desculpas, investigar a causa dos problemas e comunicar corretamente são aspectos essenciais que estão negligenciados e que, se aprimorados, podem aumentar consideravelmente a satisfação do cliente.

Com relação aos desafios enfrentados como vendedor, pode observá-los conforme a tabela 5:

Tabela 5 – Desafios enfrentados como vendedor

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
DESAFIOS	Competitividade de concorrentes	8	80%
	Reclamação de clientes com o preço do produto	2	20%
	Padrão de qualidade do produto	0	0,0%
	Transporte da mercadoria	0	0,0%
	Consciência do consumidor	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Com base nos dados apresentados (Tabela 5) mostra os desafios enfrentados pelos representantes, conforme a pesquisa pode-se analisar que a principal preocupação dos vendedores é a competitividade no mercado, com uma porcentagem de (80%) em destaque. A reclamação de clientes sobre o preço do produto também é uma preocupação, embora menor (20%). Outros fatores como qualidade do produto, transporte e consciência do consumidor não são vistos como desafios significativos no momento.

Para melhorar a performance de vendas, os vendedores e a gestão devem focar em estratégias para lidar com a concorrência e considerar ajustes na percepção de valor dos produtos para os clientes.

Como é classificado os clientes pode-se ver na tabela 6.

Tabela 6- Classificação dos clientes

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
CLASSIFICAÇÃO DOS CLIENTES	Cientes excelentes	3	30%
	Bons pagadores	2	20%
	Cientes pontuais	5	50%
	Mal pagador	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação a classificação de clientes (Tabela 6) pode-se analisar uma visão majoritariamente positiva dos clientes. A metade dos clientes são considerados bons pagadores, o que é crucial para a saúde financeira do negócio. Além disso, 30% são vistos como clientes excelentes, e 20% são pontuais, mostrando um comportamento de cliente satisfatório.

Não haver clientes maus pagadores é extremamente positivo. Para melhorar ainda mais, os esforços podem ser direcionados para aumentar a quantidade de clientes pontuais e excelentes, mantendo a base de bons pagadores.

A comunicação interna da empresa fornece uma visão clara sobre a eficácia da comunicação interna na organização conforme a percepção dos entrevistados, podemos analisar na tabela 7.

Tabela 7- Comunicação interna na empresa

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
COMUNICAÇÃO INTERNA	Muito eficaz	4	40%
	Eficaz na maioria das vezes	6	60%
	Neutra	0	0,0%
	Ineficaz na maioria das vezes	0	0,0%
	Muito ineficaz	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a (Tabela 7) onde demonstra a comunicação interna na empresa que é considerada boa ou muito boa por todos os entrevistados. A ausência de respostas negativas ou neutras reforça que os esforços da empresa em comunicação interna estão sendo bem-sucedidos.

4.2.5 Clientes

No período de 25 de abril a 9 de maio de 2024, foi conduzido um questionário online voltado aos clientes da empresa em análise. Este questionário foi distribuído para um total de 70 clientes, dos quais 42 responderam.

Os respondentes do questionário abrangem diversos setores da empresa, incluindo o setor administrativos, proprietários, setor financeiro e gerentes comerciais. Através da análise das respostas, identificamos que o cliente mais antigo mantém uma parceria com a empresa há 14 anos. Este dado destaca a capacidade da empresa de cultivar relacionamentos duradouros e satisfatórios com seus clientes.

Além disso, a maioria dos respondentes indicou que são cliente da empresa há um período que varia entre 4 a 8 anos. Uma parcela menor dos respondentes, mas ainda significativa, mencionou que são clientes há períodos mais longos, variando entre 9 a 14 anos.

Os indicadores de satisfação dos clientes estão apresentados na tabela 8.

Tabela 8: Indicadores de satisfação dos clientes

(continua)

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
RELACIONAMENTO COM A EMPRESA	Ótimo	28	66,7%
	Bom	12	28,6%
	Regular	2	4,8%
	Ruim	0	0,0%
SOLICITAÇÕES PARA A EMPRESA	Satisfeito	33	78,6%
	Parcialmente satisfeito	9	21,4%
	Insatisfeito	0	0,0%
TEMPO DE RESPOSTA	Satisfeito	30	71,4%
	Parcialmente satisfeito	12	28,6%
	Insatisfeito	0	0,0%

(conclusão)

PROCESSO DE COMUNICAÇÃO COM A EQUIPE	Ótimo	30	71,4%
	Bom	11	26,2%
	Regular	1	2,4%
	Ruim	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos indicadores de satisfação dos clientes (Tabela 8) a maioria dos clientes classificou o relacionamento com a empresa, o atendimento das solicitações, o tempo de resposta e o processo de comunicação com a equipe como ótimos e bons. Não há registros de insatisfação ou avaliações ruins, que demonstra um forte desempenho da empresa em manter um relacionamento positivo e eficaz com seus clientes.

5.3 Pontos Fortes e Pontos Fracos

Foi aplicado um questionário com os colaboradores, clientes e representantes da empresa visando identificar tanto os pontos fortes quanto os pontos fracos da organização, proporcionando uma análise abrangente e multidimensional. Esse questionário foi aplicado de forma online onde os respondentes poderiam assinalar até duas opções das opções fornecidas.

Ao analisar os resultados dessa pesquisa, a empresa pode tomar decisões estratégicas mais informadas, implementando mudanças que capitalizem sobre seus pontos fortes e abordando suas áreas de melhoria. Essa abordagem integrada não apenas fortalece a empresa internamente, mas também a posiciona de forma mais competitiva no mercado, promovendo um crescimento sustentável e alinhado às expectativas de todas as partes interessadas.

As tabelas 9 e 10 indica os Pontos Fortes e Pontos Fracos em que os colaboradores responderam, está dividida em seções, cada uma com seus respectivos indicadores, número de entrevistados que mencionaram cada ponto e a porcentagem correspondente é possível observá-los abaixo:

Tabela 9 – Pontos Fortes – colaboradores

	INDICADORES	Nº DE ENTREVISTADOS	%
PONTOS FORTES	Atendimento/relacionamento com cliente	13	43,3%
	A empresa possui uma marca forte e reconhecida	7	23,3%
	Fornecer produto de alta qualidade	13	43,3%
	Processos bem definidos e eficientes	4	13,3%
	Preço de venda dos produtos/serviços	6	20%
	Conta com uma equipe qualificada e talentosa	15	50%
	Pontualidade na entrega do produto/serviço	5	16,7%

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 10 – Pontos Fracos – colaboradores

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
PONTOS FRACOS	Atendimento/relacionamento com cliente	2	7,1%
	A empresa possui uma marca forte e reconhecida	0	0,00
	Fornece produto de alta qualidade	5	17,9%
	Processos bem definidos e eficientes	14	50%
	Preço de venda dos produtos/serviços	5	17,9%
	Conta com uma equipe qualificada e talentosa	5	17,9%
	Pontualidade na entrega do produto/serviço	12	42,9%
	Pontualidade no horário de trabalho	1	3,6%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados na Tabela 9 e 10 revelam que a empresa possui pontos fortes notáveis em áreas-chave, como atendimento ao cliente e qualidade do produto. No entanto, a análise também evidencia desafios significativos relacionados a pontualidade na entrega e consistência nos processos. Concentrar esforços na melhoria desses aspectos críticos pode não apenas fortalecer ainda mais a imagem da empresa, mas também elevar os níveis de satisfação dos clientes.

As Tabelas 11 e 12 apresentam uma avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa onde foi respondida pelos representantes através dos questionários.

Tabela 11- Pontos Fortes - representantes

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
PONTOS FORTES	Atendimento/relacionamento com cliente	5	50%
	A empresa possui uma marca forte e reconhecida	9	90%
	Fornece produto de alta qualidade	4	40%
	Processos bem definidos e eficientes	0	0,0%
	Preço de venda dos produtos/serviços	0	0,0%
	Concorrência acirrada	0	0,0%
	Conta com uma equipe qualificada e talentosa	3	30%
	Pontualidade na entrega do produto/serviço	0	0,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 12- Pontos Fracos – representantes

(continua)

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
PONTOS FRACOS	Atendimento/relacionamento com cliente	0	0,0%
	A empresa possui uma marca forte e reconhecida	0	0,0%
	Fornece produto de alta qualidade	1	10%
	Processos bem definidos e eficientes	0	0,0%

(conclusão)

	Preço de venda dos produtos/serviços	6	60%
	Concorrência acirrada	9	90%
	Conta com uma equipe qualificada e talentosa	0	0,0%
	Pontualidade na entrega do produto/serviço	4	40%

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados apresentados na Tabela 11 e 12 indicam que a empresa possui uma marca forte e reconhecida pelos consumidores, ela é bem avaliada no trato com seus clientes, algo crucial para a fidelidade e satisfação dele. Uma parte significativa dos entrevistados vê eficiência nos processos internos da empresa, o que pode refletir na produtividade e na qualidade dos serviços, a qualificação da equipe é considerada um ponto positivo, indicando que a empresa investe em seus colaboradores.

A análise dos pontos fracos revela que os principais desafios para a empresa são a concorrência acirrada (90%) e o preço de venda dos produtos (60%). A pontualidade na entrega também é um ponto de atenção, sendo mencionada por (40%) dos entrevistados. Em contrapartida, aspectos como atendimento ao cliente, reconhecimento da marca, eficiência dos processos e qualificação da equipe não são percebidos como fraquezas significativas pelos entrevistados.

As Tabelas 13 e 14 apresentam uma avaliação dos pontos fortes e fracos com base nas respostas dos clientes.

Tabela 13- Pontos Fortes - clientes

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
PONTOS FORTES	Atendimento/relacionamento com cliente	30	71,4%
	Pontualidade na entrega do produto/serviço	27	64,3%
	Preço de venda dos produtos	1	2,4%
	Qualidade do produto	35	83,3%
	Horário/expediente de trabalho	5	11,9%
	Assistência ou resolução de problemas	4	9,5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 14- Pontos Fracos - clientes

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
PONTOS FRACOS	Atendimento/relacionamento com cliente	1	2,4%
	Pontualidade na entrega do produto/serviço	12	28,6%
	Preço de venda dos produtos	35	83,3%
	Qualidade do produto	2	4,8%
	Horário/expediente de trabalho	8	19%
	Assistência ou resolução de problemas	1	2,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados na Tabela 13 e 14 apontam que a qualidade do produto é um ponto forte mais reconhecido, com 83,3% dos entrevistados considerando-o como tal. O atendimento/relacionamento com cliente 71,4% e pontualidade na entrega

(64,3%) também são considerados pontos fortes significativos. Estes dados sugerem que a empresa é eficaz em manter altos padrões de qualidade em seus produtos e possui um relacionamento sólido e pontual com os clientes.

O preço de venda dos produtos é identificado como o maior ponto fraco, com 83,3% dos entrevistados mencionando-o. Isso sugere que os clientes percebem os preços como elevados ou não competitivos. A pontualidade na entrega do produto/serviço também é um ponto de preocupação significativo, com 28,6% dos entrevistados destacando-a como um ponto fraco.

A análise das tabelas revela que a empresa é fortemente valorizada pela qualidade dos seus produtos e pelo atendimento ao cliente, dois elementos fundamentais para a satisfação e fidelização dos clientes. No entanto, há preocupações significativas com relação ao preço dos produtos e a pontualidade na entrega, que são áreas críticas para a percepção de valor pelos clientes.

5.4 Aspectos a melhorar

Foi realizado um questionário na empresa onde os respondentes poderiam assinalar até duas das opções fornecidas, revelando diversos aspectos a serem melhorados, com base no feedback de colaboradores, clientes e representantes. Esses aspectos são essenciais para o crescimento sustentável e o fortalecimento da organização. A seguir, estão alguns pontos principais que necessitam de atenção:

A tabela 15 destaca os principais aspectos que necessitam de aprimoramento dentro da organização, conforme respostas fornecidas pelos colaboradores

Tabela 15 – Aspectos a melhorar - colaboradores

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
ASPECTOS A MELHORAR	Atendimento/relacionamento com cliente	0	0,0%
	Estilo/forma de gerenciamento	10	33,3%
	Qualificação dos colaboradores	21	70%
	Condições de trabalho (máquinas)	18	60%
	Instalações físicas (ambiente de trabalho)	8	26,7%
	Horário/expediente de trabalho	1	3,3%
	Logística	1	3,3%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados com base nos aspectos a melhorar (Tabela 15) indica que a qualificação dos colaboradores (70%) e as condições de trabalho relacionadas às máquinas (60%) são os aspectos mais críticos e devem ser priorizados pela organização. Conseguisse analisar que o estilo de gerenciamento (33,3%) e as instalações físicas (26,7%) também são áreas importantes, mas com menor urgência comparadas às duas primeiras. Atendimento ao cliente, horário de trabalho, e logística são áreas que, embora mencionadas, representam uma preocupação menor entre os entrevistados.

Dada a alta porcentagem de entrevistados preocupados com a qualificação dos colaboradores, a empresa deve considerar programas de treinamento e desenvolvimento profissional. Avaliar e melhorar as condições das máquinas e

equipamentos pode contribuir significativamente para a satisfação dos colaboradores. Considerar feedbacks detalhados sobre a forma de gerenciamento e implementar mudanças que promovam um ambiente de trabalho mais eficiente e harmonioso. Melhorias nas instalações físicas podem aumentar o conforto e a produtividade dos colaboradores.

A tabela 16 destaca os aspectos a melhorar, conforme respostas fornecidas pelos representantes.

Tabela 16- Aspectos que a empresa possa melhorar - representantes

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
ASPECTOS A MELHORAR	Atendimento/relacionamento com cliente	0	0,0%
	Estilo/forma de gerenciamento	3	30%
	Condições de trabalho (máquinas)	6	60%
	Instalações físicas (ambiente de trabalho)	0	0,0%
	Horário/expediente de trabalho	0	0,0%
	Captar mais clientes	8	80%

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos aspectos a melhorar (Tabela 16) revela que a captação de mais clientes (80%) e as condições de trabalho, especialmente relacionadas às máquinas (60%), são as áreas mais críticas e que necessitam de atenção imediata. O estilo ou forma de gerenciamento também foi mencionado como um ponto de melhoria por (30%) dos entrevistados. Em contraste, aspectos como atendimento ao cliente, instalações físicas e horário de trabalho não foram identificados como áreas que precisam de melhorias significativas.

A tabela 17 podemos analisar os aspectos a melhorar da empresa conforme questionário respondido pelos clientes.

Tabela 17 – Aspectos a melhorar - clientes

INDICADORES		Nº DE ENTREVISTADOS	%
ASPECTOS A MELHORAR	Atendimento/relacionamento com cliente	3	8,1%
	Estilo/forma de gerenciamento	4	10%
	Qualificação dos colaboradores	6	16,2%
	Horário/expediente de trabalho	10	27%
	Pontualidade na entrega do produto	15	40,5%
	Qualidade do produto	1	2,7%%
	Assistência ou resolução de problemas	2	5,4%

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela mostra aspectos a melhorar, esses resultados podem ser utilizados pela empresa para priorizar áreas de melhoria e desenvolver estratégias específicas para abordar cada um desses aspectos. O aspecto que mais precisa de melhoria foi destacado a pontualidade na entrega do produto, com 40 %, isso indica que quase metade dos entrevistados estão insatisfeitos. O Segundo aspecto mais votado foi o

horário/expediente de trabalho, isso pode indicar que os horários estão incompatíveis com as necessidades dos clientes.

6 SOLUÇÕES E PROPOSIÇÕES

Para construir um processo de planejamento é preciso de um objetivo. Por exemplo, qual faturamento a empresa deseja alcançar ao final do ano, qual o seu diagnóstico, ou procurar analisar o mercado de trabalho para conseguir um determinado número de vendas (ANDRADE, 2012).

Com base nas informações fornecidas, a empresa do ramo alimentício localizada no extremo sul catarinense enfrenta diversos desafios e oportunidades que podem ser abordados através de um planejamento estratégico eficaz, por isso é de fundamental importância partir de um plano de ação, foi proposto o melhor plano de ação para a empresa conseguir alcançar seus objetivos, com base na estrutura de modelo 5W2H, conforme quadro 1:

Quadro 1 – Plano de Ação

(continua)

WHAT? (O QUE?)	WHY? (POR QUE?)	WHO? (QUEM?)	WHEN? (QUANDO?)	WHERE? (ONDE?)	HOW? (COMO?)	HOW MUCH? (QUANTO?)
Política de Preço	Melhorar o preço do produto para seus compradores	Diretor	A partir de 01/01/2025 até 01/06/2025	Empresa em estudo	Estratégias de precificação competitiva e fazer uma análise de mercado	R\$1.800,00
Novos Clientes	Captação de novos clientes por vendedores e regiões	Vendedores	A partir de 01/01/2025	Empresa em estudo	Abrir novas praças por regiões, divulgação do produto em feiras e eventos	R\$1.500,00
Análise para investir em Máquinas e equipamentos	Aumentar a produção e maior qualidade do produto	Diretor	A partir de 01/01/2025	Empresa em estudo	Aquisição de maquinários (linha de produção)	1.000.000,00
Metas Mensais	Melhorar a motivação dos colaboradores	Diretor	A partir de 01/01/2025	Empresa em estudo	Elaboração do programa de participação de resultados	R\$700,00

						(conclusão)
Treinamento para colaboradores	Tornar os colaboradores profissionais e eficientes nos seus setores	Setor de RH	A partir de 01/01/2025 até 01/06/2025	Empresa em estudo	Cursos e especialização por setor	R\$1.500,00
Pontualidade na entrega do produto	Eficiência e rapidez na entrega do produto	Logística	A partir de 01/01/2025	Empresa em estudo	Sistema de monitoramento e gestão de logística	R\$1.200,00

Fonte: Dados da pesquisa.

O plano de ação apresentado no (Quadro 01) cobre várias áreas importantes da empresa em estudo, desde precificação, expansão de mercado, melhorias na produção e qualidade do produto, até a motivação e eficiência dos colaboradores, e logística.

As metodologias para atingir os objetivos são claras, como estratégias de precificação, abertura de novas praças, aquisição de equipamentos e elaboração de programas de resultados. Os investimentos em máquinas e equipamentos são os mais altos, indicando um foco significativo na melhoria da produção. Outros investimentos menores em metas mensais, treinamento e logística mostram um equilíbrio entre custos e benefícios esperados.

Esse plano de ação, se executado conforme delineado, pode potencialmente levar a melhorias significativas no desempenho da empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido teve como objetivo geral, elaborar uma proposta de implantação de um planejamento estratégico em uma empresa do ramo alimentício do Extremo Sul Catarinense.

Este estudo buscou responder à questão de como formular e implementar um planejamento estratégico para auxiliar na gestão de uma empresa familiar do ramo alimentício no Extremo Sul Catarinense. Para isso, foi desenvolvido um plano estratégico adequado às necessidades específicas da empresa, com base em um levantamento detalhado de informações, análise de pontos fortes e fracos e a proposição de um processo de implementação eficaz.

Os resultados desta pesquisa indicam que a adoção de um planejamento estratégico bem estruturado pode proporcionar uma série de benefícios para a empresa estudada. Entre esses benefícios, destacam-se a melhoria na tomada de decisões, a adoção de práticas de gestão mais eficazes e o aumento da competitividade no mercado. Além disso, a implementação de um planejamento estratégico permite a prevenção de problemas, a redução de riscos e o fortalecimento dos pontos fortes da organização, ao mesmo tempo que identifica possíveis áreas de melhoria.

Com base nos resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que os objetivos propostos foram plenamente alcançados. A análise detalhada e a formulação de um plano estratégico personalizado atenderam às necessidades específicas da empresa familiar do ramo alimentício no Extremo Sul Catarinense.

Além disso, é digno de nota que o sócio-diretor manifestou um forte interesse em implementar a proposta de planejamento estratégico a partir de 2025. Essa disposição não apenas reforça a viabilidade das recomendações apresentadas, mas também demonstra um comprometimento significativo com o futuro da empresa, visando aprimorar sua competitividade e sustentabilidade no mercado.

No que tange às limitações desta pesquisa, uma dificuldade significativa foi a obtenção de respostas dos questionários aplicados aos clientes da empresa. Muitos clientes relataram não dispor de tempo suficiente para preencher os questionários, e alguns não davam retorno, o que resultou em uma taxa de resposta menor do que a inicialmente prevista.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação deste modelo de planejamento estratégico em outras empresas do mesmo segmento na região sul do estado de Santa Catarina. Considerando que a região possui um número consideravelmente alto de empresas atuando no setor alimentício, a replicação deste estudo poderia proporcionar compreensões valiosas e contribuir para a validação e refinamento das estratégias propostas. Além disso, a ampliação do escopo de pesquisa para incluir múltiplas empresas permitiria uma análise comparativa mais robusta, possibilitando a identificação de padrões e melhores práticas que podem ser adaptados e aplicados de forma mais ampla dentro do setor.

Conclui-se, portanto, que o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para empresas familiares do setor alimentício que buscam se manter competitivas em um ambiente de negócios em constante evolução. A pesquisa realizada reafirma a importância de um planejamento bem elaborado e sua implementação cuidadosa como meios para alcançar o sucesso organizacional e promover o desenvolvimento econômico local.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

COSTA, E. A. Gestão estratégica - da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo:Saraiva, 2007.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre:

DONÁDIO, Mario. A eficácia do planejamento estratégico. O Estado de S . Paulo , São Paulo, 30 abr. 1985.

DRUCKER, Peter F.O melhor de Peter Drucker: a administração. São Paulo Nobel, 2002.

GIL, Antonio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 04 out. 2023.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. *Marketing : edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1980.

LAISENS, G. Modelo conceitual de integração de ferramentas no processo de desenvolvimento de produtos alimentícios utilizando os princípios da gestão do conhecimento. 2007. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -

Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

MACHADO, J.; PINHEIRO, T. H. *Introdução à gestão de processos*. Brasília: Enap Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 491 p.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. *Administração*. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 525 p. (Série Essencial).

OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R., *Planejamento Estratégico, Conceitos e metodologia práticas*. 22.ed. São Paulo: ATLAS, 2007.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de, *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira*. - 23. ed. - São Paulo Atlas, 2007.

PAUL, R. et al. *Como adequar o planejamento estratégico à realidade. Negócios em Exame*. São Paulo: Abril, 27 set. 1978.

SEBRAE. Ferramenta 5W2H. Disponível em: . Acesso em: 14.nov.2010.

SOUZA, J. S. *Proposta de uma Sistemática para Análise Multicriterial de Investimentos*. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. *Gestão estratégica*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.



YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Trad. Daniel Grassi 03ª edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.



APÊNDICES

APÊNDICE A

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL DE SANTA CATARINA – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
QUESTIONÁRIO COM O PROPRIETÁRIO**

- 1- Ramo da empresa?
- 2- História da empresa?
- 3- Quantos funcionários?
- 4- A empresa tem filiais?
- 5- Aponte no mínimo dois pontos fortes da sua empresa:
 - () Atendimento/relacionamento com cliente
 - () A empresa possui uma marca forte e reconhecida
 - () Fornece produto de alta qualidade
 - () Processos bem definidos e eficientes
 - () Gestão financeira sólida, boa rentabilidade e capacidade de gerar caixa
 - () Preço de venda dos produtos/serviços
 - () Conta com uma equipe qualificada e talentosa
 - () Tecnologia do processo produtivo
 - () Pontualidade na entrega do produto/serviçoOutros:
- 6- Aponte no mínimo dois pontos fracos da sua empresa:
 - () Atendimento/relacionamento com cliente
 - () A empresa possui uma marca forte e reconhecida
 - () Fornece produto de alta qualidade
 - () Processos bem definidos e eficientes
 - () Gestão financeira sólida, boa rentabilidade e capacidade de gerar caixa
 - () Preço de venda dos produtos/serviços
 - () Conta com uma equipe qualificada e talentosa
 - () Tecnologia do processo produtivo
 - () Pontualidade na entrega do produto/serviçoOutros:
- 7- O que se diferencia dos seus concorrentes:
 - () Excelência no atendimento ao cliente
 - () Produto de alta qualidade
 - () Preço competitivo
 - () Entrega do produto de forma rápida e no prazo estabelecido

- () Pontos de venda em lugares estratégicos
- () Divulgação do produto
- () Prazo para pagamento

8- Desvantagem em relação aos seus concorrentes:

- () Excelência no atendimento ao cliente
- () Produto de alta qualidade
- () Preço competitivo
- () Entrega do produto de forma rápida e no prazo estabelecido
- () Pontos de venda em lugares estratégicos
- () Divulgação do produto
- () Prazo para pagamento

9- Na sua opinião, o que a empresa poderia mudar para melhorar?

- () Realizar pesquisa de mercado
- () Investir em pesquisa e desenvolvimento para criar novos produtos
- () Implementar programas de treinamento e desenvolvimento para capacitar os funcionários
- () Reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos ou serviços
- () Priorizar o atendimento ao cliente de alta qualidade em todas as interações
- () Expandir o portfólio de produtos ou serviços para atender a diferentes segmentos de mercado

10- O que impede de ocorrer essa alteração?

- () Cultura da empresa é resistente a mudanças
- () Falta de recursos financeiros
- () Requisitos regulatórios ou legais que limitam sua flexibilidade
- () Falha na comunicação
- () Capacidade de implementação é limitada

11- Quais desafios externos a empresa enfrenta no momento?

- () Concorrência acirrada
- () Mudanças no ambiente regulatório
- () Instabilidade econômica
- () Mudanças na preferência dos consumidores
- () Gestão financeira
- () Marketing e vendas

12- Qual a razão de ser da empresa? Para que ela existe hoje? Qual a importância da empresa?

13- Qual o objetivo da empresa para o futuro?

APÊNDICE B

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

Me chamo Erika Antonelli Possamai Della, sou acadêmica da nona fase de Ciências Contábeis e estou desenvolvendo uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de curso. O tema do meu trabalho consiste em elaborar um planejamento estratégico para uma empresa do Ramo Alimentício de Santa Catarina. Assim, a presente pesquisa tem o objetivo de identificar a opinião dos clientes da empresa. Solicitamos que as respostas sejam sinceras, pois o objetivo é melhorar o planejamento da instituição. Não será divulgado o nome do cliente ou da empresa, mantendo-se o sigilo. Sua contribuição é muito importante.

Atenciosamente, Erika Antonelli Possamai Della.

- 1- A quanto tempo é cliente da empresa?
- 2- Qual departamento ou setor em que você atua na empresa em que trabalha?
- 3- Como você considera o nível de relacionamento com a empresa?
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
- 4- Em relação às suas solicitações de qualquer natureza para a empresa, você se sente:
() Satisfeito () Parcialmente Satisfeito () Insatisfeito
- 5- Como você classificaria o tempo de resposta da nossa empresa em lidar com suas solicitações ou problemas?
() Satisfeito () Parcialmente Satisfeito () Insatisfeito
- 6- Como você avalia o processo de comunicação com a equipe da empresa:
() Ótimo () Bom () Regular () Ruim
- 7- Dos itens abaixo quais os dois que apontaria como pontos fortes da empresa:
() Atendimento/relacionamento com cliente
() Pontualidade na entrega do produto/serviço
() Preço de venda dos produtos
() Qualidade do produto
() Horário/expediente de trabalho
() Assistência ou resolução de problemas

8- Dos itens abaixo quais os dois que apontaria como pontos fracos da empresa:

- () Atendimento/relacionamento com cliente
- () Pontualidade na entrega do produto/serviço
- () Preço de venda dos produtos
- () Qualidade do produto
- () Horário/expediente de trabalho
- () Assistência ou resolução de problemas

9- Escolha no mínimo 2 aspectos que a empresa possa melhorar?

- () Atendimento/relacionamento com cliente
- () Qualificação dos colaboradores
- () Horário/expediente de trabalho
- () Pontualidade na entrega do produto/serviço
- () Qualidade do produto
- () Assistência ou resolução de problemas

10- Em uma escala de 5 a 10, qual seria sua classificação a respeito do serviço da nossa empresa?

- () 5
- () 6
- () 7
- () 8
- () 9
- () 10

APÊNDICE C

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

Me chamo Erika Antonelli Possamai Della, sou acadêmica da nona fase de Ciências Contábeis e estou desenvolvendo uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de curso. O tema do meu trabalho consiste em elaborar um planejamento estratégico para uma empresa do Ramo Alimentício de Santa Catarina. Assim, a presente pesquisa tem o objetivo de identificar a opinião dos representantes da empresa. Solicitamos que as respostas sejam sinceras, pois o objetivo é melhorar o planejamento da instituição. Não será divulgado o nome do representante ou da empresa, mantendo-se o sigilo. Sua contribuição é muito importante.

Atenciosamente, Erika Antonelli Possamai Della

Perfil do respondente:

- 1- Tempo de experiência na área?
- 2- Quanto tempo é representante na empresa?
- 3- Quais estados você atende?

Questionário:

- 1- Como você constrói e mantém relacionamento com clientes?
 - () Compreende as necessidades do cliente
 - () Comunicação clara e eficaz
 - () Oferecendo excelente atendimento ao cliente
 - () Mantém contato regular com o cliente
 - () Faz visitas e acompanhamento

- 2- Como você lida com reclamações ou problemas de clientes?
 - () Demonstro empatia e deixo o cliente expressar suas preocupações
 - () Peço desculpas para o cliente
 - () Reconheço o cliente por trazer o problema à sua atenção
 - () Resolve o problema imediatamente, se possível
 - () Investigo a causa do problema
 - () Comunico afirmações corretas sobre o problema

- 3- Quais são os maiores desafios que você enfrenta como vendedor?
 - () Competitividade de concorrentes
 - () Reclamação de clientes com o preço do produto
 - () Padrão de qualidade do produto
 - () Transporte da mercadoria
 - () Falta da matéria prima no mercado

-) Consciência do consumidor
- 4- Como você classifica seus clientes no geral?
-) Clientes excelentes
 -) Bons pagadores
 -) Clientes pontuais
 -) Mal pagador
- 5- Como você avalia a comunicação interna na empresa?
-) Muito eficaz
 -) Eficaz na maioria das vezes
 -) Neutra
 -) Ineficaz na maioria das vezes
 -) Muito ineficaz
- 6- Aponte no mínimo dois pontos fortes da sua empresa:
-) Atendimento/relacionamento com cliente
 -) A empresa possui uma marca forte e reconhecida
 -) Fornece produto de alta qualidade
 -) Processos bem definidos e eficientes
 -) Gestão financeira sólida, boa rentabilidade e capacidade de gerar caixa
 -) Preço de venda dos produtos/serviços
 -) Concorrência acirrada
 -) Conta com uma equipe qualificada e talentosa
 -) Riscos regulatórios
 -) Pontualidade na entrega do produto/serviço
- 7- Aponte no mínimo dois pontos fracos da sua empresa:
-) Atendimento/relacionamento com cliente
 -) A empresa possui uma marca forte e reconhecida
 -) Fornece produto de alta qualidade
 -) Processos bem definidos e eficientes
 -) Gestão financeira sólida, boa rentabilidade e capacidade de gerar caixa
 -) Preço de venda dos produtos/serviços
 -) Concorrência acirrada
 -) Conta com uma equipe qualificada e talentosa
 -) Riscos regulatórios
 -) Pontualidade na entrega do produto/serviço
- 8- Escolha no mínimo 2 aspectos que a empresa possa melhorar?
-) Atendimento/relacionamento com cliente
 -) Estilo/forma de gerenciamento
 -) Qualificação dos colaboradores
 -) Condições de trabalho (máquinas)

- Instalações físicas (ambiente de trabalho)
 - Horário/expediente de trabalho
 - Captar mais clientes
- 9- Quais os maiores desafios que seus clientes enfrentam?
- Concorrência acirrada
 - Mudanças nas preferências do consumidor
 - Regulamentações complexas
 - Dificuldade em encontrar e reter talentos
 - Limitações de orçamento
- 10-Como a situação nacional impacta o seu trabalho como representante comercial?
- Mudanças nas políticas fiscais e monetárias
 - Instabilidade política e econômica
 - Desastres naturais
 - Mudanças nos hábitos de consumo
 - Avanços tecnológicos
- 11-Que desafios você enfrenta como representante comercial devido à situação nacional?
- Aumento dos custos
 - Dificuldade em acessar crédito
 - Redução da demanda por produtos/serviços
 - Incerteza econômica
 - Dificuldade em logística e distribuição
- 12-Que oportunidades você identifica como representante comercial na situação nacional atual?
- Novos mercados em crescimento
 - Novas necessidades dos clientes
 - Possibilidade de inovação
 - Maior valorização do trabalho local
 - Fortalecimento da economia nacional
 - Crescimento no mercado de arroz

APÊNDICE D

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

Me chamo Erika Antonelli Possamai Della, sou acadêmica da nona fase de Ciências Contábeis e estou desenvolvendo uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de curso. O tema do meu trabalho consiste em elaborar um planejamento estratégico para uma empresa do Ramo Alimentício de Santa Catarina. Assim, a presente pesquisa tem o objetivo de identificar a opinião dos funcionários da empresa. Solicitamos que as respostas sejam sinceras, pois o objetivo é melhorar o planejamento da instituição. Não será divulgado o nome do funcionário ou da empresa, mantendo-se o sigilo. Sua contribuição é muito importante.

Atenciosamente, Erika Antonelli Possamai Della

- 1- Sexo:
 Masculino Feminino

- 2- Faixa etária
 Menor que 20 anos
 Entre 20 e 30 anos
 Entre 30 e 40 anos
 Maior que 40 anos

- 3- Grau de instrução:
 Ensino Fundamental
 Ensino Médio
 Ensino Superior
 Pós-graduação

- 4- Setor onde trabalha na empresa:
 Administração
 Produção
 Manutenção

- 5- Faixa Salarial:
 Até R\$ 1.500,00
 De R\$ 1.500,00 a R\$ 2.500,00
 De R\$ 2.500,00 a R\$ 3.000,00
 De R\$ 3.000,00 a R\$5.000,00
 Mais de R\$5.000,00

- 6- Como você avaliaria o ambiente de trabalho na empresa?
 Excelente
 Bom
 Regular

- () Ruim
() Péssimo
- 7- Qual é o seu nível de satisfação geral com a empresa?
() Muito satisfeito
() Satisfeito
() Neutro
() Insatisfeito
() Muito insatisfeito
- 8- Você se sente valorizado e reconhecido pelo seu trabalho na empresa?
() Sim, sempre
() Na maioria das vezes
() Às vezes
() Raramente
() Nunca
- 9- Como você classificaria as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional oferecidas pela empresa?
() Excelentes
() Boas
() Medianas
() Limitadas
() Ausentes
- 10- Você se sente satisfeito com a remuneração e benefícios oferecidos pela empresa?
() Sim, totalmente
() Sim, em grande parte
() Neutro
() Não muito
() Não, de forma alguma
- 11- Como você avalia a comunicação interna na empresa?
() Muito eficaz
() Eficaz na maioria das vezes
() Neutra
() Ineficaz na maioria das vezes
() Muito ineficaz
- 12- Você acredita que a empresa se preocupa com o seu bem-estar físico e emocional?
() Sim, muito
() Sim, em certa medida
() Neutro
() Não muito
() Não, de forma alguma

13- Você recomendaria a empresa como um ótimo lugar para trabalhar para amigos e familiares?

- Definitivamente sim
- Provavelmente sim
- Talvez
- Provavelmente não
- Definitivamente não

14- Aponte no mínimo dois pontos fortes da sua empresa:

- Atendimento/relacionamento com cliente
- A empresa possui uma marca forte e reconhecida
- Fornece produto de alta qualidade
- Processos bem definidos e eficientes
- Gestão financeira sólida, boa rentabilidade e capacidade de gerar caixa
- Preço de venda dos produtos/serviços
- Concorrência acirrada
- Conta com uma equipe qualificada e talentosa
- Pontualidade na entrega do produto/serviço

Outros:

15- Aponte no mínimo dois pontos fracos da sua empresa:

- Atendimento/relacionamento com cliente
- A empresa possui uma marca forte e reconhecida
- Fornece produto de alta qualidade
- Processos bem definidos e eficientes
- Gestão financeira sólida, boa rentabilidade e capacidade de gerar caixa
- Preço de venda dos produtos/serviços
- Concorrência acirrada
- Conta com uma equipe qualificada e talentosa
- Pontualidade na entrega do produto/serviço

16- Escolha no mínimo 2 aspectos que a empresa possa melhorar?

- Atendimento/relacionamento com cliente
- Estilo/forma de gerenciamento
- Qualificação dos colaboradores
- Condições de trabalho (máquinas)
- Instalações físicas (ambiente de trabalho)
- Horário/expediente de trabalho
- Alimentação e transporte
- Captar mais clientes